

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Організація ефективного підбору управлінського персоналу  
підприємств**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.1.12

Здобувачка Анна ДУКОВА

Керівники, к.ф.н. Ольга ПУРЦХВАНІДЗЕ  
Ст.викл. Юлія ЛЕВЧУК

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024, протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики  
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачки вищої освіти  
Анни ДУКОВОЇ**

1. Тема роботи: «Організація ефективного підбору управлінського персоналу» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи \_\_\_\_\_ р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи підбору персоналу у системі управління сучасною організацією. 1.1. Місце підбору персоналу у системі управління персоналом організації. 1.2. Основні риси технології підбору персоналу в сучасному етапі. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз використання людського потенціалу в ТОВ «Укрелеваторпром». 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром». 2.2. Аналіз складу, структури управлінського персоналу та оцінювання трудових показників. 2.3. Діагностика системи підбору управлінського персоналу та ідентифікація проблем. Висновки за розділом 2. Розділ 3. Напрями удосконалення системи підбору персоналу ТОВ «Укрелеваторпром». 3.1. Розробка рекомендації та заходів з оптимізації системи підбору управлінського персоналу. 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів і планування трудових показників. Висновки до розділу 3.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 13, рисунків 4.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2024\_р

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з науково-дослідницької практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Передача роботи декану факультету для отримання дозволу на захист	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.02.24-10.03.24	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_  
Анна ДУКОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** У складних ринкових умовах ключовим завданням менеджменту будь-якої організації є виживання, досягнення найвищих економічних і соціальних результатів, використовуючи професіоналізм, знання і досвід працівників. Тема бакалаврської роботи є актуальною, оскільки в сучасній економічній ситуації успішне функціонування багато в чому залежить від проведення дієвої кадрової політики в організації, тому кадровій політиці в менеджменті підприємства відводиться особлива роль. Персонал компанії є однією з основних складових у ринковій системі господарювання, яка відображає всі аспекти діяльності підприємства

У першому розділі **«Теоретичні основи підбору персоналу у системі управління сучасною організацією»** визначено, що для ефективного підбору персоналу та реалізації відповідних кадрових стратегій службою управління персоналом має бути обґрунтовано та погоджено з керівництвом підприємства організаційну структуру управління з посадами та функціональними обов'язками співробітників. Необхідно розробляти комплексну кадрову концепцію і політику, що відповідає запитам часу, тобто передбачає критерії оцінювання і цілісну систему добору, найму, підготовки та перепідготовки персоналу, мотивацій, що охоплює повний цикл операцій із введення нових співробітників, включно з їхньою адаптацією в колективі та на робочому місці. Зроблено висновки за розлом 1.

У другому розділі **«Аналіз використання людського потенціалу в ТОВ «Укрелеваторпром»** проаналізовано діяльність ТОВ «Укрелеваторпром», яке є однією з найбільших компаній, що здійснюють постачання продукції агропромислового призначення для України. Компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею агропромисловою хімією, а також розвиває виробничий напрямок, що дозволяє ТОВ «Укрелеваторпром» проводити апробацію продукції. Фінансовий стан ТОВ «Укрелеваторпром» - стійкий, темпи зростання ключових показників демонструють позитивну динаміку. Реалізація продукції компанії порівняно з минулим роком збільшилась, що є позитивним фактором оскільки

війна внесла корективи у діяльність всіх компаній сектору АПК. Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**Напрями удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «Укрелеваторпром»** запропоновано розробити рекомендації та заходи з оптимізації системи підбору управлінського персоналу. Чітко вибудована схема роботи над вакансією дасть змогу економити час як фахівця з кадрів, так і кандидата. Завдяки цьому скорочується плинність персоналу, підвищується виробіток, покращується морально-психологічний клімат у колективі, з'являються чинники для подальшого розвитку колективу підприємства. Зроблено загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 79 сторінок, 18 таблиць, 7 рисунка. Перелік посилань нараховує 36 найменування.

**Ключові слова:** підбір управлінського персоналу, кадрова політика, економічний стан, співробітники.

## SUMMARY

**Actuality of theme.** In difficult market conditions, the key management task of any organization is to survive, achieve the highest economic and social results, using the professionalism, knowledge and experience of employees. The topic of the bachelor's thesis is relevant, because in the modern economic situation, successful functioning largely depends on the implementation of an effective personnel policy in the organization, therefore, the personnel policy in the management of the enterprise is assigned a special role. The company's personnel is one of the main components in the market economy system, which reflects all aspects of the enterprise's activity

**In the first chapter "Theoretical foundations of personnel selection in the management system of a modern organization"** it was determined that for the effective selection of personnel and the implementation of relevant personnel strategies, the personnel management service must justify and agree with the management of the enterprise the organizational structure of management with the positions and functional duties of employees. It is necessary to develop a

comprehensive personnel concept and policy that meets the demands of the time, that is, it provides for evaluation criteria and a holistic system of selection, hiring, training and retraining of personnel, motivations, covering the full cycle of operations for the introduction of new employees, including their adaptation in the team and at work place. Conclusions are made according to section 1.

**In the second section "Analysis of the use of human potential in Ukrelevatorprom LLC"** analyzed the activities of Ukrelevatorprom LLC, which is one of the largest companies supplying agro-industrial products to Ukraine. The company is engaged in wholesale and retail trade in agro-industrial chemicals, as well as developing a production line that allows Ukrelevatorprom LLC to carry out product testing. The financial condition of Ukrelevatorprom LLC is stable, the growth rates of key indicators show positive dynamics. The sale of the company's products has increased compared to last year, which is a positive factor because the war made adjustments to the activities of all companies in the agricultural sector. Conclusions are made according to section 2.

**In the third chapter, "Directions for improving the personnel selection system at Ukrelevatorprom LLC"**, it is proposed to develop recommendations and measures to optimize the management personnel selection system. A clearly structured scheme of work on the vacancy will save the time of both the HR specialist and the candidate. Thanks to this, staff turnover is reduced, productivity increases, the moral and psychological climate in the team improves, and factors for the further development of the company's team appear. General conclusions are made.

**The bachelor's thesis** contains 65 pages, 18 tables, 7 figures. The list of links includes 36 names.

**Keywords:** selection of management personnel, personnel policy, economic condition, employees.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	10
1.1 Місце підбору персоналу у системі управління персоналом організації	10
1.2 Основні риси технології підбору персоналу в сучасних умовах	18
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром»	25
2.2 Аналіз складу, структури управлінського персоналу та оцінювання трудових показників	30
2.3 Діагностика системи підбору управлінського персоналу та ідентифікація проблем	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»	47
3.1 Розробка рекомендацій та заходів з оптимізації системи підбору управлінського персоналу	47
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів і планування трудових показників	57
Висновки до розділу 3	66
Висновки	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

## ВСТУП

**Актуальність.** У складних ринкових умовах ключовим завданням менеджменту будь-якої організації є виживання, досягнення найвищих економічних і соціальних результатів, використовуючи професіоналізм, знання і досвід працівників. Тема бакалаврської роботи є актуальною, оскільки в сучасній економічній ситуації успішне функціонування багато в чому залежить від проведення дієвої кадрової політики в організації, тому кадровій політиці в менеджменті підприємства відводиться особлива роль. Персонал компанії є однією з основних складових у ринковій системі господарювання, яка відображає всі аспекти діяльності підприємства [1].

Створення ефективної кадрової політики - головне завдання управління організацією будь-якої галузі. Для успішного розв'язання проблем раціонального управління кадрами організації слід проводити комплекс різноманітних теоретико-методологічних досліджень основних її положень і на цих даних створювати певні методичні та практичні рекомендації. Правильне формування кадрової політики дає змогу вирішити безліч соціально-економічних проблем підприємства.

Слід відокремити три наймасштабніші проблеми, що впливають на стан кадрової політики в усій галузі:

- це проблеми з підбором потрібних за професійними якостями фахівців;
- низький рівень мотивації персоналу, зумовлений слабким рівнем заробітної плати та відсутністю перспективи розвитку;
- невисока продуктивність праці, пов'язана з простоями та обмеженнями викликаними створенням перешкод вантажного судноплавства у акваторії чорного моря тощо.

Мета бакалаврської роботи - розгляд наявної кадрової політики ТОВ "Укрелеваторпром" і розробка заходів щодо її вдосконалення.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити місце підбору персоналу у системі управління персоналом організації;
- визначення основних рис технології підбору персоналу в сучасних умовах;

- провести аналіз особливостей і проблем удосконалення кадрової політики підприємств сільського господарства;
- проаналізувати організаційний та економічний стан ТОВ "Укрелеваторпром" ;
- визначити проблемну сферу кадрової політики ТОВ "Укрелеваторпром";
- розробити основні заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ "Укрелеваторпром";
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ "Укрелеваторпром", яке спеціалізується на зберіганні, складуванні та продажу зернових культур.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 1.1 Місце підбору персоналу у системі управління персоналом організації

В умовах сучасності найважливіше місце в системі управління персоналом займає система підбору персоналу. Недоліки в проведенні підбору персоналу можуть привести в майбутній діяльності підприємств та організацій до появи проблем пов'язаних з невідповідністю працівників займаним посадам.

Гострою є проблема підбору персоналу підприємств та організацій, яка полягає не лише у забезпеченні певною кількістю фахівців, але й фахівців потрібного рівня кваліфікації. Також, існує проблема вибору методів підбору персоналу, які в майбутньому будуть забезпечувати ефективність або неефективність діяльності того чи іншого підприємства. Тому тема підбору персоналу є досить актуальною в теперішній час.

Наразі, проблемі із визначенням ефективності управління і підбору персоналу, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Проаналізувавши літературу, можна зробити висновок, що поняття "підбір персоналу" має безліч трактувань. У таблиці наведено деякі з них:

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття "підбір персоналу"

Автор	Поняття
Кібанов А. Я.	Раціональне розподілення робітників організації за структурними підрозділами, участками, робочими місцями відповідно до прийнятої на підприємстві системи розподілення праці з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, які відповідають вимогам виконуваної ними роботи
Балабанова Л.В	Це прийняття кадрових рішень на основі вивчення та оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків»

Продовження таблиці 1.1

Єршов В. А., Філіна Ф. Н.	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних та особистісних якостей претендентів тих із них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці
Кафідов В. В.	Система методів і прийомів проведення медичного обстеження і психофізіологічної діагностики особистості з метою надання допомоги у виборі професії, найбільш відповідної стану здоров'я й індивідуальним особливостям
Щокін Г. В.	Визначення психологічних та професійних якостей людей із метою визначення їх відповідності роботі, що ними виконується

Джерело: [15]

Підбор персоналу є одним із важливих чинників у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Добір кадрів забезпечує системний підхід до реалізації кількох етапів, що здійснюються в рамках процесу набору персоналу:

- загальний аналіз потреб (нинішніх і майбутніх) у кадрах;
- розробку вимог до персоналу - точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів і умов набору;
- визначення основних джерел надходження кандидатів;
- вибір методики оцінки та відбору кадрів [10].

Сучасне укомплектування підприємства кадрами та здійснення довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики неможливе без чіткого планування. Кадрове планування являє собою систему комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації та кожного співробітника, що дає змогу забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б розв'язувати поставлені задачі як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації співробітників; активну участь працівників в управлінні організацією [6].

Рекрутмент (англ.: Recruitment), або рекрутинг - це бізнес-процес пошуку та підбору персоналу, що перекладається як "наймання", "комплектація складу"

і зазвичай позначає діяльність зі створення умов для заповнення вакансій компаній-замовників (роботодавців) компетентними фахівцями, які відповідають своїми якостями вимогам замовника.

Основним завданням рекрутингу є можливість розв'язку завдяки великому вибору рекрутингових агенцій, які є майже в кожному місті. Доступ до багатьох інформаційних баз, дають змогу зробити ретельний аналіз і підібрати саме той персонал, якого потребує підприємство. Глобалізація у всіх сферах інформаційного простору надає змогу міграції кваліфікованого працівника з одного регіону в інший.[14]

Підбір персоналу (рекрутинг) - це процес виявлення найбільш придатних і підготовлених працівників із числа кандидатів на вакансію [2].

Основні правила рекрутингу та орієнтування в етапах підбору персоналу складається із семи етапів:

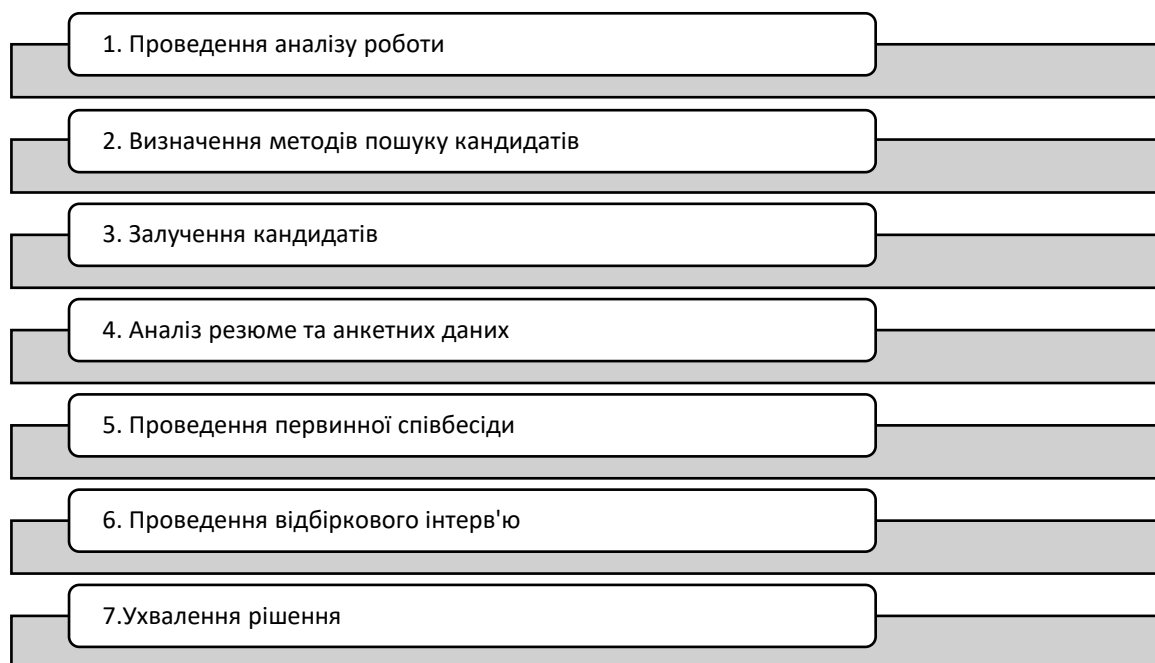


Рис.1.1. Етапи підбору персоналу

Джерело: складено автором на основі [2]

1.Проведення аналізу роботи - це процес оцінки шукачів роботи з метою визначення відповідності вимогам та потребам певної посади чи організації.

2. Визначення методів пошуку кандидатів - процес виявлення та вибору стратегій та інструментів, що використовуються для залучення потенційних кандидатів на вакантні посади в організації. Цей процес може бути визначений відповідно до характеристик конкретної посади, ринковими умовами, бюджетом і стратегією підбору персоналу організації.

3. Залучення кандидатів - залучення потенційних кандидатів на вакансії в організації з метою створення пулу кваліфікованих та відповідних кандидатів для подальшого відбору та найму на роботу.

4. Аналіз резюме та анкетних даних - оцінка та перевірка інформації, що міститься в резюме або анкеті заявника, з метою визначення того, чи відповідають його навички, досвід, освіта та інші характеристики вимогам, що пред'являються до вакансії або культурі організації.

5. Проведення первинної співбесіди - зустріч між шукачами роботи та представниками відділу підбору персоналу або відділу людських ресурсів компанії з метою подальшої оцінки відповідності вимогам і стандартам, що пред'являються до вакансій.

6. Проведення відбіркового інтерв'ю - співбесіда між претендентом на роботу та представником компанії, метою якого є краще вивчення навичок, досвіду, особистості кандидата та його потенційного внеску в роботу та культуру організації.

7. Ухвалення рішення - прийняття остаточних рішень щодо найму кандидатів на конкретні вакансії в організації. Цей процес може виконуватися менеджером з персоналу або будь-якою іншою відповідальною особою компанії, відповідальною за підбір персоналу.

Основна відповідальність за ухвалення рішення про наймання кандидата на роботу лежить на безпосередньому керівнику майбутнього співробітника [2].

Добір персоналу - це також процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претенден-

тів найбільш підходящого з огляду на відповідність його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру інтересам організації та його самого.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести:

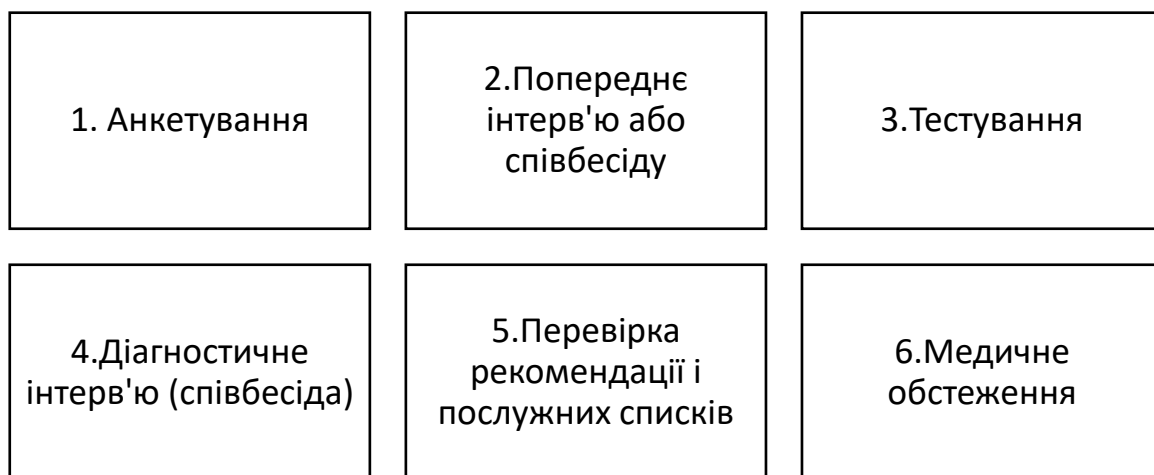


Рис 1.2. Методи відбору персоналу

Джерело: складено автором на основі [2]

Анкетування - метод збору даних, який використовує стандартні опитування для збору інформації від респондентів. Таким чином, респонденту задається питання, на яке необхідно дати відповідь у вигляді вибору заздалегідь підготовленого варіанту або заповнення довільного тексту.

Попереднє інтерв'ю або співбесіду - перший етап підбору персоналу, на якому рекрутер або представник компанії проводить коротку співбесіду або бесіду з кандидатом, оцінює його загальну кваліфікацію і відповідність основним вимогам вакансії.

Тестування - метод відбору, який використовує різні інструменти тестування, оцінки та оцінки для оцінки рівня компетентності, навичок, рис особистості та інших характеристик кандидата.

Діагностичне інтерв'ю (співбесіда) - процес, за допомогою якого потенційний працівник взаємодіє з представником роботодавця, щоб визначити свою придатність до роботи та встановити відповідність вимогам, що пред'являються до посади.

Перевірка рекомендацій і послужних списків - процес, за допомогою якого роботодавці зв'язуються з колишніми роботодавцями чи іншими джерелами, щоб отримати відгуки про кандидатів на роботу. Ця процедура може включати вивчення рекомендацій, які зазвичай надаються колегами, керівниками або іншими особами, які працювали з кандидатами в минулому.

Медичне обстеження [9] - процес, за допомогою якого кандидати на робочому місці проходять медичну оцінку свого здоров'я та фізичного стану. Процедура може включати різні медичні огляди, які оцінюють загальний стан здоров'я кандидата, його фізичні можливості та відповідність певним медичним вимогам, пов'язаним з вакансією.

Ці методи використовують у більшості організацій і підприємств. Але, на жаль, не всі їх використовують у сукупності, обмежуючись лише інтерв'ю або перевіркою рекомендацій. Серед найпрогресивніших методів відбору можна виділити:

1) Комплексна методика assessment centre, яка містить у собі тести, обговорення (дискусії), анкети, аналіз ситуацій, імітаційні ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань).

2) Методика STAR (Situation Target Action Result) - це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидатам на вакантне місце в компанії ставлять ситуаційні запитання.

3) Метод "CASE-інтерв'ю", або ситуаційного інтерв'ю. Ця техніка дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

4) Деякі організації (наприклад, банки) використовують "детектори брехні" (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість наданої претендентом інформації [7].

Відомий бізнес-тренер і експерт з оцінки та набору персоналу В. Якуба пропонує у своїх популярних семінарах і тренінгах застосування методики "Рекрутмент 2.0", що містить у собі три ключові складові: прямий пошук, пошук персоналу через соціальні мережі та техніка ведення інтерв'ю [11].

Усі роботодавці добре знають, що якісний підбір персоналу збільшує прибуток компанії та є гарантом успішного функціонування бізнес-процесів.

Існують різні методи підбору персоналу, до одного з яких належить скринінг - швидкий відбір претендентів, середні строки проведення якого становлять від одного дня до десяти, і його використовують, коли треба швидко набрати потрібних співробітників. Цей метод найчастіше застосовують під час підбору молодшої ланки персоналу, наприклад водіїв, продавців-консультантів, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Однак іноді скринінг використовують і набираючи середню ланку компанії. Відбір претендентів відбувається виключно за формальними ознаками, оцінюють особистісні якості, вік, освіту, досвід роботи та мотивацію, а інші якості кандидатів, включно з психологічними, під час цього методу не досліджують [8].

Використовуючи перелічені вище методи добору, підприємство матиме змогу підібрати кваліфікований, професійний і надійний персонал, який забезпечить його стабільну роботу в майбутньому. Можна обрати кілька методів для комплексного використання.

Високих результатів підприємство досягає тоді, коли його штат укомплектований кадрами, які володіють відповідними знаннями та навичками, мотивовані до узгодженої з цілями підприємства поведінки, для яких створено належні умови, тобто, сформовано відповідну культуру підприємства [3].

Тепер дедалі більше роботодавців, оцінюючи кандидатів, застосовують стрес-інтерв'ю. Завдання такої співбесіди - вивести фахівця з рівноваги і подивитися на його реакцію [12].

Кожна компанія використовує свої власні методи проведення співбесіди, але багато фахівців зазначають, що не дотримуються стандартної процедури - потрібен індивідуальний підхід до кожного кандидата.

### Класифікують такі типи співбесід:

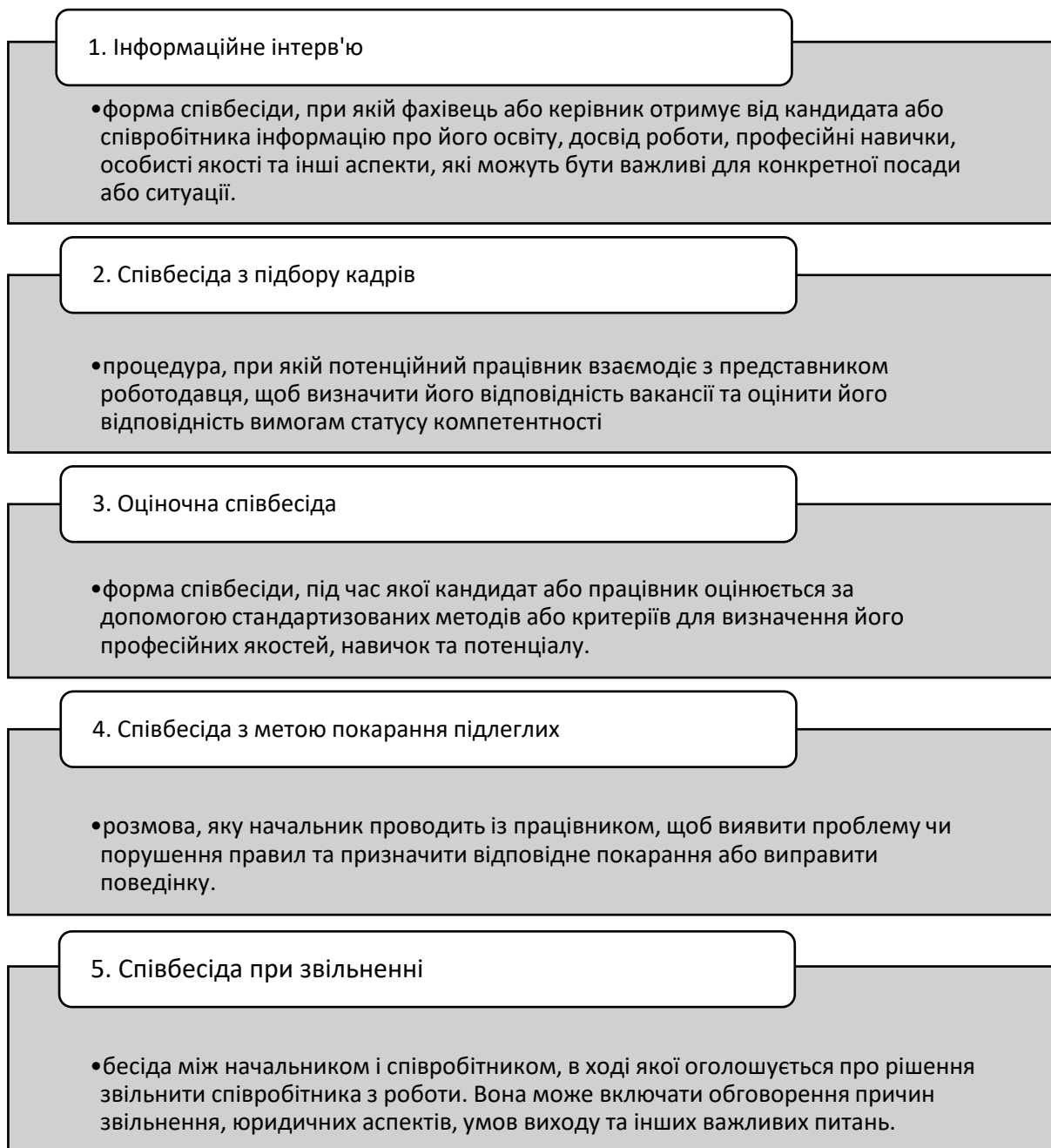


Рис 1.3. Класифікація типів співбесід

Джерело: складено автором на основі [12]

Після розв'язання завдань первинного добору зазвичай проводять співбесіду з добору кадрів. Найбільш поширеними є інтерв'ю віч-на-віч. На практиці часто використовуються й інші види інтерв'ю (співбесід), коли один співробітник організації зустрічається одразу з кількома кандидатами, або коли кілька співробітників зустрічаються з одним кандидатом. Співбесіди можна розділити за такими ознаками:

- біографічні;

- ситуаційні;
- критеріальні [4].

Серед різних методів, які використовують HR менеджери для оцінювання претендентів (тестування, анкети тощо) інтерв'ю з кандидатом є найбільш важливим, оскільки воно дає змогу скласти думку щодо багатьох якостей кандидата, тому співбесіду часто називають оціночним інтерв'ю.

Який тип інтерв'ю буде використано, інколи вирішується під час співбесіди, хоча кваліфікований фахівець-менеджер обов'язково готується до розмови, продумує структуру бесіди, виходячи з вимог вакансії.

## **1.2 Основні риси технології підбору персоналу в сучасних умовах**

На будь-якому етапі формування підприємства займають важливу ношу у розвитку держави. Підбір персоналу, а саме кваліфікованого працівника, на сьогодні є актуальною проблемою. Конкурентоспроможність підприємства, його рентабельність залежить від правильного формування кадрової політики, ефективної управлінської діяльності, створення системи мотиваційних чинників. В сучасній ринковій економіці перевага підприємства виникає не тільки завдяки сучасному технічному обладнанню, новітньому устаткуванню, але й умінню формувати людські ресурси та інтелектуальний розвиток [14]

У техніці відбору персоналу часто використовується тестування. Тест - коротке випробування або серія коротких випробувань, результат яких виражений у кількісній формі і показує рівень вираженості будь-яких вимірюваних властивостей. Тестування дає змогу зрозуміти, наскільки той чи інший кандидат відповідає посаді, на яку претендує. Результати тестування не є єдиним джерелом інформації. Вони обов'язково доповнюються біографічними даними, даними, отриманими під час інтерв'ю. Результати тестування мають конфіденційний характер і мають зберігатися у фахівця, який проводить тестування.

Тести, які пропонуються кандидатам під час прийняття на роботу, являють собою набори завдань, призначених для визначення рівня інтелекту, особистісних якостей, кар'єрних прагнень і професійних якостей потенційного працівника.

Сама процедура може бути різною: індивідуальні або групові опитування; використання паперових опитувальників (анкет) або спеціальних комп'ютерних програм. Сьогодні різні методики дослідження особистості стають дедалі популярнішими серед працівників кадрових служб. Тести можуть бути використані в різних ситуаціях: наприклад, при відборі персоналу, при просуванні кар'єрними сходами, переведенні на іншу роботу. Роботодавців беруть до уваги результати тестування під час скорочення штатів та під час професійних консультацій. Єдиного чи типового підходу застосування тестових методик не існує. Але майже всі тести, які використовуються, належать до таких типів:

- 1) Тести для оцінювання здібностей.
- 2) Тести для оцінки типу особистості та особливостей поведінки.
- 3) Тести для оцінювання знань та вмінь.

Варто виокремити основні види психологічних тестів, які використовують кадровики (HR-менеджери):

- особистісні (можуть бути як комплексними, так і вузькоспрямованими, коли тестують близько двох-трьох чинників, включно зі здоров'ям, відповідністю посаді, комунікативними навичками (комунікабельність), лідерськими якостями, прагненням до успіху, тощо);

- проєктивні ("плями Роршаха", колірний тест Люшера та ін., де випробуваному запропоновано побудувати асоціативний ряд із попередньо заданими малюнками, словами тощо);

- інтелектуальні (опитувальники, визначення IQ, лінгвістичні, логічні та математичні завдання);

- професійні (виявляють знання і навички) [5].

Таблиця 1.3

Тестові методики покликані перевіряти такі типи мислення:

1. Вербальне мислення.	Оцінюється здатність розуміти думки, виражені словами, і навіть здатність міркувати.
2. Математичне мислення	Подібно до вербальних ці тести виявляють здатність розуміти розрахунки та оперувати числами.
3. Графічне мислення	Розуміння графіків (діаграм).
4. Технічне мислення	Оцінюються загальні технічні уявлення.
5. Абстрактне мислення	Оцінюється здатність міркувати, використовуючи абстрактні поняття; зокрема виконання завдань, які неможливо сформулювати словами або числами.
6. Канцелярські навички	Оцінюється вміння перевіряти та класифікувати дані на швидкість і точність [5].

Джерело : [5]

Психологічне тестування - широко використовується і у великих корпораціях, і в невеликих фірмах. Багато організацій не покладаються на придбані тести і розробляють свої власні. Це дає змогу, по-перше, підвищити надійність за допомогою недоступності для перегляду і, по-друге, дає змогу враховувати всі специфічні особливості конкретної організації.

Інтелектуальні тести використовуються для визначення загального рівня інтелекту кандидата, його здатність логічного мислення, рівень грамотності, освіти та виховання. Використовуються числові, лінгвістичні, просторові завдання, завдання для визначення рівня IQ. Такі тести можуть включати загальні питання, або бути прив'язаними до професії.

Кваліфікаційні або професійні тести використовуються для визначення рівня кваліфікації, навичок і професійних знань. Це можуть бути загальні питання про те, на якому рівні претендент володіє комп'ютером або іноземними мовами, або практичні завдання, що допоможуть роботодавцю визначити рівень підготовки кандидата більш детально.

Особистісні тести, як правило, не є основним критерієм при прийомі на роботу. Але вони дуже важливі для визначення того, як людина увіллється в колектив, наскільки відповідально впорається з конфліктами та стресовими ситуаціями, яку атмосферу створить у команді.

На практиці за допомогою тестів часто намагаються відсіяти тих, хто за здібностями, знаннями та навичками "не дотягує" до деякого бар'єру, встановленого роботодавцем. Якщо кілька кандидатів долають цей бар'єр, то остаточний вибір зазвичай роблять за сукупністю критеріїв, а не за результатами тестування.

Важливою є не наявність в арсеналі кадрової служби підприємства великої кількості методів добору персоналу, а комплексність їхнього застосування, оскільки об'єктивно оцінити потенційного співробітника або претендента на просування кар'єрними сходами за допомогою одного-двох методів практично неможливо. Ідеального й універсального методу наразі не існує, хоча багато сучасних дослідників і фахівців у галузі управління персоналом ставлять перед собою завдання щодо його розроблення. Можлива ефективна комбінація методик та інструментів їх застосування, що підходить саме цьому підприємству або саме для цієї посади. Не слід також забувати про дотримання чинних норм трудового законодавства, а також про культуру поведінки та кваліфікацію співробітників кадрових служб, які проводять підбір і добір співробітників.

Унаслідок неправильного поєднання способів проведення добору можна прийняти працівника, який має потрібну освіту і надав креативне резюме, але не володіє якостями, необхідними для виконання як щоденної роботи, так і для вирішення непередбачуваних завдань в екстремальних умовах.

Підприємство може звернутися до посередників у сфері працевлаштування, ретельно при цьому підбираючи відповідну структуру, уважно вивчивши методи її роботи та репутацію на ринку таких послуг, однак вартість такої співпраці не завжди може бути виправдана. Таким чином, підприємство має право вирішувати, чи здійснювати відбір персоналу самостійно, чи звернутися до професіоналів.

Комплексний добір дає змогу оцінити не тільки професійні якості та загальний інтелект, а й інші здібності: мислити абстрактно, кмітливість, швидкість

реакції на зміни ситуації, соціальні здібності, уміння керувати людьми та ситуацією, вмотивованість поведінки, конфліктність, здатність до ділових та особистісних комунікацій, залежність від матеріальних цінностей.

Сьогодні не можна сказати, який з методів є доцільним. Тому перед тим, як обрати підхід роботодавець має чітко розуміти на які саме посади і яку кількість персоналу йому потрібно. Вважаємо, що інноваційні методи нададуть змогу розкрити скриті можливості людини, дозволять виявити харизму людину, а також нахили до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою для прийому на роботу, адже креативне мислення та стресостійкість, наполегливість, рішучість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності .

Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості.

Особливе значення підбору персоналу набуває в креативних сферах бізнесу, коли творчість, мобільність мислення, ерудиція стають основними якостями працівника, необхідними для вирішення виробничих завдань. Для виявлення вказаних якостей рекомендуємо застосовувати спосіб, який ми називаємо «метод кросвордів»; він полягає в наступному:

1 етап: корпорація виставляє на платформах, що діють на ринках праці, власний сайт, на якому проводиться конкурс серед читачів на переможця з розгадування серії кросвордів. Визначається велика премія особами, які найшвидше та найбільшу кількість кросвордів розгадають.

2 етап.: переможців запрошують в офіс компанії для нагородження, при цьому здійснюють збір додаткової, але необхідної інформації (коло інтересів, творчих здібностей, життєвих цільових установок і т.д.- в залежності від кадрової стратегії підприємства).

3 етап: Проводиться реклама власної фірми, аргументують переваги працівників даного бізнесу.

4 етап. Проводиться набір працівників з кола учасників конкурсу кросвордів. Сьогодні не можна сказати, який з методів є доцільним. Тому перед тим, як обрати підхід роботодавець має чітко розуміти на які саме посади і яку кількість персоналу йому потрібно.

Вважаємо, що інноваційні методи нададуть змогу розкрити скриті можливості людини, дозволять виявити харизму людину, а також нахили до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою для прийому на роботу, адже креативне мислення та стресостійкість, наполегливість, рішучість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності

### **Висновки до розділу 1**

Для ефективного підбору персоналу та реалізації відповідних кадрових стратегій службою управління персоналом має бути обґрунтовано та погоджено з керівництвом підприємства організаційну структуру управління з посадами та функціональними обов'язками співробітників. Необхідно розробляти комплексну кадрову концепцію і політику, що відповідає запитам часу, тобто передбачає критерії оцінювання і цілісну систему добору, найму, підготовки та перепідготовки персоналу, мотивацій, що охоплює повний цикл операцій із введення нових співробітників, включно з їхньою адаптацією в колективі та на робочому місці. Кадрова політика дає змогу бачити в перспективі й обґрунтовує не тільки управління персоналом, а й функціонування підприємства загалом. Кадрова політика, яка орієнтована на випереджувальне реагування (превентивна) дає змогу, розпізнаючи, віднаходячи та раціонально використовуючи можливості людського капіталу, створювати такі умови діяльності, за яких участь керівника мінімізується, вплив зростає, а продуктивність роботи співробітників значно підвищується.

Сучасне укомплектування підприємства кадрами та реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики неможливе без чіткого кадрового планування.

Застосування сучасних підходів до підбору персоналу підприємства дає змогу комплексно розв'язати завдання формування необхідного за якісними властивостями і структурою персоналу, виходячи зі специфіки сфери діяльності підприємства і стратегії його розвитку.

Різноманітність набору інструментів добору персоналу ставить завдання перед кадровою службою щодо їхнього оптимального поєднання, визначення співвідношення форм і критеріїв добору персоналу з метою прийняття ефективних управлінських рішень для вирішення проблем забезпечення підприємства кадровим складом належної якості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром»

Фірма ТОВ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ", код ЄГРПОУ 31640002, була зареєстрована 14.03.2003. Розмір статутного капіталу компанії складає 97 000 000,00. Власником компанії ТОВ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ" є "АЛЬФРЕД С. ТОПФЕР ІНТЕРНЕСЕНАЛ НІДЕРЛАНДИ" Б.В..

Організаційно-правова форма ТОВ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ". Основний вид діяльності (КВЕД) – 52.24 Транспортне оброблення вантажів.

ТОВ «Укрелеваторпром» (Термінал) знаходиться в Одеській області.

Деякі компанії АДМ з іноземними інвестиціями. Українська компанія «АДМ Трейдинг» вирощує зернові та насіння соняшнику, реалізує соняшкову олію та борошно. До його складу входять шість лінійних елеваторів, морський елеватор ТОВ «Укрелеваторпром», річковий елеватор і нафтовидобувний комплекс «АДМ-Іллічівськ».

Потужність одночасного зберігання елеваторів «Укрелеваторпром» становить 168 тис. тонн. Типи елеваторів - Порти (термінали перевалки зерна в портах, призначені для прийому великої кількості зерна і завантаження його на судна). Тип зберігання – металевий силос (канадська WESTEEL). Елеватор оснащений клінінговим обладнанням продуктивністю 500 т/добу.

У 2015 році встановлено, відкалібровано та введено в експлуатацію АСУ ТП на базі приладів Siemens. Площа терміналу -16,91 млн. тонн на м. Потужність перевалки сухих вантажів становить 3 млн тонн на рік. Площа відкритого складу 16,91 кв. м.

На території знаходиться причал № 43, довжина - 256,63 м, глибина -13,4 м, оброблена в порту група: Тип зберігання – металевий силос (BENLEN США). Продуктивність транспортного обладнання 500-1000 т/год.

На елеваторі працюватимуть зерноприймальний пункт потужністю 120 тонн/добу та відвантажувальний пункт потужністю 1000 тонн/добу. (Одеський порт, Одеська залізниця 400305).

Його також відправляють на судні місткістю 15 000 тонн на день. Є акредитовані лабораторії, які перевіряють якість зерна за всіма показниками.

Елеваторне транспортне обладнання виготовлено та поставлено компанією Grain Capital, має продуктивність 600 тонн на годину та включає ланцюговий конвеєр.

У 2017 році проведено технічне переоснащення автотранспортного вузла, що збільшило кількість прийнятих транспортних засобів за рахунок використання сучасних авторозвантажувачів та підвищило продуктивність транспортної лінії.

Ця система також була виготовлена компанією Grain Capital. Елеватор виконує автоматичний прийом зерна продуктивністю 5000 т/добу, а автовідвантаження - 1000 т/добу.

Завдяки особливому розташуванню елеватора і транспортного обладнання можна транспортувати на судно 12 000 тонн на добу.

Контроль якості зерна за всіма основними показниками здійснює власна акредитована лабораторія з акредитованим персоналом.

Елеватор ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевантажувальний комплекс 2003 року побудови.

Також включає кошти індивідуальних інвесторів. Інвестиції оцінюються в 14 500 000 доларів США. Історія - 3 серпня 2005 року Alfred C. Toepfer International Group (АСТІ) є власником ТОВ «Укрелеваторпром», а елеватор передано АДМ.

Цей елеватор видає складську квитанцію, що підтверджує якість і кількість прийнятої продукції, а також реалізує всю або частину продукції через електронні торгові інструменти AGROXY як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

Детальніше про те, як вигідно та швидко продати зернові, зернобобові та інші культури, що зберігаються на елеваторі «Укрелеваторпром» (майданчик №

2), через юридично обов'язкові аукціони AGROXY, дивіться у навчальному тесті. Отримати його можна, спробувавши аукціон або надіславши безкоштовна програма для покупки або продажу. Це елеватор зерна.

Інформацію про вартість та логістику зберігання сільськогосподарської продукції на елеваторі Укрелеваторпром (секція 2) можна отримати за допомогою онлайн-калькулятора, розміщеного на сторінці цього елеватора.

У вкладках поруч відображені основні технічні характеристики даного елеватора, його відповідність стандартам НАССР та ціна закупівлі.

Показники, які відображають економічні процеси на підприємстві та дають їм зважену оцінку, допомагають визначити ефективність діяльності підприємства загалом.

Для успішного керування будь-якою господарською системою необхідно регулярно проводити її комплексне вивчення. Для цього застосовують найбільш поширені методи досліджень - це аналіз та синтез.

Поєднання цих методів забезпечує об'єктивне, адекватне пізнання дійсності і разом з тим відображає єдність протилежностей у відношенні до взаємозв'язку окремого і загального.

В процесі аналізу повинні бути виявленні резерви більш ефективного використання землі, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, розроблені заходи по залученню резервів у виробництво, а також заходи, які спрямовані на вдосконалення обліку та контролю за їх успішною реалізацією.

Економічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів. Саме тому економічний аналіз є однією із важливих функцій управління виробництвом та відіграє провідну роль при виробленні управлінських рішень.

Виконаємо аналіз економічних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## Аналіз економічних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки

Назва показника	Од. вим.	Значення показника		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абс.	відн., %
Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	298002,27	498672,57	200670,30	67,34
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	183903,38	382369,56	198466,18	107,92
Вартість основних фондів	тис. грн.	56127,16	60131,61	4004,45	7,13
Вартість обігових засобів	тис. грн.	248416,70	495302,05	246885,35	99,38
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	149	153	4,00	8,16
Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	3184,13	4557,1	1372,97	43,12
Середньомісячна заробітна плата персоналу	грн.	5415,19	7167,25	1752,06	32,35
Продуктивність праці працівників	тис. грн. / чол.	6081,68	9408,92	3327,24	54,71
Фондомісткість	грн. / грн.	0,19	0,12	-0,07	-35,98
Фондовіддача	грн. / грн.	5,31	8,29	2,98	56,19
Прибуток від реалізації (до оподаткування)	тис. грн.	114098,89	116303,01	2204,12	1,93
Валова рентабельність реалізації	%	38,29	23,32	-14,97	-39,09

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Обсяг реалізованої продукції збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 67,34% (що склало в абсолютному виразі 200670,30 тис. грн.). При цьому спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції, що відбувається через здороження сировини, а також збільшення мінімальної заробітної платні робочих. Загалом собівартість реалізованої продукції збільшилась на 107,92% (що склало в абсолютному виразі 198466,18 тис. грн.) [24].

Вартість основних фондів збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 7,13% (що склало в абсолютному виразі 4004,45 тис. грн.). Вартість обігових засобів збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 99,38% (що склало в абсолютному виразі 246885,35 тис. грн.). Це свідчить про формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню обертання коштів підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 8,6% (що склало в абсолютному виразі 4 чол.).

Динаміка зміни чисельності персоналу за 2022-2023 роки представлена на рис. 2.1.

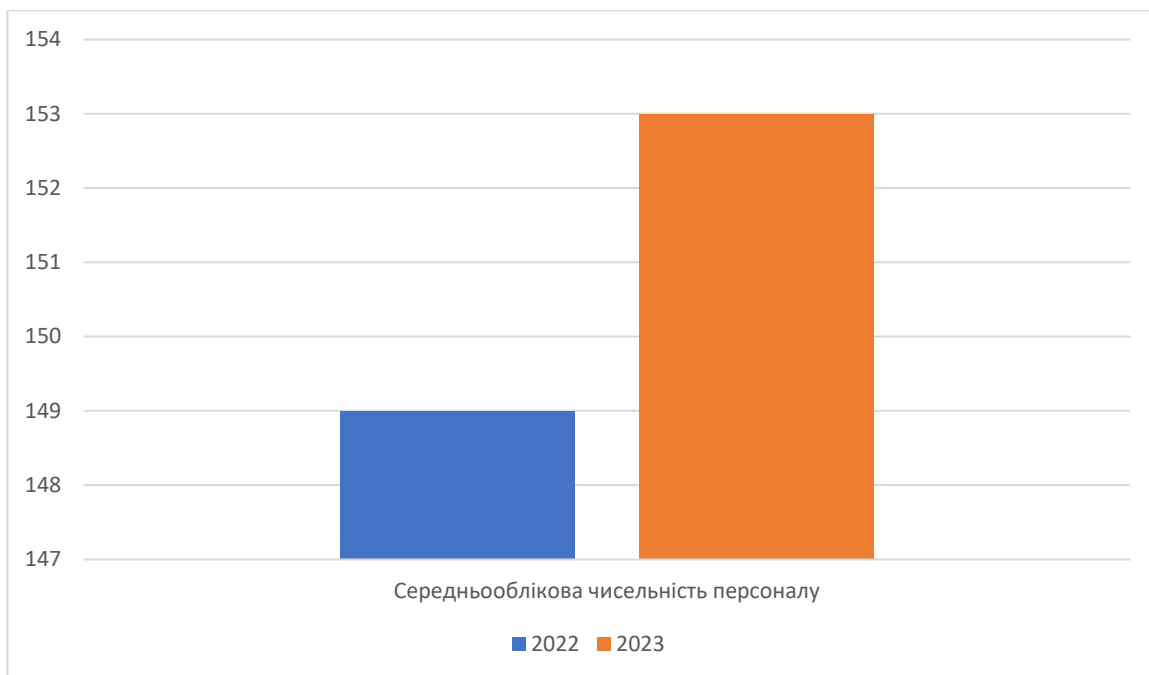


Рис. 2.1. Динаміка зміни чисельності персоналу за 2022-2023 роки.

Джерело: розроблено автором рза даними підприємства [30]

Фонд оплати праці персоналу збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 43,12% (що склало в абсолютному виразі 1372,97 тис. грн.). Тенденція до збільшення фонду заробітної плати відбувається за рахунок збільшення мінімальної платні в Україні, та через впровадження системи грейдів для робочих працівників.

Середньомісячна заробітна плата персоналу збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 32,35% (що склало в абсолютному виразі 1752,06 грн.) і склала 7167,25 грн. Середньомісячна заробітна плата зросла за рахунок збільшення кількості висококваліфікованих працівників, які виконують план виробництва.

Продуктивність праці персоналу збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 54,71% (що склало в абсолютному виразі 3327,24 тис. грн./чол.) і склала 9408,92 тис. грн. Через те, що продуктивність праці персоналу зростає більшими темпами, ніж чисельність працівників, можна зробити висновок, що виробництво організовано досить ефективно, а працівники виконують встановлені норми вчасно.

Прибуток від реалізації збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на

1,93% (що склало в абсолютному виразі 2204,12 тис. грн.) і склав 116303,01 тис. грн.

Валова рентабельність реалізації збільшилася у 2023 році порівняно з 2022 роком на -39,09% (що склало в абсолютному виразі -14,97) і склала 23,32%. Це свідчить про не ефективність виробничої діяльності, а також не ефективність політики ціноутворення. Зменшення валової рентабельності реалізації означає збільшення рівня фінансового ризику для компанії і здатність оплатити свої фіксовані витрати.

Так як персонал підприємства є головним чинником його розвитку - доцільним є глибоке вивчення його характеристик. Для більш якісного вивчення потенціалу підприємства проводиться детальний аналіз кадрів за такими напрямками:

- 1) аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства;
- 2) статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства;
- 3) аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи;
- 4) аналіз руху робочої сили.

## **2.2 Аналіз складу, структури управлінського персоналу та оцінювання трудових показників**

Аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства по категоріях проводиться у вигляді представленому в табл. 2.2 та 2.3

Таблиця 2.2

### Аналіз складу і структури чисельності працівників по категоріях

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	в значеннях показників		у структурі	
					абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність працівників – всього у тому числі:	149	100	153	100	4	7,55		

Продовження таблиці 2.2

Робочих	119	38,78	122	41,51	3	13,64	2,73	6,59
основних	13	26,53	15	28,30	2	13,33	1,77	6,26
допоміжних	6	12,24	7	13,21	1	14,29	0,96	7,29
Службовців	25	51,02	26	49,06	1	3,85	-1,96	-4,00
керівників	15	30,61	15	28,30	0	0,00	-2,31	-8,16
фахівців	9	18,37	10	18,87	1	10,00	0,50	2,65
Технічних виконавців	1	2,04	1	1,89	0	0,00	-0,15	-8,16
Охорона	5	10,20	5	9,43	0	0,00	-0,77	-8,16
Учні в 11	1	2,04	1	1,89	0	0,00	-0,15	-8,16

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Кількість службовців збільшується, в порівнянні з кількістю робочих невеликими темпами. Чисельність службовців збільшується у звітному періоді порівняно з попереднім на 3,85% (що в абсолютному виразі дорівнює 1 чол.) і склала 26 чол. Результатом цього є зміна структури персоналу - зменшення питомої ваги службовців на 4% та збільшення питомої ваги робочих на 6,59%.

Кількість жінок менша за кількість чоловіків. За аналізований період кількість чоловіків збільшилась на 9,76% (що в абсолютному виразі дорівнює 4 чол.) і склала 41 чол.

Змінюється і вікова структура персоналу - присутня тенденція зменшення середнього віку персоналу, що є позитивним явищем. Збільшується кількість персоналу віком 30-44 років на 3 чол. (або на 18,75%).

Таблиця 2.3

## Аналіз працівників за рівнем освіти

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	в значеннях показників		у структурі	
					абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність працівників, всього	149	100	153	100	4	7,55		
в тому числі								
чоловіків	87	75,51	91	77,36	4	9,76	1,85	0,24
жінок	62	24,49	62	22,64	0	0,00	-1,85	-0,82
Кількість тих, що працюють у віці (років)								
16-29	3	6,12	2	3,77	-1	-50,00	-2,35	-6,22
30-44	113	26,53	116	30,19	3	18,75	3,66	1,21

## Продовження 2.3

45-60	28	57,14	30	56,60	2	6,67	-0,54	-0,10
понад 60	5	10,20	5	9,43	0	0,00	-0,77	-0,82
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	29	59,18	31,00	63,27	2	6,45	4,08	0,65
повну вищу освіту	10	20,41	10	18,87	0	0,00	-1,54	-0,82
неповну і базову вищу освіту	19	38,78	21	39,62	2	9,52	0,85	0,21
Кількість працівників, які мають середньоспеціальну освіту	120	40,82	122	41,51	2	9,09	0,69	0,17

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Кількість працівників, які мають вищу освіту, за проаналізований період збільшується на 6,45% (або на 2 чол.) і склала 31 чол. І збільшується їх питома вага в структурі персоналу на 0,65%, що є досить позитивним явищем. Кількість працівників, які мають середньоспеціальну освіту, за проаналізований період збільшується на 9,09% (або на 2 чол.) і склала 22 чол. Також збільшується їх питома вага в структурі персоналу на 0,17%.

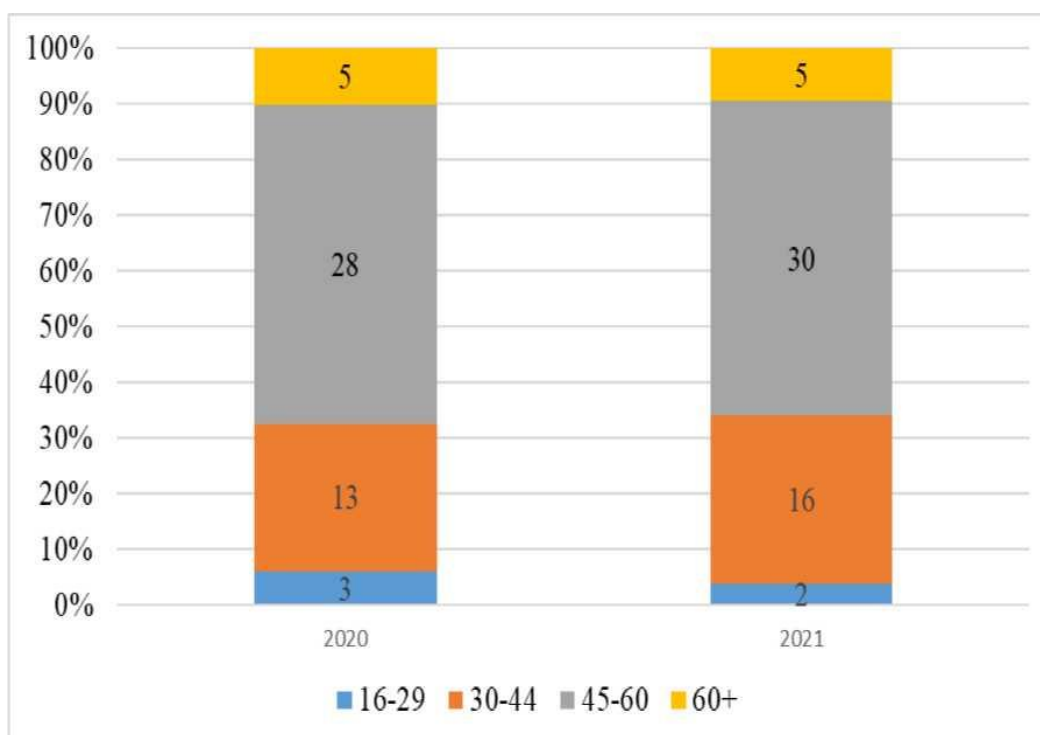


Рис. 2.2. Динаміка вікової структури управлінського персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Аналіз якісного складу управлінського персоналу за стажом роботи на підприємстві проводиться у вигляді представленому в табл. 2.4

Таблиця 2.4

## Аналіз якісного складу управлінського персоналу за стажем роботи

Стаж роботи на підприємстві	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	Відхилення	
			абс., осіб	відн., %
1. До півроку	0	2	2	100,00
2. Від 0,5 до 1 року	2	4	2	50,00
3. Від 1 до 3 років	5	7	2	28,57
4. Від 3 до 5 років	22	22	0	0,00
5. Від 5 до 12 років	117	115	-2	-13,33
6. Більше 12 років	3	3	0	0,00
Разом:	149	153	4	7,55

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

За аналізований період зростає кількість управлінців, у яких:

- 1) стаж роботи до півроку - на 100% (або на 2 чол.);
- 2) стаж роботи від 0,5 до 1 років - на 7,7% (або на 2 чол.);
- 3) стаж роботи від 1 до 3 років - на 28,57% (або на 2 чол.)

Для аналізу показників руху робочої сили на підприємстві прийнято розраховувати коефіцієнт обороту по прийому працівників, коефіцієнт обороту по вибуттю працівників, коефіцієнт загального обороту персоналу та плинність персоналу.

Таблиця 2.5

## Динаміка показників руху управлінців на підприємстві

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			абс.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність управлінців, осіб	49	53	4	7,55
2. Прийнято протягом року нових управлінців, осіб	2	6	4	66,67
3. Вибуло працівників, осіб:	2	2	0	0,00
у тому числі				
- з власного бажання і за порушення трудової дисципліни, осіб	2	2	0	0,00
4. Оборот по прийому персоналу	0,04	0,11	0,07	63,95
5. Оборот по вибуттю персоналу	0,04	0,04	0,00	0
6. Загальний оборот персоналу	0,08	0,15	0,07	45,92
7. Плинність кадрів	0,04	0,04	0,00	0

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Згідно з показниками в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що плинність кадрів не змінилася. Корелюючи з цим не змінюється і коефіцієнт плинності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві не перевищує 0,1 і складає у звітному періоді 0,04. Це свідчить про те, що темпи плинності кадрів не високі, проте даний процес все одно негативно позначається на роботі підприємства. Така тенденція характерна для багатьох українських компаній. Через плинність кадрів зменшується ефективність роботи всього підприємства, колектив постійно поповнюється новими обличчями, тобто можливість сформувати постійну і злагоджену команду зводиться до мінімуму.

Загалом підприємство має середній показник загального обороту персоналу (0,15) у звітному періоді. Через це виникають значні економічні втрати, а також утворюються організаційні, кадрові, технологічні та психологічні проблеми.

Постійна зміна персоналу негативно позначається на моральному стані решти працівників та їх трудовій мотивації. Отже, можна виділити ключові негативні наслідки високої плинності кадрів на підприємстві:

- 1) плинність персоналу позначається на продуктивності праці всіх працівників, а отже зменшують ефективність функціонування господарської системи загалом;
- 2) високий показник обороту персоналу не дає можливості створити стабільний внутрішній клімат на підприємстві та сформувати стабільну командну роботу.

Через це, керівництво підприємства вимушене збільшувати акцент своєї уваги не на досягненні економічних та фінансових показників, а на збереженні кадрів. Питання інтегрування програми зі збереження персоналу є дуже актуальним для сучасних підприємств.

Оцінюючи показники ефективності виробництва, необхідно звернути увагу на продуктивності праці. Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами. У свою чергу, продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці. Вихідні дані для аналізу продуктивності праці представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз продуктивності праці управлінського персоналу

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			абс., (+; -)	відн., %
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	298002,27	498672,57	200670,3	40,24
Середньооблікова чисельність управлінців підприємства, чол.	49	53	4	7,55
Продуктивність праці одного управлінця, тис. грн./чол.	6081,68	9408,92	3327,24	35,36

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Бачимо, що обсяг товарної продукції зростає пропорційно зростанню продуктивності праці працівників. Це свідчить про те, що підприємство досить розвинене і має налагоджений процес, щодо впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу.

Дані для розрахунку впливу чинників на середньорічне вироблення робочих за наведеною моделлю представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Вихідні дані для розрахунку впливу чинників на середньорічне вироблення робочих

Показники	2022 р.	2023 р.	Абс. відхилення.
1. Продуктивність праці одного управлінця, грн./чол.	6081680	9408920	3327240
2. Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	200,5	204,1	3,6
3. Середня тривалість зміни, годин	7,5	7,2	-0,3
4. Середньогодинне вироблення одного працівника, грн./чол.	4044,34	6402,72	2358,38

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [30]

Оцінка впливу чинників на зміну середньорічного вироблення робочого здійснюється з використанням методу абсолютних різниць.

1) Визначимо вплив кількості днів, відпрацьованих одним робочим:

$$APB_d = (204,1 - 200,5) * 7,5 * 4044,34 = 109197,18 \text{ грн./чол.};$$

$$DPB_d\% = (109197,18 / 6081680) * 100 = 1,8\%.$$

2) Визначимо вплив середньої тривалості робочого дня:

$$APB_p = (7,2 - 7,5) * 204,1 * 4044,34 = -247634,94 \text{ грн./чол.};$$

$$DPB_p\% = (-247634,94 / 6081680) * 100 = -4,07\%.$$

3) Визначимо вплив середньогодинного вироблення одного робочого:

$$DPB_{гв} = (6402,72 - 4044,34) * 204,1 * 7,2 = 3465686,58 \text{ грн./чол.};$$

$$\text{ДРВГВ}\% = (3465686,58/6081680) * 100 = 56,98\%.$$

4) Сумарний вплив всіх чинників складе:

$$\text{ДРВХ} = 109197,18 - 247634,94 + 3465686,58 = 3327248,82 \text{ грн./чол.};$$

$\text{ДРВХ}\% = 1,8 - 4,07 + 56,98 = 54,71\%$ , що відповідає загальному відхиленню середньорічного вироблення робочого:

$$((9408920 - 6081680)/6081680) * 100 = 54,71 \%$$

Наведені розрахунки показують, що на зміну середньорічної виробітки позитивно вплинули всі чинники, окрім середньої тривалості зміни. Вона зменшилася на 0,3 години і у відсотках зменшило показник середньорічного виробітку на 4,07%. Найістотніше на збільшення результативного чинника вплинуло збільшення середньогодинного вироблення одного робочого. В результаті цього чинника середньорічне вироблення збільшилося на 56,98%. Середня тривалість робочого дня не змінилася.

За допомогою функціональної моделі оцінки менеджменту, описаної мною раніше, можна дізнатися рівень розвитку системи управління організації, на основі якого можна зробити висновки про оцінку ефективності управління.

На основі опитування співробітників і керівників ТОВ «Укрелеватор-пром» і виставлених ними оцінок (Додаток Б), було отримано дані (Таблиця 2.8), за допомогою яких можна зробити висновок про те, якого рівня розвитку системи управління організацією досягла компанія на сьогодні. У рамках цієї методології функціональної моделі виділяють п'ять рівнів розвитку (зрілості) менеджменту організації (Додаток В), а саме: планування, організація, мотивація, контроль та координація.

Таблиця 2.8

## Підсумкова оцінка управлінської діяльності ТОВ «Укрелеваторпром»

Критерій	Максимум	Оцінка
1. Планування	4	3,72
1.1 Встановлення цілей і стратегічних завдань	4	3,73
1.2 Збір та аналіз інформації	4	3,9
1.3 Деталізація бізнес-процесу	4	3,56
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	3,97
1.5 Планування ресурсів	4	3,43
Разом за критерієм "Планування"	20	18,58
2. Організація	4	3,59
2.1 Формування організаційної структури	4	3,36
2.2 Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	3,83
2.3 Умови для створення організації, що самонавчається	4	3,90
2.4 Виконання основного процесу	4	3,46
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	3,42
Разом за критерієм "Організація"	20	17,97
3. Мотивація	4	3,41
3.1 Лідерство і корпоративна культура	4	3,43
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	4	3,67
3.3 Рівень потреб працівників	4	3,19
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	4	3,22
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	3,53
Разом за критерієм "Мотивація"	20	17,04
4. Контроль	4	3,33
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	3,93
4.2 Критерії оцінювання отриманих результатів	4	3,05
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	4	3,37
4.4 Рациональне використання ресурсів	4	3,22
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	3,10
Разом за критерієм "Контроль"	20	16,67
5. Координація	4	3,36
5.1 Поєднання і координація перших чотирьох функцій	4	3,42
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3,22
5.3 Система вирішення конфліктів	4	3,31
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3,26
5.5 Інформаційний менеджмент	4	3,60
Разом за критерієм "Координація"	20	16,82
6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту = критеріїв від 1 до 5)	100	87,08

Джерело: складено автором за даними підприємства [30]

Компанією було отримано оцінку 87,08, що свідчить про те, що нею було досягнуто практично максимальних результатів за всіма напрямками управлінської діяльності, і вона належить до п'ятого рівня. Бачимо, що найвищу оцінку ма-

ють 2 напрями: планування (18.58/20) та організація (17.9/20). Далі слід представити наочно комунікаційний профіль компанії, який будується за допомогою пентаграми і дає змогу виявити проблеми управління (Рис. 2.3).

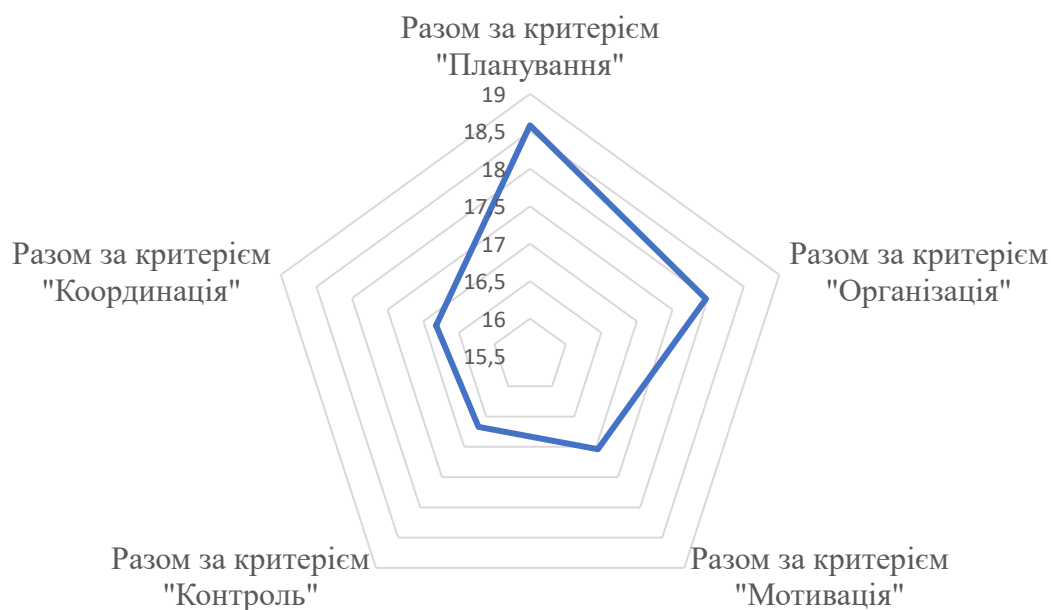


Рис. 2.3. Комунікаційний профіль ТОВ «Укрелеваторпром»

Джерело: складено автором за даними підприємства [30]

На цьому рисунку ми бачимо, що як таких проблем з управлінням компанії не має, проте ми також можемо відзначити, що до максимальної оцінки їй не вистачає 13 балів, отже, якісь недоліки в організації все-таки є. Для цього слід побудувати детальну пентаграму (Рисунок 2.4). На цьому малюнку видно, що з п'яти напрямів управлінської діяльності вдосконалення потребують мотивація, контроль і координація.

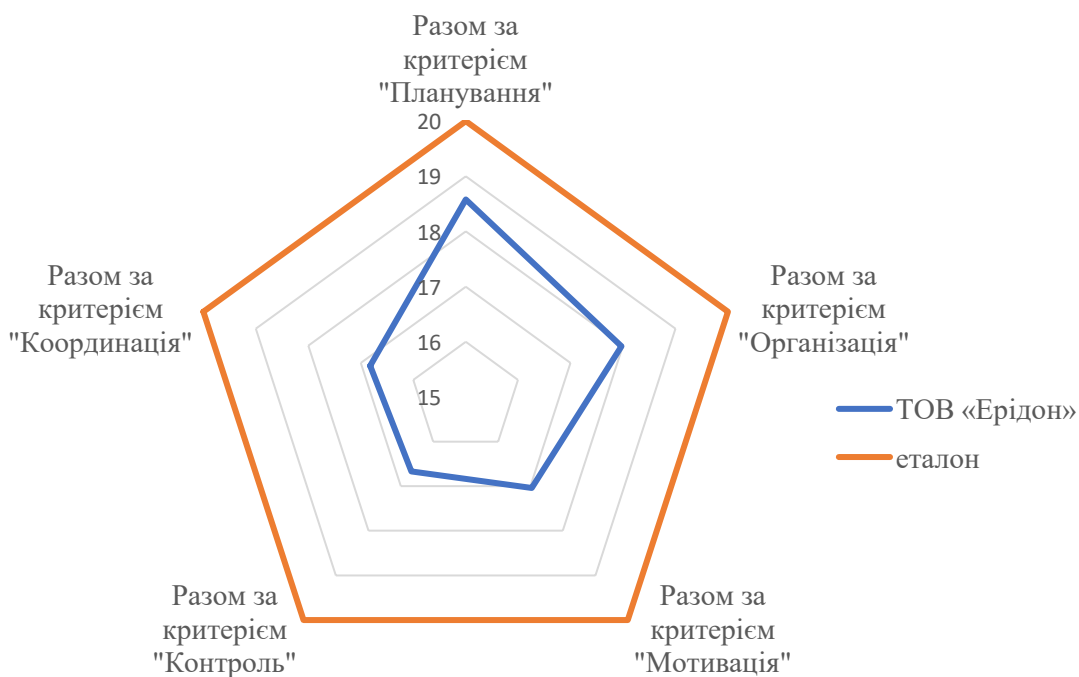


Рис. 2.4. Комунікаційний профіль ТОВ «Укрелеваторпром»

Джерело: складено автором за даними підприємства [30]

На основі функціональної моделі оцінки менеджменту було виявлено, що для ТОВ «Укрелеваторпром» проблемними напрямками, які потребують удосконалення, є:

1) контроль

Варто зазначити, що найменше значення в цій царині мають такі характеристики: критерії оцінювання отриманих результатів, відповідність отриманих результатів установленим цілям і раціональне використання ресурсів.

На мою думку, порівняно низькі оцінки в царині контролю зумовлені дуже жорстким контролем за дотриманням маркетингових рішень. Діяльність співробітників компанії завжди знаходиться під контролем відділу маркетингу, що здійснюється деякими способами. Перший спосіб - це оцінка співробітників за допомогою опитування клієнтів компанії. У компанії існує спеціальний call-центр, який здійснює після продажні опитування з клієнтами, яких за добу у компанії велика кількість. Другий спосіб - це контроль часу за системою СросоTime. Третій спосіб - це оцінка діяльності співробітників з боку таємних покупців, якими є, як правило, представники компанії з інших філій, що оцінюють діяль-

ність співробітників. Отримані ними результати передаються у відділ маркетингу, де на основі цього проводять аналіз і повідомляють про будь-які помилки в побудові діалогу з клієнтом співробітникам філії, що перевіряється.

Дані способи здійснення контролю над співробітниками дуже негативно позначається на їхній роботі, адже вона безпосередньо залучені взаємодіяти з клієнтом через здійснення особистих продажів. Окрім цього, постійне утримання такої системи вимагає значних коштів компанії, оскільки це залучає роботу великого числа персоналу.

## 2) мотивація

Найменші оцінки в галузі мотивації було отримано за такими характеристиками, як: рівень потреб працівників та залучення працівників до процесу вдосконалення.

Хоча, підприємство прогнозує і вдале заохочення свого персоналу (премії до заробітної плати за виконання щорічного плану, нарахування стажу, оплачувана відпустка з-за кордон раз на 5 років), слід зауважити, що в основі деяких маркетингових заходів лежить тенденція до відрахування із заробітної плати. До прикладу, якщо після спілкування з менеджером клієнт оцінив його роботу на бал менше "5", то співробітник отримає меншу винагороду, ніж інші. Також варто зазначити, що залучення співробітників до процесу вдосконалення здебільшого є формальною процедурою, тобто думка співробітників компанії рідко відіграє якусь роль під час розроблення маркетингових заходів.

## 3) координація

У царині координації найменші оцінки дістали такі характеристики: встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації та поточний аналіз відхилень (перегляд і коригування планів).

На мою думку, це зумовлено масштабами компанії, філії якої розташовані по всій Україні. Основні управлінські рішення в галузі маркетингу передаються з головного офісу у філії. Така форма роботи дуже ускладнює процес координації, незважаючи на те, що в багатьох філіях також є свій відділ маркетингу чи фахівець з маркетингу.

Багато рішень, які було ухвалено в головному офісі, після чого їх детально опрацювали у відділі маркетингу і запустили у філії, не аналізуються з погляду внутрішнього середовища компанії. Їхній успіх або провал пов'язують, як правило, тільки зі зростанням продажів, яке в компанії з року в рік демонструє позитивну динаміку. Тому майже всі маркетингові рішення надалі не зазнають будь-яких доопрацювань.

Отже, можемо зробити висновки до 2 розділу. ТОВ «Укрелеваторпром» є однією з найбільших компаній, що здійснюють постачання продукції агропромислового призначення для України. Компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею агропромисловою хімією, а також розвиває виробничий напрям, що дозволяє ТОВ «Укрелеваторпром» проводити апробацію продукції. Фінансовий стан ТОВ «Укрелеваторпром»- стійкий, темпи зростання ключових показників демонструють позитивну динаміку. Реалізація продукції компанії порівняно з минулим роком збільшилась, що є позитивним фактором оскільки війна внесла корективи у діяльність всіх компаній сектору АПК. Аналіз маркетингових можливостей компанії показує, що діяльність компанії залежить від безлічі факторів зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при здійсненні маркетингової діяльності. Серед своїх основних конкурентів ТОВ «Укрелеваторпром» вибивається в число лідерів, проте відстає від них за такими характеристиками, як: частка ринку, обсяг продажів і відносини з постачальниками.

### **2.3 Діагностика системи підбору управлінського персоналу та ідентифікація проблем**

Для ТОВ «Укрелеваторпром» актуальним є те, що в умовах ринкової економіки якість персоналу стала найголовнішим фактором, що визначає виживання й економічне становище будь-яких організацій. Ретельність добору гарантує якість людських ресурсів, яка багато в чому визначає можливість і ефективність подальшого використання. Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. При цьому одним із центральних завдань є добір кадрів. Добір нових працівників не тільки покликаний забезпечити режим

нормального функціонування, а й закладає фундамент майбутнього успіху організації.

Найважливішою умовою ефективної праці є добір працівників з точки зору професійної підготовки, особистісних якостей, ціннісних установок. Планування персоналу у ТОВ «Укрелеваторпром» фактично відсутнє. Штатний розпис і фонди оплати праці затверджуються щорічно виходячи з програми. Наймання здійснюється за оголошеннями в Інтернеті, газетних виданнях, а також за допомогою послуг кадрових агентств.

Кожна посада (професія) штатного розпису має відповідну посадову інструкцію, що відповідає ЄТКС.

Конкуренції кандидатів при підборі кадрів на вакантні посади практично немає. Відбір проводиться за даними трудової книжки кандидата, резюме та співбесіди.

Вимога рекомендацій, характеристик з попереднього місця роботи, збір інформації про кандидатів не практикується. Оцінка кандидатів під час прийняття на роботу фактично не проводиться способами іншими, ніж документальне підтвердження кваліфікації.

Підприємство ТОВ «Укрелеваторпром» співпрацює з кадровим агентством ТОВ "Еліта". Вартість послуг розраховується індивідуально за кожною вакансією, у середньому вартість послуг становить від 30 до 100% від окладу фахівця, якого підбирають. Послугами кадрового агентства підприємство користується лише в тому разі, коли не вдається закрити вакансію своїми силами.

Підбір персоналу інспектор з кадрів починає з розміщення інформації в газеті "Рекламний Вісник" і на електронних дошках. Для розміщення оголошення в газеті "Рекламний Вісник" необхідно сплатити 100 грн. за розміщення оголошення. (При безкоштовному розміщенні оголошення публікується через 14 днів). Під час розміщення на електронних дошках також необхідно оплатити розміщення оголошення, це дасть змогу закріпити оголошення на привабливіших позиціях (угорі сайту).

Користування подібними послугами ефективно з погляду якісного добору персоналу, але водночас, ця послуга є більш витратомісткою порівняно з витратами на оголошення в Інтернеті та газетах.

Проте, найбільшу кількість співробітників було прийнято за допомогою кадрових агентств, які підбирають персонал з високою кваліфікацією, необхідною організації, що в довгостроковому періоді нівелює високі витрати на користування їхніми послугами.

Проблемою у ТОВ "Укрелеваторпром" є висока плинність персоналу. Звільнення зазвичай призводить до високих фінансових втрат роботодавця. Ці втрати складаються з таких статей:

- витрати, пов'язані з вакантним місцем;
- витрати на підбір, відбір і наймання нового працівника;
- витрати на адаптацію нового працівника.

За даними аналізу добору та набору персоналу можна зробити такі висновки: процес добору персоналу проходить неефективно, витрачаються великі фінанси під час використання послуг кадрових агенцій, проте відсоток персоналу, який не пройшов випробувальний термін і адаптаційний період (до 3 міс), досить високий.

Усе це свідчить про необхідність удосконалювати відбір і набір персоналу.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин - загальної та індивідуальної, і розрахована на весь випробувальний термін.

Загальна частина передбачає формування загального уявлення про фірму, її основні напрямки діяльності. Залежно від категорії прийнятого фахівця, загальна частина може бути більш-менш повною. Проводиться протягом першого тижня роботи співробітника і складається з 4-х етапів.

Основним завданням вступної орієнтаційної співбесіди є повідомлення новому співробітнику відомостей про компанію, її діяльність та особливості трудових відносин компанії та працівника.

1) Орієнтаційна співбесіда проводиться після формування остаточної позиції щодо прийому на роботу та узгодження дати виходу. Можливе також її

проведення в перший день роботи. Проводить співбесіду керівник підрозділу, куди приймають співробітника.

2) Загальне ознайомлення проводить керівник підрозділу. Показує робоче місце, оснащення, розповідає про обладнання, що використовується в роботі. Інструктаж із техніки безпеки на робочому місці проводить керівник підрозділу. Ознайомлення з програмою навчання. Орієнтаційна співбесіда з безпосереднім керівником проводиться керівником підрозділу у вільній формі в робочому порядку протягом першого дня роботи. Керівник пояснює завдання і вимоги до роботи, відповідає на запитання і розглядає побажання нового співробітника.

3) Індивідуальна програма адаптації визначається безпосереднім керівником та інспектором відділу кадрів. До програми адаптації включається програма навчання (теоретична частина і практична частини). Програма учнівства розрахована на перші 3 місяці роботи з дня прийняття - випробувальний термін. Вона містить ознайомлення з теоретичною частиною навчання, інструкцією, набуття практичних навичок роботи на посаді, ознайомлення з планами робіт.

Процес адаптації нового працівника складається з таких основних частин: введення в організацію, введення у відділ, входження на посаду. Перед початком роботи нового працівника фахівець відділу кадрів знайомить його з організаційною структурою, невеликою історією ТОВ «Укрелеваторпром»

1) Вступ до відділу. Безпосередній керівник знайомить працівника з місцем і роллю структурного підрозділу в структурі організації, його завданнями і функціями, розкриває взаємозв'язок з іншими відділами.

2) Безпосередній керівник знайомить нового співробітника з розподілом посадових обов'язків, зі способами комунікації всередині колективу, а також із розташуванням виробничих, службових і побутових приміщень.

3) Входження на посаду. Безпосередній керівник ознайомлює нового працівника з посадовими обов'язками і правами, з посадовою інструкцією, з документами, інструкціями тощо, які він повинен знати і керуватися якими повинен у процесі роботи. За відсутності нарікань з боку керівництва, а також порушень трудової дисципліни, співробітник вважається таким, що пройшов випробувальний термін.

У разі якщо під час проходження випробувального терміну виявляється невідповідність співробітника посаді, безпосередній керівник оформляє службову записку на ім'я директора про невідповідність співробітника.

Службова записка узгоджується з керівником відділу кадрів і візується директором.

Про незадовільний підсумок проходження випробувального терміну і небажання продовжувати трудові відносини співробітника повідомляють до дати закінчення випробувального терміну в письмовій формі під розпис. Після цього відбувається процедура звільнення співробітника. Проведемо аналіз звільнення персоналу, який пропрацював у ТОВ «Укрелеваторпром» менше 3 років, а також причин звільнень персоналу, який пропрацював менше 3 місяців.

Інспектор із кадрів під час звільнення співробітника дізнається причину звільнення (цієї процедури дотримуються лише під час звільнення співробітника за власним бажанням). Найбільша кількість працівників звільнилися до 3 місяців через розбіжність очікувань і реальності, у 2014 році з цієї причини звільнилося 5 осіб із 10 тих, хто звільнився, у 2015 році - 5 осіб із 9 тих, хто звільнився, у 2016 році - 4 особи із 7 тих, хто звільнився. Також досить багато працівників звільнилося з причини "відторгнення колективом".

Для усунення виявлених недоліків у діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» пропонується реалізація таких заходів.

1) Захід щодо розроблення схеми роботи над вакансією Створення схеми роботи над вакансією, а також застосування Case - інтерв'ю

2) Захід із розроблення критеріїв відбору персоналу Формування критеріїв відбору. Використання анкети "Ідеальний менеджер", у якій описано основні вимоги до претендента на посаду

3) Захід щодо впровадження системи наставництва Впровадження системи наставництва, опис характеристики працівників, рекомендованих для наставництва.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз підбору персоналу у ТОВ «Укрелеваторпром» дав змогу виявити такі проблеми:

1. високі стартові витрати і плинність персоналу;
2. великі тимчасові витрати і ресурси на підбір нових співробітників, замість тих, хто не пройшов адаптацію;
3. низька мотивація і задоволеність роботою новачків.

До першого робочого дня нового співробітника організація вже витрачає на нього чималі кошти. Тому вона зацікавлена в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився за кілька днів або тижнів, по-друге, якнайшвидше почав приносити організації певний дохід.

Проект заходів, спрямований на поліпшення наявного процесу добору, набору та адаптації співробітників, має велике значення, оскільки дасть змогу:

- 1) зменшити стартові витрати за рахунок скорочення термінів досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт;
- 2) скоротити плинність кадрів;
- 3) для нових співробітників заощадити час і ресурси, замість тих співробітників, які не пройшли адаптацію;
- 4) підвищити мотивацію новачків, їхню задоволеність роботою в організації, в якій зрозумілі цілі та вимоги до посади, приділяється велика увага навчанню та розвитку персоналу, і кожен співробітник (особливо новий) відчуває турботу й увагу з боку компанії

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

#### 3.1 Розробка рекомендацій та заходів з оптимізації системи підбору управлінського персоналу

##### Проект «Створення та впровадження програми «Управління талантами»

Впровадження даної програми дасть змогу ТОВ «Укрелеваторпром» створити власний кадровий резерв для заміщення управлінських посад. Особливість такого підходу дасть змогу компанії ставити на ключові посади тільки тих працівників, що дійсно мають хист до певного типу робіт та будуть новаторами, які призведуть до якісного зростання компанії, а відповідно і до зростання її прибутковості. Оскільки ключовим фактором у рамках цієї програми є талант, то варто зрозуміти, що це за властивість людської особистості.

Талант - це поєднання особливих здібностей людини з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, приносячи користь суспільству. Набір рис та характеристик особистості формується природніми передумовами та соціальним середовищем, проте вирішальну роль у їх розвитку в подальшому відіграють саме організованість до саморозвитку, зростання та усвідомлення потенціалу їх використання. Тому можна стверджувати, що талановитість людини - це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію.

Перш за все під час роботи з талановитими працівниками слід звертати увагу на такі характеристики:

- амбіції, які відображають готовність працівника займати керівні посади та брати на себе ключові ролі, бути формальним чи неформальним лідером в команді, прагнути надихати інших та самому систематично рости й розвиватися;
- можливості, які можна трактувати як комплекс вмінь, знань, навиків, досвіду та інших важливих для провідних завдань в організації показників;
- залучення, що показує бажання й можливість працівника брати участь у житті компанії.

Управління талантами - це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами.

Під програмою управління талантами слід розуміти сукупність заходів, напрямів діяльності, орієнтовані на пошук, відбір, розвиток та утримання талантів з урахуванням потреб компанії.

Ефективна програма управління талантами ґрунтується на кількох базових принципах:

1. Зацікавленість керівників усіх рівнів. Підтримка керівництва компанії відіграє вирішальну роль у питаннях впровадження нових напрямків у компанії. Найголовніше, щоб ця зацікавленість була щирою, а не формальною, щоб кожен керівник розумів мета, зміст та результат програми управління талантами, який отримають як керівник та компанія, так і самі працівники.

2. Послідовність. Програма управління талантами має природно вписатися в щоденне життя організації.

3. Масштаб, адресність, якість. Програми управління талантами мають бути якісними та цілісними, впроваджені комплексно у всій організації та орієнтовані на обрану категорію персоналу, працювати на цілі та завдання компанії, а також вписуватись у існуючу корпоративну культуру.

4. Співробітництво. Взаємодія різних підрозділів чи напрямів компанії у питаннях управління талантами грає одну з ключових ролей у питаннях пошуку, відбору, розвитку та утримання працівників. Оптимально збудовані комунікаційна підтримка та взаємодія дозволять якісно реалізувати програму управління талантами.

5. Пропаганда. Чи вкоріниться програма, багато в чому залежить від того, як ви її пропагуєте. При цьому важливо враховувати делікатність теми, творчо та різноманітно подавати інформацію. І природно, пропаганда повинна мати постійний характер і підтримуватись усіма рівнями працівників підприємства.

6. Доступність. Можливість брати участь у програмі управління талантами має бути у кожного: у керівників, наставників, талановитих або просто звичайних працівників. Кожен працівник повинен розуміти суть програми, результат та

критерії відбору для участі.

Система управління талантами передбачає цілісний підхід до роботи із співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними у перспективі посісти ключові посади

Мета управління талантами - цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективного використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

Розробляючи систему управління талантами на перспективу, необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації, але існують основні етапи формування системи, які передбачають:

1. Пошук та відбір. Побудова системи управління талантами починається із залучення фахівців із високим потенціалом. До сучасних методів залучення відносять: рекрутинг, засоби масової інформації, роботу із соціальними мережами, кадрові агентства, пошук у конкурентів, прямий пошук та ін. Останнім часом набули широкого розповсюдження такі методи, як: ексклюзивний пошук - під час пошуку фахівців вищої ланки та людей з особливими знаннями і навичками у певній сфері; штатний вибір; управлінський відбір; скринінг - швидкий підбір за формальними ознаками; аутплейсмент; набір молодих фахівців - випускників вищих навчальних закладів; пошук талантів - новий напрям підбору, в якому ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей, та ін.

2. Визначення таланту та управління. Необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб скласти уявлення про його потенціал та внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву. Існують різні способи оцінки: оцінка професійних навичок за допомогою тестування, кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей, порівняння реальних навичок із моделлю компетенцій займаної посади, метод «360 градусів» - оцінка дій співробітників у різних робочих ситуаціях колегами і керівником, брейншторм та ін.

3. Реалізація програми розвитку та навчання. Програма управління талантами обов'язково повинна включати розвиток персоналу. Важливо не просто використовувати те, чим виявився наділений фахівець організації, а й розвивати

його здібності в потрібному напрямі, щоб домогтися кращих результатів і більшого прибутку, чому сприяють організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу в будь-якому форматі, будь то наставництво, тренінг або курс. Цей пункт у системі управління талантами може допомогти утримати фахівців в організації, мотивувати, а також розробити план із кар'єрного розвитку. Крім того, турбота про талановитих співробітників створює компанії імідж організації, яка інвестує кошти у свою команду.

4. Управління продуктивністю. Про продуктивність організації говорить те, наскільки добре організація рухається до поставлених нею цілей. Управління продуктивністю компанії - це цілеспрямоване формування системи позитивного впливу на процес діяльності підприємства.

5. Мотивація та заохочення. Система винагороди та заохочення фахівців призначена для того, щоб підігрівати в них інтерес і мотивацію до роботи. Найчастіше матеріальною мотивацією за перевиконання норми є бонуси, за ідеї - премії та грамоти, за дуже хороші та інноваційні ідеї - відсоток від результату. Нематеріальну мотивацію частіше використовують для індивідуального підходу. Співробітнику пропонують створення реальних ступенів для кар'єрного росту, організацію кваліфікованої системи кураторів-наставників, пропозиції щодо можливості навчання.

6. Утримання талантів в організації. Замало лише залучати хороших співробітників. Для мотивації персоналу та окремої проектної команди система управління талантами повинна включати способи їх утримання в організації. До консервативних можна віднести стандартний соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік та імідж компанії, у все це компанія інвестує немалі кошти. До дієвих відносяться планування кар'єри і створення кадрового резерву. Талановиті фахівці повинні ясно бачити своє місце в системі компанії, а також шлях, яким вони можуть пройти і досягти більшого, якщо докладуть достатньо зусиль.

### Характеристика етапів розробки програм управління талантами:

На початковому етапі необхідно визначити цілі і завдання, які буде переслідувати програма управління талантами. Крім того необхідно визначити ключові посади в бізнесі, щоб програми розвитку були спрямовані саме на тих людей, які займають ці посади. Провівши аналіз діючих співробітників, і визначивши ключові позиції, ви будете знати потреби організації в плані розвитку її «талантів».

Далі необхідно визначитися з тим, хто такі «таланти», тобто на кого зі своїх працівників організація буде витратити сили і засоби. Працівники, в яких ви маєте намір вкласти додаткові кошти, повинні принести в майбутньому організації більше прибутку, ніж, якби ви не витратили на них ні копійки. Тобто програма розвитку «талантів» повинна себе окупати - це і є її кінцевою метою.

Виходить, що таланти - це співробітники, які найкращим чином виконують покладені на них обов'язки. Відповідно і відбір їх за певними критеріями означає пошук співробітників, які підійдуть для конкретної посади або роботи.

Пошук талантів можна здійснювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Пошук на зовнішньому ринку передбачає проведення конкурсів, співбесід і іспитів з потенційними співробітниками організації, які прийшли до вас зі сторони. Шукати «таланти» на зовнішньому ринку буває набагато простіше в силу того, що вибір там значно більше, ніж на ринку внутрішньому. Внутрішній ринок - це сама організація, її співробітники. Кар'єрне зростання передбачає, що співробітник компанії може зайняти будь-яке більш високе місце в момент, коли воно звільняється, але найчастіше йому для цього не вистачає професійних якостей. Тоді доводиться звертатися до кандидатів з зовнішнього ринку.

При грамотному управлінні персоналом необхідно завжди мати кадровий резерв для заповнення ключових позицій в компанії. При цьому планування має йти на кілька років вперед. Адже іноді виховання молодого «таланту» до рівня певної ключової позиції може зайняти чимало часу.

Програми розвитку співробітників - це комплекс заходів з розвитку ключових навичок ваших співробітників, необхідних для найбільш ефективного виконання поставленого завдання.

Планування кар'єри «Талантів» в організації - як уже говорилося вище,

планування кадрового резерву повинне йти з випередженням на кілька років.

Здійснення призначень / просувань - є підсумком реалізації програми розвитку талантів: як тільки «талант» досягає певного рівня, його, по можливості, просувають далі по кар'єрних сходах і знову приступають до його подальшого розвитку.

Щоб величезний пласт робіт з розвитку «талантів» в організації не пропав даремно, необхідно виробити систему утримання ключових співробітників, без яких функціонування організації буде сильно ускладнене. Як і в ряді інших випадків, дана система може використовувати метод «батога і пряника». «Батогом» в такій ситуації може служити, наприклад, величезна неустойка при достроковому розірванні трудового контракту. «Пряників» зазвичай буває більше - це бонуси до зарплати, службове житло, автомобіль, оплачувану відпустку і т.д.

Природно, що керівник компанії хотів би займатися постійним підвищенням кваліфікації всіх своїх співробітників, але в реальності він обмежений в ресурсах. Тому варто тверезо оцінити можливості організації з розвитку власних талантів, а й економити на цьому не слід. В першу чергу для реалізації програми розвитку талантів знадобляться кошти і робочий час співробітників. Перше необхідно для оплати викладачів, програмного забезпечення та інших засобів розвитку співробітників. Ну, а самі співробітники найчастіше не можуть вчитися без відриву від виробництва, а значить, їм доведеться пожертвувати своїм робочим часом.

Проведений аналіз добору персоналу в ТОВ "Укрелеваторпром" дав змогу виявити такі проблеми:

1. високі стартові витрати і плинність персоналу;
2. великі тимчасові витрати і ресурси на підбір нових співробітників, замість тих, хто не пройшов адаптацію;
3. низька мотивація і незадоволеність роботою новачків.

Для їх вирішення нами запропоновано план заходів щодо організації добору персоналу у ТОВ «Укрелеваторпром».

Підбір персоналу у ТОВ «Укрелеваторпром» здійснюється з урахуванням

кількох важливих принципів: по-перше, не тільки за запитами підрозділів унаслідок зростання організації та відкриття вакансій, а й з урахуванням розроблених критеріїв кадрової безпеки; по-друге, грамотно й ефективно використовуючи бюджетні інструменти з їхніми рамками та відповідальністю; по-третє, у повній відповідності до темпів і потреб організаційного розвитку. ТОВ «Укрелеваторпром» - організація, що функціонує кілька років, і наймання персоналу відбувається з огляду на те, що всі учасники працюють і додатковий персонал потрібен для заміни того, хто звільняється, а також зі збільшенням обсягів виробництва і на перспективу.

Оскільки програма розвитку талантів розрахована на тривалий період, а питання з заміщенням посад вже виникає сьогодні, то тут доцільно впровадити Case-інтерв'ю, яке є частиною інструментарію підбору персоналу відповідно до описаної вище методики.

Впровадження Case-інтерв'ю для заміщення управлінських посад

Головна мета оціночного інтерв'ю - це отримання інформації про кандидата та прогнозування ефективності його роботи на певній посаді. Для здійснення цієї мети на відкриті вакансії фахівець відділу кадрів розробляє план співбесіди.

Кандидат у ситуації інтерв'ю намагається давати так звані соціально-бажані відповіді.

Таким чином, можна оцінити, наскільки ці уявлення відповідають цінностям організації, а також тій роботі, яку виконуватиме кандидат.

Для вдосконалення процесу добору персоналу в ТОВ "Укрелеваторпром" пропонується застосування Case-інтерв'ю.

Case-інтерв'ю - це вид співбесіди, під час якої тестують уміння кандидата креативно і структурно вирішувати бізнес-завдання.

Таблиця 3.1

Приблизний зміст Case-інтерв'ю для керівника відділу продажів

CASE - питання	Що оцінюється
1. Як ви визначите під час першої зустрічі, чи перспективний клієнт?	Хороший продавець розуміє, що робити однозначні висновки про перспективність клієнта не можна. Необхідно оцінювати ситуацію в розвитку.

Продовження таблиці 3.1

2. Сформулюйте й обґрунтуйте структуру переговорів.	Знання техніки виробництва.
3) Що краще: ідеальний виконавець із середнім потенціалом чи "зірка" з великими амбіціями і меншою стабільністю?	Здатність до аналізу, відповідність або невідповідність політики компанії, в яку приходить кандидат.
4. Уявіть собі, що до Вас у підпорядкування приходить людина, яка працювала раніше на такій самій посаді, як у Вас.	Схильність до аналізу, версійність, схильність до обвинувальної позиції, навички практичного менеджменту.
Чим може бути спричинений такий перехід і якими будуть Ваші дії?	Уміння здійснити прийом відвідувача, доброзичливість, тип корпоративної культури, до якої звик кандидат.
5. Відвідувач прийшов на переговори на 15 хвилин раніше призначеного часу. Ваші дії? Обґрунтуйте їх.	Уміння швидко орієнтуватися, навички роботи, пов'язаної з відповідями на велику кількість дзвінків в офісі.

Джерело: складено автором для підприємства ТОВ «Укрелеваторпром»

Можна зробити висновок, що якісна оцінка під час прийому персоналу сприяє комплектації штату кваліфікованим персоналом, зменшенню часу на набір і добір персоналу та призводить до зменшення термінів адаптації. Захід дає змогу відібрати саме тих людей, які необхідні в цей час на підприємстві.

Чітко вибудована схема роботи над вакансією допомагає економити час як фахівця з кадрів, так і кандидата, завдяки цьому скорочується плінність персоналу, підвищується виробіток, покращується морально-психологічний клімат у колективі, з'являються чинники для подальшого розвитку колективу підприємства.

Створення профілів вимог до майбутнього працівника відповідно до посад:

Оскільки пропонується змінити підхід до процедури заміщення посад, то доцільно змінити і сам підхід до.

Розробка профілю вимог до майбутнього працівника на основі аналізу вакантного місця роботи та його опису з прийняттям до уваги таких критеріїв добору (з плином часу вони можуть змінюватися за однією або кількома позиціями, що має знайти відображення в подальшій селективній процедурі):

- професійні критерії (освіта та досвід);
- фізичні критерії (фізична природа кандидата);
- психічні критерії (здатність концентруватися, надійність);
- соціально-психологічні критерії (позначають вимоги до "міжлюдської поведінки" і соціальної взаємодії на робочому місці та в сім'ї).

Дедалі більшого значення набувають особистісні якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних боків, зокрема й із погляду своїх клієнтів, можливість творчо і новаторськи підійти до розв'язання проблем, що виникають.

Описані в цій анкеті вимоги до персоналу будуть оцінюватися за п'ятибальною шкалою фахівцем відділу кадрів на співбесіді. Ці вимоги і будуть основними критеріями до відбору персоналу.

Щоб бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями набору і відбору персоналу.

Для вдосконалення адаптації персоналу ТОВ "Укрелеваторпром" пропонується впровадження системи наставництва.

Сенс наставництва полягає, насамперед, у тому, щоб роз'яснювати новачкові труднощі, з якими той стикається в роботі, розповідати йому про технології розв'язання практичних завдань, що стоять перед ним.

Організація наставництва в компанії має зачіпати багато суміжних питань: як підібрати найбільш підходящого "опікуна" конкретному стажисту, скласти навчальну програму, проконтролювати процес адаптації і, найголовніше, як мотивувати самого наставника. Крім того, необхідно постійно проводити моніторинг цієї інновації, тому що без контролю існує небезпека пропустити можливі помилки в роботі наставника і навіть "втратити" новачка.

До новоприйнятого на роботу співробітника або кількох співробітників приставляють більш досвідченого, що працює вже не менше 3 років в організації співробітника, який допомагає новачкам швидко освоїтися в новому колективі.

Ця людина прикріплюється на певний термін і допомагає в адаптації в даній організації, швидкому впливу в нове середовище, а також допомагає розв'язати спірні питання.

Першим етапом є соціальна адаптація. Соціальна адаптація - це особлива форма взаємодії суб'єкта і середовища. Цей процес починається при входженні працівника в нову для нього соціальну спільноту і становленні його елементом функціонуючої частини цієї організації. На цьому етапі відбуваються таке:

- впровадження в колектив;
- прийняття і засвоєння норм і цінностей, встановлених у даній організації;
- активне ставлення співробітника до цієї організації з метою як найповнішого задоволення обопільних інтересів.

Під час першого етапу наставник пояснює структуру організації, до кого можна звернутися у разі виникнення в процесі роботи питань, на які новий співробітник, з огляду на незначний досвід роботи в даній організації, міг би звернутися по допомогу в їхньому вирішенні.

Другим етапом є процес виробничої адаптації. Це один із найскладніших видів адаптації, суть якого полягає у включенні працівника в нове для нього робоче середовище. На цьому етапі наставник допомагає засвоїти умови, норми трудової діяльності, встановленню та розширенню взаємозв'язків між працівником і робочим середовищем.

Третім етапом адаптації є професійна адаптація. Вона характерна додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

Наставників пропонується обирати за такими п'ятьма ознаками:

- стаж роботи в організації - не менше 3-х років;
- має такі якості особистості як: чуйність, витримка, тактовність;
- морально зрілий (тобто має достатній ступінь відповідальності, обов'язку, усвідомлення своїх дій тощо);
- володіє комунікативними навичками;
- має бажання і навички працювати з новачками;
- уміє організувати себе і свого стажиста (з наставника не знімаються його основні обов'язки, тому вміння планувати час - запорука ефективного тандему).

Залежно від того, в який відділ приходить новий працівник, за безпосереднім керівником відділу закріплюється наставник, для допомоги в проходженні адаптації.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів і планування трудових показників

Оскільки для реалізації проєкту по реорганізації системи «управління талантами» доцільно виокремити групу фахівців відділу кадрів. Для цього розглянемо затрати, які буде понесено в процесі реалізації даного проєкту.

Розрахуємо річні витрати на зарплату фахівця з підбору персоналу в місяць [12].

$$S_{з/п} = Z_m \times 1 \text{ люд.} \quad (3.1)$$

де  $S_{з/п}$  – річні витрати на зарплату фахівця з підбору персоналу,

$Z_m$  - зарплата провідного спеціаліста, грн

$$S_{з/п} = 250\,000 \text{ грн} \times 1 \text{ люд.} = 250\,000 \text{ грн}$$

Розрахуємо витрати на зарплату фахівця з інформатизації кадрової служби в місяць [12].

$$S_{з/п} = Z_c \times 1 \text{ люд.} \quad (3.2)$$

де  $S_{з/п}$  – річні витрати на зарплату з інформатизації кадрової служби, грн;

$Z_m$  - зарплата провідного спеціаліста, грн

$$S_{з/п} = 235\,000 \text{ грн} \times 1 \text{ люд.} = 235\,000 \text{ грн}$$

$$Z_{в-д} = 135\,000 \text{ грн}$$

де  $Z_{в-д}$  - заробітна плата менеджера по персоналу, грн

Згрупуємо витрати на створення робочого місця проєктної команди. Необхідно придбати нові комплектуючі для персональних комп'ютерів:

$$S_{об} = S_{компл.} \times K_{об}, \quad (3.3)$$

де  $S_{об}$  - вартість вже удосконаленого обладнання;

$S_{компл.}$  - вартість комплектуючих;

$K_{об}$  – кількість обладнання (у нашому випадку три комп'ютери);

$$S_{об} = 150\,000 \text{ грн} \times 3 = 450\,000 \text{ грн}$$

Розрахуємо підсумкові витрати на програмне забезпечення.

$$S_{и} = S_{з / п} + S_{об} = 250\,000 \text{ грн} + 450\,000 \text{ грн} = 700\,000 \text{ грн}$$

Створення інформаційної активності та просування проєкту «Управління талантами» серед співробітників ТОВ "Укрелеваторпром", створення інформаційного телеграм каналу для співробітників ТОВ "Укрелеваторпром".

$$S_{св} = S_{кк} + S_{б} + S_{е} + S_{т} + S_{к-д} \quad (3.4)$$

де  $S_{св}$  - витрати на налагодження взаємодію зі співробітниками у телеграм каналі, грн;

$S_{к.к}$  - витрати на створення подарункового фонду - 300 екз. x 17 грн = 5100 грн;

$S_{б}$  - витрати на створення просування за допомогою контент маркетингу - 2000 екз. x 4,1 грн = 8200 грн;

$S_{е}$  - витрати на створення новорічної прикраси (формату 7x10) з фірмовим логотипом підприємства з метою підтримки популярності і запам'ятовування проєкту «Управління талантами».

$S_{т}$  витрати на листівки «Управління талантами» = 10 000 грн;

$S_{к-д}$  - витрати на створення календаря - будиночок - 1000 екз. x 6,2 грн = 6200 грн;

$$S_{св.} = 5\,100 + 8\,200 + 10\,000 + 6\,200 = 29\,500 \text{ грн}$$

Для підвищення іміджу проєкту «Управління проєктом» створимо інформаційний пакет (в який буде входити папка для документів, що презентує «Управління талантами» та дозволяє спланувати власну кар'єру в ТОВ "Укрелеваторпром" відповідно до нової концепції заміщення управлінських вакансій).

$$S_{в} = S_{с} \times S_{у} \quad (3.5)$$

де  $S_{в}$  - витрати на створення «Управління талантами», грн;

$S_{с}$  - витрати на вартість «Управління талантами» 57,2 грн;

$S_{у}$  – кількість «Управління талантами», 100 шт;

$$S_{в} = 57,2 \times 100 = 5720 \text{ грн}$$

Розрахуємо сумарні витрати на вдосконалення маркетингової діяльності, виходячи із запропонованих заходів.

$$S_{\text{конкурс}} = S_{\text{орг}} + S_{\text{призи}} + S_{\text{рекл}} + S_{\text{інші}} \quad (3.6)$$

де  $S_{\text{орг}}$  - витрати на організацію конкурсу=200000 грн

$S_{\text{призи}}$  - витрати на призи для учасників та переможців=300000 грн

$S_{\text{рекл}}$  - витрати на рекламу та просування конкурсу=50000 грн

$S_{\text{інші}}$ - інші витрати, що стосуються проведення конкурсу=51200 грн

$$S_{\text{конкурс}} = 200,000 + 300,000 + 50,000 + 51,200 = 601\,200 \text{ грн}$$

Розрахуємо сумарні витрати на проект "Управління талантами", де кожен компонент виражений у гривнях:

$$S_{\text{сум.}} = S_{\text{и}} + S_{\text{св}} + S_{\text{в}} + S_{\text{конкурс}} \quad (3.7)$$

де  $S_{\text{и}}$  - витрати на програмне забезпечення та зарплату фахівця з підбору персоналу=700 000 грн

$S_{\text{св}}$  - витрати на створення інформаційної активності та просування проекту серед співробітників=29 500 грн

$S_{\text{в}}$  - витрати на створення інформаційного пакету інформаційного пакету "Управління талантами"=5 720 грн

$S_{\text{конкурс}}$  - витрати на організацію конкурсу, які складають=601 200 грн

$$S_{\text{сум.}} = 700\,000 + 29\,500 + 5\,720 + 601\,200 = 1\,336\,420 \text{ грн}$$

Для того, щоб реалізувати проекти в рамках «Управління талантами» компанії необхідно інвестувати приблизно 3 200 000 грн. на навчання та удосконалення талантів кандидатів на управлінські посади. Варто зазначити, що ці інвестиції повернуться протягом найближчих 2-3 років, коли управлінські посади почнуть займати молоді талановиті управлінці, але наразі ці кошти треба зарезервувати.

Додаткові витрати, що компанія понесе це 465 280 грн. В ці затрати буде входити вартість оренди приміщення для проведення тренінгів, майстер класів та конкурсів.

Для того, щоб реалізувати проекти в рамках «Управління талантами», компанії необхідно інвестувати приблизно 3 200 000 грн-на навчання та удосконалення талантів кандидатів на управлінські посади. Варто зазначити, що ці інвес-

тиці повернуться протягом найближчих 2-3 років, коли управлінські посади почнуть займати молоді талановиті управлінці, але наразі ці кошти треба зарезервувати.

Додаткові витрати, що компанія понесе, становлять 465 280 грн. Ці витрати включають вартість оренди приміщення для проведення тренінгів, майстер-класів та конкурсів.

Інтегральний ефект розраховується за формулою 3.8

$$E_{\text{ІНТ}} = \sum_{i=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \times \alpha_t \quad (3.8)$$

Де  $T_p$  - розрахунковий рік;

$P_t$  – очікуваний результат від заходів в  $t$ -й рік;

$Z_t$  – витрати на заходи в  $t$ -й рік;

$\alpha_t$  - коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник).

Розрахунковий рік - 01.01.2025 - 01.01.2026,

$P_t$  - 5 230 000 грн,

$Z_t$  - 4 358 000 грн, (1 321 420 грн+3 200 000грн+465 280грн)

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник) (3.9)

де  $i$  - процентна ставка(0,17)

$$\alpha_t = 1 / (1 + i) = 1 / (1 + 0,17) = 0,85$$

$$E_{\text{ІНТ}} = (5\,230\,000 - 4\,358\,000) \times 0,85 = 741\,200 \text{ грн}$$

З отриманого результату видно, що різниця між доходами фірми і витратами на обговорювану інновацію, наведена на сьогоднішній день, склала 741 200 грн, що значно менше доходів, одержуваних фірмою без впровадження запропонованих заходів. З цього випливає, що в 2019 році фінансовий результат буде меншим за минулорічний, але в подальшому ситуація вирівнюється, за рахунок відсутності подальших великих витрат на закупівлю основних засобів і фінансовий результат буде рости.

Розрахунок індексу рентабельності ведеться за формулою:

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t * \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t * \alpha_t} \quad (3.10)$$

де

$J_R$  - індекс рентабельності

$D_t$  - дохід у періоді

$K_t$  - розмір інвестицій в інновації в періоді.

Наведена формула відображає в чисельнику величину доходів, наведених до моменту початку реалізації заходів, а в знаменнику - величину інвестицій в заходи, продисконтовані до моменту початку процесу реалізації заходів.

Розрахуємо індекс рентабельності для даного нововведення

(розрахунок ведеться на перший рік 01.01.2025 - 01.01.2026):

де  $J_R$  - індекс рентабельності

5 230 000 грн - очікувані доходи

4 358 000 грн - очікувані витрати

0,85 - коефіцієнт дисконтування при процентній ставці 17%.

$$J_R = (5\,230\,000 \times 0,85) / (4\,358\,000 \times 0,85) = 1,2$$

Індекс рентабельності показує, що на кожну вкладену гривню витрат очікується 1,2 гривні доходу, що свідчить про економічну доцільність інвестиції.

Індекс прибутковості (ІД) - це відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих витрат (в основному на капітальні вкладення):

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^T \frac{D_i n}{(1 + \alpha)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^T \frac{K_i n}{(1 + \alpha)^{i-1}}}, \quad (3.11)$$

де  $D_i$  - доходи  $i$ -го періоду;

$K_i$  - витрати  $i$ -го періоду;

$n$  - кількість періодів реалізації проекту;

$\alpha_i$  - дисконт.

Критерієм економічної ефективності проекту є індекс прибутковості, що перевищує 1.

де 5 230 000 грн - очікувані доходи від проекту

4 358 000 грн - очікувані витрати на проект

0,85 - коефіцієнт дисконтування, який відображає приведення майбутніх грошових потоків до їхньої поточної вартості при процентній ставці 17%.

$$ID = (5\,230\,000 \times 1) / (1 + 0,17) / ((4\,358\,000 \times 1) / (1 + 0,17)) = 3,12$$

Індекс прибутковості 3,12 вказує на те, що на кожну вкладену гривню очікується отримати 3,12 гривні доходу. Це свідчить про економічну доцільність проекту, оскільки індекс прибутковості перевищує 1.

Середньорічна рентабельність (СР) інвестицій.

$$CP = \frac{ID - 1}{T} \times 100\%, \quad (3.12)$$

Критерієм економічної ефективності інноваційного проекту є позитивна рентабельність проекту.

$$CP = ((1,2 - 1) / 1) \times 100\% = 20\%$$

Формула періоду окупності:

$$T_o = \frac{K}{D} \quad (3.13)$$

де  $K$  - початкові інвестиції в інновації;

$D$  - щорічні грошові доходи.

$$T_e = 4\,358\,000 / 5\,230\,000 = 0,83 \text{ або } 10 \text{ місяців}$$

На підставі отриманих результатів можна дійти висновку про доцільність розроблених заходів.

$$\text{Інтегральний ефект } E_{\text{ІНТ}} = 741\,200$$

$$\text{Індекс рентабельності } J_r = 1,2$$

$$\text{Індекс прибутковості (ІД) ВД} = 1,2$$

$$\text{Середньорічна рентабельність (СР) заходів} = 20\%$$

$$\text{Період окупності } T_e = 10 \text{ міс}$$

Отже, вважаємо, що запропоновані заходи є економічно вигідними, оскільки всі показники вказують на ефективність даної інновації.

Економічний ефект від реалізації «Управління талантами» очікується отримати за рахунок зниження плинності кадрів. Зниження плинності кадрів у 2025 р. удвічі порівняно з 2024 р. дасть змогу збільшити зростання продуктивності праці, що в підсумку призведе до збільшення прибутку. У результаті зниження плинності зменшиться час на адаптацію новоприйнятих працівників, скорочуватиметься період адаптації. Наявні прогнозні оцінки та аналіз консалтингових фірм показують, що протягом робочого дня новий працівник зазнає втрат 10-12% робочого часу.

Період пристосування працівника до нових професійних та організаційно-економічних умов праці становить у середньому три місяці. Зміни показника плинності кадрів у ТОВ "Укрелеваторпром". Розрахунок зниження плинності кадрів розраховано на підставі оцінки експерта (інспектора з кадрів).

Таблиця 3.2

Зміни показників від впровадження запропонованих заходів

Показник	До запровадження	Після запровадження
Плинність управлінського персоналу	0,15	0,08
Зростання продуктивності праці	2,73	3,17
Індекс зростання продуктивності праці	0,031	1,031

Індекс зростання продуктивності праці в результаті зниження плинності кадрів розрахуємо за формулою (3.14):

$$I = \text{ДПТ}/100 + 1, \quad (3.14)$$

де I - індекс зростання продуктивності праці;

ДПТ - зростання продуктивності праці.

Розрахунок зростання продуктивності праці проводиться через умовне звільнення чисельності за рахунок зменшення втрат робочого часу.

Розрахуємо втрати робочого часу на адаптацію (3.15).

$$Pa = \Phi/12 \times 3 \times 0,12, \quad (3.15)$$

де Pa - втрати робочого часу на адаптацію, годин;

Φ - фонд робочого часу, годин;

12 - це за 12 місяців фонд робочого часу;

3 - це 3 місяці на адаптацію;

0,12 - це 12% - втрати робочого часу.

$Pa1 = 1740 / 12 \times 3 \times 0,12 = 52,2$  (години) - втрати на адаптацію 1 людини за три місяці.

$Pa6 = Pa1 \times 6 = 52,2 \times 6 = 313,2$  (години) - втрати на адаптацію 6 осіб за три місяці.

Із загальноприйнятої практики відомо, що в останній місяць перед звільненням втрати робочого часу становлять 50%.

Розрахуємо втрати робочого часу при звільненні (3.16):

$$Pu = \Phi/12 \times 1 \times 0,50, \quad (3.16)$$

де Pu - втрати робочого часу при звільненні;

12 - це за 12 місяців фонд робочого часу;

1 - це 1 місяць перед звільненням;

0,50 - це 50% - втрати робочого часу.

$Pu1 = 1740 / 12 \times 1 \times 0,50 = 72,5$  (години) - втрати робочого часу на 1 людину перед звільненням.

$P_{y6} = P_{y1} \times 6 = 72,5 \times 6 = 435$  (години) - втрати робочого часу на 6 осіб перед звільненням.

Умовне вивільнення чисельності розраховується за формулою (3.17):

$$ДЧ = (P_{a6} + P_{y6}) / \Phi, \quad (3.17)$$

де ДЧ - умовне вивільнення чисельності, осіб;

$P_{a6}$  - втрати робочого часу на адаптацію 6 осіб, годин;

$P_{y6}$  – втрати робочого часу перед звільненням 6 осіб, годин;

$\Phi$  - фонд робочого часу, годин.

$$ДЧ = (313,2 + 435) / 1740 = 0,43$$

Зростання продуктивності праці визначається за формулою (3.18):

$$ДПТ = (ДЧ \times 100) / (Ч - ДЧ), \quad (3.18)$$

$$ДПТ = (0,43 \times 100) / (14 - 0,43) = 3,17$$

$I = ДПТ / 100 + 1 = 3,17 / 100 + 1 = 1,031$  - індекс зростання продуктивності праці за даним заходом.

Витрати за заходом складуть 2000 грн. (Витрати на цей захід - преміювання співробітника, який виконує цю роботу).

Відбір персоналу за пропонованими критеріями відбору дасть змогу скоротити втрати робочого часу, плинність кадрів, що призведе до підвищення обсягу послуг, що надаються. У результаті заходу зміниться показник плинності кадрів. Процес адаптації пропонується проводити протягом 2 місяців, наставників буде 3 людини, витрати становитимуть 16800 грн. (Витрати на цей захід - преміювання співробітника, який виконує цю роботу).

Оскільки в організації відсутня система адаптації, то цей захід дасть змогу скоротити плинність кадрів у 2/3 рази, за рахунок чого дасть змогу збільшити продуктивність праці. Доплати за наставництво будуть проводитися наставнику в розмірі 2800 грн щомісяця, якщо новий співробітник успішно проходить випробувальний термін.

### Висновки до розділу 3

Захід дасть змогу: економити час як фахівця з кадрів, так і кандидата, завдяки цьому скорочується плинність персоналу, підвищується виробіток, покращується морально-психологічний клімат у колективі, з'являються чинники для подальшого розвитку колективу підприємства.

Плинність персоналу після проведення заходу становитиме: 8,0% (знизиться на 7%). Зростання продуктивності праці становитиме 0,031%.

Захід щодо розроблення критеріїв добору персоналу.

Добір персоналу за пропонованими критеріями добору дасть змогу скоротити втрати робочого часу, плинність кадрів, що призведе до підвищення обсягу виробництва.

Плинність персоналу після проведення заходу знизиться на 7%. Зростання продуктивності праці становитиме 0,05%.

Захід щодо впровадження системи наставництва.

Захід дасть змогу: скоротити період звикання нових працівників до професії, швидше освоєння ними професійних обов'язків і зменшення стартових соціально-психологічних і матеріальних витрат у нових працівників. А також надасть можливість наставнику отримати досвід управління та навчання для подальшого кар'єрного зростання.

Плинність персоналу після проведення заходу знизиться на 5%. Скоротяться витрати робочого часу в період адаптації на 12%. Зростання продуктивності праці складе 0,02%.

Для підвищення ефективності роботи персоналу та персональної зацікавленості в ефективних результатах роботи компанії доцільно розробити систему мотивації, що дозволить мінімізувати неформальні взаємини в колективі, а в подальшому функціонування даної програми дозволить планувати участь кожного з членів колективу у реалізації стратегічних планів компанії.

На підставі отриманих результатів можна дійти висновку про доцільність розроблених заходів. Інтегральний ефект  $E_{\text{інт}} = 741200$ . Індекс рентабельності  $I_r = 1,2$ . Індекс прибутковості (ІП)  $ВП = 1,2$ . Середньорічна рентабельність (СР)

заходів = 20%. Період окупності  $T = 10$  міс. Отже, вважаємо, що запропоновані заходи є економічно вигідним, оскільки всі показники вказують на ефективність даної інновації.

## **ВИСНОВКИ**

Виробничі системи — це особливий клас систем, що об'єднують працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги.

З погляду економічних відносин промислове підприємство являє собою складну підприємницьку структуру, для якої характерні виробничо-технологічна та організаційно-економічна єдність, а також господарська самостійність.

Функції підприємства: 1) виробничо-технічна - пов'язана із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами і їх використанням, використанням новітніх технологій, раціоналізацією виробничих процесів і винахідництвом; 2) економічна - управління процесами виробництва і збуту товарів, наймання робочої сили і якнайкраща організація їх праці, розподіл доходу, розрахунок економічної ефективності, ціноутворення, вивчення ринку і т.д.; 3) соціальна - поліпшення умов праці і відпочинку співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги і пільг працівникам і членам їх сімей, добродійна діяльність; 4) зовні-економічна - участь в міжнародному обміні товарів.

Організаційна структура апарату управління - форма розподілу праці по управлінню виробництвом. Кожен підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу їх посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій.

Система управління персоналом підприємства - це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Ефективність діяльності підприємства відображає система показників, які дають економічну оцінку процесам та результатам цієї діяльності.

Господарсько- економічна діяльність підприємств (організацій, установ), як і інші явища суспільного життя, потребує систематичного вивчення для успішного й ефективного управління нею. Одним із способів вивчення діяльності є

аналіз. Аналіз економічних показників доповнюється в міру необхідності протилежним заходом - синтезом, який, з'єднуючи окремі показники в одне ціле, уможливорює вивчення зв'язків і залежностей між ними. Отже, аналіз і синтез у комплексі забезпечують наукове вивчення явищ і процесів у їхньому зв'язку та взаємодії. Економічний аналіз діяльності підприємства має бути тісно пов'язаний із системним підходом, тобто з комплексним вивченням об'єкта управління з урахуванням усіх його аспектів. Економічний аналіз не може забезпечити підготовки управлінських рішень стосовно всіх аспектів діяльності підприємства. Але він є надійним інструментом для вирішення проблем економічного аспекту, а також для економічного обґрунтування рішень з інших проблем управління.

Так як персонал підприємства є головним чинником його розвитку - доцільним є глибоке вивчення його характеристик. Для більш якісного вивчення потенціалу підприємства проводиться детальний аналіз кадрів за такими напрямками: 1) аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства; 2) статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства; 3) аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи; 4) аналіз руху робочої сили.

Для аналізу показників руху робочої сили на підприємстві прийнято розраховувати коефіцієнт обороту по прийому працівників, коефіцієнт обороту по вибуттю працівників, коефіцієнт загального обороту персоналу та плинність персоналу.

Оцінюючи показники ефективності виробництва, необхідно звернути увагу на продуктивності праці. Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами. У свою чергу, продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці.

Продуктивність праці - узагальнюючий показник результативності праці, що визначається як відношення обсягу випущеної продукції чи вироблених послуг на одиницю витрат праці.

Продуктивність праці знижується або підвищується під впливом багатьох факторів, під якими в даному контексті розуміють рушійні сили або причини, що впливають на рівень і динаміку продуктивності праці. Виділяють також умови

зміни продуктивності — процеси і явища, що посилюють або послаблюють дію того чи того фактора.

Сутність управління талантами полягає у використанні нових до виявлення талановитих людей, застосуванні їхніх талантів у діяльності організації та утриманні найбільш цінних працівників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнесзавдання і спроможні робити значний внесок у розвиток організації, з метою підвищення продуктивності, результативності та ефективності діяльності організації, що, своєю чергою, дає можливість здобувати конкурентні переваги на ринку для організації у цілому та зміцнювати свої позиції в мінливих умовах сучасної дійсності. Отже, у сучасних організаціях доцільно створювати систему управління талантами, враховуючи принципи управління, що задають основний напрям досягнення необхідного рівня ефективності застосування талантів у бізнесі, яка буде відповідати індивідуальним та специфічним потребам організації, компенсувати її недоліки та посилювати сильні сторони, оптимізувати діяльність наявних трудових ресурсів. Послідовна реалізація складників системи управління талантами створює для організації сприятливе підґрунтя для формування цілісної стратегії розвитку та управління талантами в організації.

Таким чином, управління талантами через програмно-цільове управління реалізується за наступними стадіями:

1. Визначення ключових позицій в організації.
2. Пошук «талантів» під ключові позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках праці.
3. Складання програми розвитку талантів і виділення ресурсів під неї.
4. Реалізація програм розвитку «талантів».
5. Постійний контроль і оцінка реалізації програм розвитку і коригування їх при необхідності.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468с :URL:[https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471с: URL:[https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с:URL:<https://economy.kpi.ua/uk/node/289>
4. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.
6. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/32615117.pdf>
7. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347: URL:<http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000323219>
8. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. 2-ге вид., переробл. і доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Іванова С. Мистецтво добору персоналу / С. Іванова. Дніпро : Моноліт, 2019. 304 с.
10. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с. 38

11. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. 2011. №4. URL: <http://www.nbu.gov.ua/porta> (дата звернення: 27.04.2024).
12. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
14. Кубіній Н.Ю., Варга В.П. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, 2020. 109 с.
15. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Харків : ХНЕУ, 2010. 234 с.
16. Лисюк Н.А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємства/ Н.А Лисюк. Харків:ХНЕУ,2013. 2с.
17. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту ХНЕУ. 2008. № 4(16). С. 63–65.
18. Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу стратегічний підхід : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, О. О. Затеїщикова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
19. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Г. В. Назарова, О. В. Ачкасова. Мультимедійне інтерактивне електрон. вид. комбінованого використання. (187 Мб). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.
20. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
21. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
22. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

23. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.
24. Пономаренко В.С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М., Кушнар С. Л., Полуэктова Л. И., Шульга Г. А. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография / Под ред. В.С. Пономаренко. Харьков: ХГЭУ, 2002. 252 с.
25. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с
26. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.
27. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
29. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
30. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Харків : ХДУХТ, 2018. 6. Горелкіна С. Б. Управління персоналом : навч. посіб. / С. Б. Горелкіна. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 84 с. 31. Укрелеваторпром URL: [https://tripoli.land/elevators/ukrelevatorprom#calculate\\_delivery](https://tripoli.land/elevators/ukrelevatorprom#calculate_delivery)
31. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
32. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с
33. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
34. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013.

159с:URL:<https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24658/1/ShvetsKovalenko.pdf>

35. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216. URL:[https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedg-ment\\_2013.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedg-ment_2013.pdf)
36. Ястремська О.М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. Харків : ХНЕУ, 2012. 194 с.

# ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б1 Оцінка співробітників ТОВ «Фірма Укрелеваторпром» по ФМОМ

	Розподіл балів	Співробітники														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Планування		3,8	3,4	3,6	3,6	3,2	3,6	3,6	3,4	3,2	3,8	3,6	3,6	3,8	3,6	3,4
1.1 Встановлення цілей і стратегічних завдань	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
1.2 Збір та аналіз інформації	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
1.3 Деталізація бізнес-процесу	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та етапні компанії	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1.5 Планування ресурсів	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	2
Разом за критерієм "Планування"	20	19	17	18	18	16	18	18	17	16	19	18	18	19	18	17
2. організація		3,4	3,6	3,2	3,4	3,2	3,4	3,4	3,4	3,6	3,4	3,2	3	3,4	3,8	3,4
2.1 Формування організаційної структури	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3
2.2 Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
2.3 Умови для створення організації, що самонавчається	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
2.4 Виконання основного процесу	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
Разом за критерієм "Організація"	20	17	18	16	17	16	17	17	17	18	17	16	15	17	19	17
3. Мотивація		3,4	2,6	2,8	2,8	2,8	2,6	3,4	3	3,2	3	3,2	3	3,4	2,8	2,8
3.1 Лідерство і корпоративна культура	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	2	3
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3
3.3 Рівень потреб працівників	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності 3.5.	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3
Разом за критерієм "Мотивація"	20	17	13	14	14	14	13	17	15	16	15	16	15	17	14	14
4. Контроль		3	2,6	3,2	2,8	3	2,8	2,8	2,6	2,4	3	3,2	2,8	3,2	2,4	2,8
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4.2 Критерії оцінювання отриманих результатів	4	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	4	3	2	3	3	3	3	3	2	1	4	4	3	2	2	3
4.4 Раціональне використання ресурсів	4	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2
Разом за критерієм "Контроль"	20	15	13	16	14	15	14	14	13	12	15	16	14	16	12	14
5. Координація		3,2	3	2,6	2,4	2,8	3	2,8	3	3,2	3,4	3,4	2,6	2,8	3,4	
5.1 Поєднання і координація перших чотирьох функцій	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	4
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3
5.3 Система вирішення конфліктів	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3
5.5 Інформаційний менеджмент	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3
Разом за критерієм "Координація"	20	16	15	16	13	12	14	15	14	15	16	17	17	13	14	17
6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту)	100	84	76	80	76	73	76	81	76	77	82	83	79	82	77	79

Таблиця Б2 Оцінка керівників ТОВ «Фірма Укрелеваторпром» по ФМОМ

	Роз- поділ балів	Керівники						
		1	2	3	4	5	6	7
1. Планування		4	3,6	3,8	4	3,8	4	4
1.1 Встановлення цілей і стратегічних завдань	4	4	4	3	4	4	4	4
1.2 Збір та аналіз інформації	4	4	4	4	4	4	4	4
1.3 Деталізація бізнес-процесу	4	4	3	4	4	3	4	4
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	4	4	4	4	4	4	4
1.5 Планування ресурсів	4	4	3	4	4	4	4	4
Разом за критерієм "Планування"	20	20	18	19	20	19	20	20
2. організація		4	3,8	3,6	3,8	3,8	3,6	4
2.1 Формування організаційної структури	4	4	4	3	4	4	3	4
2.2 Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	4	4	4	4	4	4	4
2.3 Умови для створення організації, що самонавчається	4	4	4	4	4	4	4	4
2.4 Виконання основного процесу	4	4	4	4	3	3	4	4
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	4	3	3	4	4	3	4
Разом за критерієм "Організація"	20	20	19	18	19	19	18	20
3. Мотивація		4	4	4	3,6	3,6	4	3,6
3.1 Лідерство і корпоративна культура	4	4	4	4	4	3	4	4
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	4	4	4	4	4	4	4	4
3.3 Рівень потреб працівників	4	4	4	4	3	3	4	3
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	4	4	4	4	3	4	4	3
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	4	4	4	4	4	4	4
Разом за критерієм "Мотивація"	20	20	20	20	18	18	20	18
4. Контроль		3,8	3,6	3,6	4	4	3,8	4
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	4	4	4	4	4	4	4
4.2 Критерії оцінювання отриманих результатів	4	4	3	3	4	4	3	4
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	4	4	4	4	4	4	4	4
4.4 Раціональне використання ресурсів	4	3	4	3	4	4	4	4
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	4	3	4	4	4	4	4
Разом за критерієм "Контроль"	20	19	18	18	20	20	19	20
5. Координація		3,8	3,8	3,8	3,6	3,8	3,8	3,6
5.1 Поєднання і координація перших чотирьох функцій	4	4	3	4	4	3	4	4
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	4	4	4	3	4	4	3
5.3 Система вирішення конфліктів	4	4	4	3	3	4	3	3
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3	4	4	4	4	4	4
5.5 Інформаційний менеджмент	4	4	4	4	4	4	4	4
Разом за критерієм "Координація"	20	19	19	19	18	19	19	18
6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту)	100	98	94	94	95	95	96	96

Таблиця Б3 Середня оцінка співробітників ТОВ «Фірма Укрелеваторпром»

Критерій	Середня оцінка		
	Співробіт-ники	Керів-ники	Зага-льна
1. Планування	3,55	3,89	3,72
1.1 Встановлення цілей і стратегічних завдань	3,60	3,86	3,73
1.2 Збір та аналіз інформації	3,80	4,00	3,90
1.3 Деталізація бізнес-процесу	3,40	3,71	3,56
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	3,93	4,00	3,97
1.5 Планування ресурсів	3,00	3,86	3,43
Разом за критерієм "Планування"	17,73	19,43	18,58
2. організація	3,39	3,80	3,59
2.1 Формування організаційної структури	3,00	3,71	3,36
2.2 Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	3,67	4,00	3,83
2.3 Умови для створення організації, що самонавчається	3,80	4,00	3,90
2.4 Виконання основного процесу	3,20	3,71	3,46
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	3,27	3,57	3,42
Разом за критерієм "Організація"	16,93	19,00	17,97
3. Мотивація	2,99	3,83	3,41
3.1 Лідерство і корпоративна культура	3,00	3,86	3,43
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	3,33	4,00	3,67
3.3 Рівень потреб працівників	2,80	3,57	3,19
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	2,73	3,71	3,22
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	3,07	4,00	3,53
3.5.			
Разом за критерієм "Мотивація"	14,93	19,14	17,04
4. Контроль	2,84	3,83	3,33
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	3,87	4,00	3,93
4.2 Критерії оцінювання отриманих результатів	2,53	3,57	3,05
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	2,73	4,00	3,37
4.4 Раціональне використання ресурсів	2,73	3,71	3,22
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	2,33	3,86	3,10
Разом за критерієм "Контроль"	14,20	19,14	16,67
5. Координація	2,99	3,74	3,36
5.1 Посадження та координація перших чотирьох функцій	3,13	3,71	3,42
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	2,73	3,71	3,22
5.3 Система вирішення конфліктів	3,20	3,43	3,31
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	2,67	3,86	3,26
5.5. Інформаційний менеджмент	3,20	4,00	3,60
Разом за критерієм "Координація"	14,93	18,71	16,82
6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту)	78,73	95,43	87,08

Таблиця В1 Рівні розвитку (зрілості) менеджменту організації

Рі- вень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
I	(0~20)	Менеджмент є неупорядкованим, завдання не чітко поставлені чи погано сформульовані. Щоб побачити мінімальні зміни потрібно істотно передивитись політику та організаційну структуру компанії.
II	(21~40)	Система управління має всі можливості для розвитку, однак цей потенціал впроваджується повільними темпами. Менеджерам компанії слід намагатися досягати конкретно поставлених завдань та цілей, а також спрямувати зусилля на запровадження системи якості.
III	(41~60)	Система управління на підприємстві є сформованою. Слід звернути погляд на вдосконалення бізнес-процесу та покращення якості на виробничому етапі. Оптимізуючи систему менеджменту, потрібно взяти до уваги цінність покупця та цінність співробітників.
IV	(61~80)	Безперервне покращення якості управління ведеться за основними напрямками. Слід забезпечити постійний розвиток удосконалень і перероблювати критичні зони, впроваджуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
V	(81~100)	Досягнуто максимальних результатів за всіма напрямками управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.