

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Факультет ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАУК

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

другий (магістерський) рівень вищої освіти
(освітній ступінь)

на тему

Удосконалення системи підбору персоналу на підприємстві

Виконав(ла):

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня, ф-т УіП
групи 8.05.051.090.19.1
спец. 051, «Економіка»

ОП «Управління персоналом
та економіка праці

Цюкало І.В.

Керівник:

к.е.н, доцент Степанова Е.Р.

Рецензент:

Генеральний директор

ТОВ «М-Дизайн» Куроп'яткін Р.Б.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Теоретико-методичні аспекти підбору персоналу	8
1.2. Ключові джерела підбору персоналу в сучасних умовах	15
1.3. Міжнародний досвід підбору персоналу. Характеристика ринку праці в Україні	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М-ДИЗАЙН»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «М-Дизайн»	36
2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників підприємства ТОВ «М-Дизайн»	40
2.2.1. Аналіз техніко-економічних показників	40
2.2.2. Аналіз фінансових показників	45
2.3. Аналіз трудових показників на підприємстві	49
2.3.1. Аналіз кількісного складу та руху персоналу	49
2.3.2. Аналіз фонду робочого часу	55
2.3.3. Аналіз продуктивності праці	59
2.3.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці	63
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	68
3.1. Аналіз системи підбору персоналу та ефективності його використання в системі управління персоналом на ТОВ «М-Дизайн»	68
3.2. Заходи та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу	78
3.3. Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів	89
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

В умовах трансформаційної економіки та конкуренції раціональне використання людського ресурсу має велике значення. Головним завданням, що стоїть перед будь-якою підприємницькою організацією, є ефективність її функціонування. Основний актив на підприємстві – це персонал, тому ефективно його використання та відповідальний підхід до підбору кадрів має велике значення.

Підбір персоналу є однією з центральних і основних функцій управління персоналом, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і саме від людей в кінцевому рахунку залежать її економічні показники і конкурентоспроможність в цілому. Від кожного працівника підприємства залежить його успіх, тому важливо обрати робітника, який буде відповідати посаді. Саме це і зумовлює актуальність питання вивчення системи підбору персоналу.

Тема роботи знайшла своє відображення в наукових працях таких авторів: Єськов О., Іванова С., Кібанов А., Козачук Н., Короткова М., Крушельницька О., Карпов О., Санигін С., Хміль Ф., Гавкалова Н. та Назарова Г.

Об'єктом дослідження є процес підбору персоналу.

Предмет дослідження – комплекс заходів, спрямованих на удосконалення механізму підбору персоналу на макро та мезо рівнях.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичної складової та методичної бази системи підбору персоналу на макро та мезо рівнях.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

ознайомитись з сутністю підбору персоналу;

обґрунтувати методи підбору персоналу;

провести аналіз стану ринку праці в Україні;

провести аналіз рекрутингових послуг в Україні;

розробити заходи та рекомендації щодо зниження безробіття населення України.

У процесі виконання поставлених завдань використовувалися наступні методи:

методи наукового пізнання: на етапі збору, систематизації і обробки інформації для проведення дослідження – індуктивний;

у процесі теоретичного осмислення проблеми – дедуктивний, методи аналізу і синтезу – для поєднання різних складових економічних явищ в єдиний процес.

на етапі розробки пропозицій щодо його удосконалення застосовувались методи деталізації, групування, узагальнення, графічного, аналітичного, логічного, економіко-математичного моделювання.

За результатами дослідження планується сформулювати наступні наукові результати: удосконалено визначення поняття «підбір персоналу» внаслідок аналізу наукових підходів до його трактування вітчизняними та закордонними вченими; дістав подальшого розвитку процес формування нових та удосконалення існуючих методів підбору персоналу.

Інформаційною базою дослідження є статистичні річні дані, які надані Державною службою статистики України: «Кількість зареєстрованих безробітних та кількість вакансій», «Безробітне населення (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи у 2000-2019 роках», «Населення за причинами економічної неактивності у 2010-2019 роках».



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретико-методичні аспекти підбору персоналу

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного, до філософсько-психологічного.

Діяльність з управління персоналом – цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтоване на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації. Управління персоналом підрозділяється на наступні сфери діяльності: пошук і адаптація персоналу, оперативна робота з персоналом, стратегічна робота з персоналом [2].

Система роботи з персоналом – сукупність принципів і методів управління робітниками і службовцями в організації.

Підбір персоналу – це важливий етап в роботі з кадрами, що включає розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі робочих місць, професійний відбір кадрів і формування резерву. Комплектування кадрів є одним з ключових елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраних кадрів залежить ефективність діяльності організації в цілому. У зв'язку з цим помилки в підборі кадрів можуть дорого обійтися організації, а підбір хороших працівників є вдалим вкладенням грошей.

Правильний вибір кандидата може допомогти в збільшенні продуктивності, прибутку і підвищення лояльності співробітників. Ключовою ланкою в процесі підбору персоналу можна назвати визначення адекватних

вимог до кандидатів. Документованої основою для розробки таких вимог є посадова інструкція та професіограма.

Неточна процедура відбору персоналу сприяє збільшенню плинності персоналу, появі конфліктів в команді. В таблиці 1.1. представлено наукове трактування поняття «підбір персоналу», яке було представлено різними авторами.

Таблиця 1.1

Дослідження визначень поняття «підбір персоналу» різними авторами

Визначення	Основна ідея	Джерело
1	2	3
Підбір персоналу – це виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи.	Виконання дій служби персоналу	Виноградський М. Д. [10]
Підбір персоналу – це процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві.	Процес відбору кандидатів	Єгоршин О. П. [18]
Підбір персоналу – це комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією.	Комплекс заходів	Карпов О. В. [27]
Підбір персоналу – це система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.	Система заходів	Крушельницька О. В. [33]
Підбір персоналу – це процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посаді.	Процес вивчення професійних та ділових якостей	Самигін С. І. [50]
Підбір персоналу – це процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.	Процес пошуку	Хміль Ф. І. [55]
Підбір персоналу – це процес	Процес проведення	Маслова В.М. [36]

проведення порівняльного аналізу особистих якостей кандидата з певними вимогами до професії.	аналізу якостей кандидатів	
--	----------------------------	--

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Підбір персоналу – це порядок розрахунку потреби за категоріями працівників, нормативне опис професійних вимог до робітників і службовців і принципи створення резерву кадрів на вакантні посади.	Розрахунок в потребі персоналу	Болтенкова Ю.С. [9]

Отже, підсумовуючи дані з таблиці 1.1, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Історія підбору персоналу починається ще з давніх часів. Офіційна практика рекрутингу почалася в 2686 р. до н.е. в епоху Стародавнього царства в Єгипті. В цій державі існувала система рекрутингу дружинників з племен; були офіційні представники, відповідальні за навчання, підготовку і технічне оснащення дружинників, що свідчить про високий рівень організації. До 1550 р. до н.е. рекрутинг став частиною офіційних обов'язків царя [26]. Стародавня Греція в силу свого невеликого розміру і нечисленність населення змушена була поповнювати ряди своєї армії за рахунок залучених воїнів із сусідніх країн, причому рекрутери вміли визначати цільові групи потенційних кандидатів, наприклад, чоловіче населення ізольованих і бідних поселень, мотивуючи майбутніх воїнів досить високою винагородою. Період, на який наймали солдатів, зазвичай становив 9-10 місяців [26].

У міру розвитку промисловості і автоматизації виробничих процесів зростала потреба у великій кількості кваліфікованих фахівців. Це спричинило

появу в середині XIX століття спеціалізованих приватних фірм, що займаються наймом персоналу за винагороду, що поклав початок кадрової індустрії. Першим російським рекрутером по праву називають Петра I, за ініціативою якого в Росію з Європи було залучено понад 1000 висококласних кораблів, фахівців інженерної справи, фінансистів.

Перша приватна служба по працевлаштуванню з'явилася в Німеччині в XIV столітті. У XIX столітті Британія і Франція активно користувалися послугами організацій з працевлаштування, при цьому платили значну винагороду за підбір кожного окремого необхідного фахівця. Перша американська служба по персоналу відома як "біржа зайнятості" з'явилася в 1848 році в Бостоні, штат Массачусетс.

Остаточо як галузь, рекрутингова індустрія сформувалася в США в 50-і роки XX століття, а в Європі рекрутингові послуги з'явилися, точніше, виділилися в окремий вид підприємництва, в 60-і роки багато в чому під впливом пануючих в світовій економіці американських транснаціональних корпорацій.

Рекрутингова практика в Україні зародилася значно пізніше, ніж у всьому світі в силу різних об'єктивних причин. Розвиток рекрутингу в Україні можна розділити на кілька етапів.

Етап 1: (1995-1997г.). Основні характеристики даного етапу – це нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму і відбору персоналу, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні.

Етап 2: (1997-1999 р). Характерні особливості даного етапу - різко зросла кількість рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній-замовників [26].

Етап 3: (2000-наш час). З 2001 року число провайдерів кадрових послуг почала стрімко зростати - до 2003 року в Україні працювало вже понад 150-ти компаній, позиціонували свій бізнес в рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7-15 осіб.

На сьогоднішній день в Україні існує значна кількість різних джерел допомоги в залученні кадрів для всіх форм підприємств:

понад 300 приватних провайдерів послуг з пошуку і підбору персоналу (в Києві – понад 100 приватних рекрутингових компаній);

725 державних центрів зайнятості (16 з яких працюють в Києві);

не менше 70-ти відомих Інтернет-ресурсів, що надають роботодавцям і здобувачам можливість взаємодії;

не менше 30-ти спеціалізованих видань, присвячених кадрової індустрії.

Сучасні рекрутингові послуги, що надаються господарюючим суб'єктам нашої країни можна класифікувати за ознаками та запропонованими послугами.

Класифікація рекрутингових послуг представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація рекрутингових послуг

Ознака	Групи рекрутингових послуг
Широта охоплення ринку праці	локальний підбір персоналу; регіональний підбір персоналу; підбір іноземної робочої сили на вакантні робочі місця.
Кількість потрібного персоналу	одиничний рекрутинг (підбір персоналу на 1-2 вакантних посади); масовий рекрутинг (підбір персоналу на понад 3).
Рівень кваліфікації підбираемого персоналу	прямий пошук вищого керівництва/унікальних фахівців; підбір середньої управлінської ланки; підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції; підбір персоналу на робочі посади.
Складність виконання замовлення	типова послуга; ексклюзивна послуга.
Періодичність, повторюваність замовлення	разове замовлення на послугу підбору персоналу; сезонне або періодичне замовлення на послугу; підбір тимчасового персоналу; абонентське обслуговування.
Вартість послуг	погодинна оплата послуг; мінлива вартість послуги (оплата в розмірі певного% від річного заробітку спеціаліста); фіксована вартість послуги.
Супутні послуги	кадровий аудит господарюючого суб'єкта (ГС); діагностика кадрових проблем ГС; оцінка персоналу ГС, проведення атестацій і assessment-центру; оцінка персоналу ГС за допомогою поліграфа; оцінка персоналу ГС за допомогою методики «Таємничий покупець» (mystery shopping); організація підвищення кваліфікації та короткострокового навчання персоналу ГС; проведення досліджень ринку праці;

Підбір персоналу включає в себе набір, відбір та найм персоналу. При організації процесу підбору персоналу необхідно враховувати вплив цілого комплексу чинників: законодавчих обмежень і можливостей, специфіки підприємства, ринку робочої сили, безпосереднього оточення, місця розташування підприємства і т. д.

При підборі персоналу необхідно слідування наступним принципам [10]: наявність належної кількості працівників, яких було відібрано відповідним чином для роботи в організації;

витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними по відношенню до результатів;

зберігання структури кадрів з одночасним припливом нових ідей в організації;

втілення в життя особистих очікувань працівників організації.

На рис. 1.1 представлено технології підбору персоналу.



Рис. 1.1. Технології підбору персоналу

Executive Search. За даною методикою підбирається персонал на середньої або вищої ланки – керівники відділів, директори підприємств, топ-менеджери, CEO, а також пошук фахівці рідкісних професій. Executive Search, на відміну від рекрутингу передбачає активний пошуковий механізм навіть для пасивних кандидатів.

Headhunting. Дана технологія є найскладнішою і найбільш витратною. Вона передбачає «переманювання» конкретного фахівця в певній галузі з однієї організації в іншу.

Скринінг – це найшвидший і малобюджетний спосіб підбору претендентів. За цією технологією підбору персоналу кандидат оцінюється тільки по деяким формальним ознакам. Особистісні якості і психологічні особливості претендентів на посади не досліджуються.

Preliminaring (Прелімінарінг) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників закладів вищої освіти), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому.

Аутсорсинг. Компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику. Найчастіше за допомогою аутсорсингу вирішуються питання юридичного та бухгалтерського супроводу.

Лізинг персоналу. Метод підбору персоналу, за яким рекрутингові агентства оформляють договори з фахівцями, а потім направляють їх на роботу до замовника на тривалий період часу. Такий спосіб заповнення потреб в кадрах знижує витрати на персонал в компаніях з яскраво вираженою циклічністю або сезонним характером бізнесу.

Смартстаффінг (аутстаффінг) – це один із перспективних напрямів розвитку сучасних технологій підбору персоналу. Передбачає спільне використання одних і тих же співробітників різними роботодавцями через спеціальні інтернет-біржі. Роботодавець виставляє на біржі не використаний робочий час своїх співробітників і пропонує іншим компаніям задіяти його на платній основі для своїх проектів. Співробітники зберігають робоче місце у свого наймача, заробітну плату і соціальні гарантії. Роботодавець отримує плату за тимчасове використання своїх співробітників, а співробітники мають

можливість розширення досвіду і отримання додаткового доходу. Зараз такий підхід до управління персоналом використовують ІТ-компанії.

Рекрутинг – це спосіб підбору кандидатів на найпоширеніші професії. Як правило, сюди можна віднести фахівців лінійного рівня. Сам метод полягає в правильному описі відкритої вакансії і розміщенні її там, де це побачить якомога більша кількість претендентів на вакантну посаду.

В управлінській практиці при підборі персоналу використовується кілька видів критеріїв: кваліфікаційні, що встановлюються нормативною документацією певної галузі або організації; об'єктивні, констатують відповідність реальних досягнень оцінюваних претендентів деяким кількісним і якісним показникам; психолого-особистісні, що характеризують наявність якостей, які дозволяють досягати високих результатів у професійній діяльності.

Приймаючи рішення про проведення підбору персоналу, важливо коректно робити вибір методів та інструментів, що підвищують рівень прогностичності даного процесу. При організації проведення конкурсного відбору необхідно впроваджувати у відділах служби управління персоналом автоматизовану комплексну програму по реєстрації та оцінці кандидатів. Останнім етапом процесу набору персоналу є складання бази даних по кандидатах на вакантні посади.

1.2. Ключові джерела підбору персоналу в сучасних умовах

Один з важливих системних завдань HR-відділу – підбір персоналу. Пошук і відбір професіоналів не є чіткою, досконально відпрацьованою механічною операцією, а являє собою в кожному окремому випадку абсолютно унікальний проект. Тут важливо враховувати не тільки вік, досвід і навички здобувача, а й відчутти атмосферу, яка складається в колективі, знати нюанси роботи кожного з існуючих на підприємстві відділів. Все це потрібно для того,

щоб знайти гідного кандидата на відкриту вакансію. На рис. 1.2. представлено основні етапи підбору персоналу.

Для того щоб точніше описати вакансію та визначити якості, які необхідні для майбутнього працівника для початку проводиться аналіз змісту роботи. Аналіз змісту роботи – це процес систематичного й детального дослідження змісту роботи з метою визначення переліку задач, що повинні виконуватись під час роботи, та індивідуальних і суспільних характеристик цих робіт [30]. При описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик: фізичні дані, рівень кваліфікації, особові якості та здатності, інтелект, інтереси, мотивація, умови праці.

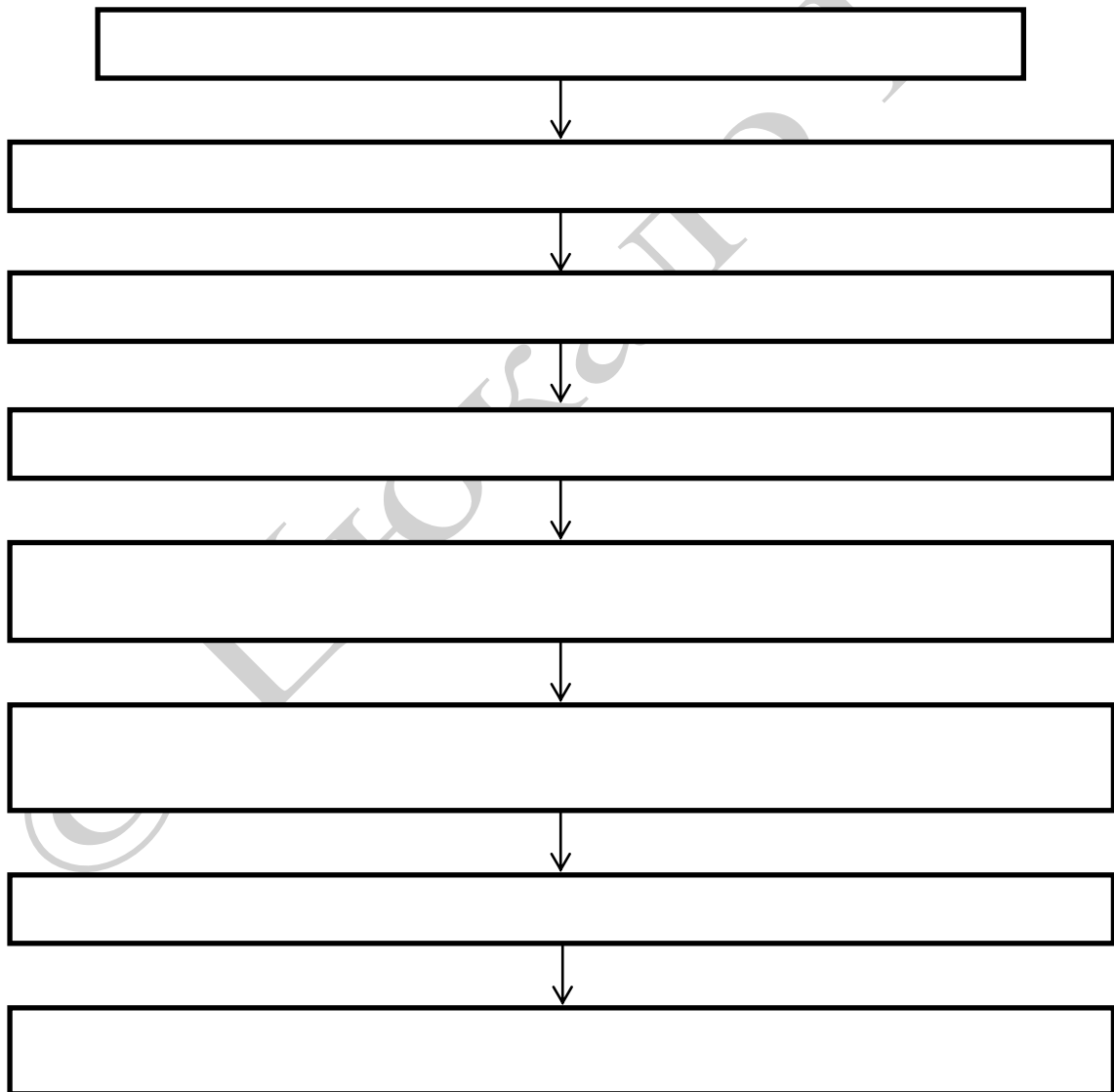


Рис.1.2. Етапи підбору персоналу

Для формування системи об'єктивних вимог до працівників можуть використовуватись такі методи: метод експертних оцінок, метод «від тестів», професіографічні методи. Для опису та представлення системи вимог до кандидатів на вакантні посади існують різні документи: посадова інструкція, модель компетенцій, модель робочого місця, професіограма, кваліфікаційна карта.

Для залучення персоналу використовують зовнішні та внутрішні джерела, вони представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Джерела залучення персоналу

Внутрішні (у межах підприємства)	Зовнішні (за межами підприємства)
Кадровий резерв	ЗМІ (газети, телебачення, Інтернет)
Ротація	Служби зайнятості
Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка	Стажування, обмін досвідом з партнерами
Суміщення, заміщення	Агенти-розповсюджувачі
Особові контакти	Рекрутингові агентства
Колишні працівники	Навчальні заклади
Колишні кандидати на вакантні посади	Неформальні джерела
	Пошук, здійснюваний кандидатами
	Професійні клуби та асоціації

Перевагами внутрішніх джерел залучення персоналу є можливість планування процесу залучення кадрів, низькі витрати, надання працівникам перспектив службового росту, що підвищує їх задоволеність працею, віру в себе, збереження основного складу при скороченні штатів та швидкому заповненні вакансій при звільненні посад, добре знання претендентами організації, яка забезпечує їм легку адаптацію та відомості їх самих, безболісне вирішення проблеми зайнятості та скорочення плінності кадрів.

Недоліками внутрішніх джерел залучення персоналу є мала кількість вакансій, обмежений вибір місць застосування праці, додаткові витрати на перенавчання, напруга в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, може

виникнути сімейний тип команди, знижує активність претендентів, які не отримали бажану посаду, зберігає загальний дефіцит робочої сили.

Перевагами зовнішніх джерел залучення персоналу є можливість вибору з великої кількості кандидатів, нові робітники в компанії - нові ідеї та методи праці, зниження загальної потреби у кадрах за рахунок залучення додаткових осіб.

Недоліками зовнішніх джерел залучення персоналу є великі витрати, можливе погіршення морально-психологічного клімату серед осіб, які давно працюють, велика доля ризику через невідомість людини, погане знання новим робітником організації та потреба в тривалій адаптації.

Перед прийняттям рішення про добір нових співробітників, доцільно визначити, чи всі засоби, що є своєрідною альтернативою найманню, використані в організації. До них відносяться:

понаднормова робота, підвищення інтенсивності праці;

структурна чи реорганізація використання нових схем виробництва;

тимчасове наймання;

залучення спеціалізованих фірм для здійснення деяких видів діяльності.

Перед початком пошуку спеціаліста потрібно визначити метод підбору, який буде використовуватись. Одними із сучасних методів пошуків працівників це пошук в мережі Інтернет. Новими інструментами є Boolean Search, X-Ray Search та LinkedIn запити. Ці інструменти є безкоштовними та досить ефективними.

Boolean search – це запит до пошукової машини (Google) за допомогою спеціальних логічних операторів, завдяки яким можна обробити величезний потік інформації і отримати тільки самі релевантні результати. Boolean-запити допомагають знаходити найкраще з кожного звернення до пошукача, а користуватися ними не так складно, як це може здатися на перший погляд. В основі булевого пошуку лежать логічні оператори: AND, OR «|», «+» «-«, site:, inurl:, filetype:, intitle:, intext.

Найпопулярніший оператор – лапки «». У нього полягає слово або точна фраза, яку необхідно знайти на сторінці. За допомогою оператора OR задається пошук по будь-якому із зазначених слів, а AND дозволяє отримувати

у видачі сторінки з наявністю декількох зазначених слів або навпаки – без деяких слів.

X-Ray Search забезпечує комплексний розбір конкретного ресурсу. Заснований на тих же boolean-операторах, але вимагає більш глибокого занурення і аналізу сайту. Кожен сайт має свої сторінки і директиви. Перш ніж відправляти свій запит, потрібно точно знати, де знаходиться необхідна інформація. Наприклад, `site: example.com/profile.manager`. У мережі можна знайти готові X-Ray запити для більшості популярних майданчиків: LinkedIn, Facebook, Google Docs та інші.

Розширення LinkedIn і Facebook. Розширення для браузера, як і boolean-запити – це ефективний інструмент пошуку спеціалістів. Hunter for Chrome або Email Finder – це відкривачі email на сторінках в соціальних мережах. LinkedIn Search Tool – це пошук по базі резюме одним кліком мишки. Потрібно виділити дані, клікнути правою кнопкою миші і натиснути на пошук. Додаток дасть пряме посилання на аккаунт спеціаліста.

LinkediLimits – це ще одне важливе доповнення для рекрутера, яке допомагає зняти Commercial Use Limit – ліміт на комерційне використання. Кожен рекрутер стикається з ним при активному використанні пошуку в LinkedIn. Як тільки мережа запідозрить зайву активність, обмежує видачу в пошуку до 3 кандидатів (це ще одна причина використовувати boolean-запити). За додаткові результати потрібно платити. LinkediLimits знімає ліміти без покупки преміум-аккаунта. Scrapely або Data Scraper – це Easy Web Scraping – це улюблений скрапінг LinkedIn, Facebook, Instagram, Quora і Product Hunt. Завдяки цьому додатку можна збирати інформацію щодо кандидатів в Google-таблицю. Quickli – це додаток для LinkedIn, яке допомагає знайти колег конкретного фахівця. Для ефективного і швидкого пошуку персоналу доцільно використовувати різноманітні джерела пошуку, спеціальні додатки та email розсилку. Сучасні джерела пошуку у мережі Інтернет та інструменти рекрутингу представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Сучасні інструменти та джерела пошуку спеціалістів

Назва	Опис	Ціна
1	2	3
Джерела для пошуку		
LinkedIn	LinkedIn – соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 500 млн користувачів (за станом на кінець 2017 року), що представляють 150 галузей бізнесу з 200 країн	Безкоштовно. Преміум аккаунт від 650 грн до 2500 грн за місяць.
TurboHiring	TurboHiring – це популярна платформа, яка дозволяє шукати фахівців в мережі LinkedIn, і мати доступ до їх контактам. Ця платформа також включає розширення для Google Chrome, яке відображає контакти людини в його профілі LinkedIn.	530 грн./місяць
Amazing Hiring	AmazingHiring – це SaaS додаток для рекрутерів, що дозволяє будь-якій компанії швидко знаходити найбільш підходящих фахівців. Додаток здійснює пошук по безлічі джерел, включаючи соціальні та професійні мережі, ресурси для розробників, блоги, внутрішню HR базу даних компанії.	87200 грн./місяць

Продовження табл.1.4.

1	2	3
CandyJar	CandyJar – це Sourcing Tool, що допомагає знайти фахівців, здебільшого IT-сфери. Він безперервно і глибоко аналізує вихідний код в Github і визначає hardskills кандидатів.	3000 грн./місяць
Додаткові інструменти для пошуку		
Hunter.io	Hunter.io – це інструмент для пошуку адрес електронної пошти. Онлайн-сервіс (можна провести безкоштовно до 100 запитів) допомагає знайти адресу електронної пошти, пов'язаної з певним доменом.	Безкоштовно
Quickli	Quickli – це додаток для LinkedIn, яке допомагає знайти колег конкретного фахівця.	Безкоштовно
Prophet	Prophet – це безкоштовне доповнення за допомогою якого шукають контакти кандидатів: email, номер телефону, сторінку в соціальній мережі.	Безкоштовно
Discoverly	Discoverly. Відстежує коло спілкування користувачів, завдяки чому збільшується кількість рекомендацій та відгуків про компанії.	140 грн./місяць
Сайти для розсилок		
Sender	Sender – це сервіс для розсилки email кандидатам. Можна створювати свої шаблони.	280 грн./місяць
SendPulse	SenderPulse – це сервіс масових розсилок, який пропонує відправку повідомлень не тільки по e-mail, а й іншими способами. С допомогою єдиної платформи емейл, push і інших способів взаємодії з передплатниками (чати, боти).	180 грн./місяць
MixMax	MixMax – це сервіс для розсилки email кандидатам. Він включає в себе планування електронної пошти, налаштування зустрічей за допомогою Календаря Google, створення опитувань і опитувань, отримання візуального попереднього перегляду посилок.	280 грн./місяць
MailChimp	MailChimp – це сервіс масових розсилок, який пропонує	280 грн./місяць

mp	відправку повідомлень не тільки по e-mail і Sms.	
Djimba	Djimba – це сервіс для масової персоналізованої розсилки повідомлень в LinkedIn. Розширення Google Chrome.	280 грн./місяць

Характерні риси сучасного українського ринку рекрутингових послуг [45]:

географічний розподіл ринку послуг з підбору персоналу дуже розтягнутий, що свідчить про його високий попит;

неухильна тенденція до зростання регіональних замовлень на підбір персоналу;

підвищення вимог до якості рекрутингових послуг, що пояснюється активізацією контактів і розвитком взаємовідносин з клієнтами, зростанням числа замовлень з боку місцевих клієнтів;

розвиток та просування рекрутинговими компаніями на ринок інших видів послуг, що викликано прагненням диверсифікувати бізнес, знизити ризики. Додаткові послуги надаються в сфері управлінського консультування, навчання персоналу, а також управління людськими ресурсами;

відсутність єдиної методики ціноутворення. Ціна послуги встановлюється самостійно кожною окремою компанією;

конкуренція на окремих секторах ринку, особливо при роботі з великими українськими та західними компаніями.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. На даному етапі відбирають кандидатів, яких доцільно запросити на першу співбесіду [9].

Після попереднього відбору кандидатів проводиться первинна співбесіда. Первинна співбесіда (інтерв'ю) – це обмін інформацією між кандидатом на вакантну посаду та спеціалістом відділу кадрів за допомогою словесної комунікації, під час якої, з однієї сторони, здійснюється збір даних про профіль та потенціал майбутнього працівника з метою визначення його придатності до виконання пропонованої роботи, а з іншої сторони, претендент

отримує дані щодо організації-роботодавця, робочого місця та перспектив особистісного зростання в разі працевлаштування.

Отримана під час співбесіди інформація про кандидата дозволяє: ґрунтовно прогнозувати його ефективність виконання майбутніх функцій та порівняти їх з прогнозами відносно інших кандидатів та визначити наскільки кандидат зацікавлений у даній роботі. Типи співбесід [22] представлено в таблиці 1.5.

В процесі співбесіди інтерв'юєр має одержати інформацію за наступними блоками: життєвий шлях, автобіографічні дані, загальноосвітній рівень, практичний досвід, характеристика останнього місця роботи, одержувана винагорода, індивідуальні характеристики. В сучасному світі постійно з'являються нові способи підбору, пошуку та оцінки персоналу, технічні інструменти реалізації окремих елементів цього процесу. Вибір того чи іншого методу залежить від багатьох факторів: профілю вакансії, прийнятих в компанії правил, бюджету, ситуації на ринку праці.

Таблиця 1.5.

Види співбесіди

Класифікація	Вид	Опис
За ступенем визначеності та формалізованості структури	Структуроване	Вид співбесіди, при якому компетентність кандидатів визначається шляхом типового опитувальника, що застосовується для кожного з них. Питання в ньому послідовні й незмінні.
	Неструктуроване	Різновид інтерв'ю, коли запитувач задає питання спонтанно, а не читає їх за списком. Це дозволяє йому вільно обговорювати теми, що виникають в процесі інтерв'ю.
За складом учасників	Панельне	Різновид співбесіди, коли з одним претендентом спілкується кілька представників компанії-роботодавця.
	Серійне	Інтерв'ю при якому кандидат послідовно спілкується з різними представниками компанії: менеджером по персоналу і т.д.
	Групове	Різновид співбесіди, коли один представник компанії-роботодавця спілкується з кількома претендентами.
	Один на один	Співбесіда кандидата з потенційним роботодавцем.
	Біографічне	Інтерв'ю, яке будується навколо фактів з життя кандидата, його минулого досвіду.

В залежності від об'єкту вивчення	Поведінкове	Інтерв'ю, на якому задають питання не о теоретичних знаннях і гіпотетичних ситуаціях, а про конкретні ситуації з минулого.
	Стресове	Співбесіда, на якій кандидата намагаються вивести з рівноваги, поставити в ситуацію, коли він відчує себе некомфортно або ж просто зробити те, до чого претендент не готовий.
	Ситуативне	Інтерв'ю, яке полягає в побудові певних ситуацій і пропозицій беруть інтерв'ю описати модель своєї поведінки або вирішення конкретної ситуації.
	Глибинне	Це не що інше, як неформальна бесіда, яка проводиться за певним планом. Ґрунтується це інтерв'ю на використанні різного роду методик, здатних спонукати респондента до розважливих, а також до глибоких міркувань з проектами рішень керівництва, що цікавлять дослідника.

Кращі кандидати після співбесіди з працівниками HR-відділу направляються на зустріч зі своїм потенційним керівником. Мета підсумкової співбесіди – здобуття інформації по тих питаннях, які не були висвітлені на попередніх етапах відбору, та уточнення отриманої раніше інформації.

Остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення.

В разі ухвалення такого рішення кадрова служба має юридично закріпити відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем, а саме: підготувати й підписати трудовий договір (контракт) та видати наказ про зарахування на роботу.

Для ефективного рекрутингу використовують різні системи з управління кандидатами при підборі персоналу. Дані системи допомагають автоматизувати процес підбору персоналу та прискорити його.

В таблиці 1.6. представлено порівняльну характеристику найкращих рекрутингових автоматизованих систем.

Таблиця 1.6.

Програми для автоматизації процесу рекрутинга

Назва	Особливості	Недоліки	Ціна
1	2	3	4

Potok	Є мобільна версія, є інтеграція системи Потік з VCV (сервіс відео-інтерв'ю) - проводити співбесіди можна всередині системи є три рівня бекапів, Potok обіцяє, що база ніколи не загубиться.	Немає інтеграції системи Potok з українськими job-сайтами для парсинга резюме відсутня support на сайті. Potok має тільки хмарну версію свого софта.	\$ 2400 за 5 рекрутерів за рік
Friend work	Є розсилка СМС з системи Френдворк. Можна відзначати користувачів всередині софта і робити розсилки кандидатам з системи. Є інтеграція Френдворк з телефонією при придбанні тарифу Корпорація, Friendwork може підготувати технічне завдання для інтеграції з внутрішніми системами компанії, але реалізація залишається.	Відсутня функція автоматичного завантаження резюме в базу, зробити це можна тільки вручну. Відсутня можливість самостійно додавати кастомні поля - зробити це можна тільки через технічну підтримку. Платний експорт бази у Френдворк з інших систем. Підтримка на сайті не відповідає на запити.	\$ 1560 за 5 рекрутерів за рік

Продовження табл.1.6.

1	2	3	4
Хант-флоу	Є розсилка СМС з системи Хантфлоу, інтеграція HuntFlow з телефонією, вбудований поштовий клієнт HuntMail, є інтеграція з календарями, перенесення бази в HuntFlow з інших систем безкоштовний.	Відсутня просунутий пошук - boolean search, немає можливості створення публічної сторінки вакансії, немає можливості ділитися вакансіями в соціальних мережах, підтримка на сайті є, але на питання менеджери підтримки не відповідають.	\$ 2625 за 5 рекр-утерів за рік
E-Staff	Додаток E-Staff Caller ID, яке визначає хто з бази E-Staff вам дзвонить - це можуть бути кандидати, замовники або співробітники вашої компанії. Двостороння інтеграція E-Staff рекрутер з job-сайтами.	Застарілий інтерфейс, відсутня хмарна версія софта Естафф, для використання потрібно завантажити програму на комп'ютер, відсутня boolean search, немає чіткого ціноутворення, не працює підтримка на сайті.	\$ 2500
Persia	Free trial 14 днів на Персія HR, замість класичних семи. Є вбудоване розширення для більшості браузерів: chrome, opera, firefox, safari.	Система Персія має обмежені можливості з пошуку кандидатів, boolean search не передбачений. Парсити кандидатів можливо тільки з українських сайтів і пари	\$ 600 за 5 рекр-утерів за рік

		російських (superjob.ru і headhunter.ru), решта ринку СНД поки не доступний в системі.	
Zoho Recruit	Є мобільний додаток Zoho Recruit для iOS і Android. Софт можна збирати як конструктор - підбирати тільки ті надбудови, які вам потрібні.	Немає російськомовної версії Zoho Recruit, немає інтеграції з українськими і російськими сайтами роботи.	\$ 1500 за 5 рекр-утерів за рік
Clever Staff	Створення резервної копії даних (бекап даних). Кастомізація софта під будь-які запити бізнесу. Відповідність GDPR. Інтеграція з телефонією Vinotel і є можливість здійснювати і приймати дзвінки з системи. Функція конструктора звітів дозволяє створити кастомні звіти і зберігати їх на комп'ютер у форматі excel. Є інтеграція з ключовими сайтами з пошуку роботи в СНД: work.ua, rabota.ua, hh.ru, hh.ua, hh.kz, hh.by, superjob.ru.	Немає мобільного застосування, але є мобільна версія.	\$ 2400 за 5 рекр-утерів за рік

В таблиці 1.7 представлено порівняльну характеристику програм для автоматизації рекрутингу.

Таблиця 1.7.

Порівняльна характеристика програм для автоматизації рекрутингу

Система	Potok	Friend-work	Persia	E-Staff	Хатфлой	Zoho Recruit	CleverStaff
Парсинг резюме	+	+	+	+	+	+	+
Інтеграція с LinkedIn	+	+	+	+	+	+	+
Кастомізація софту	-	-	-	+	-	+	+
Boolean Search	-	-	-	-	-	+	+
Теги та пошук по ним	+	-	-	-	+	+	+
Автоматичне вивантаження резюме з	+	-	-	-	+	+	+

почти в базу							
Конструктор звітів	+	-	-	-	+	+	+
Серверна версія	-	-	-	-	-	+	+

Власна база кандидатів, які раніше відгукувалися на вакансії або просто надсилали резюме, – це цінний актив, який дозволяє значно економити кошти на підборі персоналу. Якщо кандидат уже приходив в компанію на співбесіду, але з якихось причин не підійшов, то цілком можливо, що через кілька місяців або навіть років відкриється вакансія, на яку даний кандидат буде відмінно підходити.

Існує ряд принципів якими слід користуватись при підборі персоналу [5]:

пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я).

1.3. Міжнародний досвід підбору персоналу

Питання підбору персоналу є важливим для кожного підприємства. В багатьох країнах світу приділяють значну увагу підбору кадрів, тому що від персоналу залежить ефективність роботи підприємства. У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два протилежних підходи – американський і японський.

Американська модель управління персоналом історично склалася і отримала своє поширення набагато раніше, ніж японська, і її досить часто називають жорсткою, формальною, авторитарною, адміністративною. Дана модель акумулює в собі найбільш типові принципи, методи і технології управління, що застосовуються в компаніях США, і в загальних рисах вона була сформована в ХХ ст.

Метою функціонування американських компаній є максимізація прибутку, що виражається у встановленні цілей на основі показників прибутку на акціонерний капітал. А практика показує, що стратегічними засобами реалізації такої мети можуть стати тільки матеріальна зацікавленість співробітників, а також конкуренція, яка веде до перемоги найсильнішого. Також, американський кадровий менеджмент характеризується тим, що персонал компанії розглядається як сукупність індивідуальностей, але при цьому для організації співробітники – це тільки засіб досягнення її цілей [43].

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Система відбору персоналу в американських компаніях будується як на використанні традиційних принципів і методик селекції при прийомі на роботу, де головна увага приділяється спеціалізованим знанням і професійним навичкам кандидатів, так і на нетрадиційних методах, що представляють собою інновацію в системі відбору в США.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи підбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим

знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плінність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої. Американські компанії шукають таких фахівців, знання і досвід яких можуть бути використані в будь-якій іншій компанії на аналогічному вигляді робіт. Саме тому в американських компаніях професійна мобільність персоналу розглядається як позитивне явище, що знаходить своє відображення і в критерії підбору персоналу. Більшість американських компаній віддадуть перевагу фахівцю зі стажем роботи 15 років, який пропрацював ці 15 років в декількох компаніях, ніж фахівцю, який має аналогічний стаж роботи, але в одній компанії [17].

Процес відбору персоналу в американських компаніях повинен обов'язково відповідати двом вимогам. По-перше, правильне складання профілю вакансії. Для того щоб правильно скласти профіль вакансії (робочого місця), необхідно виявити той стиль роботи і ті показники, які будуть найбільш придатні для високої якості виконання даної конкретної роботи, іншими словами профіль кожного робочого місця повинен бути унікальним. По-друге, тести, які застосовуються повинні вимірювати тільки ті показники або характеристики, які необхідні для заняття даної посади.

На кожному з етапів підбору відбувається відсів кандидатів, які не відповідають необхідним вимогам для заняття вакантної посади. Найчастіше відбір в американських компаніях відбувається із застосуванням наступних методик: оцінка по резюме, анкетування, попереднє співбесіду, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, підсумкове співбесіду. У випадках, якщо вакантна посада, на яку проводиться відбір, пов'язана зі специфічними умовами праці, які вимагають абсолютного фізичного здоров'я, то в таких випадках обов'язковою методикою відбору крім перерахованих вище буде ще й медичне обстеження.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи [23]:

ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю;

якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці. Добір персоналу починається після того, як пропозиції по новій посаді будуть затверджені вищим керівництвом;

відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді. У деяких фірмах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів фірми;

кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Для американської системи управління характерна низька ступінь лояльності співробітників в організації, тобто працівник розглядає організацію тільки як джерело особистого доходу і при пропозиції більш високої заробітної плати з легкістю перейде в іншу організацію. Найчастіше застосовується система короткострокового найму, що породжує досить високу плинність кадрів, що в результаті не може не відбитися на прибутковості і конкурентоспроможності американських компаній.

В США за останні десятиліття використовують креативні методи підбору персоналу. Одним із таких прикладів є американська компанія з розробки відеоігор Red5. Процес підбору персоналу в цю компанію на одну із позицій полягав в тому що, склавши список з 250 претендентів, співробітники Red5 протягом 4 місяців вивчали професійні якості кожного з них. В результаті були обрані 100 розробників, які отримали від Red5 запрошення в незвичайній упаковці: кандидати отримали іменний iPod з персональним зверненням і кодами доступу на сайт з докладною інформацією про запропоновану посаду. 90 із 100 одержувачів позитивно відповіли на подібну пропозицію про роботу, що показником ефективного процесу найму.

Також креативним підходом до підбору персоналу відзначилась американська охоронна компанія Schield Security. Співробітникам компанії доводиться часто проносити свій багаж через сканери в аеропортах і бізнес-центрах, і тому, коли необхідно було поповнити штат фахівцями з безпеки, в кейсах працівників Schield Security з'явилася пропозиція про роботу, написане металевими літерами. Таке послання було добре видно офіцерам з безпеки при скануванні. Подібна кампанія по залученню нових кадрів принесла Schield Security хороший результат.

Отже, наразі є багато цікавих і нестандартних способів підбору персоналу, які можна брати за приклад і впроваджувати в українських компаніях.

Японська модель менеджменту вважається другою базовою моделлю управління в світі, часто на відміну від американської її розглядають, як м'яку, неформальну, соціально-психологічну, органічну.

Аналіз системи управління японських компаній показав, що мета їх функціонування полягає в продовженні існування організації за допомогою завоювання ринку і здійснення внутрішнього накопичення, іншими словами, це процвітання організації в довгостроковій перспективі, а основними стратегічними засобами реалізації цілей функціонування в японських компаніях є вірність і єдність працівників, їх співпраця і співіснування. В кожній японській компанії діють загально визнані соціальні норми, які відрізняють одного працівника від іншого. І в якості критеріїв таких відмінностей виступають рівень освіти, вислуга років, займане становище [44].

Важливе значення для розуміння сутності кадрового менеджменту в Японії має і той факт, що якщо в Америці кожен співробітник компанії повинен відповідати заздалегідь визначеній функції або набору функцій, тобто будь-якого кандидата відбирають строго на певне місце і якщо він цьому місцю не відповідає, його звільняють, то японські компанії спочатку наймають людей, а потім вирішують, як їх краще використовувати. Крім цього, японські компанії відрізняються повільною оцінкою і просуванням персоналу, а також відсутністю жорсткості в його спеціалізації.

Будь-якого працівника в японських компаніях оцінюють не за індивідуальним виробітком, а за вкладом в роботу колективу і в сукупну продуктивність компанії. Японські компанії вважають за краще, щоб їх працівники мали широкий досвід та знання, що відповідають цілям і інтересам саме цієї компанії. Саме з цього випливає і система довічного найму або довгострокова гарантія зайнятості, яка широко поширена в Японії і покладена в основу системи підбору персоналу.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник-посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на [35]:

довгу перспективу роботи на одному підприємстві;

якість освіти й особистий потенціал робітника;

оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;

участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

В процесі підбору кандидатів в постійний штат більшість японських компаній використовують досить жорстку систему, яка складається з обраних каналів залучення нових співробітників за рахунок підтримки постійних зв'язків з певними навчальними закладами, використання при прийомі на роботу системи заявок і рекомендацій, системи іспитів і співбесід при прийомі на роботу, вивчення сімейного стану, оцінки рекомендацій і відгуків, обов'язкового використання випробувального терміну з підбиттям підсумків його проходження.

Оскільки при довічному наймі передбачається довготривала робота на одному підприємстві, то випускники навчальних закладів і компанії дуже серйозно ставляться до свого вибору. Для випускників перший найм на роботу майже завжди визначає їхнє майбутнє, так як при зміні місця роботи з яких-небудь причин, крім сімейних обставин або банкрутства компанії, суспільство підозрює таких працівників в нелояльності, що для японської системи управління є небажаним явищем. Працівники з досвідом роботи в інших

компаніях цінуються менше, ніж ті, які прийшли прямо з школи або навчальних закладів. Між японськими компаніями навіть існує мовчазна угода – не переманювати кваліфікованих співробітників у конкурентів в своїй галузі.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напіваавтономних колективах. Японський та американський досвід підбору персоналу показує, що відповідальний підхід до вибору кадрів істотно впливає на результативність роботи підприємств: покращує якість продукції, підвищує фінансові показники, зменшує плинність кадрів, підтримує високий імідж підприємства [40].

В таблиці 1.8 представлено порівняльні особливості американської та японської системи підбору персоналу.

Таблиця 1.8.

Порівняльні особливості американської та японської системи підбору персоналу

Параметр порівняння	Американський підхід	Японський підхід
Вкладення в людський капітал	Малі	Великі
Джерела залучення кадрів	Зовнішні	Внутрішні
Переваги відбору	Кваліфіковані спеціалісти	Випускники
Найм	Короткостроковий	Довгостроковий
Гарантії персоналу	Мінімальні	Максимальні
Вимоги до персоналу	Ефективність	Гармонія
Відношення до роботи	Головне - реалізація завдань	Головне - виконання обов'язків

Національної моделі або концепції управління персоналом в Україні не існує. Український менеджмент являє собою симбіоз західного і азіатського стилів. Основними критеріями підбору персоналу на українських підприємствах є вік, досвід роботи на аналогічних посадах та освіта. Методами відбору кандидатів в основному є інтерв'ю, психологічні тести та на перевірку конкретних навичок, оцінка резюме, тестове завдання. Джерелами пошуку є внутрішній пошук, соціальні мережі, пошук за допомогою наявних співробітників, оголошення в ЗМІ, пошук через агентства і біржі праці, відбір у навчальних закладах.

У нашій державі інститут підбору та наймання персоналу не розвинений, але є можливість аналізувати та вивчати досвід зарубіжних країн, успішно застосовувати його на українських підприємствах. Українські компанії переймають західний досвід, адаптуючи його до місцевої специфіки [45]. Це дозволяє українським менеджерам побачити реальні приклади побудови ефективною політики управління людськими ресурсами, а також спробувати впровадити їх на українських підприємствах.

Сучасні тенденції в підборі персоналу змінюються кожного року і українські компанії не відстають від інших країн світу та присвоюють процес підбору персоналу до нових умов.

Пошук і найм кращих співробітників, особливо висококваліфікованих фахівців, став трудомістким і дорогим. Парадигми рекрутингу зміщуються і основна увага перемикається на потреби кандидатів. Зміни впливають на методи і тенденції рекрутингу. Було виділено кілька найважливіших тенденцій 2019-2020 рр. в процесі підбору персоналу в Україні.

1) Рекрутинговий маркетинг. Основна мета традиційного маркетингу – це спонукати людей купувати продукт або послугу компанії, а завдання маркетингу при підборі персоналу змусити людей подати резюме на вакансії компанії. Рекрутинговий маркетинг – це залучення талановитих людей в компанію з використанням методів і тактик маркетингу. Рекрутинговий маркетинг з'явився внаслідок поточної ситуації на ринку праці. Його головна мета – допомогти рекрутерам адаптувати свої методи до нових умов і знайти

рішення для залучення талантів. Найпершими в Україні рекрутинговий маркетинг першими почали використовувати ІТ-компанії.

2) Inbound рекрутинг. Проактивна і постійна робота над залученням конкретних кандидатів, щоб вони вибрали компанію в ролі свого наступного наймача. Головна мета в inbound рекрутингу – це залучити, переконати і найняти на роботу. Звернення до кандидатів і пропозиція відкритої вакансії більше не допомагає ефективно залучити таланти. Inbound рекрутинг – це довгострокове рішення для вдосконалення стратегії найму. Це одна з перших тенденцій 2020 року в Україні.

3) Бренд роботодавця. Бренд роботодавця – це репутація і популярність організації, як роботодавця. Дослідження LinkedIn довели: більше 75% претендентів вивчають репутацію компанії і бренд роботодавця до подачі резюме. Саме тому формування позитивного бренду роботодавця має велике значення. Українські компанії за останнє п'ятиріччя дуже активно формують бренд роботодавця і не відстають від іноземних компаній.

4) Місія та цінності. Сучасні здобувачі шукають роботодавців, які мають власну думку. Люди хочуть більше, ніж просто зарплату від організації, в якій вони працюють, вони хочуть мати мету. Здобувачі хочуть, щоб їх власні цінності відповідали цінностям їх компанії.

5) Соціальний рекрутинг. Соціальний рекрутинг – це використання соціальних каналів для пошуку, залучення та найму талантів. Наприклад, Facebook, Twitter, LinkedIn і веб-сайти, блоги, форуми, дошки оголошень. Компанії мають змогу використовувати соціальні мережі, щоб активно шукати потенційних кандидатів, будувати з ними відносини і стимулювати їх подавати заявки на вакантні посади. В Україні соціальний рекрутинг найбільш ефективним є серед ІТ-компаній.

6) Віддалена праця. У 2020 році у зв'язку з всесвітньою пандемією COVID-19 віддалена праця є необхідною. При виборі компанії кандидати все більше звертають увагу на можливість працювати віддалено, а компанії у свою чергу аналізують на співбесіді персональні якості кандидата для розуміння чи зможе цей спеціаліст працювати віддалено. В Україні з початком пандемії майже половина компаній почала працювати віддалено.

7) Автоматизація рекрутингу. ПО, яке забезпечує комплексне рішення задач рекрутингу та HR – майбутнє автоматизації підбору персоналу. В Україні існують компанії, які розробляють програмне забезпечення для автоматизації рекрутингу.

Отже, завдяки тому що українська концепція управління персоналом являє собою симбіоз західного і азійського стилів – українські компанії не відстають від тенденцій підбору персоналу і впроваджують найкращі методи для роботи з персоналом.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто поняття «підбір персоналу», з урахуванням думок українських і закордонних науковців. В результаті узагальнення вивчених визначень, було сформульоване власне поняття, було запропоновано власне визначення системи підбору персоналу в організації, сутність якого полягає в залученні кандидатів, які володіють професійними і психологічними якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством та відповідають вимогам робочого місця.

Крім того, було детально проаналізовано етапи процесу підбору персоналу. Приймаючи рішення про проведення підбору персоналу, важливо коректно робити вибір методів та інструментів, що підвищують рівень прогностичності даного процесу. При організації проведення конкурсного відбору необхідно впроваджувати у відділах служби управління персоналом автоматизовану комплексну програму по реєстрації та оцінці кандидатів.

Наразі постійно з'являються нові способи підбору, пошуку та оцінки персоналу, технічні інструменти реалізації окремих елементів цього процесу. Вибір того чи іншого методу залежить від багатьох факторів: профілю вакансії, прийнятих в компанії правил, бюджету, ситуації на ринку праці. Було визначено сучасні методи підбору персоналу – Volean Search та X-Ray Search,

також було представлено сучасні онлайн-інструменти, які допомагають при пошуку персоналу.

Також було розглянуто різноманітні системи для ведення бази кандидатів. Такі системи є сучасними інструментами, які допомагають автоматизувати процес підбору персоналу. Одна з найкращих систем є CleverStaff. Перевагами цієї системи є створення резервної копії даних, інтеграція з телефонією, є можливість здійснювати і приймати дзвінки з системи, функція конструктора звітів дозволяє створити кастомні звіти і зберігати їх на комп'ютер у форматі Excel, є інтеграція з ключовими сайтами з пошуку роботи в СНД.

В розділі було проаналізовано сучасний ринок праці в Україні. На ринку праці України разом з високим рівнем безробіття, спостерігається недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства в складних обставинах, наприклад в умовах сучасної кризи. Регулятором такої ситуації певною мірою виступає рекрутингова діяльність, яка останнім часом відіграє важливу роль в структурі зайнятості та працевлаштуванні. Подальший розвиток даної галузі, а також залучення інформаційних та інноваційних технологій дозволить вирішити деякі системні проблеми ринку праці в Україні.

Отже, завдяки тому що українська концепція управління персоналом являє собою симбіоз західного і азійського стилів – українські компанії не відстають від тенденцій підбору персоналу і впроваджують найкращі методи для роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М-ДИЗАЙН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «М-Дизайн»

ТОВ «М-Дизайн» займається виготовленням корпусних меблів на замовлення в Харкові більше 10 років з сертифікованих матеріалів європейських виробників. ТОВ «М-Дизайн» на сьогоднішній день є одним з виробників корпусних меблів для дому та офісу, меблів для готелів та санаторіїв та торгіві меблі.

Підприємство було створено у 2001 році на базі столярного цеху харківської меблевої фабрики. Зареєстровано за юридичною адресою м. Харків, проспект Героїв Сталінграду, 138.

В 2007 році з орендованих приміщень підприємство переїхало в власні приміщення, де просторі цехи та виробничі корпуси обладнані сучасними, високотехнологічними верстатами, обладнанням та інструментами для виробництва корпусних меблів [53].

Наступним етапом у розвитку товариства стало придбання в 2009 році італійського оснащення з числовим програмним управлінням для виготовлення стільців, крісел, канапе, обідніх та журнальних столів, інших виробів з деревини. Це оснащення дозволяє виконувати складні і вишукані візерунки на výroбах з деревини, яка дає можливість виготовляти неповторні, індивідуальні вироби високої якості в короткий термін.

ТОВ «М-Дизайн» піклується не лише про своїх клієнтів, але і прагне створити відповідні умови праці і відпочинку для своїх працівників. Починаючи з 2012 року, після виконання замовлення на обладнання меблями бази відпочинку «Коробові хутори», керівництво ТОВ «М-Дизайн» підписало угоду з власниками бази відпочинку на надання можливості працівникам товариства щорічно одноразово проводити вихідні дні в «Коробових хуторах» зі знижкою в оплаті путівки в 50%. Єврейський культурний центр «Бейт Дан», що у м. Харкові, де ТОВ «М-Дизайн» обладнувало атріум та актову залу, запрошує дітей працівників товариства приймати участь у святах та дитячих заходах, а також надає приміщення для проведення корпоративних заходів.

ТОВ «М-Дизайн» постійно розвивається. Компанія швидко реагує на сучасні зміни стилів і напрямів завдяки використанню передових технологій та постійно досліджуючи попит споживачів.

Якість виконання і варіанти дизайну моделей високо оцінюють меблеві виставки, які проводяться у містах України, що підтверджують отримані дипломи та нагороди.

Виробництво корпусних меблів потребує дорогого устаткування і вважається одним із самих складних в цій сфері. Але це і найбільш популярний вид меблів, який користується попитом. Останнім часом поняття «корпусних» меблів витісняє поняття «модульних» меблів. Це пов'язано з тим, що основа корпусних меблів – це створення індивідуальної меблевої композиції з набору стандартних елементів. Якщо в серійному виробництві модульних меблів існує стандартна модульна лінійка, доповнена пілонами, висувними кошиками, утримувачами і панелями довільної форми для створення з одних і тих же модулів нескінченної кількості композицій, то у виробництві корпусних меблів – вироби лише з індивідуальними розмірами, під індивідуальне замовлення.

На підприємстві «М-Дизайн» працюють висококваліфіковані дизайнери, конструктори, робітники столярної майстерні. Для виробів використовується натуральна деревина (дуб, бук, вільха, береза, ясен, вишня) та сучасні екологічно-чисті матеріали, такі як мультиплекс, деревно-волокнисті плити (ДВП), деревно-стружкові плити (ДСП) австрійської компанії EGGER, плити дрібно-дисперсної фракції (МДФ), дерев'яні фасади MOBICLAN (Італія), Drewpol (Польща). Для меблевих аксесуарів та фурнітури використовується комплектуючі відомих виробників Blum, Hettich, Starax, Vibo; сучасні, елегантні та надійні меблеві ручки різних форм і дизайнів виробництва Scilm, Cebi, Juliani, Giusti.

ТОВ «М-Дизайн» успішно реалізує свою продукцію через дилерів і мережі меблевих магазинів в Харкові та області. Здійснюється експорт меблів у різні регіони України зокрема, для переобладнання дитячих таборів відпочинку та санаторіїв і пансіонатів. Клієнти ТОВ «М-Дизайн» – це різні компанії, банки, навчальні заклади України – від великих міжнародних корпорацій до середніх компаній регіонального або міського масштабу. Постійні замовники компанії: ПАТ «Реал Банк», ПАТ «Перший Інвестиційний банк», ПАТ «Кредитпромбанк», «Райффайзен Банк Аваль» [31].

ТОВ «М-Дизайн» є професійним учасником меблевого ринку. Компанія веде активну діяльність по комплектації об'єктів різного призначення предметами обстановки, як в Харкові і Харківській області, так і по всій території України.

Згідно статті 57 Господарського Кодексу України, ТОВ «М-Дизайн» діє на основі статуту, затвердженого протоколом загальних зборів власників. Статут ТОВ містить відомості про його найменування (повна та скорочена назва на українській мові та повна назва англійською мовою), мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання.

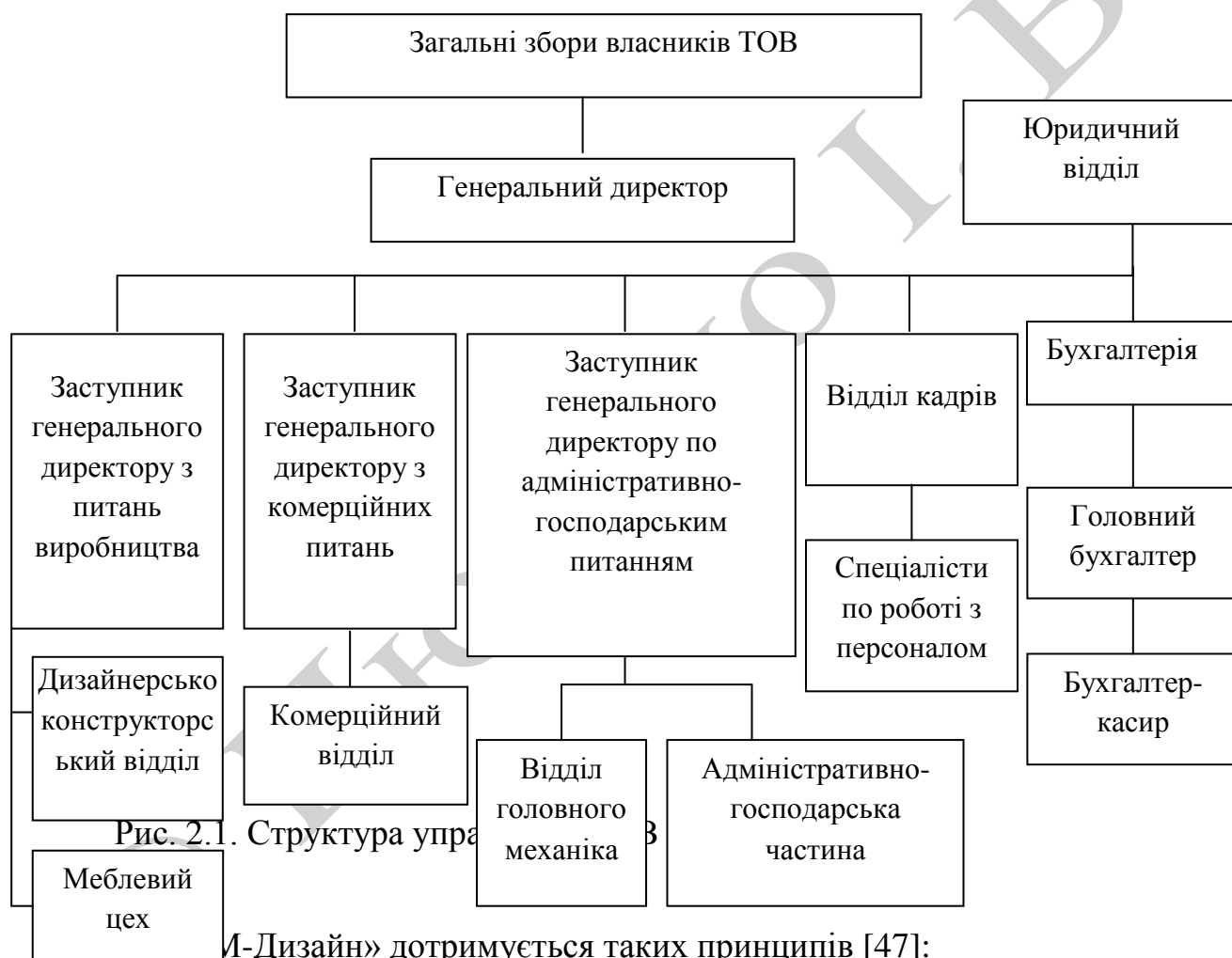
Компанія пропонує повний асортимент меблів для створення комфортної обстановки вашого офісу, кафе, ресторану, а також меблі для дому.

Офісні меблі від ТОВ «М-Дизайн» – це широкий асортимент модулів меблів для персоналу, керівників, а також для прийомних і зон ресепшн. Виробляються різноманітні столи для офісу, тумби і приставні елементи, офісні стільці для відвідувачів, шафи різних категорій і багато іншого. Компанія пропонує широкий вибір торгових меблів: вітрини, ресепшени, стенди, тумби, прилавки, стелажі. ТОВ «М-Дизайн» пропонує широкий вибір меблів для готелів будь-якого типу, а також санаторіїв, будинків відпочинку, оздоровчих центрів і лікарень. Готельні меблі, що відповідає всім європейським вимогам до зносостійкості і екологічності.

Висока якість, нові технології виготовлення меблів, сучасний дизайн, доступні ціни та індивідуальний підхід до кожного клієнта створили ім'я та репутацію підприємству.

«М-Дизайн» пропонує якісні меблі за індивідуальними замовленнями в різних цінових категоріях. Компанія використовує у своїй роботі матеріали і комплектуючі, які поєднують в собі оптимальне співвідношення ціни і якості, індивідуально працюємо з кожним замовленням будь-якого рівня складності.

Структура управління підприємством є гарантом його успішної роботи, високоефективного виробництва та фінансового результату. Розглянемо структуру управління ТОВ «М-Дизайн» на рис. 2.1.



використання тільки сертифікованих матеріалів європейських виробників;

оптимальне поєднання ціни та якості;

індивідуальна робота з кожним замовленням будь-якого рівня складності;

різноманітність форм, стилів, розмірів меблів;

широкий вибір матеріалів за кольором, фактурі, стилю, вартості;

унікальність меблів з використанням задумів клієнтів;

економія часу клієнтів;

гарантія виконання замовлення точно в строк, оперативна доставка і монтаж, якісне гарантійне та післягарантійне обслуговування.

будь-який бюджет (без втрати якості), від економ-варіантів до ексклюзивних меблів.

Найвищим органом управління є Загальні збори ТОВ. Виконавчий орган здійснює керівництво поточною діяльністю товариства, обирається на загальних зборах власників та представлений посадою генерального директора. Завдання виконавчого органу полягає у здійсненні керівництва поточною діяльністю товариства, що передбачає його відповідальність за реалізацію мети, стратегії та політики товариства. Генеральний директор уповноважений виконавчою радою на здійснення управління усіма ланками підприємства, зокрема процесами виробництва, реалізації та збуту.

2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників підприємства ТОВ «М-Дизайн»

2.2.1. Аналіз техніко-економічних показників

На підприємстві дуже важливо раціонально використовувати усі наявні ресурси. Запорукою успішного управління персоналом підприємства є розвинена техніко-економічна та фінансова база підприємства. Безпосередній вплив на фінансування процесів підбору, адаптації, розвитку персоналу, на забезпечення зростання продуктивності праці і відповідно матеріального стимулювання праці, зростання витрат на формування соціальної інфраструктури підприємства має рівень техніко-економічних та фінансових показників [52].

Техніко-економічні показники – це величини, які характеризують матеріально-виробничу базу підприємств, використання знарядь і предметів праці, організацію виробництва, затрати на виробництво продукції [32]. Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів; є основою при розробці техпромфінплану підприємства, встановлення прогресивних техніко-економічних норм і нормативів.

Техніко-економічний аналіз – це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. Вихідними матеріалами для аналізу є дані оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку. Показники діяльності ТОВ «М-Дизайн» за 2018 та 2019 роки представлені в додатках А – 3.

Основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2. 1.

Аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	тис. грн.	76926	64414	-12512	83,7
2. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	40770	34625	-6145	84,93
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	36156	29789	-6367	82,39
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1433	1198	-233	83
5. Темпи зростання активів підприємства	%	105	76	-29	72
6. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	24104,5	21566,5	-2538	89

Продовження табл.2.1.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Фондовіддача основних засобів	-	3,19	2,9	0,96	90
9. Фондомісткість	-	0,31	0,33	0,02	1,06
10. Фондоозброєність	тис. грн./особу.	178,5	143,7	-34,8	0,8
11. Питома вага необоротних активів в загальній вартості активів	%	77	92	22	128

Виходячи з табл. 2.1. на підприємстві негативна тенденція у розвитку. У 2019 році порівняно с 2018 роком обсяг товарної продукції знизився на 12512 тис. грн. Чистий дохід у 2019 році порівняно з 2018 знизився на 15,07%, це негативний показник. Чистий дохід знизився внаслідок зменшення обсягу товарної продукції. Собівартість продукції знизилась на 6367 тис. грн., що свідчить про зменшення витрат на виробництво продукції. Чистий прибуток зменшився на 17%, що є втратами для підприємства та свідчить про наявність проблем на ньому. Темпи зростання активів підприємства є негативними через зменшення обсягів товарної продукції. У 2019 році порівняно з 2018 роком вартість основних засобів зменшилась на 2538 тис. грн. Фондовіддача основних засобів зменшилась на 10% у 2019 році порівняно с 2018, що свідчить про те, що прибуток, який припадає на одиницю вартості основних засобів зменшилася. Питома вага необоротних активів в загальній вартості активів зросла на 28%.

Був проведений аналіз динаміки загального обсягу товарної продукції результат наведений в табл. 2.2. та відображений на рис 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки загального обсягу товарної продукції

Показники	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Товарна продукція, тис. грн.	58600	62756	67894	76926	64414
Базові темпи зростання, %	-	107	115,8	131,2	109,9
Ланцюгові темпи зростання, %	-	107	108,18	113,3	83,7

На рис. 2.2. зображено графічно динаміку загального обсягу товарної продукції.

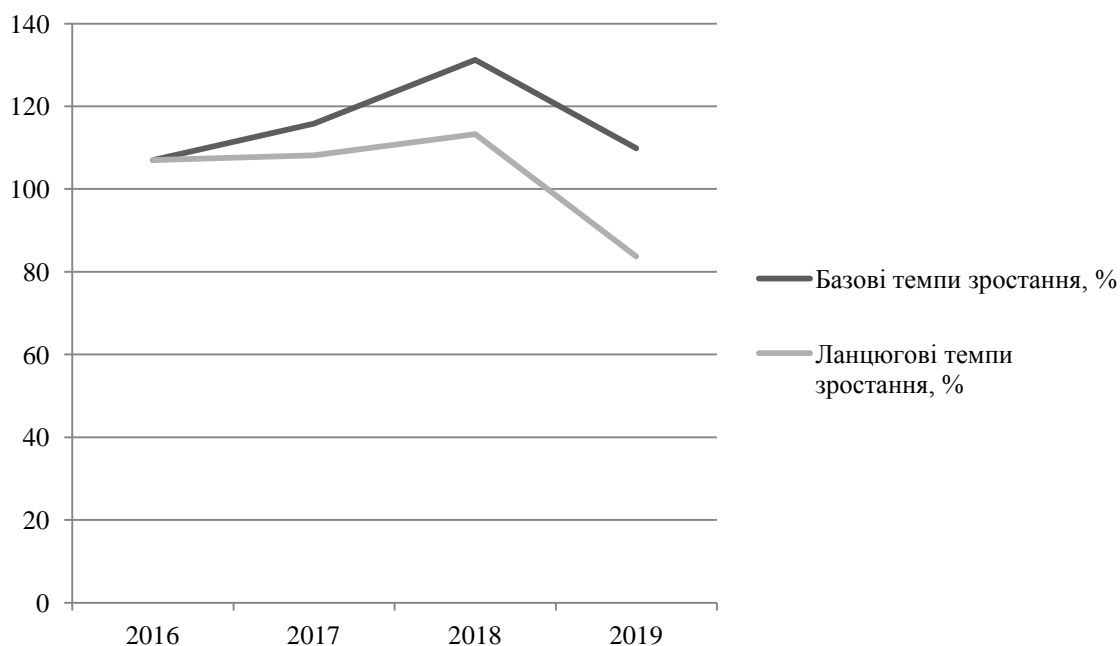


Рис.2.2. Динаміка загального обсягу товарної продукції.

Показник товарної продукції залежить від собівартості продукції та її вартості. Найбільший показник був зазначений у 2018 році він дорівнював 76926 тис. грн., найменший був у 2016 році 58600 тис грн. З 2016 по 2018 роки обсяг товарної продукції стабільно зростав приблизно на 11%. У 2019 році порівняно з 2018 роком обсяг товарної продукції знизився на 16,3%. Це негативна тенденція, яка сприяла зниженню прибутку підприємства.

Визначення середньорічного темпу зростання обсягу товарної продукції здійснюється за формулою середньої геометричної (2.1):

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n}, \quad (2.1)$$

де \bar{T} – середньорічний темп зростання товарної продукції;

T – ланцюгові темпи зростання товарної продукції;

n – кількість періодів, що аналізуються.

За останні 5 років середньорічний темп зростання товарної продукції склав 102,3 %, тобто в цілому тенденція позитивна.

Таблиця 2.3.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта ритмічності випуску продукції
за 2019 рік

Квартал	Обсяг випуску продукції, тис. грн.		% виконання плану	Випуск продукції зарахований в виконання плану
	план	факт		
I	16595	15350	92,4	15350
II	18292	18658	102	18292
III	15722	13364	85	13364
IV	15634	17042	109	15634
Разом	66243	64414	97,3	62640

Було розраховано коефіцієнт ритмічності випуску продукції за 2019. Вихідні дані для цього наведені в табл. 2.3. У I кварталі 2019 року план було не довиконано на 1467 тис. грн. У II кварталі план було перевиконано на 423 тис. грн. У III кварталі план було не довиконано на 2780 тис. грн. У IV кварталі план було перевиконано на 1738 тис. грн. Усього за 2019 рік план було не довиконано на 2986 тис. грн.

Коефіцієнт ритмічності випуску продукції за даними табл. 2.3. розраховується за формулою 2.2 та становить:

$$K_p = \frac{62640}{66243} = 0,945 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт ритмічності менше одиниці з причини невиконання плану випуску продукції в I і III кварталах. З табл. 2.3. видно, що план реалізації не виконано як за ритмічністю, так і за загальним обсягом виробництва.

Коефіцієнт аритмічності випуску продукції визначається за формулою (2.3):

$$K_{ap} = 1 - K_p, \quad (2.3)$$

де K_p – коефіцієнт ритмічності випуску продукції;

K_{ap} – коефіцієнт аритмічності випуску продукції.

Коефіцієнт аритмічності випуску продукції дорівнює 0,055. Тобто підприємство недовиготовило у встановлені графіком строки 5,5% продукції від загального планового випуску.

2.2.2. Аналіз фінансових показників

На якість трудового процесу безпосередній вплив мають показники фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Показники фінансового стану підприємства – система показників, що використовується для аналізу фінансового стану підприємства. Дані показники це розрахунки, засновані на звітах компанії та іншій інформації, що використовуються для характеристики фінансової структури компанії [46].

Найважливішим показником, що характеризують роботу підприємства є операційні витрати на виробництво й реалізацію продукції, послуг. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Аналіз операційних витрат представлений у табл. 2.4. Дані цієї таблиці дозволяють оцінити структуру і динаміку витрат.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансового стану ТОВ «М-Дизайн»

Стаття	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	+/-	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40770	34625	-6145	84,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36156	29789	-6367	82,39
Валовий: прибуток (збиток)	4614	4836	222	104,81
Інші операційні доходи	4105	5001	896	121,83
Адміністративні витрати	421	352	-69	83,61
Витрати на збут	1322	1050	-272	79,43

Продовження табл.2.4.

1	2	3	4	5
Інші операційні витрати	3892	8060	4168	207,09
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	3084	375	-2709	12,16
Інші фінансові доходи	16		-16	0,00
Інші доходи	4086	2663	-1423	65,17
Фінансові витрати	11		-11	0,00
Інші витрати	5438	1519	-3919	27,93
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1737	1519	-218	87,45
Витрати (дохід) з податку на прибуток	304	321	17	105,59
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1433	1198	-235	83,60

В 2019 році порівняно з 2018 роком чистий прибуток зменшився на 16,4%, одна із причин яка призвела до цього це збільшення інших операційних витрат в 2 рази. За аналізовані роки зменшилися обсяги чистого доходу на 17%, тоді як собівартість скоротилася на 18 %, що порівняно з темпами росту цін та рівня інфляції в Україні за останні роки для підприємства є нормою.

За даними оцінки рентабельності можна сказати, що показники є відносно низькими проте динаміка зміни є позитивною, так як підприємство отримує незначний прибутку за 2018-2019 роки.

За рахунок того, що у 2019 році було отримано найнижчі показники прибутку, то показники рентабельності відповідно у цьому році знизилися порівняно із 2018 роком. Так показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,51; рентабельності активів – на 0,05, рентабельності діяльності – на 0,06.

За даними оцінки рентабельності можна сказати, що показники є відносно низькими проте динаміка зміни є позитивною, так як підприємство отримує незначний прибутку за 2018-2019 роки.

Система показників фінансових результатів містить у собі не лише абсолютні, а й відносні показники ефективності господарювання, до них належать показники рентабельності, які наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «М-Дизайн»

Показники	Роки		Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	2018	2019	+/-	%
Чистий прибуток	1433	1198	-235	83,60
Собівартість реалізованої продукції	36156	29789	-6367	82,39
Вартість активів	30620	23521	-7099	76,82
Власний капітал	16027	14209	-1818	88,66
Чистий дохід від реалізації продукції	40770	34625	-6145	84,93
Коефіцієнт рентабельності активів, %	4,68	5,09	0,41	108,83
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	8,94	8,43	-0,51	94,30
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	3,51	3,46	-0,05	98,44
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	3,96	4,02	0,06	101,47

За рахунок того, що у 2019 році було отримано найнижчі показники прибутку, то показники рентабельності відповідно у цьому році знизилися порівняно із 2018 роком. Так показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,51; рентабельності активів – на 0,05, рентабельності діяльності – на 0,06.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основні з яких розраховано у таблиці 2.6.

Оборотність активів характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних у розпорядженні ресурсів, незалежно від джерел придбання. Даний показник має незначне збільшення, що свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства – збільшення ефективності усіх наявних на підприємстві ресурсів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Показник знизився на 0,67.

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності підприємства

Показники	Значення показника		Відхилення, +/-
	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,70	0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,67	2,34	0,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,17	2,12	-1,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,03	24,80	20,77
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	115	172	57
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	218	156	-62

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством [46].

Розглянемо показники фінансової стійкості підприємства у таблиці 2.7 та оцінимо показники ліквідності цього підприємства.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства

№	Показники	Значення показника		Відхилення, +/-
		2018	2019	
1	Вартість оборотних активів, тис. грн.	7034	1828	-5206
2	Сума поточних зобов'язань, тис. грн.	14219	9167	-5052
3	Вартість запасів, тис. грн.	1174	101	-1073
4	Сума грошових коштів (в т.ч. в касі), тис. грн.	16	24	8
5	Сума власного капіталу, тис. грн.	16027	14209	-1818
6	Сума довгострокових зобов'язань, тис. грн.	374	145	-229
7	Вартість активів, тис. грн.	30620	23521	-7099
8	Коефіцієнт покриття (K_p)	0,49	0,20	-0,30
9	Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт ліквідності) ($K_{шл}$)	0,41	0,19	-0,22
10	Коефіцієнти абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,0011	0,0026	0,0015
11	Чистий оборотний капітал ($Ч_{ок}$)	-7185	-7339	-154
12	Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,52	0,60	0,08
13	Коефіцієнт фінансування (K_f)	0,91	0,66	-0,26
14	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{зв}$)	-1,02	-4,01	-2,99
15	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_m)	-0,45	-0,52	-0,07

На основі розрахованих показників можна прийти висновку, що показники ліквідності для підприємства є дуже низькими і на протязі 2018-2019 років ТОВ «М-Дизайн» гостро відчуває нестачу власного оборотного капіталу, що і свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити короткострокові зобов'язання.

За аналізований період майже на 35,53 % знизилася вартість короткострокових зобов'язань, проте за цей же період на 74,01 % знижується вартість оборотних активів підприємства.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, є його фінансова стійкість та ліквідність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно зможе реагувати та пристосуватися до несподіваних змін ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства.

Динаміка зміни вказаних показників впливає на показники ліквідності, які в свою чергу знижуються. Як бачимо за показниками ділової активності, підприємство працює, нарощує обсяги чистого доходу, зростають обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості, але ефективності не маємо.

2.3. Аналіз трудових показників на підприємстві

2.3.1. Аналіз кількісного складу та руху персоналу

Виконання плану за багатьма трудовими показниками залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Трудові ресурси – це всі працюючі на підприємстві громадяни, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей [54].

Дослідження трудових ресурсів починається з оцінки забезпеченості підприємства та його підрозділів кваліфікованою робочою силою. В результаті

такого дослідження визначається склад і структура персоналу підприємства, забезпеченість підприємства окремими категоріями працівників, рух робочої сили, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Аналіз забезпеченості бюджетної установи трудовими ресурсами полягає в оцінці відповідності загальної чисельності, складу і структури персоналу штатному розпису. До структури персоналу відносять [38]:

- 1) основні працівники – це працівники, на яких покладено виконання головних функцій, закріплених за відповідною установою;
- 2) допоміжно-технічний персонал, завдання якого - обслуговувати основних працівників (середній медичний персонал, навчально-допоміжний та інші);
- 3) адміністративно-господарський персонал, до якого відносяться керівний склад, бухгалтерія, планово-фінансовий відділ, інженерно-технічний персонал тощо;
- 4) молодший обслуговуючий персонал включає чергових, прибиральниць, санітарок, сторожів тощо;
- 5) виробничий персонал – працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні (зайняті в основних та допоміжних підрозділах підприємства, у заводських лабораторіях, дослідницьких відділах, апараті заводоуправління).

За даними аналізу кількісного складу працівників, близько 70 % становлять чоловіки, а 30 % – жінки.

Якщо проаналізувати структуру персоналу за віком, то близько 50 % у 2018 році всього персоналу становлять працівники у віці 26-30 років, а в 2019 році – 42%. Близько 40 % у 2018 році становлять працівники у віці 30-45 років та у 2019 році ця частка становить 48%.

Працівники пенсійного та перед пенсійного віку складають 6-7 % у 2018-2019 роках, а працівники віком до 25 років становлять у 2018 році становили близько 4%, а в 2019 році – близько 6%.

Кількісний склад персоналу ТОВ «М-Дизайн» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз кількісного складу персоналу

Показник	Роки				Відхилення	
	2018		2019		+/-	%
	осіб	%	осіб	%		
Усього працівників	135	100,00	150	100	15	111,11
В т. ч. жінок	39	28,8	42	28	3	107,6
чоловіків	96	71,2	108	72	12	112,5
Класифікація працівників за віком:						
16-25 років	6	4,44	8	5,3	2	133
26 -30 років	65	48,14	62	41,3	-3	95,38
30- 45 років	55	40,7	71	47,3	16	129
45 -60 років	9	6,72	9	6,1	0	100,00
Розподіл працівників за освітою:						
освіта I-II рівня акредитації	65	48,14	69	46	4	106,15
вища освіта III-IV рівня акредитації	58	42,96	75	50,0	17	129,3
навчаються в технікумах і коледжах	12	8,9	6	4	-6	50
Розподіл працівників за структурою:						
працівники основного виробництва	95	70,37	101	67,33	6	106,31
невиробничий персонал	28	20,74	30	20	2	107,14
адміністративний персонал	12	8,89	19	12,67	7	158,3

Динаміку змін статевого складу представлено на рис. 2.3.

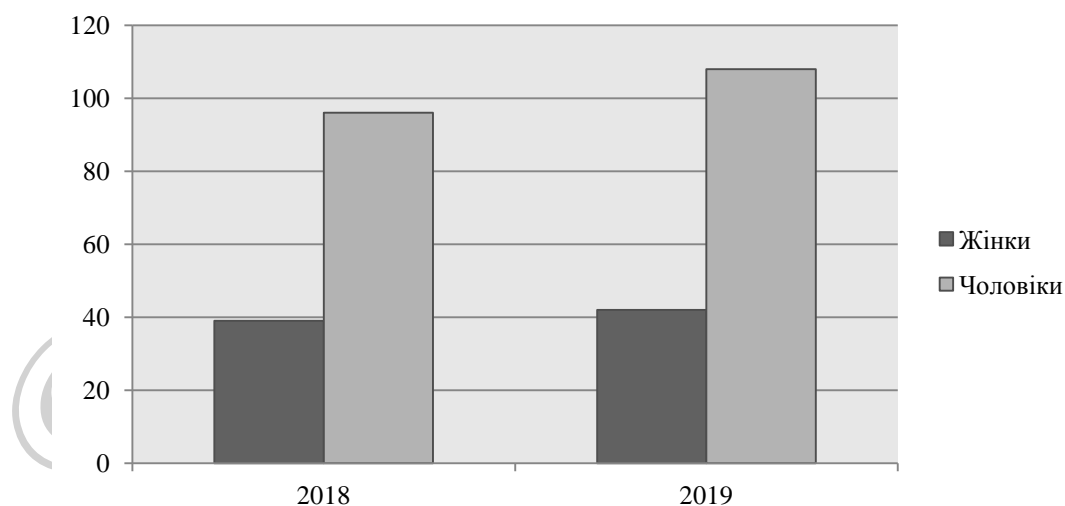


Рис. 2.3. Зміни статевого складу персоналу

Аналізуючи структуру працівників за освітою, можна сказати, що у 2017 та 2018 роках працівники із вищою освітою I-II та III-IV рівня акредитації становлять 92 % всього персоналу. За 2019 рік підприємство підвищив

пріоритет наявності вищої освіти у працівників. Зміна структури працівників за освітою представлено на рис. 2.4.

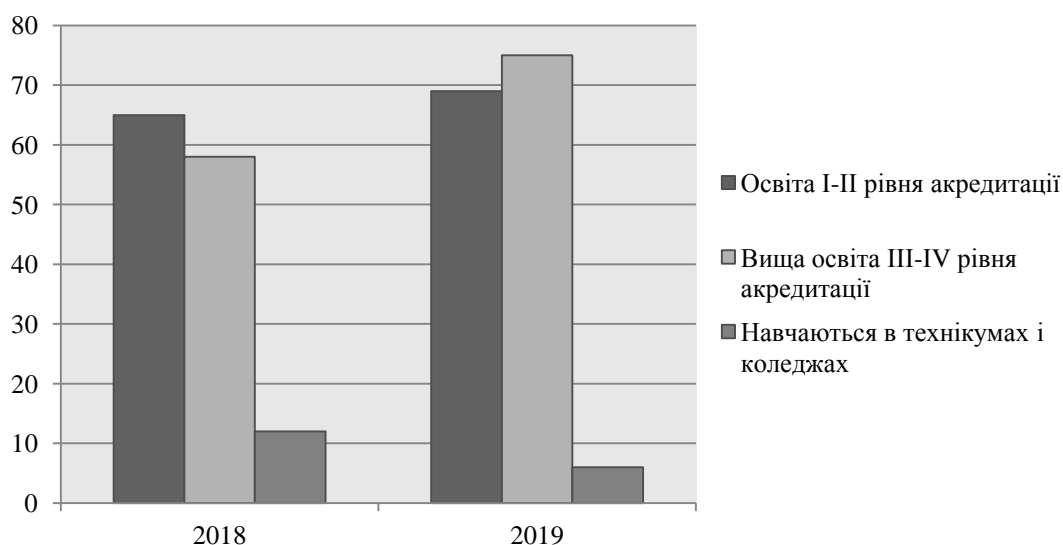


Рис. 2.4. Зміна структури працівників за освітою

Як відомо, склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, переміщенням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

Збір даних показників дає можливість бачити їх динаміку, відносно конкретної організації, мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку, відстежувати тенденції в сегменті в якому працює організація та загальному ринку. Окрім того, це дає можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом.

Аналіз руху персоналу ТОВ «М-Дизайн» зведено у табл. 2.9. Аналізуючи рух персоналу можна зробити висновок, що у 2019 році збільшилась плинність кадрів за власним бажанням, що вказує на проблеми всередині організації.

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу ТОВ «М-Дизайн»

Показники	2018	2019	Відхилення, +/-
Чисельність працівників станом на початок року	146	135	-11
Чисельність прийнятих, чол.	39	46	7
Чисельність звільнених всього, чол.	50	31	-19
У тому числі:			
- за власним бажанням, чол.	14	18	4
- за порушення трудової дисципліни, осіб	16	13	-3
- через зміни в організації виробництва і праці	20	0	-20
Чисельність працівників станом на кінець року	135	150	15
Середньорічна чисельність працівників, чол.	141	143	2
Коефіцієнт обороту по прийому, частки од.	0,28	0,32	0,04
Коефіцієнт обороту з вибуття, частки од.	0,36	0,22	-0,14
Коефіцієнт плинності кадрів, частки од.	0,21	0,22	0,01
Коефіцієнт загального обороту, частки од.	0,63	0,54	-0,09
Коефіцієнт заміщення, частки од.	-0,08	0,10	0,18

Для розрахунку коефіцієнтів руху персоналу було використано наступні формули:

- 1) коефіцієнт загального обороту робочої сили (K_{30}):

$$K_{30} = (\text{ЧП}_\text{п} + \text{ЧП}_\text{з}) / \text{Ч}_{\text{со}}, \quad (2.4)$$

де $\text{ЧП}_\text{п}$ – число працівників прийнятих;

$\text{ЧП}_\text{з}$ – число працівників звільнених;

$\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

- 2) коефіцієнт заміщення (K_3):

$$K_3 = (\text{Ч}_\text{п} - \text{Ч}_\text{з}) / \text{Ч}_{\text{со}}, \quad (2.5)$$

де $\text{Ч}_\text{п}$ – число працівників прийнятих;

$\text{Ч}_\text{з}$ – число працівників звільнених;

$\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

- 3) коефіцієнт обороту з прийому ($K_{\text{оп}}$):

$$K_{\text{оп}} = \text{Ч}_\text{п} / \text{Ч}_{\text{со}}, \quad (2.6)$$

де $Ч_{Пп}$ – число працівників прийнятих;

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників.

4) коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$K_{оз} = Ч_з / Ч_{со}, \quad (2.7)$$

де $Ч_{Пз}$ – число працівників звільнених;

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників.

5) коефіцієнт плинності кадрів ($K_{плин}$):

$$K_{плин} = Ч_{плин} / Ч_{со} \quad (2.8)$$

де $Ч_{плин}$ – число працівників, які звільнилися за власним бажанням, з дозволу адміністрації і звільнених за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

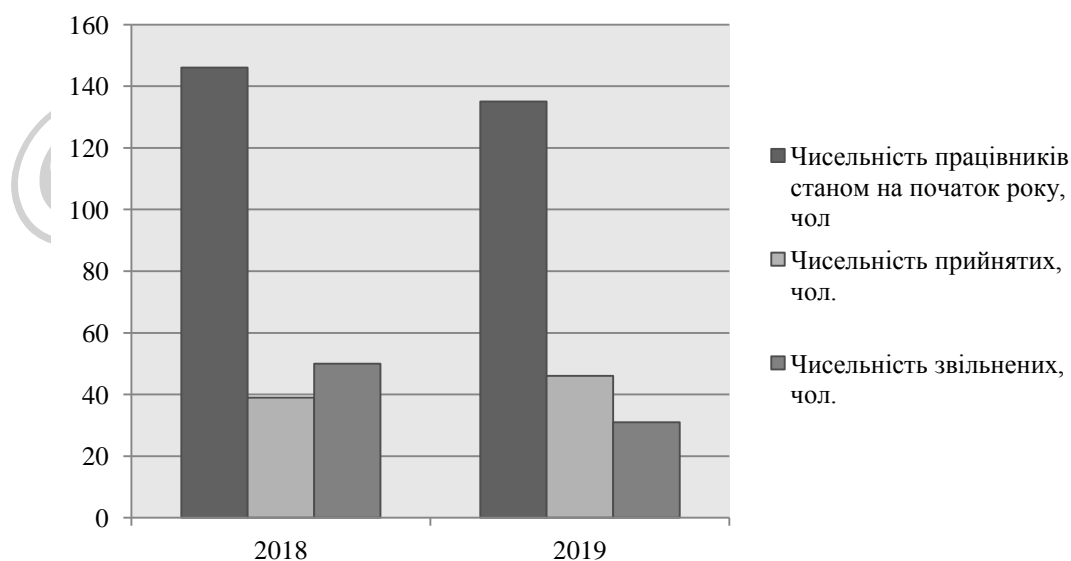


Рис. 2.5. Зміни в чисельності персоналу

Коефіцієнт по прийому працівників у 2018 році становить 28%, а в 2019 році – 32%. Крім того за 2018-2019 роки знижується частка звільнення працівників, якщо у 2018 році частка звільнених працівників становила близько 36%, то у 2019 році частка звільнених становить – 22 %. Чисельність працівників, чисельність прийнятих та звільнених представлено на рис. 2.5.

Дуже важливо визначити причину звільнення кадрів та простежити відповідну динаміку. Якщо проаналізувати склад звільненого персоналу протягом 2019 року, то помітним є той факт, що 60 % працівників звільнено не з причин вимушеного звільнення.

2.3.2. Аналіз фонду робочого часу

Фонд робочого часу – це планований час роботи одного робітника протягом певного календарного періоду (року, кварталу, місяця). Розраховується для визначення необхідної чисельності робітників, а також для виявлення показників використання трудових ресурсів на підприємствах, що діють. Як одиниці виміри приймаються людино-година, людино-день [32].

Забезпеченість підприємства робочою силою дає позитивні результати в тому випадку, якщо досить повно використовується фонд робочого часу. Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності, балансу робочого часу та оперативного табельного обліку, матеріали обробки разових спостережень, фотографування і самофотографування робочого дня. Здійснити детальну оцінку ефективності використання фонду робочого часу дозволяє факторний аналіз. Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.10.

Виходячи із табл. 2.10 корисний фонд робочого часу у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 14079 годин, це зумовлено збільшенням чисельності персоналу. Фонд робочого часу одного робітника у 2019 році зменшився порівняно з 2018 роком на 5%.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для факторного аналізу фонду робочого часу на ТОВ «М-Дизайн»

Показники	2018	2019	Відхилення	
			+/-	%
Середньорічна чисельність штатних працівників ($\text{Ч}_{\text{со}}$)	135	150	15	111
Відпрацьовано за рік одним працівником: днів ($T_{\text{рп}}$) (явочні дні) годин (Γ) (корисний час)	245,065 1960,52	232,291 1858,328	-12,774 -102,192	94,7 94,7
Середня тривалість робочого дня ($T_{\text{рд}}$), год.	8	8	0	0
Фонд робочого часу (ФРЧ), год. (корисний)	264671	278750	14079	105,3

На фонд робочого часу впливають такі фактори як середньооблікова чисельність персоналу, тривалість робочого періоду, тривалість робочого дня.

Вплив середньооблікової чисельності персоналу на фонд робочого часу в абсолютному виразі ($\Delta\text{Ф}_{\text{со}}$) розраховується за формулою (2.9):

$$\Delta\text{Ф}_{\text{со}} = (\text{Ч}_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}) - (\text{Ч}_{\text{со}}^{2018} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.9)$$

$$\Delta\text{Ф}_{\text{со}} = (150 \times 245,065 \times 8) - (135 \times 245,062 \times 8) = 29407,8 \text{ годин}$$

В результаті збільшення середньооблікової чисельності персоналу в звітному періоді річний фонд робочого часу за даними розрахунками збільшився на 29400 год. Індекс чисельності ($I_{\text{ч}}$) розраховується за формулою (2.10):

$$I_{\text{ч}} = (\text{Ч}_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}) / (\text{Ч}_{\text{со}}^{2018} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.10)$$

$$I_{\text{ч}} = (150 \times 245,065 \times 8) / (135 \times 245,065 \times 8) = 1,11$$

Індекс чисельності дорівнює 1,11, тобто на 11% збільшився річний фонд робочого часу через збільшення кількості чисельності персоналу.

Вплив тривалості робочого періоду в абсолютному виразі ($\Delta\text{Ф}_{\text{рп}}$) розраховується за формулою (2.11):

$$\Delta\Phi_{\text{рп}} = (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2018}) - (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.11)$$

$$\Delta\Phi_{\text{рп}} = (150 \times 232,291 \times 8) - (150 \times 245,065 \times 8) = -15328,8 \text{ годин}$$

В результаті зменшення тривалості робочого періоду в звітному періоді річний фонд робочого часу зменшився на 14400 год. Індекс тривалості робочого періоду ($I_{\text{рп}}$) розраховується за формулою (2.12):

$$I_{\text{рп}} = (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2018}) / (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2018} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.12)$$

$$I_{\text{рп}} = (150 \times 232,291 \times 8) / (150 \times 245,065 \times 8) = 0,947$$

Індекс тривалості робочого періоду дорівнює 0,947, тобто на 5,3% зменшився увесь фонд робочого часу через зменшення робочого періоду.

Вплив тривалості робочого дня в абсолютному виразі ($\Delta\Phi_{\text{рд}}$) розраховується за формулою (2.13):

$$\Delta\Phi_{\text{рд}} = (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2019}) - (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.13)$$

$$\Delta\Phi_{\text{рд}} = (150 \times 232,291 \times 8) - (150 \times 232,291 \times 8) = 0$$

Тривалість робочого дня не впливає на річний фонд робочого часу, тому що він не змінився. Індекс тривалості робочого дня ($I_{\text{рд}}$) розраховується за формулою (2.14):

$$I_{\text{рд}} = (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2019}) / (\Phi_{\text{со}}^{2019} \times T_{\text{рп}}^{2019} \times T_{\text{рд}}^{2018}), \quad (2.14)$$

$$I_{\text{рд}} = (150 \times 232,291 \times 8) / (150 \times 232,291 \times 8) = 1$$

Індекс тривалості робочого часу дорівнює 1, тобто робочий час не впливає на річний фонд робочого часу. Сумарний вплив факторів розраховується за формулою (2.15):

$$\Delta\Phi = \Delta\Phi_{\text{со}} + \Delta\Phi_{\text{рп}} + \Delta\Phi_{\text{рд}}, \quad (2.15)$$

$$\Delta\Phi = 29407,8 - 15328,8 + 0 = 14079 \text{ годин}$$

Сумарний вплив факторів складає 14079 год. Сумарний індекс кількості відпрацьованого часу ($I_{\text{вч}}$) розраховується за формулою (2.16):

$$I_{\text{вч}} = \Phi_{2019} / \Phi_{2018}, \quad (2.16)$$

$$I_{вч}=278750/264671=1,053$$

Сумарний індекс кількості відпрацьованого часу дорівнює 1,053, тобто у звітному періоді було відпрацьовано більше часу, ніж в базовому періоді на 5,3%.

Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу ($K_{врч}$) розраховується за формулою (2.17):

$$K_{врч} = (T_{рд}^{2019} \times T_{рп}^{2019}) / (T_{рд}^{2018} \times T_{рп}^{2018}), \quad (2.17)$$

$$K_{врч} = (8 \times 232,291) / (8 \times 245,065) = 0,947$$

Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу дорівнює 0,947, цей коефіцієнт характеризує рівень використання робочого дня та робочого періоду.

Цілодобові та внутрішньозмінні втрати робочого часу за рік розраховується за формулою (2.18):

$$ВРЧ = \Delta\Phi_{рп} + \Delta\Phi_{рд}, \quad (2.18)$$

$$ВРЧ = -15328,8 + 0 = -15328,8 \text{ годин}$$

Цілодобові та внутрішньозмінні втрати робочого часу за рік зменшились на 15328,8 год. На річний фонд робочого часу впливає середньооблікова чисельність персоналу, середня тривалість робочого періоду та робочого часу. Результати розрахунку показників оцінки ефективності використання робочого часу на підприємстві зведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати розрахунку показників оцінки ефективності використання робочого часу на підприємстві

Показники	Одиниця виміру	Значення	Характер зміни (позитивний, негативний, відсутній)
1	2	3	4
1. Вплив на річний фонд робочого часу факторів:	год	14079	Позитивний
1.1. Середньооблікова чисельність			

персоналу:			
------------	--	--	--

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4
в абсолютному виразі	год	29407,8	Позитивний
індекс	%	111	Позитивний
1.2. Середня тривалість робочого періоду (року):			
в абсолютному виразі	год	-15328,8	Негативний
індекс	%	94,7	Негативний
1.3. Середня тривалість робочого дня:			
в абсолютному виразі	год	-	Відсутній
індекс	%	100	Відсутній
2. Сумарний вплив факторів	год	132 184	Позитивний
3. Сумарний індекс кількості відпрацьованого часу	%	105,3	Позитивний
4. Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу	%	94,7	Негативний
5. Цілодобові та внутрішньозмінні втрати робочого часу за рік	год	-15328,8	Позитивний

Сумарний вплив цих факторів на річний фонд робочого часу складає 14079 год. Річний фонд робочого часу збільшився на 29407,8 годин через збільшення в 2019 році середньооблікової чисельності персоналу та зменшився на 15328,8 год через зменшення середньої тривалості робочого періоду.

2.3.3. Аналіз продуктивності праці

Ефективність використання персоналу оцінюється через показники продуктивності праці. Продуктивність праці – це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу [48].

Вихідні дані для аналізу продуктивності праці та трудомісткості продукції наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Значення показників продуктивності праці на підприємстві

Показники	2017	2018	Відхилення	
			+/-	%
Вихідні дані:				
1. Обсяг виробництва товарної продукції, тис. грн.	76926	64414	-12512	83,7
2. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб	135	150	15	111
3. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	95	101	6	106,3
4. Середня тривалість робочого періоду (року), днів	245,065	232,291	-12,774	94,7
5. Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	-	-
6. Відпрацьований фонд робочого часу за рік, людино-годин	264671	278750	14079	105,3
Розрахункові показники:				
7. Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн/особу	569,8	429,42	-140,28	75,3
8. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/особу	809,7	637,76	-171,94	78,7
9. Середньоденний виробіток одного працюючого, тис. грн./особу	2,32	1,84	-0,48	79,3
10. Середньоденний виробіток одного робітника, тис. грн/особу	3,3	2,74	-0,56	83
11. Середньогодинний виробіток одного працюючого, тис. грн /особу	0,29	0,23	-0,06	79,3
12. Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн/особу	0,4125	0,3425	-0,07	83
13. Трудомісткість продукції, годин/тис. грн	3,4	4,32	0,92	127
14. Питома вага робітників в середньообліковій чисельності персоналу	0,7	0,67	-0,03	95

До складу показників, що визначають рівень продуктивності праці і використовуються для оцінки її динаміки належать обсяг виробництва товарної продукції, середньорічна чисельність штатного персоналу, середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу (або

робітників), питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, відпрацьовано днів одним робітником (явочна кількість), середня тривалість робочого дня, середньорічна продуктивність праці одного працівника, середньорічна продуктивність праці одного робітника, середньоденна продуктивність праці одного робітника, середньогодинна продуктивність праці одного робітника.

Графічне відображення продуктивності праці представлено на рис 2.6.

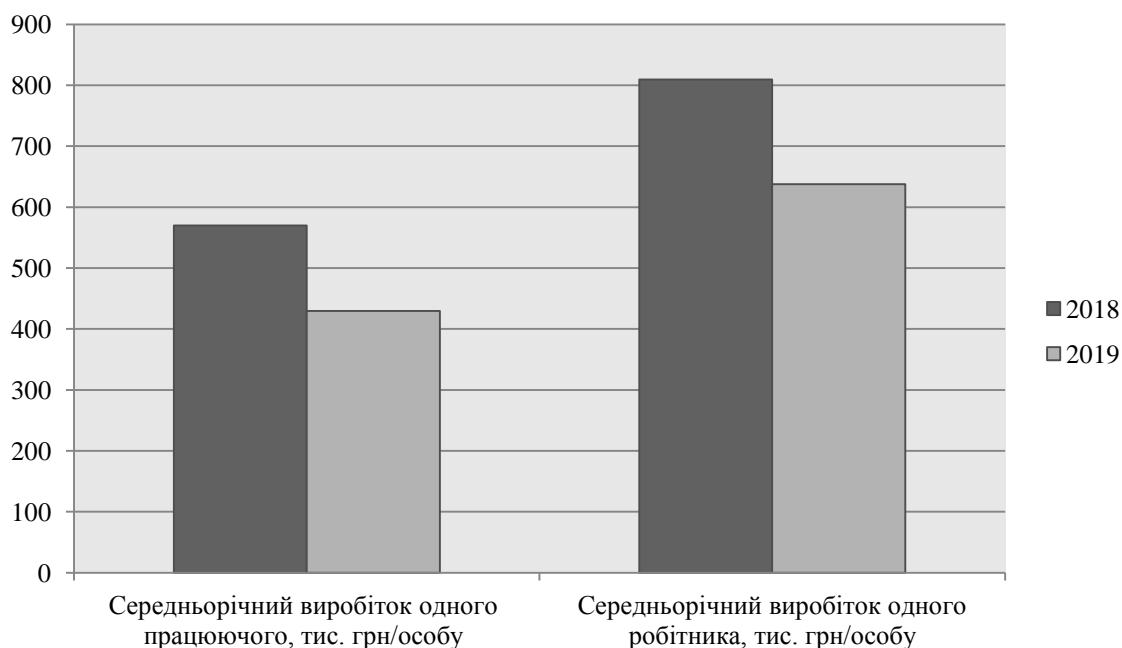


Рис.2.6. Продуктивність праці персоналу на ТОВ «М-Дизайн»

Факторна модель середньорічного виробітку одного працюючого ($V_{пр}$) розраховується за формулою (2.19):

$$V_{пр} = ПВ_p \times V_p, \quad (2.19)$$

де $ПВ_p$ – питома вага робітників у середньообліковій чисельності персоналу;

V_p – середньорічний виробіток одного робітника.

Це означає, що на середньорічний виробіток одного працюючого впливає питома вага робітників у середньообліковій чисельності персоналу.

На середньорічний виробіток працівника впливають такі фактори як

частка робітників у середньообліковій чисельності персоналу та середньорічний виробіток одного робітника.

Вплив частки робітників у середньообліковій чисельності персоналу ($\Delta V_{пв}$) на середньорічний виробіток одного працюючого розраховується за формулою (2.20):

$$\Delta V_{пв} = \Delta ПВ_p \times V_p^{2018}, \quad (2.20)$$

$$\Delta V_{пв} = (0,67 - 0,7) \times 809,7 = -24,291 \text{ тис.грн}$$

де $\Delta ПВ_p$ – різниця звітної і базового значення питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників;

V_p^{2018} – середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.

Через зменшення частки робітників у середньообліковій чисельності персоналу середньорічний виробіток одного працюючого зменшився на 24,291 тис. грн.

Зміна середньорічного виробітку одного робітника ($\Delta V_{вр}$) розраховується за формулою (2.21):

$$\Delta V_{вр} = ПВ_p^{2019} \times \Delta V_p, \quad (2.21)$$

$$\Delta V_{вр} = 0,67 \times (637,76 - 809,7) = -115,1998 \text{ тис.грн}$$

де $ПВ_p^{2019}$ – частки робітників в загальній чисельності працівників за 2019 рік;

ΔV_p – різниця звітної і базового значення середньорічного виробітку одного робітника, тис. грн.

Середньорічний виробіток одного працюючого зменшився на 115,1998 тис. грн. через зменшення середньорічного виробітку одного робітника.

Сумарний вплив факторів розраховується за формулою (2.22):

$$\Delta V = \Delta V_{пв} + \Delta V_{вр}, \quad (2.22)$$

$$\Delta V = -24,291 - 115,1998 = -139,4908 \text{ тис. грн}$$

Сумарний вплив факторів на середньорічний виробіток складає - 139,4908 тис. грн.

Узагальнюючим показником ефективності використання є чиста

рентабельність персоналу (P_{π}), що розраховується за формулою (2.23):

$$P_{\pi} = \text{ЧП} / \text{Ч}_{\text{со}}, \quad (2.23)$$

$$P_{\pi}^{2018} = 3598 / 135 = 26,6 \text{ тис. грн}$$

$$P_{\pi}^{2019} = 1433 / 150 = 9,5 \text{ тис. грн}$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства, грн;

$\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

У 2018 році чиста рентабельність персоналу дорівнює 26,6 тис. грн., тобто 26,6 тис. грн. виробляє один працівник за рік, у 2019 році цей показник дорівнює 9,5 тис. грн., це негативна тенденція.

Продуктивність праці персоналу зменшилась у 2019 році порівняно з 2018 роком, це негативний показник. Середньорічний виробіток одного працюючого у 2019 році зменшився на 140,28 тис. грн., через це зменшився прибуток підприємства. У 2019 році трудомісткість продукції збільшилась на 27%. Тенденція є негативною, тому потрібно мотивувати персонал для збільшення продуктивності праці.

2.3.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів, їх динаміки повинен здійснюватися у нерозривному зв'язку з оплатою праці. Підставою для аналізу структури і динаміки фонду оплати праці є розгляд переліку категорій персоналу і відповідних кожній з цих категорій систем оплати праці.

Аналіз фонду оплати праці потрібен для виявлення нераціональних виплат із фонду оплати праці. Для аналізу заробітної плати потрібно розрахувати абсолютне та відносне відхилення фонду оплати праці.

Структура і динаміка фонду оплати праці за видами виплат наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Аналіз структури і динаміки фонду оплати праці підприємства

Показники	2018		2019		Відхилення	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Фонд оплати праці штатних працівників, усього, в т.ч.:	14471,8	100	16295,1	100	1823,3	112,5
1. Фонд основної заробітної плати	9582,3	66,3	10228,5	62,7	646,2	106,7
2. Фонд додаткової заробітної плати, в т.ч.:	4889,5	33,7	6066,6	37,3	1177,1	124
2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1782,5	36,4	4733,4	78	2950,9	265
2.2. Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3107	63,6	1333,2	22	-1773,8	0,42
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, в тому числі:	-	-	-	-	-	-
3.1. Матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-
3.2. Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-	-	-

Структура фонду оплати праці за 2018 та 2019 роки представлена на круговій діаграмі (рис. 2.7. та рис. 2.8.).

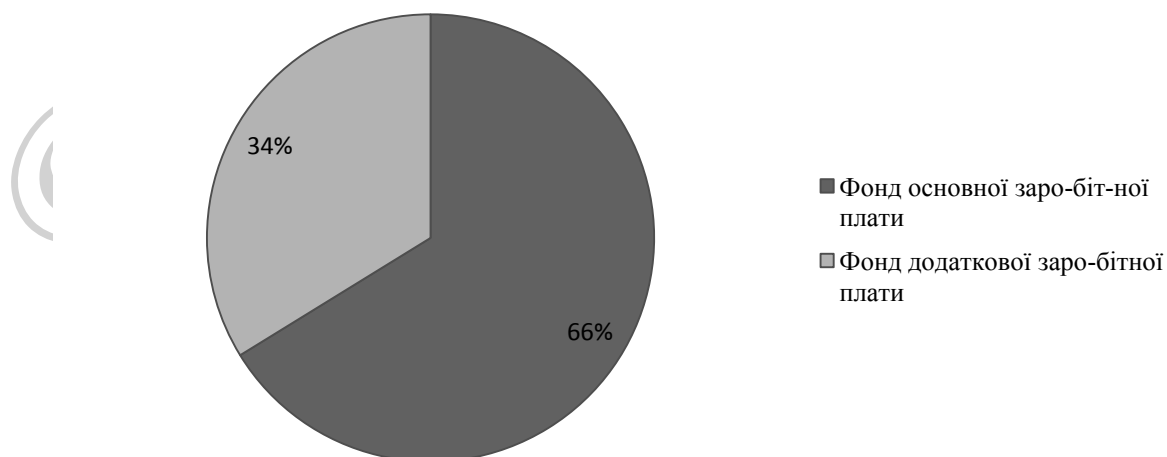


Рис. 2.7. Структура фонду оплати праці за 2018 рік

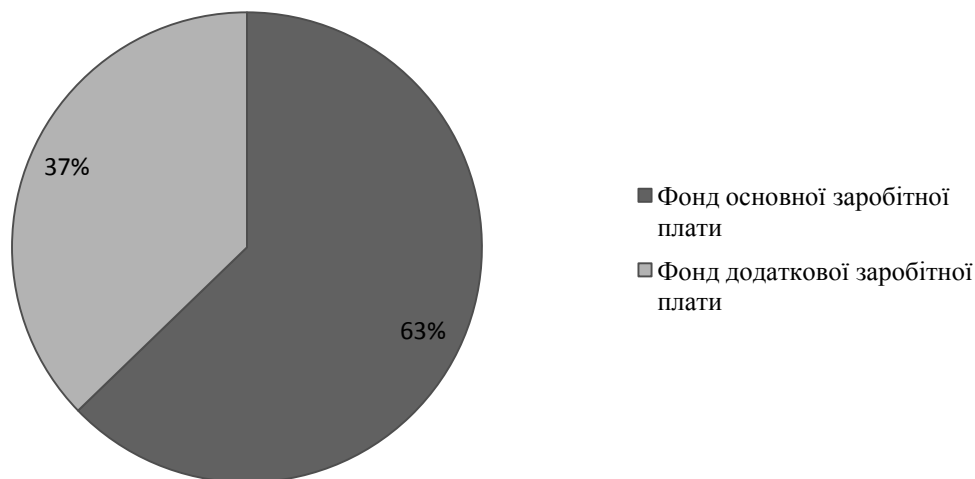


Рис. 2.8. Структура фонду оплати праці за 2019 рік

Проаналізувавши рисунок 2.7 та 2.8 можна зробити висновок, що фонд основної заробітної плати у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 6,7%. Фонд додаткової заробітної плати у 2019 році збільшився на 24% за рахунок збільшення фонду оплати праці.

Для аналізу фонду оплати праці слід встановити відповідність між темпами росту середньої заробітної плати та продуктивністю праці. Для забезпечення розширеного виробництва необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати.

Зміна середнього заробітку працівників характеризується індексом ($I_{сз}$) і визначається відношенням середньорічної зарплати за 2019 рік ($СЗ_{2019}$) до середньої зарплати одного працюючого у 2018 році ($СЗ_{2018}$), він розраховується за формулою (2.24):

$$I_{сз} = СЗ^{2019} / СЗ^{2018}, \quad (2.24)$$

$$I_{сз} = (16295,1/150) / (14471,8/135) = 1,013$$

Індекс зміни середнього заробітку працівників дорівнює 1,03, це означає, що середньорічний заробіток працівників збільшився на 1,3%.

Індекс продуктивності праці розраховується за формулою (2.25):

$$I_{пп} = ПП^{2019} / ПП^{2018}, \quad (2.25)$$

$$I_{\text{пп}}=429,42/569,8=0,753$$

Індекс продуктивності праці дорівнює 0,753, це означає, що в середньому продуктивність праці працівників зменшилась на 24,7%.

Коефіцієнт випередження розраховується за формулою (2.26):

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{сз}} / I_{\text{пп}} \quad (2.26)$$

$$K_{\text{вип}}=1,013/0,753=1,34$$

Коефіцієнт випередження дорівнює 1,34, тобто зміни середнього заробітку працюючих випереджують зміни продуктивності праці на 34%. Це негативний показник.

Визначення суми економії (-E) або перевитрат (+E) фонду оплати праці у зв'язку із зміною відношень між темпами росту продуктивності праці та його оплатою за формулою (2.27):

$$\pm E = \text{ФОП}_{2019} \times (I_{\text{сз}} - I_{\text{пп}}) / I_{\text{сз}} \quad (2.27)$$

$$\pm E=16295,1 \times (1,013-0,753)/1,013= 4171,5 \text{ тис.грн}$$

Сума перевитрат фонду оплати праці у зв'язку із зміною відношень між темпами росту продуктивності праці та його оплатою становить 4171,5 тис. грн.

Фонд оплати праці у звітному періоді порівняно з базовим збільшився на 1823,3 тис. грн. Фонд основної заробітної плати збільшився на 646,2 тис. грн., у зв'язку із підвищенням рівня мінімальної заробітної плати у 2019 році. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 1177,1 тис. грн. Темпи росту заробітної плати випереджають темпи росту продуктивності праці, це негативний показник, через це сума перевитрат становить 4171,5 тис.грн.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «М-Дизайн» – підприємство, яке займається виробництвом корпусних меблів для дому та офісу, меблів для готелів, барів, ресторанів, санаторіїв, пансіонатів, меблів для шкільних класів, домашніх робочих кабінетів тощо. В даному звіті був проведений аналіз техніко-економічних, фінансових та трудових показників діяльності ТОВ «М-Дизайн» за 2018 – 2019 рр.

Чистий прибуток підприємства за 2018-2019 роки скоротився на 17 %, в 2019 році було отримано найнижчий рівень прибутку – 1198 тис. грн., тоді як у 2018 році – 1433 тис. грн.

Загальний фонд робочого часу збільшився за рахунок збільшення кількості працюючих на 11 чоловік. За даними аналізу руху персоналу коефіцієнт по прийому працівників у 2018 році становить 28%, а в 2019 році – 32%. Крім того за 2018-2019 роки знижується частка звільнення працівників, якщо у 2018 році частка звільнених працівників становила близько 36%, то у 2019 році частка звільнених становить – 22 %.

Найвищим органом управління є Загальні збори учасників статутного капіталу ТОВ. Виконавчий орган представлений генеральним директором, що здійснює керівництво поточною діяльністю товариства, в свою чергу він є підзвітний зборам учасників.

На ТОВ «М-Дизайн» делегування існує частково. На рівні вищого керівництва делегування прав та відповідальності має місце, а вже на рівні виробничого процесу можна зазначити, що делегування повноважень та відповідальності знаходиться на низькому рівні. Заступнику генерального директора з питань виробництва змушений виконувати або постійно контролювати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією.

Отже, для покращення ситуації необхідно застосувати комплекс заходів, даний комплекс має охоплювати усі проблемні сфери.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Аналіз системи підбору персоналу та ефективності його використання в системі управління персоналом на ТОВ «М-Дизайн»

Підбір персоналу – це важливий етап в роботі з кадрами, що включає розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі робочих місць, професійний відбір кадрів і формування резерву [41]. Комплектування кадрів є одним з ключових елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраних кадрів залежить ефективність діяльності організації в цілому. У зв'язку з цим помилки в підборі кадрів можуть дорого обійтися організації, а підбір хороших працівників є вдалим вкладенням грошей.

Підбір персоналу включає в себе набір, відбір та найм персоналу. При організації процесу підбору персоналу необхідно враховувати вплив цілого комплексу чинників: законодавчих обмежень і можливостей, специфіки підприємства, ринку робочої сили, безпосереднього оточення, місця розташування підприємства і т.д. [42].

При підборі персоналу необхідно щоб:

при наборі були відібрані відповідні для організації працівники;
витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними по відношенню до результатів;

зберігалася структура кадрів з одночасним припливом нових ідей в організації;

особисті очікування працівників організації були втілені в життя.

Управлінням персоналом на ТОВ «М-Дизайн» займається відділ кадрів. Відділ кадрів виконує такі функції, як планування та визначення потреби організації в персоналі, набір, відбір та найм кадрів, адаптація та навчання

найнятих працівників, управління кар'єрою, мотивація працівників та оцінка діяльності кадрів. На рис. 3.1. представлена структура відділу кадрів на підприємстві ТОВ «М-Дизайн».

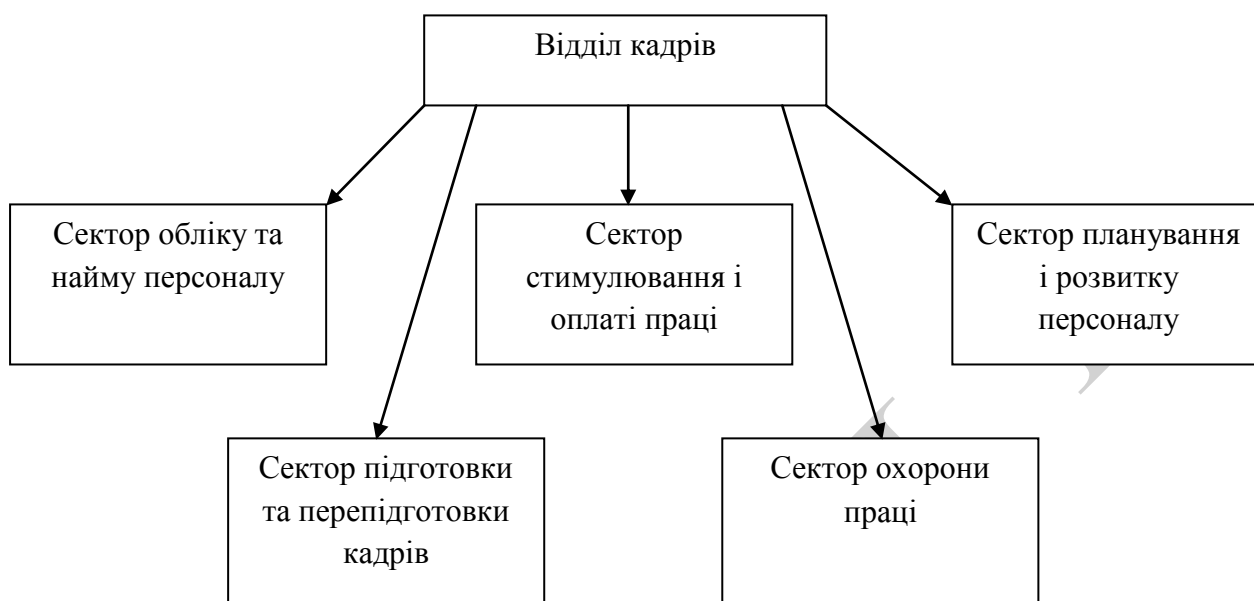


Рис. 3.1. Структура відділу кадрів

Відділ кадрів на підприємстві ТОВ «М-Дизайн» складається із наступних спеціалістів:

1. Начальник відділу кадрів. Обов'язки начальника відділу кадрів:
 - очолює роботу із забезпечення підприємства необхідними працівниками згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства;
 - керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом;
 - організовує розроблення прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення;
 - бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
 - вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства;
 - забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з

керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи;

бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів;

організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород;

забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення;

вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами;

вивчає та узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників;

організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблює заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання; з

забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами;

керує працівниками відділу.

2. Рекрутер. Обов'язки рекрутера:

приймає заявку на пошук і підбор необхідних працівників;

формулює вимоги до кандидатів, складає опис вакантної позиції і характеристики необхідних працівників, складає «соціологічний портрет»

успішних кандидатів на вакантні посади і вільні робочі місця, проводить експертизу вакансій;

здійснює пошук необхідних кандидатів на заміщення вакантних посад і заняття вільних робочих місць за допомогою інформаційних баз, інформаційних баз ринку праці, засобів масової інформації, Інтернету, а також за допомогою розміщення оголошень у різних інформаційних джерелах;

робить психологічний і професійний добір кандидатів на заміщення вакантних посад і заняття вільних робочих місць, підбор згідно з чітко сформульованими критеріями;

оцінює ділові і психологічні якості кандидатів, організує їх психологічне і професійне тестування;

інформує кандидатів: про характер, режим, умови праці на підприємстві, кваліфікаційні і психологічні вимоги, необхідні на посаді, пільги, надані працівникам підприємством, програми матеріального і морального заохочення;

надає начальнику відділу кадрів резюме кандидатів з біографічними і кваліфікаційними даними кандидатів;

організує зустрічі начальника відділу кадрів з обраними кандидатами і при необхідності бере участь у них;

здійснює за окремою заявкою пошук кандидатів серед фахівців середньої і нижчої ланки, що працюють на інших підприємствах;

ведення бази кандидатів в Excel;

виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

3. Інженер з охорони праці. Обов'язки інженера з охорони праці:

здійснює контроль за додержанням у підрозділах підприємства чинного законодавства, правил, стандартів, норм, положень, інструкцій з охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту і охорони навколишнього середовища, за наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій за умови праці;

розроблює проекти планів щодо поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників;

вивчає умови праці на робочих місцях, бере участь у впровадженні більш досконалих конструкцій огорожувальної техніки, запобіжних пристроїв та інших засобів захисту, заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку з урахуванням специфіки виробництва, динаміки працездатності, періодичності фізіологічних функцій людини, а також рекомендацій науково-дослідних установ з організації праці з метою збереження здоров'я і працездатності людей, підвищення змістовності та привабливості праці;

бере участь у перевірці технічного стану устаткування, визначенні його відповідності вимогам безпечного ведення робіт, у разі потреби за встановленим порядком вживає заходів щодо припинення його експлуатації;

здійснює контроль за роботою аспіраційних і вентиляційних систем, станом запобіжних пристосувань і захисних пристроїв;

контролює своєчасність випробувань, перевірок і правильну експлуатацію парових котлів, балонів для стиснутих газів, контрольної апаратури, кранів, підіймачів та іншого устаткування, додержання графіків замірів повітряного середовища, виробничого шуму, вібрації тощо, виконання наказів органів державного нагляду, міжвідомчого і відомчого контролю за додержанням чинних правил, стандартів, норм, положень, інструкцій з охорони праці в процесі виробництва, а також у проектах нових виробничих об'єктів і тих, які реконструюються, бере участь у прийманні їх до експлуатації;

розроблює інструкції з охорони праці, програми навчання робітників, організує пропаганду і вивчення працівниками підприємства правил безпечних методів роботи, виробничої санітарії, протипожежного захисту і охорони навколишнього середовища;

сприяє упровадженню спеціальних комплексів виробничої гімнастики, створенню комфортних зон, місць відпочинку;

проводить інструктаж (навчання) з питань охорони праці працівників підприємства, а також студентів, учнів професійно-технічних училищ і учнів у період проходження ними практики та трудового навчання, організує перевірку їх знань;

здійснює постійний контроль за дотриманням працівниками технологічних процесів, правил поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту відповідно до вимог щодо охорони праці;

бере участь у розслідуванні випадків виробничого травматизму, професійних або непрофесійних захворювань, вивчає їх причини, аналізує ефективність запроваджених заходів щодо їх запобігання;

складає звітність у строки і за формами, які встановлені органами статистики;

виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

4. Менеджер з розвитку персоналу. Обов'язки менеджера з розвитку персоналу:

керування персоналом у компанії за допомогою оцінки;
формування системи професійних і корпоративних компетенцій;
побудова системи розвитку персоналу в компанії на основі системи компетенцій;

впровадження інновацій за допомогою оцінки;

виявлення цілей і завдань, бажаних результатів оцінки;

методи оцінки персоналу в компанії;

організація оцінки працівників;

розробка й адаптація інструментів для проведення оцінки;

навчання спостерігачів;

організація навчання та підвищення кваліфікації працівників;

обробка отриманих даних, формування підсумкових звітів;

зворотний зв'язок за результатами оцінки;

формування програм розвитку персоналу за результатами оцінки;

оцінка ефективності навчання.

5. Економіст з праці. Обов'язки економіста з праці.

здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання;

розроблює проекти перспективних річних планів з праці та заробітної плати підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці вдосконалення її організації;

розраховує фонди заробітної плати і чисельність працюючих з урахуванням необхідності найбільш раціонального використання трудових ресурсів, плануванні підготовки кваліфікованих кадрів, доводить установлені показники до підрозділів підприємства;

вивчає ефективність застосування чинних форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення, готує пропозиції щодо їх удосконалення;

розроблює механізм розподілення додаткових доходів, отриманих у результаті підвищення продуктивності праці, якості продукції, скорочення витрат виробництва, а також здавання приміщень та майна в оренду від розміщення коштів у цінні папери;

розроблює положення про преміювання працівників, умови матеріального стимулювання багатостатного обслуговування, суміщення професій і посад, збільшення зон обслуговування та обсягу виконуваних робіт з метою поліпшення використання устаткування та скорочення трудових витрат;

бере участь у складанні планів соціального розвитку колективу підприємства, у розробленні та здійсненні заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, скорочення плинності кадрів, посилення контролю за використанням робочого часу і додержанням правил внутрішнього трудового розпорядку;

складає штатні розписи згідно із затвердженою структурою управління, схемами посадових окладів, фондами заробітної плати і чинними нормативами, вносить до них зміни, зумовлені появою нових видів діяльності (посад), властивих ринковій економіці;

визначає на основі чинних положень розміри премій;

здійснює контроль за додержанням штатної дисципліни, витрачанням фонду заробітної плати, за правильністю встановлення найменувань професій, застосуванням тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат,

надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, за тарифікацією робіт і встановленням відповідно до кваліфікаційних довідників розрядів і категорій, а також за додержанням режимів праці та відпочинку, норм трудового законодавства;

бере участь у підготовці проекту колективного договору і контролює виконання прийнятих зобов'язань;

веде облік показників з праці і заробітної плати, аналізує їх і складає встановлену звітність;

виконує роботу з формування, ведення та зберігання бази даних з праці і заробітній платі, чисельності працівників, вносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яка використовується під час оброблення даних;

бере участь у формулюванні економічної постановки завдань або окремих їх етапів, що вирішуються за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливості використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, які дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи оброблення інформації з праці і заробітної плати;

знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності;

Процес підбору персоналу. На ТОВ «М-Дизайн» використовують одні і ті ж методи для всіх посад на які потребується працівник. На підприємстві при підборі персоналу використовується метод рекрутингу.

Етапи підбору персоналу на ТОВ «М-Дизайн»:

1) Визначення потреби в нових працівниках. Начальник відділу кадрів визначає потребу у нових працівниках та дає завдання з пошуку нового спеціаліста рекрутеру. Глава відділу з персоналу проводить щотижневі збори на яких дає в усній формі завдання працівникам свого відділу та контролює як вони виконуються.

2) Формування заявки на персонал. В ній вказується: вакансія (в якому структурному підрозділі вона відкрита), причина виникнення вакансії, кому підпорядковується фахівець на цій посаді / кількість підлеглих, функціональні обов'язки, основні вимоги до кандидатів.

В таблиці 3.1 наведено заявку на пошук менеджера з продажів, яка надходила до рекрутера від начальника відділу кадрів. Це типова заявка на пошук персоналу, яку використовують на підприємстві.

Таблиця 3.1.

Заявка на пошук менеджера з продажів

Професійні компетентності	Особисті якості		Особливі вимоги
	Обов'язкові	Бажані	
орієнтація на клієнта; навички телефонного спілкування; уміння робити презентації, виступати перед кількома людьми (аудиторією); навички письмового ділового спілкування; робота з MS Office; навички ведення переговорів.	комунікабельність; відповідальність; стресостійкість; сумлінність; здатність до навчання.	ініціативність.	рівень англійської мови вище середнього; досвід роботи на аналогічній позиції більшу 2х років.

3) Вибір джерел і методів пошуку персоналу. Підприємство найчастіше звертається до Центру зайнятості та виставляє вакансії на своєму сайті в Інтернеті.

4) Первинний відбір персоналу на заявлену вакансію. На цьому етапі відбувається перегляд резюме від претендентів. Розподіл їх на – «підходять», «може бути» і «не підходять». Кандидатів рекрутер вносить в базу кандидатів, яку оформлює в Excel. В базі кандидатів вказані такі дані про кандидатів як повне ім'я кандидата, статус (на якому етапі відбору кандидат), освіта, дата народження, місто, телефон, електронна пошта, які побажання заробітної плати та дата проведення співбесіди. На рис. 3.2. представлено базу кандидатів, яку використовують на підприємстві.

The screenshot shows a spreadsheet titled "База кандидатів" (Candidate Database) with a menu bar and a toolbar. The spreadsheet contains a table with the following data:

№	ПІБ	Статус	Повідомити рішення	Освіта	Дата народження	Місто	Телефон	E-mail	Бажана зп, грн	Дата співбесіди
2	Бардаш Володимир	НІ	<input checked="" type="checkbox"/>	Вища	23.09.1987	Харків	380958113875	mbardash@gmail.com	15000	16.09.2020
3	Іванов Костянтин	НІ	<input checked="" type="checkbox"/>	Незакінчена	15.05.1988	Чугуїв	380607741674	ivanovkostya@gmail.com	9000	16.09.2020
4	Чушков Матвій	НІ	<input checked="" type="checkbox"/>	Вища	17.03.1990	Харків	3806860606234	chufkov@gmail.com	9500	16.09.2020
5	Петров Святій	Співбесіда	<input checked="" type="checkbox"/>	Вища	05.08.1995	Львів	380678135906	petrov_sh@gmail.com	10000	19.09.2020
6	Коркун Дмитро	Співбесіда	<input type="checkbox"/>	Вища	10.04.1990	Харків	380678745567	korkundmytro@gmail.com	13000	19.09.2020
7	Соколов Татяна	Співбесіда	<input type="checkbox"/>	Вища	17.02.1993	Харків	380635816900	tane4ka@gmail.com	7000	19.09.2020
8	Ковтун Марія	Телефонне інтерв'ю	<input type="checkbox"/>	Вища	02.02.1989	Харків	380506739537	kovtun2396@gmail.com	10000	22.09.2020

Рис. 3.2. База кандидатів на ТОВ «М-Дизайн»

5) Телефонні інтерв'ю. На цьому етапі проводиться розмова з кандидатами перед тим як запрошувати на співбесіду. Під час цієї розмови є можливість задати пару питань які дозволять відсіяти кандидатів які не підійшли і запросити на співбесіду претендентів, які підходять.

6) Співбесіда. Зазвичай структура співбесіди для кожного кандидата однакова. Спочатку кандидату дають анкету для заповнення, в якій кандидат вказує загальні дані. Після заповнення анкети настає безпосередньо співбесіда. Менеджер з прийому персоналу при розмові з кандидатом спочатку просить кандидата розповісти про себе, потім задає питання стосовно досвіду роботи. Після цього кандидат задає питання, які його цікавлять та менеджер з персоналу інформує, коли будуть відомі результати співбесіди.

7) Прийняття рішення про прийом кандидата. Під час цього етапу проводиться аналіз інформації, яку було отримано під час співбесід. Рекрутер представляє начальнику відділу кадрів аналіз кандидатів: показує заповнену анкету та розповідає про здобувачів, які сподобались. Начальник відділу кадрів дає розпорядження для контрольної співбесіди.

8) Призначення повторного співбесіди кандидата з начальником відділу кадрів. При позитивному проходженні повторної співбесіди інформування про прийняття на роботу.

9) Оформлення нового робітника.

На виробничі посади найчастіше не проводять повний цикл відбору. Він може завершуватися на спілкуванні з рекрутером.

Ретельний підбір персоналу має велике значення, тому що якщо найняти людину, яка не відповідає посаді, збільшиться плинність кадрів і підприємство зазнає збитків.

Проаналізувавши процес підбору персоналу на підприємстві ТОВ «М-Дизайн» було виявлено такі проблеми, як: відсутність профілю кандидата, ведення бази кандидатів в незручній формі, відсутність резерву кадрів, неефективні джерела пошуку працівників, одноманітність співбесід, відсутність перевірки інформації про кандидатів, низька кваліфікація менеджера з підбору кадрів (рекрутера).

3.2. Заходи та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу

Існуюча система прийому кадрів на ТОВ «М-Дизайн» не є досконалою. Для того щоб запобігти великої плинності кадрів та витрат на персонал, потрібні заходи щодо удосконалення системи підбору персоналу. Запропоновано заходи для покращення системи підбору, зменшення часу на закриття вакансії, оптимізації процесу.

Для початку після виявлення начальником відділу кадрів потреби у спеціалісті на підприємстві для того, щоб рекрутер відразу отримав завдання для пошуку відповідного спеціаліста та інші працівники відділу кадрів швидко отримували завдання, не чекаючи щотижневої наради, є можливість використовувати спеціальні програми для встановлення завдань.

Одна з таких програм є Trello. Trello – це хмарна програма для управління завданнями невеликих груп, розроблена Fog Creek Software. Вона дозволяє ефективно організувати роботу по японській методології канбан-дошок.

Канбан – це метод управління роботою команди, який реалізує принцип «точно в строк» і сприяє рівномірному розподілу навантаження між працівниками. При цьому підході весь процес розробки прозорий для всіх

членів команди. Завдання по мірі надходження заносяться в окремий список, звідки кожен розробник може отримати необхідну задачу.

Канбан-дошка є одним з інструментів, який може використовуватися при впровадженні методу управління розробкою «Канбан». Такі дошки можна розглядати як варіацію на тему традиційних канбан-карток. Замість сигнальних карток, які зазвичай позначають потреба або пропускну здатність, разом з дошкою використовуються магніти, пластикові фішки, кольорові шайби або стікери для подання робочих елементів і процесів. На рис. 3.3. продемонстровано як виглядає дошка програми Trello.

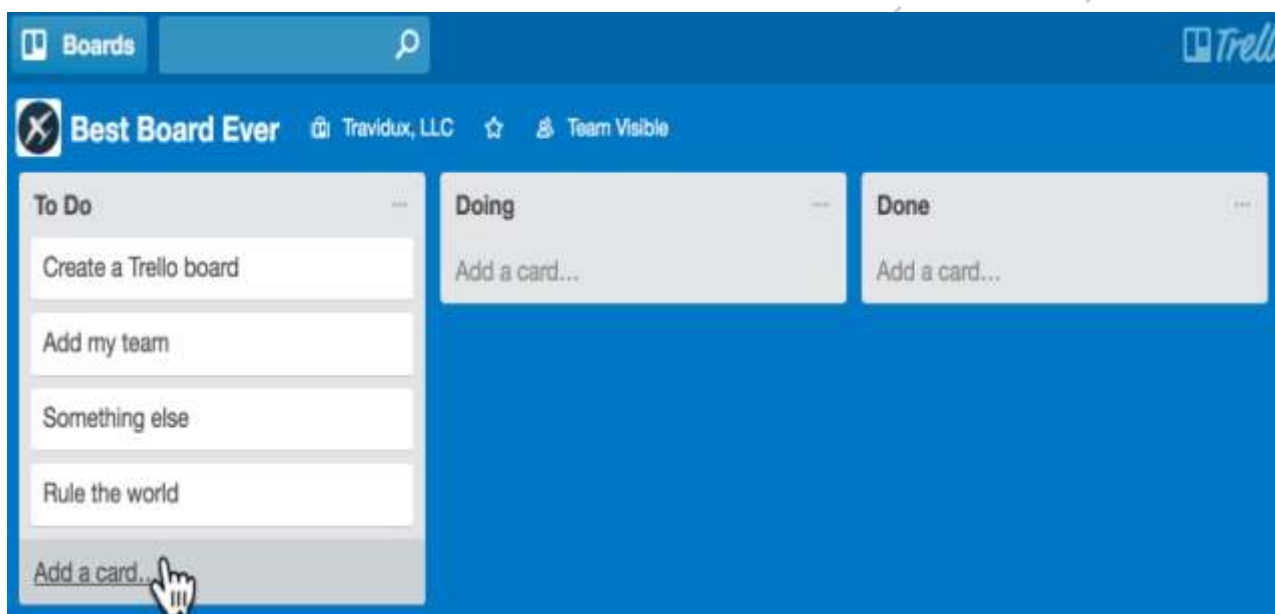


Рис.3.3. Дошка програми Trello

Кожен з цих об'єктів є етап виробничого процесу і рухається по дошці, у міру прогресу. Такий рух відповідає руху процесу виробництва [22]. Дошка, як правило, розділена на три логічні секції: «очікування», «робота в процесі» і «завершена робота». Співробітники переміщують замітки в ту секцію дошки, яка відповідає статусу завдання. Працівник відразу бачить, коли йому дали нове завдання, його опис і коли потрібно виконати завдання. Використання даної програми (Trello) дозволяє ефективно організувати роботу відділу кадрів.

Після того як менеджер з підбору кадрів отримає завдання на пошук нового спеціаліста потрібно більш детально скласти профіль працівника, який необхідний підприємству. Потрібно скласти професіограму та психограму.

Професіограма – це опис структури і особливостей будь-якої професійної діяльності, а також соціально-економічних, виробничо-технічних та психофізіологічних умов і вимог, що пред'являються самої професією до людини [33].

Психограма є частиною професіограми, оскільки вона характеризує основні найбільш важливі вимоги, які пред'являються до психологічних якостей співробітника спеціальністю або професією. Ці документи потрібні для того, щоб мати конкретний образ людини, яка необхідна підприємству.

В табл. 3.2 представлено приклад професіограми менеджера з персоналу.

Таблиця 3.2

Професіограма менеджера з персоналу

Посада		Менеджер з підбору персоналу	
Місце посади в структурі підприємства			
Підрозділ	Безпосередній керівник	Підлегли	Взаємодія з іншими підрозділами
Відділ персоналу	Керівник відділу персоналу	Немає	Всі підрозділи підприємства
Умови праці			
постійний графік роботи, нормований робочий день, можлива понаднормова робота.			
Функціональні обов'язки посади			
виконує заявки на підбір відповідно до встановлених термінів; складає профілі посад; проводить первинні співбесіди і телефонні інтерв'ю з шукачами; бере участь у проведенні конкурсів при призначенні на вакантні посади; відстежує результати проходження випробувального терміну; веде базу даних претендентів, що не пройшли відбір; бере участь у розробці систем оцінки, навчання, мотивації і адаптації персоналу.			
Професійні компетенції			
Повинен знати		Повинен вміти	
законодавчі і нормативно правові акти, що регламентують діяльність з управління персоналом; цілі і стратегію розвитку підприємства; основи економік, соціології та психології праці; технологію пошуку фахівців з використанням інформаційних систем; методики профвідбору і техніку складання тестів на профпридатність; методики проведення тестування,		визначити потребу підприємства в кадрах; розробляти загальну концепцію підбору персоналу, скласти профіль посади; визначити джерела пошуку кадрів; здійснювати пошук працівників з інформаційних баз даних, в Інтернеті, за допомогою особистих контактів; формулювати заявки в кадрові агентства та центри працевлаштування населення; проводити роботу з кандидатами на вакантну посаду;	

співбесіди; методи оцінки кандидатів; основи організації кадрового діловодства; методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютерів; порядок розробки та укладення трудових договорів і регулювання трудових спорів.	оцінювати професійні компетенції та особистісні якості кандидатів; проводити відбір претендентів, які відповідають вимогам; оформлювати прийом кандидата на роботу; відстежувати випробувальний термін і приймати рішення про перехід на постійні відносини чи звільнення.	
Особисті якості, необхідні для виконання роботи		
Якості	Обов'язково	Бажано
вміння швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми	+	
вміння повернути до себе людей	+	
стресостійкість	+	
вміння самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність		+
оптимізм	+	
неконфліктність		+
організованість		

Професіограма повинна відбивати перелік якостей людини, необхідних для виконання професійної діяльності, що стоять на шляху до успішного здійснення діяльності, визначаючи індивідуальність фахівця.

Для того щоб підбір персоналу був найбільш ефективним потрібно залучити і розглянути якомога більше резюме. Тому необхідно використати спеціальні Інтернет сайти для пошуку роботи (work.ua, rabota.ua, hh.ua). Для роботодавця такі сайти є платними, але зараз це дуже популярний спосіб пошуку роботи, тому він є більш ефективним, ніж розміщення вакансії в друкованих виданнях.

Найбільш зручний та ефективний в пошуку є сайт work.ua. На цьому сайті є можливість купувати окремі послуги або пакет послуг. Більш зручніший та економнішим є варіант покупки пакета послуг. Послуги, які пропонує Work.ua представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Послуги платформи Work.ua

Пакети послуг	Назва пакету послуг	Кількість публікацій	Кількість контактів, які може відкрити рекрутер сам	Ціна за місяць, грн	Знижка
Стартові пакети послуг	Start	1	10	390	-
	Start-3	3	10	690	2%

Бізнес пакети послуг	Business Plus-3	3	10	1890	3%
	Business Plus-5	5	10	2990	4%
	Business Plus-10	10	10	5490	5%
Преміальні пакети	VIP	25+	Безліміт	20 000	10%

Для підприємства ТОВ «М-Дизайн» найбільш оптимальним зараз буде використання пакету Start-3, цей пакет включає 3 вакансії в місяць – цього достатньо для підприємства.

Окрім стандартних сайтів пошуку роботи наразі існують сучасні інструменти та методи для ефективного і швидкого рекрутингу. Для пошуку менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів рекрутер може використовувати LinkedIn. LinkedIn – це соціальна мережа для ділового спілкування, пошуку співробітників і відкритих вакансій. Також буде актуально використання таких методів пошуку спеціалістів як Boolean Search, X-Ray Search та розширення для Google Chrome. Ці методи та інструменти для пошуку є безкоштовними та простими у використанні та ефективними. Після того як рекрутер виставив вакансію – інформацію про кандидатів потрібно вносити до бази кандидатів. Вести базу кандидатів в Excel – це застарілий спосіб та неефективний. Є багато CRM систем, які можна використовувати для ведення бази кандидатів. У більшості випадків вони є платними, для ТОВ «М-Дизайн» в даний період використання платної CRM-системи є небажаним.

Одним із альтернативних варіантів заміни бази кандидатів в Excel є використання безкоштовного продукту Google – Airtable. Airtable – це сервіс, що дозволяє створювати бази даних. Airtable – це інтелектуальний інструмент організації і спільної роботи, який пропонує будь-якій команді будь-якого розміру єдину і централізовану платформу для управління проектами, клієнтами та персоналом. На рис. 3.4. представлено базу кандидатів в Airtable.

The screenshot shows the Airtable interface for a 'Simple applicant tracker'. The table contains three records:

ID	Name	Stage	Applying for	Attachments	Email address	Phone	Phone interview	Phone interviewer
1	Rin O'Shea	Interviewing	Lead mascot	[Image of a blue and white mascot]	rin@example.com	(111) 111-1111	2/11/2020	Kareena Mukherjee
2	Casey Park	Decision needed	Concessions mascot	[Image of a mascot]	casey@example.com	(222) 222-2222	2/7/2020	Ari Bloom
3	Jae Monroe	Decision needed	Lead mascot	[Image of a mascot]	jae@example.com	(333) 333-3333	2/12/2020	Kareena Mukherjee

Рис. 3.4. База кандидатів в Airtable

Якщо проводити аналогію з Excel, в Airtable «книжки» називаються «базами», а «листи» «таблицями». Airtable розглядає записи тільки у вигляді рядків і, на відміну від електронних таблиць, кожному полю запису (колонка) вказується тип: текст, число, посилання, телефон. Типів дуже багато: це може бути навіть оформлений текст, файли, штрих-коди, посилання на інші рядки і формули. Обов'язковість типу уповільнює створення нових таблиць, але спрощує подальшу роботу - значення перевіряються, до них застосовуються необхідні функції.

Airtable відрізняється потужною особливістю – уявленнями (view). Таблиць в Airtable можна створювати кілька подань, показуючи дані з таблиці в необхідному вигляді. Уявлення дозволяють приховувати непотрібні поля, сортувати рядки, підсвічувати кольором за ознакою, фільтрувати рядки за значенням або групувати. Одні і ті ж дані таблиці нам можуть бути потрібні для різного: у кого буде співбесіда, згрупувати кандидатів, які очікують відповідь – уявлення дозволяють легко створювати такі зрізи і фокусуватися на потрібному. На рис. 3.5. наведено приклад уявлення (view) в якому показана лише контактна інформація здобувачів.

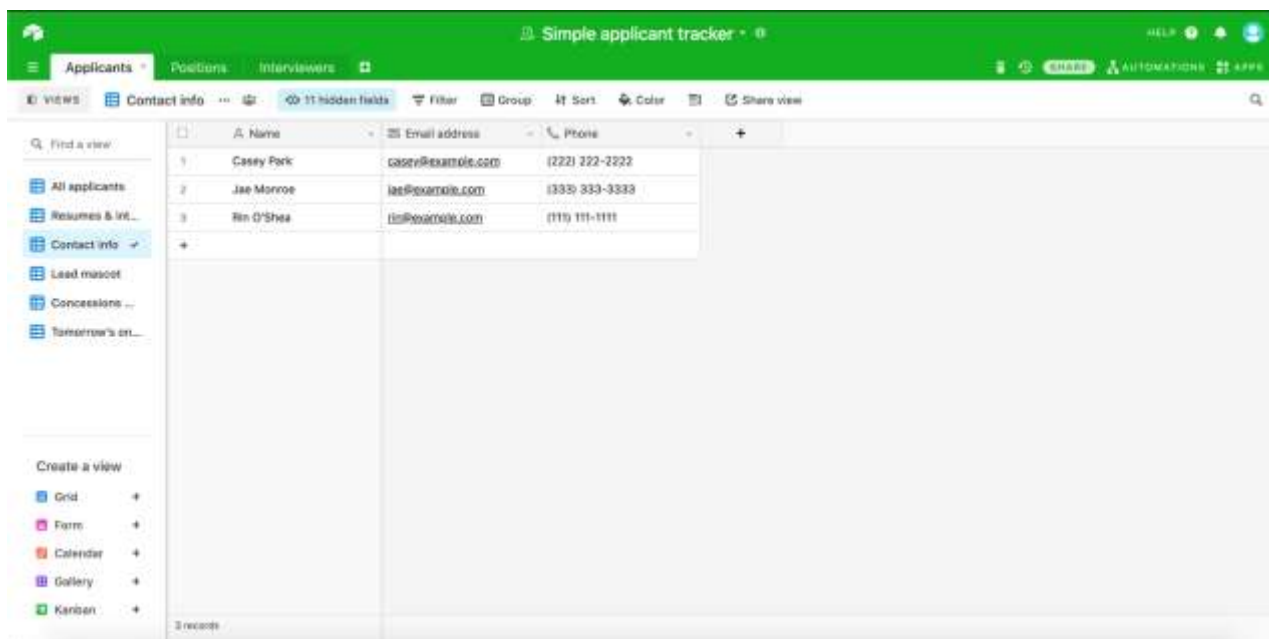


Рис. 3.5. Приклад View в Airtable

Airtable є зручною базою даних, зрозумілою для кожного. Основні переваги полягають в тому, що дану систему можна повністю налаштувати під свої вимоги, вона є безкоштовною, а також є можливість налаштувати автоматичні функції, наприклад такі як автоматична розсилка відповідей кандидатам.

Метод проведення співбесіди, який використовується на підприємстві, підходить для робітників, які займаються безпосередньо виробництвом. Під час співбесіди на керівничі посади та для менеджерів, окрім звичайних питань про біографію та досвід роботи повинні бути присутні нестандартні питання, задача яких – визначити вміння кандидата творчо мислити. Також, краще підготувати завдання для кандидата чи організувати якусь стресову ситуацію, для того щоб подивитися, як кандидат буде себе поводити, але потрібно обов'язково враховувати чи потребує цього позиція.

В результаті співбесіди кадровик повинен побачити в претенденті на місце менеджера людину, орієнтовану на досягнення позитивного результату. Під час співбесіди менеджер з підбору кадрів повинен мати оціночний лист для того, щоб не загубити важливої інформації. На одну вакантну посаду усі претенденти повинні проходити однакову співбесіду, для того щоб оцінка

менеджера була об'єктивною. На кожну вакантну посаду краще розробити окремий вид співбесіди.

У 2020 році у зв'язку з карантинном актуальним є онлайн співбесіда. Для того щоб проводити співбесіди онлайн є спеціальні програми для використання, наприклад Skype та Zoom. Наразі є найбільш популярним Zoom, завдяки цій програмі можна проводити співбесіду по відеозв'язку. Онлайн співбесіда – це дуже зручно і для рекрутера і для кандидата, така співбесіда економить час та забезпечує зручне спілкування між рекрутером та кандидатом. Єдиний недолік онлайн співбесіди – це можливі проблеми з Інтернет з'єднанням та проблеми з технікою.

Розроблено приклад співбесіди та питань, які може задати менеджер з персоналу кандидату. Зазвичай співбесіда складається з восьми частин:

1) Встановлення контакту менеджера з персоналу з претендентом:

Менеджер з персоналу повинен створити невимушену обстановку, щоб кандидат відчував себе комфортно. Менеджер повинен вийти та привітатися з кандидатом в приймальню. Потім провести кандидата в кабінет для переговорів. Після цього менеджер може задати кандидату кілька питань, які не відносяться до справи, наприклад: "Чи важко було дістатися сюди?", "Ви легко нас знайшли?". Потім попросити кандидата сісти, запропонувати йому каву, чай чи воду.

2) Опис компанії та вакансії:

Менеджер з підбору кадрів повинен підтвердити інформацію про відкриту вакансію. Потім він повинен описати відділ, проект і ту роль, яку відіграє ця посада в структурі компанії, а також повідомити всі значущі відомості про компанію. Після цього менеджер повинен визначити необхідну кваліфікацію. Потрібно дати кандидату максимум позитивної інформації про компанію і про передбачувану посаду. Розказати, що є найбільш конкурентною перевагою компанії в порівнянні з іншими роботодавцями.

3) Освіта:

Чому ви вирішили вчитися в університеті?

Як ви планували свою кар'єру на початку університетського курсу?

Що вам дало навчання в середній школі / університеті?

Коли ви вирішили, що хочете бути фахівцем в області _____?

Розкажіть про те, де ви підробляли під час навчання в школі / університеті?

Чи є у вас плани продовжити навчання? Якщо є, то які?

Яку пораду ви б дали тому, хто хоче вчитися і працювати одночасно?

4) Питання стосовно попереднього місця роботи:

Опишіть, будь ласка, ваш звичайний робочий день.

З якими людьми вам важко / легко працювати? Чому?

Що вам найбільше подобалось / не подобалось у вашій останній роботі?

Опишіть, будь ласка, ідеальну обстановку на роботі.

Завдяки яким якостям ви є ефективним керівником?

Згадайте і опишіть ситуацію, коли ви опинилися під тиском на останньому місці роботи. Як ви з нею впоралися?

Які з ваших обов'язків на останній роботі здавалися вам важкими?

Розкажіть про ті проблеми, з якими ви зіткнулися на вашому останньому місці роботи.

5) Питання стосовно нинішнього місця роботи:

Чим ваша нинішня робота відрізняється від попередньої?

Як ви думаєте, наскільки ваша теперішня робота підготувала вас до того, щоб покласти на себе додаткові обов'язки?

Які перспективи ви бачите на новому місці роботи у порівнянні зі старою?

Чому ви хочете залишити своє справжнє місце роботи?

Як ви виконуєте завдання, які вам не до душі?

З яких причин ви стали працювати на нинішній вашій посаді?

б) Особистісні характеристики:

Що б ви зробили, якщо ...?

Як би ви впоралися з ...?

Що б ви хотіли знайти на новій роботі?

Чого ви хочете досягти в своїй кар'єрі в найближчий термін і у віддаленому майбутньому?

Чому ви зобов'язані своїми успіхами?

У яких областях вам треба удосконалюватися? Яким чином ви збираєтеся вдосконалюватися?

Чим вас приваблює ця посада в нашій фірмі?

Як ви ставитеся до однотипних, повторюваних завдань?

Як би ви впоралися з підлеглим, який систематично спізнюється?

Що, на вашу думку, означає "лояльність фірми"? До яких меж вона простягається?

7) Питання кандидата:

Після того як менеджер з персоналу задасть питання, що його цікавить у кандидата, менеджер має запитати у претендента на посаду чи має він запитання.

8) Завершення інтерв'ю:

Подякуйте кандидату за інтерв'ю і домовтеся, яким чином кандидат дізнається про результати співбесіди, якою буде подальша процедура в разі позитивного рішення. В таблиці 3.4 представлено приклад оціночного листа менеджера з продажу.

Таблиця 3.4

Оціночний лист для кандидата на посаду: менеджер з продажу

Вільна посада	менеджер з продажу	
П.І.Б. кандидата	Іванов Іван Михайлович	
П.І.Б. і посада інтерв'юера	менеджер з персоналу Чуйко Марина Михайлівна	
Дата оцінки	09.04.2019	
Час приходу	Призначено: 11.00	Фактично: 11.00
Оцінювана характеристика	Бал (від 1 до 5)	Коментар
Оцінка першого враження	5	Пунктуальний, приємний, тактовний, впевнений в собі і попереджувальний до співрозмовника.
Зовнішній вигляд		
Акуратність	4	Сорочка не була свіжою.
Відповідність ситуації	5	
Професійні якості		
Знання продукту	5	Добре знає всю продуктову лінійку.
Досвід роботи на керівних посадах	5	Практично шість років.

за спеціальністю		
Англійська мова	4	Побіжний розмовний з граматичними помилками.
Поведінка, особисті якості		
Здатність презентувати себе, свій товар і т. п.	5	Є здатність презентувати себе та товар з кращого боку.
Комунікабельність	5	
Гнучкість в спілкуванні	4	Не завжди відчуває співрозмовника, прагне взяти ініціативу в розмові на себе, насилу поступається ініціативу.
Наполегливість	4	В ході бесіди наполягає на своїй точці зору.
Орієнтація в незнайомій обстановці	5	Швидко орієнтується, адекватно реагує

Після проведення співбесіди менеджер з персоналу повинен заповнити оціночний лист. Оціночний лист заповнюється за результатами співбесіди і тестування для оцінки можливостей кандидата виконувати в повному обсязі роботу, описану в Посадовий інструкції і в заяві на підбір фахівця.

Після того як менеджер з підбору кадрів визначає конкретний список претендентів на посаду, він одразу приймає рішення, щодо тих осіб, які можуть пройти другу співбесіду з керівництвом, але перед цим потрібно ще перевірити надану інформацію. Для цього потрібно передати інформацію про кандидатів до служби безпеки (СБ) компанії. Спеціаліст СБ зобов'язаний провести перевірку цих даних і надати висновок. У разі позитивного відгуку кандидат допускається до наступного етапу процедури підбору.

Після того як остаточно обрано кандидата рекрутер повідомляє результат лише кандидату, який буде прийнятий на роботу, а тим хто не пройшов співбесіду результат не повідомляється. При виявленні невідповідності кандидата вимогам посади на будь-якому етапі підбору рекрутер повинен обов'язково дякувати людині за відгук на оголошення про вакансії і ввічливо йому відмовити. Кандидат може чекати на відповідь компанії і дуже не ввічливо не сказати про результат співбесіди.

Для того щоб процес підбору персоналу був максимально ефективним менеджер з підбору персоналу (рекрутер) повинен відвідати курси для підвищення кваліфікації. Одними з найкращих курсів в Україні для

спеціалістів сфери HR є курси в академії Майка Притули. Він є одним з видатних HR-менеджерів України, програма його курсів унікальна та високоефективна.

Тривалість курсів 2 місяці, вартість складає 8000 грн. Програма курсів для менеджерів з підбору кадрів представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Програма курсів для менеджера з підбору персонала

Заняття	Зміст заняття
1	2
1. Підготовка до пошуку. Заявка на підбір і профайл кандидата.	Хто такий рекрутер. Модель компетенцій сучасного рекрутера. Ідеальний процес рекрутингу від А до Я і ключові фактори успіху. Пошук кандидатів і формування воронки. Інструменти автоматизації рекрутингу, ATS. Збір інформації від наймає менеджера для опису вакансії.
2. Пошук кандидатів в різних джерелах.	Внутрішній і зовнішній пошук. Канали пошуку кандидатів. Правильне опис вакансії. Вибір каналу в залежності від вакансії.

Продовження табл.3.5.

1	2
3. Способи оцінки кандидатів.	Які способи оцінки існують. Види інтерв'ю. Оцінка по телефону / Zoom / Skype. Тести і тестові завдання. Оцінка наймають менеджером.
4. Проведення інтерв'ю з кандидатами.	Мова компетенцій. Техніка оцінки компетенцій STAR і CARE. Структуроване інтерв'ю і його етапи. Як дізнатися зарплатні очікування кандидата. Розробка Scorecard: карти оцінки кандидатів.
5. Виявлення мотивації і продаж вакансії.	Як зрозуміти чого реально хоче кандидат. Техніка роботи з соціально бажаними відповідями і брехнею. Як продавати вакансію на різних етапах пошуку. Складання продає тексту вакансії і тексту листа. Підготовка до продажу вакансії на інтерв'ю.
6. Організація всього процесу рекрутингу.	Кроки ефективного рекрутингу. Де найчастіше припускаються помилок. Як ефективно працювати з наймають менеджером. Що, якщо розмір зарплати нижче очікувань кандидатів. Звітність для керівництва. Аналітика та метрики в рекрутингу.
7. Джеб оффер і адаптація кандидатів.	Що таке Джеб оффер. Як його скласти. Як зробити так, щоб кандидати його брали. Супровід під час звільнення. Робота з контр офферу. Підготовка до виходу кандидата. Адаптація кандидата в компанії.

Запропоновані заходи допоможуть покращити ефективність процесу підбору персоналу на підприємстві ТОВ «М-Дизайн».

3.3. Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів

Витрати на покращення системи підбору персоналу відносяться до витрат на персонал. Витрати на персонал – це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства.

До них належать заробітна плата і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати на навчання, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Витрати на підбір персоналу, які витратило підприємство при підборі персоналу до впроваджених заходів представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Статті витрат на підбір персоналу до впровадження заходів

Назва організаційного заходу	Статті витрат		Порядок розрахунку витрат	Сума витрат в рік, грн.
	Поточні	Одноразові		
Публікація вакансій на сайті підприємства та розміщення на сайті Центру зайнятості (місяць)	-	0 грн	-	0 грн
Заробітна платня рекрутера (місяць)	8000 грн	-	8000×12	96 000
База кандидатів	0 грн	-	-	0

Сума витрат на підбір персоналу в рік складає 96 000 грн. Основна стаття витрат припадає на заробітну плату рекрутера. Підприємство не виділяє додаткові кошти на підбір персоналу і це позначається на швидкості та якості закриття вакансій.

При старому процесі підбору персоналу рекрутер закриває одну вакансію 15-20 робочих днів – це майже один місяць роботи, за цей час може бути простій на підприємстві, а це призводить до втрати прибутку. Також, стара система підбору є неефективною і показник якості закритої вакансії складає лише 30%, тобто лише 30% прийнятих робітників підходять вимогам і вони проходять випробувальний термін.

Витрати на підбір персоналу невеликі, але неправильний підбір кадрів може завдати великих втрат підприємству. Зниження чистого прибутку на підприємстві пов'язано з неякісним і повільним підбором кадрів.

Витрати на реалізацію заходів щодо покращення системи підбору кадрів на ТОВ «М-Дизайн» відображено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на реалізацію організаційних заходів ТОВ «М-Дизайн»

Назва організаційного заходу	Статті витрат		Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
	Поточні	Одноразові		
Публікація вакансій на Work.ua (місяць)	-	680 грн	680×12	8160 грн
Пошук, використовуючи, Boolean Search, X-Ray Search, LinkedIn (місяць)	-	0 грн	-	0 грн
Trello	-	0 грн	-	0 грн
Заробітна платня рекрутера (місяць)	8000 грн	-	8000×12	96 000
База кандидатів - AirTable	0 грн	-	-	0 грн
Заробітна платня спеціаліста служби безпеки	6000 грн	-	6000×12	72 000 грн
Курси для рекрутера	-	8000	8000×1	8000

Економічна ефективність – це результат, який можна отримати, порівнюючи показники прибутковості виробництва по відношенню до загальних витрат і використаним ресурсів.

Сума витрат на реалізацію організаційних заходів щодо покращення процесу підбору кадрів за рік складатиме 184 160 тис. грн. Витрати на підбір персоналу після впровадження заходів перевищують у два рази витрати на підбір персоналу до впровадження заходів.

Зміна після впровадження запропонованих заходів:

1) Швидкість закриття вакансії зросте в 2,8 разів, тобто закриття вакансії зменшиться з 15-20 робочих днів до 5-7 робочих днів.

2) Якість закриття вакансій підвищиться с 30% до 80%. Це знизить плинність кадрів, покращить продуктивність праці робітників та вплине на підвищення прибутку.

3) Якщо на підприємстві будуть запровадженні запропоновані заходи то імовірно, що прибуток зросте на 10%. Чистий прибуток після впровадження заходів буде складати 1576,3 тис. грн., прибуток збільшиться на 143,3 тис. грн.

4) Одним із показників економічної ефективності є рентабельність витрат. Рентабельність витрат – це коефіцієнт який показує кількість одержуваного доходу з одного витраченого рубля і розраховується як співвідношення чистого прибутку до сукупної суми витрат на створення і подальшу реалізацію продукції. Після впроваджених заходів рентабельність витрат складатиме 142%, тобто витрати окупилися.

Для того щоб визначити доцільність впроваджених заходів, було визначено витрати на рекрутенгове агентство до якого підприємство могло звернутись за послугами, якщо б не мали штатного рекрутера. Було визначено економічну ефективність. Економічна ефективність розраховується за формулою 3.1.

$$E_k = V_{\text{на користь рекрут. комп.}} - V_{\text{на підбір вл. силами}} \quad (3.1)$$

де $V_{\text{на користь рекрут. комп.}}$ – витрати, які пов'язані з виплатами рекрутинговій компанії за рік, грн.

$V_{\text{на найм вл. силами}}$ – витрати на підбір власними силами за рік, грн.

Вартість на користь рекрутингової компанії за рік визначається за формулою 3.2:

$$V_{\text{на користь рекрут. комп}} = 3П_p \times H \times M \times B/100\% \quad (3.2)$$

де $3П_p$ – сукупний річний дохід прийнятого на роботу кандидата, грн

B – відсоток, який встановлює рекрутингова компанія, %

H – кількісна норма закритих вакансій встановлена підприємством;

M – кількість місяців.

Сукупний річний дохід прийнятого на роботу кандидата визначається за формулою 3.3:

$$3П_p = 3П_{\text{міс}} \times 12 \quad (3.3)$$

де $3П_{\text{міс}}$ – дохід прийнятого на роботу кандидата за місяць, грн

Дохід прийнятого на роботу кандидата за місяць становить в середньому 10000 грн, тоді:

$$3П_p = 10000 \times 12 = 120000 \text{ грн}$$

Відсоток, який встановлює рекрутингова компанія, становить 10% (за даними міжрегіональної рекрутингової компанії НАВІГАТОР).

$V_{\text{на користь рекрут. комп за 1 вакансію}} = 120000 \times 10/100 = 12\ 000$ грн за одну вакансію за рік.

На підприємстві за норму є закриття трьох вакансій в місяць, в рік кількість вакансій буде складати 36. Сукупні витрати за послуги рекрутингової компанії розраховується за формулою:

$V_{\text{на користь рекрут. комп}} = 12\ 000 \times 36 = 432\ 000$ грн – витрати на послуги рекрутингової компанії в рік, при умові, що кожного місяця буде 3 вакансії.

$$E_k = 432\ 000 - 184\ 160 = 257\ 840 \text{ грн}$$

Економічний ефект складатиме 247 840 грн. Впровадивши запропоновані заходи для покращення процесу підбору персоналу процес за ефективністю буде дорівнювати ефективності підбору рекрутингової компанії,

але підприємство зможе зекономити 247 840 грн, виконуючи підбір самостійно. Також, у майбутньому менеджер з підбору кадрів зможе ділитися досвідом з колегами і підприємство зможе не витратити кошти на навчання нових рекрутерів.

Розрахуємо індекс дохідності (ІД) відбувається за формулою 3.4:

$$ІД = \frac{Ек}{Вна найм вл.силами} \quad (3.4)$$

$$ІД = \frac{247840}{184160} = 1,3$$

Розрахуємо час окупності витрат (Т), яка розраховується за формулою 3.5:

$$Т = \frac{Вна найм вл.силами}{Ек} \quad (3.5)$$

$$Т = \frac{184160}{247840} = 0,74$$

Тобто, можна зробити висновок, що економія витрат складає 247 840 грн, індекс дохідності більше 1, а час окупності витрат становить менше року, все це свідчить про доцільність витрат.

Оцінка соціальної ефективності відображає соціальний результат управлінської діяльності і характеризує ступінь використання потенційних можливостей колективу для здійснення місії фірми, її суспільної значимість.

Соціальну ефективність запропонованих організаційних заходів представлена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Соціальна ефективність запропонованих організаційних заходів

Науковий результат	Назва організаційного заходу	Характеристика соціальної ефективності
Удосконалення системи підбору персоналу на вітчизняних підприємствах.	1.Розробка удосконаленої процесу підбору наймання персоналу	Підвищення стабільності кадрового складу, зниження надлишкової плинності, збільшення гарантії зайнятості для працівників, позитивний вплив на клімат в колективі.

	2.Розробка професіограми оціночного листа	Зниження плинності кадрів, якісний відбір кандидатів.
	3. Курси для менеджера з підбору кадрів.	Підвищення мотивації працівників до праці, залучення більш цінних кандидатів на вакантні посади.

Запровадження організаційні заходи щодо покращення системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «М-Дизайн» є соціально ефективними, тому що результатами цього є: фундамент до побудови системного підходу до управління ефективності персоналу, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень, підвищення кваліфікації менеджера з підбору кадрів, персонал, для якого трудова діяльність є не тільки засобом отримання заробітку, а й середовищем для розкриття свого потенціалу.

Запропоновані заходи щодо покращення системи підбору персонал на підприємстві є необхідними та корисними, завдяки ним є можливість знизити плинність кадрів та збільшити чистий прибуток підприємства.

Висновки до розділу 3

Підбір на ТОВ «М-Дизайн» займає одне із центральних місць у системі управління. Проаналізувавши процес підбору персоналу на підприємстві ТОВ «М-Дизайн» було виявлено такі проблеми, як: відсутність профілю кандидата, ведення бази кандидатів в незручній формі, відсутність резерву кадрів, неефективні джерела пошуку працівників, одноманітність співбесід, відсутність перевірки інформації про кандидатів, низька кваліфікація менеджера з підбору кадрів (рекрутера).

Було запропоновано впровадити наступні заходи для підвищення ефективності процесу підбору персоналу на підприємстві: використання сучасної системи для управління командою – Trello, використання програми Airtable для автоматизування та покращення ведення бази кандидатів,

визначення методи пошуку персоналу та обрано платформу для публікацій вакансії, розроблено професіограму, розроблено питання для співбесіди, розроблено оціночний лист, визначено потребу у спеціалісті служби безпеки.

Витрати на покращення системи підбору персоналу відносяться до витрат на персонал. Витрати на персонал – це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства.

Після впровадження запропонованих заходів на підприємстві швидкість закриття вакансії зросте в 2,8 разів та складатиме 5-7 робочих днів. Якість закриття вакансій підвищиться с 30% до 80%. Це знизить плинність кадрів, покращить продуктивність праці робітників та вплине на підвищення прибутку.

Якщо на підприємстві будуть запровадженні запропоновані заходи то імовірно, що прибуток зросте на 10%. Чистий прибуток після впровадження заходів буде складати 1576,3 тис. грн., прибуток збільшиться на 143,3 тис. грн. Після впроваджених заходів рентабельність витрат складатиме 142%, тобто витрати окупилися.

ВИСНОВКИ

Отже, процес підбору персоналу є дуже важливий на підприємстві. Персонал є мотором будь-якої організації, і помилки при підборі кадрів, особливо коли мова йде про відбір кандидатів на керівні посади, обходиться занадто дорого.

Для будь-якої організації відбір і навчання працівників, не придатних для виконання дорученої їм роботи – це зайві витрати. Для дрібних і середніх організацій, особливо в умовах мінливого та нестабільного середовища такі витрати можуть бути критичними. На підприємстві ТОВ «М-Дизайн» зростає чисельність персоналу, тому якісний підбір має велике значення.

Нині ринок праці України перебуває у стані неврівноваженості. На ньому спостерігаються як позитивні зрушення, так і негативні тенденції, які необхідно терміново проаналізувати та вирішити. Сучасні тенденції в підборі персоналу змінюються кожного року і українські компанії не відстають від інших країн світу та присовують процес підбору персоналу до нових умов.

Пошук і найм кращих співробітників, особливо висококваліфікованих фахівців, став трудомістким і дорогим. Парадигми рекрутингу зміщуються і основна увага перемикається на потреби кандидатів. Зміни впливають на методи і тенденції рекрутингу.

Негативні тенденції на ринку праці в період становлення ринкової економіки в Україні дали імпульс формуванню нестандартних, у тому числі незареєстрованих форм зайнятості, поширенню комбінацій її різних форм, збільшенню майнової диференціації населення. Політика зайнятості потребує ефективного регулювання. Політика занятості має прямий вплив на підбір персоналу на кожному окремому підприємстві.

Таким чином, в даній роботі було проведено комплексне вивчення процесу підбору кадрів в організації. В ході даної магістерської роботи було вирішено такі задачі:

- 1) проведено дослідження теоретичних основ і сучасних тенденцій процесу підбору персоналу;

- 2) проаналізовано процес підбору персоналу;
- 3) надано характеристику основних напрямків діяльності підприємства;
- 4) проведено аналіз техніко-економічних, фінансових та трудових показників підприємства;
- 5) проаналізовано та виявлено проблеми діючої системи підбору персоналу на підприємстві;
- 6) розроблено рекомендації щодо удосконалення системи підбору персоналу та підвищення ефективності його використання.

Проведений аналіз на ТОВ «М-Дизайн» свідчить, що на даному підприємстві на низькому рівні використовуються методи підбору персоналу, та існує потреба системного підходу для створення ефективного процесу підбору працівників на підприємстві.

На підприємстві було виявлено причини плинності кадрів, проблеми в процесі підбору кадрів. Внаслідок цього було запропоновані заходи щодо поліпшення процесу підбору персоналу, такі як використання сучасної системи для управління командою – Trello, використання програми Airtable для автоматизування та покращення ведення бази кандидатів, визначено методи пошуку персоналу та обрано платформу для публікацій вакансії, розроблено професіограму, питання для співбесіди, розроблено оціночний лист, визначено потребу у спеціалісті служби безпеки.

На ефективний процес рекрутингу підприємство буде витратити 184 160 грн в рік.

Питання, висвітлені в роботі, є важливими для підприємства, адже як науково-технічний процес не рухався вперед, людина залишатиметься основним фактором виробництва, а її праця матиме величезну вагу. Тому дуже важливо приділяти ретельну увагу підбору персоналу.

© Дюкало Г. В.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллін О.М. Кадри для ефективного бізнесу. Підбір та мотивація персоналу. – К. : Генеза, 2005
2. Архипова Н.І. Управління персоналом організації. Короткий курс для бакалаврів / Н.І. Архипова, О.Л. Сєдова. – М. : Проспект, 2016. – 224 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум : Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 239 с.
4. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
5. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала: системный аспект / Н.Н. Барчан // Образовательная среда сегодня и завтра. Сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции под общей редакцией Г.Г. Бубнова, Е.В. Плужника, В.И. Солдаткина. М., 2015. С.177-180.
6. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента / Татьяна Баскина. – 2-е изд., перераб. и доп. : Альпина Пабlishер; Москва; 2014.
7. Беляева, С.В., Смирнова, О.П. До питання відбору та оцінки кандидатів на вакансію в кадровому менеджменті / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Збірник наукових праць вузів Росії «Проблеми економіки, фінансів та управління виробництвом». 2017. № 40. С. 80-82.
8. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Навчальний посібник/ Д.П. Богиня, О.А. Грішнова.– Київ «Знання-Прес», 2001–313 с.
9. Болтенкова, Ю.С. Удосконалення системи підбору персоналу в організації: Управління економічним розвитком регіонів: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. Матеріали 14-ї регіональної науково-практичної конференції (20 травня 2016 г.) / За редакцією д.е.н. А.В. Полянина. - Орел: Вид-во ОФ РАНХиГС, 2016. - 336 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.

11. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник/ В.Г. Воронкова.– К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
12. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 295 с.
13. Гаврилюк Л.І. Економіка підприємства/ Л.І. Гаврилюк. – Київ: ЖІТІ, 2000. – 152 с.
14. Геркавенко Н.О. Проблеми зайнятості та безробіття на національному ринку праці / Н.О. Геркавенко // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. – №4. – С.10.
15. Гребенюк Т. А., Бусоедов І. А. Підбір персоналу та рекрутинг / Т.А. Гребенюк, І.А. Бусоедов // Молодий вчений. – 2018. – №11. – С. 682-684.
16. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Демина, Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях / Н.В. Демина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. С. 61-65.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом : пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
19. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами : опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев: учеб. пособие. – М. : Издательство Экзамен, 2000. – 576 с.
20. Жулябін, Д.Ю. Про критерії відбору персоналу / Д.Ю. Жулябін // Вісник Воронежського інституту високих технологій. 2017. № 4 (23). С. 120-123.
21. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
22. Залилов, И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И.Р. Залилов // Синергия Наук. 2017. Т. 1. № 18. С. 360-366.
23. Зарубіжний досвід відбору, підбору і найму персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://articlekz.com/article/20591>
24. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

25. Іванова, О.А., Макушкин, С.А. Помилки в доборі персоналу / О.А. Іванова, С.А. Макушкин // Матеріали Іванівських читань. 2017. № 3 (14). С. 65-71.
26. Історія українського рерутингу [Електроний ресурс] : – Режим доступу: http://www.activebisgroup.com.ua/articles/recruiting_history/
27. Карпов А.В. Психология труда : учебник для вузов / А.В. Карпов, Е.В. Конева, Е.В. Маркова. – М. : Изд. ВЛАДОС-ПРЕС, 2005. – 305 с.
28. Калугина, Т.Г. Рынок и кадры: модель взаимодействия/Т.Г. Калугина//Проф. образование. Столица. – 2019. – № 3. С. 19-21.
29. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: актуальні технології найму, адаптації та атестації: Навчальний посібник / А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова. – М. : КноРус, 2012. – 368 с.
30. Кібанов А.Я. Управління персоналом: Теорія і практика. Оцінка і відбір персоналу при наймі та атестації, вивільнення персоналу : Навчально-практичний посібник / А.Я. Кібанов. – М. : Проспект, 2013. – 80 с.
31. Клієнти ТОВ «М-Дизайн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-design.biz.ua/nasi-klienty/>
32. Кокин, Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2018. – 686 с.
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
34. Мазин А.Л. Экономика труда : Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 623 с.
35. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масааки. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 274 с.
36. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
37. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. – М. : Дашков и К, 2015. – 344 с.

38. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К0, 2018. – 281 с.
39. Моргунов, Є.Б. Управління персоналом : дослідження, оцінка, навчання: Підручник для академічного бакалаврату / Є.Б. Моргунов. – Люберці : Юрайт, 2016. - 424 с.
40. Назарова Г. В. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу : найкращі світові та українські практики / Г. В. Назарова, К. Ю. Котляревська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 56-60.
41. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г. В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – №1(26). – С. 162–165.
42. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 513 с.
43. Орлова М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию/ М.А. Орлова // Молодой ученый. – 2011. – №12. Т.1. – С. 170-174.
44. Особенности набора и отбора персонала в Японии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studbooks.net/1441416/menedzhment/>
45. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227 – 232.
46. Показники фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
47. Принципи ТОВ «М-Дизайн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-design.biz.ua/>
48. Продуктивність праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.c-hs.ru/proizvoditelnost-truda>
49. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение/ Н.Ф. Пушкарев.- М.: Знание, 2000. – 362 с.
50. Самыгин С.И. Основы управления персоналом : Учебное пособие / С.И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 480 с.

51. Степанова Е.Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи// БІЗНЕСІНФОРМ.–2013.–№6.–С.390–393.
52. Техніко-економічні показники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
53. ТОВ «М-Дизайн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-design.biz.ua/>
54. Трудові ресурси підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readbookz.com/book/107/2552.html>
55. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.



© Дюкало І.В.