Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія відбору та оцінювання персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент персоналу»
другого (магістерського)
рівня _____ Муравйової Марини
Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Величко Олена
Вячеславівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор _____ Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент персоналу»

Затверджую

Зав. кафедри _____
_____
«____» _____ 20__ р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студенту

_____ Муравйової Марини Миколаївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи
«Стратегія відбору та оцінювання персоналу на підприємстві»

Затверджена наказом ректора від «___» _____ №_____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - обґрунтування стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.
_____

Об'єкт дослідження - система відбору і оцінювання персоналу, що використовується в ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Предмет дослідження - стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.
_____
_____

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
11			
22			
33			

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

1.2. Етапи та особливості технології відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

1.3. Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хаскі Менеджмент»

2.2. Особливості технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент»

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ ІІІ. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

3.2. Пропозиції щодо змін у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання кваліфікаційної роботи	до 09.10.2023	27.12.2023
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи (КР)	до 13.11.2023	27.12.2023
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 11.12.2023	11.03.2024
4.	Рецензування плану кваліфікаційної роботи	до 18.12.2023	11.03.2024
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу кваліфікаційної роботи	до 01.04.2024	27.03.2024
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються КР	06.05-14.06.2024	06.05-14.06.2024
7.	Захист практичної підготовки	17.04.2024	17.04.2024
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу кваліфікаційної роботи	до 30.04.2024	20.04.2024
9.	Захист звіту з практичної підготовки	11.11.2024	11.11.2024
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу кваліфікаційної роботи	до 01.06.2024	09.06.2024
11.	Періодичне звітування студентів про виконання кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	З 10 до 20 числа щомісяця	з 10 до 20 числа щомісяця
12.	Представлення закінченої кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об’єкту дослідження), перевірка на плагіат_ та її реєстрація	до 01.11.2024	11.11.2024
13.	Підготовка відгуку на кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 14.11.2024	
14.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	21.11.2024	21.11.2024
15.	Вирішення питання про допуск кваліфікаційної роботи до захисту	згідно з графіком	
16.	Направлення кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	до 01.12.2024	

7. Дата видачі завдання «11»____березня_____2024 р.

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи
_____ Величко О. В. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми __ Жуковська В. М._____
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _ Муравйова М. М. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(прізвище, ініціали, підпис, дата)

_____

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента _____ Муравйової М. М. _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми ____ Жуковська В. М. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С. І._____
(підпис, прізвище, ініціали)
«_____» _____20___ р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стратегія відбору та оцінювання персоналу на підприємстві»

Структура роботи: Робота викладена на 50 сторінок основного тексту, в т.ч. містить 16 таблиць та 7 рисунків, 7 додатків, викладених на 13 сторінках, список використаних джерел нараховує 57 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Метою дослідження є обґрунтування стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.

Досягнення цієї мети відбувається на основі таких *завдань*:

– дослідити сутність і значення відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– визначити етапи та особливості технології відбору і оцінювання персоналу на підприємстві; обґрунтувати методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хаскі Менеджмент»; визначити особливості технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент»;

– провести оцінку ефективності роботи персоналу на підприємстві;

– визначити рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо змін у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Предметом дослідження є стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система відбору і оцінювання персоналу, що використовується в ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у поточну діяльність ТОВ «Хаскі менеджмент».

Рік видання роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи 2024 рік

Анотація

до кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стратегія відбору та оцінювання персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Хаскі Менеджмент», м. Київ)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу стратегії відбору та оцінювання персоналу на підприємстві працевлаштування. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення стратегій відбору та оцінювання персоналу на підприємстві працевлаштування.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2021-2023 років з метою розробки програм покращення відбору та оцінювання персоналу на підприємстві працевлаштування, оцінено ефективність запровадження змін на підприємстві працевлаштування.

Ключові слова: стратегія відбору персоналу, оцінювання персоналу, готовність підприємства до змін, ефективність змін.

Abstract

qualifying paper on the topic:

«Personnel Selection and Evaluation Strategy at an Enterprise»

(Based on the materials of «Husky Management» LLC, Kyiv)

The qualifying paper is dedicated to the study of the personnel selection and evaluation strategy at an employment enterprise. The work addresses an important scientific and practical task of further developing the theoretical foundations, methodological and practical proposals, and recommendations for improving the strategies for personnel selection and evaluation at an employment enterprise.

The dynamics of the main performance indicators of the enterprise during the 2021-2023 period have been studied to develop programs aimed at improving personnel selection and evaluation at the employment enterprise, and the effectiveness of the changes implemented at the employment enterprise has been assessed.

Keywords: personnel selection strategy, personnel evaluation, readiness of the enterprise for change, effectiveness of changes.

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ **6**

1.1. Сутність і значення відбору і оцінювання персоналу на підприємстві..... 6

1.2. Етапи та особливості технології відбору і оцінювання персоналу на підприємстві..... 10

1.3. Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві..... 14

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» **18**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хаскі Менеджмент».. 18

2.2. Особливості технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» 26

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві 34

РОЗДІЛ ІІІ. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» **42**

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **54**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **56**

ДОДАТКИ **64**

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі стратегія відбору і оцінювання персоналу є критично важливою для ефективного управління підприємством. Зміни в ринкових умовах та технологічний прогрес створюють потребу у постійному оновленні стратегій відбору та оцінювання персоналу. Ефективна стратегія відбору дозволяє підприємствам залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що забезпечує конкурентні переваги на ринку праці. Оцінка персоналу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони співробітників, що сприяє оптимізації процесів управління та розвитку кар'єри. Гнучкість та адаптивність стратегії відбору і оцінювання персоналу дозволяють компаніям відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Застосування сучасних інструментів та методів оцінювання допомагає підприємствам зрозуміти потреби своїх співробітників та пристосувати управлінські стратегії відповідно. Стратегія відбору і оцінювання персоналу повинна бути інтегрованою частиною стратегічного управління підприємством для досягнення поставлених цілей та завдань. Постійна оцінка та перегляд стратегії відбору дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та впевнено реагувати на зміни. Ефективна стратегія відбору і оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи всієї команди та досягненню стратегічних цілей підприємства. Інвестування у розвиток стратегії відбору і оцінювання персоналу є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Тому тема дослідження стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Теоретична база дослідження. Питанням обґрунтування стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві присвячено значну кількість наукових досліджень. Серед авторів, які висвітлювали цю тему, можна виділити таких: Бикова А. Л., Бодрий Я. А., Волянська-Савчук Л. В., Літорович

О. В., Пішенін І. К., Пронько Л. М. та ін. У своїх роботах ці автори досліджують теоретичні основи стратегії відбору та оцінювання персоналу; методи відбору та оцінювання персоналу; психологічні аспекти відбору та оцінювання персоналу; використання сучасних інформаційних технологій у процесі відбору та оцінювання персоналу; економічні аспекти відбору та оцінювання персоналу; методичні рекомендації щодо організації та проведення відбору та оцінювання персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення таких основних **завдань:**

– дослідити сутність і значення відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– визначити етапи та особливості технології відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хаскі Менеджмент»;

– визначити особливості технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент»;

– провести оцінку ефективності роботи персоналу на підприємстві;

– визначити рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати пропозиції щодо змін у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Об’єктом дослідження є система відбору і оцінювання персоналу, що використовується в ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Предметом дослідження є стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві.

Інформаційну основу випускної кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові документи щодо формування та розвитку стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві, внутрішня та фінансова звітність ТОВ «Хаскі Менеджмент».

Для досягнення мети дослідження будуть використані такі **методи:** аналіз наукової літератури (для вивчення та узагальнення теоретичних та практичних аспектів відбору та оцінювання персоналу); системний аналіз (для дослідження кадрової політики підприємства та її впливу на процес відбору та оцінювання персоналу); порівняльний аналіз (для вивчення та порівняння різних методів та інструментів відбору та оцінювання персоналу) та ін.

Апробація. Основні результати дослідження відображені в статті: Муравйова М. Стратегія відбору і оцінювання персоналу на підприємстві. *Менеджмент: імперативи та виклики:* зб. наук. ст. студ. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 237-241 (див. дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т. ч. 15 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 57 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 13 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

На будь-якому етапі розвитку економіки, підприємства відіграють важливу роль у просуванні держави вперед. Однією з ключових проблем зараз є відбір кваліфікованого персоналу. Конкурентоспроможність підприємства і його прибутковість залежать від правильної стратегії управління персоналом, ефективного управління та створення системи мотивації. У сучасній ринковій економіці перевага підприємства визначається не тільки технічними аспектами, а й здатністю ефективно управляти людськими ресурсами та розвивати інтелектуальний потенціал.

На сьогодні спостерігається інтенсифікація наукових пошуків у зазначеній проблемі. Питання щодо підходів до відбору персоналу на підприємствах в Україні розглядалися в працях Г. Бей, Г. Середа [5, с. 95], С. Кулакова, О. Зотова [33], Н. Зачосова, А. Коваленко, Д. Куценко [26, с. 143], І. Івасюк[27, с. 289] розкриває теоретичні та практичні аспекти процесу найму виробничого персоналу, проблеми підбору робітників різних професій на промислових підприємствах. Вона акцентує на важливості для сучасного роботодавця визначати найбільш привабливі, пріоритетні можливості залучення працівників, починаючи з формулювання кадрової політики у профорієнтаційній роботі з молоддю.

Згідно з поглядом О. Мирошніченко, компанії повинні мати спеціалістів, які можуть успішно вирішувати різноманітні завдання і разом з іншими службами впливати на ефективність роботи підприємства [38]. Автор Н. Юрик підкреслює, що успішність економічної діяльності в сучасних умовах істотно залежить від людського фактору, здатності людей до розв’язання

проблем, використання нових технологій і орієнтації в постійно змінному діловому середовищі [56, с. 74].

Незважаючи на сучасні кризові умови економіки України з високим рівнем безробіття, на ринку праці є недостатньо кваліфікованих кадрів, які б забезпечували ефективну діяльність підприємств в складних умовах. Різноманітні методи відбору персоналу, в більшій чи меншій мірі, є ефективними і надають можливість роботодавцям досягти поставлених цілей, використовуючи при цьому свої ресурси. Хоча в Україні поки що невеликий сегмент ринку використовує інноваційні методи, швидка зміна кон'юнктури вимагає швидкої адаптації до неї [37].

Відбір персоналу – це процеси, спрямовані на знаходження відповідних спеціалістів, які найкращим чином зможуть досягти поставлених цілей та завдань, визначених підприємством. Наше дослідження має на меті розкрити сутність цього ключового терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «відбір персоналу» у наукових джерелах

Автор	Поняття
Г. Бей, Г. Середа [5, с. 95]	Комплекс різноманітних заходів з метою пошуку та відбору працівника на певні вакантні посади.
С. Кулакова, О. Зотова [33]	Один з найважливіших етапів в роботі з людськими ресурсами, що включає в себе розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі компетенцій, професійний відбір кандидатів і, в підсумку, формування кадрового резерву.
Н. Зачосова, А. Коваленко, Д. Куценко [26, с. 143]	Процес, що базується на вивченні професійних відповідностей кандидата до вимог посади, робочого місця та відборі з претендентів найбільш підходящого, зважаючи на кваліфікацію, його спеціальність, особисті якості і здібності порівняно з цілями та інтересами компанії.
І. Івасюк [27, с. 289]	Один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 95; 33; 26, с. 143; 27, с. 289].

Отже, термін «відбір персоналу» визначається як комплекс заходів, процесів та етапів управління персоналом. У рамках нашого дослідження це поняття охоплює ряд дій, спрямованих на привернення потенційних

працівників з необхідними якостями для досягнення поставлених цілей та завдань підприємства.

Відбір персоналу на підприємстві грає критичну роль у формуванні команди професіоналів, здатних ефективно вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей. Ефективний відбір персоналу дозволяє підприємствам залучати талановитих та кваліфікованих співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності [53, с. 98]. Процес відбору персоналу на підприємстві спрямований на відбір найбільш підходящих кандидатів, які відповідають потребам організації та мають потенціал для успішного виконання робочих завдань. Найпоширеніші визначення науковців щодо сутності поняття «оцінювання (оцінка) персоналу» зібрані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «оцінювання персоналу» різних вітчизняних науковців

Автор	Поняття
Т. Вондберг, А. Головко [12, с. 79]	Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої визначається ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
О. Кравчук, І. Варіс, Т. Бідна [31, с. 93]	Оцінювання персоналу – це визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів у праці та відповідає вимогам, що випливають з його виробничих завдань.
О. Літорович [35, с. 28]	Оцінка персоналу – це визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу та відповідності їхньої роботи наявним вимогам.

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 79; 31, с. 93; 35, с. 28].

Оцінювання персоналу на підприємстві є ключовим етапом у визначенні потенціалу та продуктивності співробітників, допомагаючи виявляти їхні сильні та слабкі сторони. Цей процес дозволяє підприємствам здійснювати об’єктивну оцінку працівників, визначаючи їхні досягнення, навички та потреби у розвитку. Оцінювання персоналу також сприяє покращенню комунікації між керівництвом та співробітниками, створюючи можливість для обговорення цілей, очікувань та здібностей на обох сторонах [43, с. 105].

Таким чином, оцінювання персоналу – це процес оцінки того, наскільки ефективно працівники виконують свої обов’язки в організації та спроможності досягнення організаційних цілей, або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (таких як здібності, вміння, мотивація) вимогам, що ставляться до посади або робочого місця.

Відбір персоналу – це процес пошуку та вибору кандидатів, які найбільше відповідають вимогам підприємства та можуть виконувати завдання на високому рівні. Цей етап визначає, хто стане частиною команди, а хто ні. Тобто, відбір є першим кроком, який дає змогу залучити найбільш підходящих працівників [28, с. 9].

Оцінювання персоналу – це вже внутрішній процес на підприємстві, який відбувається після того, як працівник був прийнятий на роботу. Оцінювання допомагає визначити, наскільки добре працівник виконує свої обов'язки та чи відповідає він або вона вимогам посади в процесі роботи. Воно є важливим для того, щоб дізнатися, чи потрібно робити коригування в підходах до роботи або розвитку працівника [9, с. 240].

Відбір та оцінювання персоналу є взаємопов'язаними, оскільки вони разом створюють основу для створення ефективної кадрової стратегії. Відбір дозволяє знайти відповідних кандидатів, а оцінювання дає змогу контролювати та вдосконалювати їхні результати на робочому місці. Тому важливо розглядати їх як частину єдиної стратегії управління персоналом, яка допомагає [12, с. 81]:

- Сформувати команду професіоналів, здатних досягати цілей компанії.
- Підвищити ефективність роботи за допомогою періодичного оцінювання результатів працівників.
- Підвищити конкурентоспроможність підприємства завдяки залученню кваліфікованих і мотивованих працівників через якісні процеси відбору та оцінювання.

Таким чином, відбір і оцінювання персоналу є двома важливими етапами, які, попри свою відмінність, взаємопов'язані і становлять основу єдиної стратегії управління персоналом. Вони дозволяють не тільки залучати кваліфікованих працівників, а й ефективно управляти їхнім розвитком і результатами праці для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, стратегія відбору та оцінювання персоналу – це важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє підприємству: сформувати команду кваліфікованих, мотивованих та лояльних працівників; підвищити ефективність роботи персоналу; знизити плинність кадрів; підвищити конкурентоспроможність підприємства. Ефективна стратегія відбору та оцінювання персоналу ґрунтується на таких принципах: відповідність потребам та цілям підприємства; об’єктивність та прозорість; використання сучасних методів та інструментів; зв’язок з мотивацією та розвитком персоналу.

1.2. Етапи та особливості технології відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

В умовах сучасного конкурентного бізнесу стратегія відбору та оцінювання персоналу виявляється однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства. Забезпечення підприємством висококваліфікованого та мотивованого персоналу стає пріоритетним завданням для забезпечення конкурентної переваги та стійкості на ринку [8]. Стратегічний відбір персоналу передбачає аналіз потреб підприємства щодо кадрового забезпечення, визначення ключових компетенцій та якостей, необхідних для ефективного виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей. Вибір кандидатів здійснюється на основі відповідності їхніх навичок, досвіду та особистісних якостей потребам та цілям підприємства [1].

Ефективне оцінювання персоналу включає в себе не лише визначення результатів та досягнень співробітників, але й оцінку їхнього потенціалу та можливостей для подальшого розвитку (додаток А). Стратегія відбору персоналу – це система принципів, методів та інструментів, що використовуються для пошуку та найму кандидатів, які відповідають потребам та цілям підприємства [18, с. 165]. Ефективна стратегія відбору дозволяє: знизити ризики, пов'язані з наймом некваліфікованих або невідповідних працівників; скоротити витрати на пошук та найм персоналу; підвищити рівень мотивації та лояльності працівників; збільшити продуктивність праці та ефективність роботи підприємства [11, с. 142]. Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу наведені на рис. 1.1.

Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу:

- I етап. Визначення потреб підприємства. На цьому етапі визначаються посади, які потребують заповнення, а також необхідні кваліфікаційні та особисті характеристики кандидатів.
- II етап. Розробка плану пошуку та найму. Цей план включає в себе визначення джерел пошуку кандидатів, методів відбору та критеріїв оцінки.
- III етап. Проведення відбору кандидатів. На цьому етапі використовуються різноманітні методи відбору, такі як резюме, анкети, співбесіди, тестування.
- IV етап. Оцінка кандидатів. За результатами відбору проводиться оцінка кандидатів та приймається рішення про найм.

Рис. 1.1. Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 208].

Розробка стратегії відбору персоналу – це складний та важливий процес, що вимагає уваги до деталей і системного підходу. Першим етапом у розробці стратегії відбору є ретельний аналіз потреб підприємства, що включає вивчення стратегічних цілей компанії, а також ідентифікацію ключових позицій, які потребують найбільшої уваги в процесі набору персоналу [10, с. 34]. Після аналізу потреб підприємства слід визначити необхідні кваліфікації,

навички та характеристики кандидата для кожної позиції, що дозволить точно визначити критерії відбору та спростить пошук потенційних кандидатів.

Ефективна стратегія відбору повинна включати різноманітні джерела пошуку кандидатів, такі як внутрішні ресурси компанії, рекрутингові агентства, онлайн-платформи, професійні мережі тощо. Використання сучасних технологій і інструментів, таких як аналітика даних, штучний інтелект, а також програмне забезпечення для управління кандидатами (ATS), дозволяє автоматизувати та оптимізувати процес відбору [2]. Розробка стратегії відбору повинна також включати створення позитивного і привабливого бренду роботодавця, що важливо для привертання та утримання талановитих кандидатів [11, с. 145].

На основі впровадження стратегії відбору важливо систематично оцінювати її ефективність, що допоможе виявити можливі проблеми та вдосконалити стратегію для досягнення кращих результатів. Тому після успішного впровадження стратегії відбору персоналу на підприємстві, необхідно перейти до стратегії оцінювання, щоб забезпечити ефективне функціонування нових співробітників [1].

Тенденції та закономірності у розвитку організацій в умовах глобалізації та становлення економіки знань визначають шляхи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних компаній у світовому економічному просторі. Підкреслення ефективного використання наявних та прихованих потенціалів персоналу організації свідчить про його перетворення на важливий стратегічний ресурс для досягнення її мети. Ключовим аспектом вирішення поставлених завдань є розробка ефективної системи управління персоналом організації загалом та підсистеми оцінювання персоналу зокрема. Таким чином, акцент на підвищенні обґрунтованості управлінських кадрових рішень актуалізує питання використання методологічного інструментарію для вибору ефективних та результативних методів оцінювання персоналу організації. Грамотно структурована система оцінки персоналу виконує ряд функцій, серед яких вплив на мотивацію працівників, підвищення

продуктивності та якості роботи, планування професійного зростання і кар'єрного руху, підвищення кваліфікаційних показників, а також прийняття кадрових рішень щодо винагороди, просування та звільнення [45, с. 89].

Стратегія оцінювання персоналу допомагає визначити, наскільки ефективно нові працівники впоралися зі своїми обов'язками та яким чином вони відповідають стратегічним цілям підприємства. Застосування цільових методів та інструментів оцінювання, таких як асесмент-центри або 360-градусні оцінювання, дозволяє здійснити об'єктивну оцінку компетентності та потенціалу персоналу. Регулярні оцінки дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони працівників, що важливо для подальшого розвитку їхнього професійного потенціалу та адаптації до змін в організації [48, с. 23].

Стратегія відбору та оцінювання персоналу є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє підприємству сформувати команду кваліфікованих, мотивованих та лояльних працівників. Цей фактор є ключовим для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Стратегічний відбір та оцінювання персоналу є важливими елементами управління людськими ресурсами, які визначають успішність функціонування підприємства. Впровадження сучасних підходів та інструментів в цих процесах дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей в умовах постійних змін на ринку [40, с. 167].

Узгодження стратегії відбору та оцінювання персоналу з загальною стратегією розвитку підприємства є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами. Правильно підібраний персонал, який відповідає стратегічним цілям і цінностям підприємства, є важливою складовою ефективного функціонування організації. Забезпечення відповідності профілю персоналу потребам і стратегічним завданням підприємства сприяє досягненню конкурентних переваг на ринку. Ефективне використання ресурсів підприємства вимагає розробки імовірних стратегій відбору та оцінювання персоналу, які підтримують його місію та стратегічні

цілі. Підприємство, де стратегія відбору персоналу відповідає загальній стратегії розвитку, має більше шансів на досягнення стабільності та стійкості у довгостроковій перспективі [35, с. 29]. Недостатня узгодженість між стратегією відбору та оцінювання персоналу та загальною стратегією підприємства може призвести до несумісності між потребами компанії та кваліфікаціями працівників. Згодної стратегії відбору і оцінювання персоналу допомагає підтримувати спільну культуру і цінності організації серед працівників.

Отже, дослідження етапів відбору та оцінювання персоналу на підприємстві відіграють критичну роль у формуванні ефективної та конкурентоздатної робочої сили. Правильно спроектовані та здійснені етапи відбору дозволяють підприємствам залучати талановитих та кваліфікованих працівників, а також зберігати їхніх ключових спеціалістів. Технології відбору і оцінювання персоналу стають все більш сучасними та інноваційними, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін на ринку праці. Особливості технології відбору і оцінювання пов’язані з адаптацією до потреб конкретної організації та врахуванням її стратегічних цілей. Запровадження сучасних підходів у відбір та оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

1.3. Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві

Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу на підприємстві передбачають аналіз існуючих стратегій та практик залучення та оцінки працівників. Вивчення методів відбору та оцінювання персоналу включає аналіз підходів до формулювання вимог до кандидатів та критеріїв оцінки їхньої продуктивності. Методичні аспекти дослідження відбору і оцінювання персоналу передбачають збір та аналіз статистичних даних про ефективність різних методів та інструментів оцінювання. Оцінка персоналу є

ключовою складовою управління персоналом, проте в українській практиці її використання характеризується недостатньою системністю та еклектичним підходом. Часто використовуються різноманітні методи оцінки, які не завжди пов'язані між собою, і відсутність систематичності у проведенні цих процедур. Серед основних особливостей систем оцінювання персоналу в Україні є спрямованість на прості процедури оцінки та відсутність конструктивного зворотного зв'язку між оцінювачами та оцінюваними. Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно впровадження сучасних методів оцінки для всіх категорій працівників та забезпечення доступу персоналу до результатів оцінки [54, с. 177]. Також важливим є залучення працівників до самоаналізу своєї діяльності та спільної розробки заходів з поліпшення роботи. Розширення кола оцінювачів, включаючи вищих менеджерів, колег по роботі та споживачів результатів праці, також може сприяти покращенню процесу оцінювання персоналу [37].

Дослідження відбору і оцінювання персоналу також включає вивчення психологічних аспектів процесу прийняття рішень під час відбору та оцінювання кандидатів. Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу передбачають розробку інструментів та метрик для об'єктивної оцінки кандидатів та працівників. Вивчення етичних аспектів відбору та оцінювання персоналу є необхідною складовою методичних засад дослідження [11, с. 142].

Методичні засади дослідження відбору і оцінювання персоналу можуть включати проведення експериментів та пілотних проектів для оцінки ефективності нових підходів. Вивчення методів та практик відбору і оцінювання персоналу на підприємстві сприяє розумінню їхнього впливу на організаційну ефективність та конкурентоспроможність [9, с. 241]. Основні методи оцінювання персоналу на підприємстві наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методи оцінювання персоналу на підприємстві

Метод	Суть	Переваги	Недоліки

1. Атестація	Комплексний метод, що включає аналіз результатів роботи, компетенцій та особистих якостей працівника.	- Дає всебічну оцінку працівника. - Може використовуватися для прийняття рішень про просування по службі, звільнення або накладення дисциплінарних стягнень.	- Досить трудомісткий метод. - Вимагає чіткої системи критеріїв оцінювання.
2. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI)	Цей метод передбачає оцінку результатів роботи працівника за допомогою кількісних показників.	- Простий та зрозумілий метод. - Дозволяє чітко відстежувати результативність роботи.	- Не завжди може врахувати всі аспекти роботи працівника. - Є складно встановити об'єктивні KPI.
3. 360-градусний відгук	Цей метод передбачає збір відгуків про працівника від його колег, керівника, підлеглих та клієнтів.	- Дає можливість отримати всебічну оцінку працівника з різних боків. - Допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівника.	- Досить трудомісткий метод. - Є суб'єктивним.
4. Тестування	Використовується для оцінки знань, навичок та здібностей працівника.	- Дозволяє об'єктивно оцінити певні аспекти роботи працівника. - Може використовуватися для відбору персоналу.	- Не завжди може дати уявлення про реальні компетенції працівника. - Деякі тести є занадто складними або громіздкими.
5. Інтерв'ю	Дозволяє отримати інформацію про працівника, його досвід, мотивацію та особисті якості.	- Дає можливість встановити особистий контакт з кандидатом. - Може використовуватися для відбору персоналу.	- Досить суб'єктивний метод. - Вимагає досвіду та кваліфікації у проведенні інтерв'ю.

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 149].

Важливо зазначити, що не існує універсального методу оцінювання персоналу. Вибір методу залежить від цілей оцінювання, специфіки роботи та особливостей підприємства. Рекомендується використовувати комбінацію різних методів для отримання більш об'єктивної та всебічної оцінки персоналу.

Методичні аспекти дослідження відбору і оцінювання персоналу включають оцінку впливу різних факторів, таких як культурні особливості та організаційна клімат, на ефективність цих процесів. Дослідження відбору і оцінювання персоналу також передбачає розробку рекомендацій щодо вдосконалення практик інтеграції нових методів та технологій [3, с. 24].

Сучасні підходи до відбору та оцінювання персоналу включають в себе використання інноваційних методик та інструментів, таких як асесмент-центри, тестування з використанням інформаційних технологій, а також 360-градусні оцінювання. Використання таких підходів дозволяє підприємствам отримувати більш об’єктивну інформацію про потенційних кандидатів та працівників, що сприяє прийняттю кращих управлінських рішень [12, с. 81].

Отже, стратегія оцінювання персоналу – це система методів та інструментів, що використовуються для оцінки результатів роботи та компетенцій працівників. Ретельно розроблена система оцінювання дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрів, а також сприяє плануванню кар’єрного росту та розвитку персоналу відповідно до потреб організації. Ефективна стратегія оцінювання дозволяє: підвищити мотивацію та лояльність працівників; визначити потреби в розвитку та навчанні персоналу; прийняти обґрунтовані рішення про просування по службі, звільнення або накладення дисциплінарних стягнень.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хаскі Менеджмент»

ТОВ «Хаскі Менеджмент» є компанією, яка заснована з метою надання різноманітних послуг у сферах агентства працевлаштування та тимчасового працевлаштування. За свою діяльність вони спеціалізуються на пошуку і підборі кваліфікованих працівників для різноманітних галузей та секторів економіки. Крім цього, компанія надає допоміжні освітні послуги, включаючи підготовку кадрів у сфері професійно-технічної освіти. Їхні послуги охоплюють також надання інших комерційних послуг, спрямованих на підтримку бізнесових процесів клієнтів. Компанія має широкий спектр клієнтів та забезпечує їм професійні та ефективні рішення у сфері кадрового забезпечення і розвитку бізнесу [41]. Загальна характеристика ТОВ «Хаскі Менеджмент» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Критерій	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»
Скорочена назва	ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»
ЄДРПОУ	39823983
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	08.06.2015
Адреса	02002, м. Київ, вул. Євгена Сверстюка, буд. 11-А
Керівник	Ящук Олексій Павлович
Статутний капітал	11 111.11 грн
Кількість засновників	3
Види діяльності за КВЕД:	78.10, 78.20, 85.60, 85.59, 85.53, 85.32, 82.99
Бенефіціари	Куницький Кирило Ігорович, Таранович Владислав Вікторович

Джерело: побудовано на основі [42].

Основний вид діяльності ТОВ «Хаскі Менеджмент» – це діяльність агентств працевлаштування. Компанія спеціалізується на професійному підборі та наданні послуг із працевлаштування для різних галузей та секторів економіки. Вони забезпечують якісне пошукове обслуговування для якомога ефективнішого забезпечення потреб своїх клієнтів у кадрах. Компанія активно співпрацює з підприємствами та організаціями для забезпечення високоякісних кадрових рішень. Їхні послуги включають пошук, відбір та підбір кандидатів для вакансій на різних рівнях ієрархії. ТОВ «Хаскі Менеджмент» працює з урахуванням потреб і вимог своїх клієнтів, забезпечуючи їм якісну та професійну підтримку у сфері кадрового забезпечення.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «Хаскі Менеджмент» (додатки Б-Г) [42], проаналізуємо активи підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
І. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0	0	197,4	197,4	х
первісна вартість	146,1	146,1	383	236,9	162,15
накопичена амортизація	146,1	146,1	185,6	39,5	27,04
Незавершені капітальні інвестиції	156,9	230,3	0	-156,9	-100,00
Основні засоби:	62,6	54,1	45,5	-17,1	-27,32
первісна вартість	721,8	578,1	560,3	-161,5	-22,37
знос	659,2	524	514,8	-144,4	-21,91
Усього за розділом І	219,5	284,4	242,9	23,4	10,66
ІІ. Оборотні активи					
Запаси	59,5	11	62,3	2,8	4,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20 847,50	5 622,60	4 949,80	-15897,7	-76,26
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0,2	0	0	х
Інша поточна дебіторська заборгованість	364,6	9 416,20	11 414,00	11049,4	3030,55

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Гроші та їх еквіваленти	3 222,30	2 771,70	2 097,90	-1124,4	-34,89
Витрати майбутніх періодів	55,1	108	302,9	247,8	449,73
Інші оборотні активи	34,1	11,9	3,7	-30,4	-89,15
Усього за розділом II	24 583,10	17 941,60	18 830,60	-5752,5	-23,40
Баланс	24 802,60	18 226,00	19 073,50	-5729,1	-23,10

Джерело: побудовано на основі [42].

Нематеріальні активи значно збільшилися з нульового показника в 2021 році до 197,4 тис. грн у 2023 році. Це пов’язано зі зростанням первісної вартості на 162,15% за цей період. Незавершені капітальні інвестиції в 2023 році скорегувалися до нульового рівня, відбулося зменшення на 100% порівняно з 2021 роком. Основні засоби зменшилися на 27,32% відносно 2021 року, зокрема, первісна вартість зменшилася на 22,37%.Дебіторська заборгованість значно знизилася з 20 847,50 тис. грн у 2021 році до 4 949,80 тис. грн у 2023 році, зменшившись на 76,26%. Інша поточна дебіторська заборгованість зростала дуже швидко, збільшившись на 3030,55% за цей період. Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 34,89% відносно 2021 року. Отже, загалом, баланс ТОВ «Хаскі Менеджмент» у 2023 році склав 19073,50 тис. грн, що є зменшенням на 23,10% порівняно з 2021 роком.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «Хаскі Менеджмент» (додатки Б-Г) [42], проаналізуємо пасиви підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

(тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	11,1	11,1	11	-0,1	-0,90
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 827,80	14 278,30	15 089,10	1261,3	9,12
Усього за розділом I	13 838,90	14 289,40	15 100,10	1261,2	9,11

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	3 000,00	3 000,00	2 999,90	-0,1	0,00
III. Поточні зобов'язання					
Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги	4 644,80	91,4	29,9	-4614,9	-99,36
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 892,30	761,4	858,8	-2033,5	-70,31
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	42,6	8,1	13,3	-29,3	-68,78
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	155	27,7	49,5	-105,5	-68,06
Інші поточні зобов'язання	229	48	22	-207	-90,39
Усього за розділом III	7 963,70	936,6	973,5	-6990,2	-87,78
Баланс	24 802,60	18 226,00	19 073,50	-5729,1	-23,10

Джерело: побудовано на основі [42].

Зареєстрований (пайовий) капітал ТОВ «Хаскі Менеджмент» у 2023 р. лише незначно зменшився на 0,90% відносно 2021 року. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. зріс на 9,12%. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення за 2021-2023 рр. залишилися майже на тому ж рівні. Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги в ТОВ «Хаскі Менеджмент» зменшилися у 2023 році порівняно з 2021 роком, досягнувши 99,36% зменшення. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за 2021-2023 рр. у ТОВ «Хаскі Менеджмент» зменшилася на 70,31%. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування та оплати праці також зменшилася на 68,78% та 68,06% відповідно. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 90,39%. Отже, загалом, баланс ТОВ «Хаскі Менеджмент» у 2023 році склав 19 073,50 тис. грн, що є зменшенням на 23,10% порівняно з 2021 роком. Найбільше зростання відбулося в

нерозподіленому прибутку, тоді як найбільше зменшення відбулося в товарах, роботах та послугах.

У табл. 2.4 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	118 431,40	41 859,70	51 345,90	-67085,50	-56,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	99 716,70	35 582,80	44 943,70	-54773,00	-54,93
Інші операційні доходи	0,2	0,4	0,4	0,20	100,00
Інші операційні витрати	11 889,00	5 669,40	5 398,10	-6490,90	-54,60
Інші доходи	11	10,5	10,5	-0,50	-4,55
Інші витрати	206	24,8	15,3	-190,70	-92,57
Разом доходи	118 442,60	41 870,60	51 345,90	-67096,70	-56,65
Разом витрати	111 811,70	41 277,00	50 357,10	-61454,60	-54,96
Фінансовий результат до оподаткування	6 630,90	593,6	988,8	-5 642,10	-85,09
Податок на прибуток	1 193,60	106,8	178	-1 015,60	-85,09
Чистий прибуток (збиток)	5 437,30	486,8	810,8	-4 626,50	-85,09

Джерело: побудовано на основі [42].

У 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у ТОВ «Хаскі Менеджмент» зменшився на 56,65% відносно 2021 року, що становить 67 085,50 тис. грн. Це відбулося на тлі зменшення собівартості реалізованої продукції на 54,93%. Інші операційні доходи та витрати ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. майже не змінилися, залишаючись на низькому рівні. Фінансовий результат до оподаткування суттєво зменшився на 85,09% порівняно з 2021 роком. Податок на прибуток ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. також зменшився на 85,09%, відображаючи аналогічну динаміку з фінансовим результатом. Чистий прибуток (збиток)

ТОВ «Хаскі Менеджмент» виявився на 85,09% нижчим у 2023 році, що становить 4626,50 тис. грн збитку порівняно з 2021 роком.

Отже, загалом, фінансовий стан ТОВ «Хаскі Менеджмент» виявився менш стабільним у 2023 році, що може вимагати уваги до оптимізації виробничих та управлінських процесів для забезпечення прибутковості та стійкості бізнесу.

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. наведений у додатку Д та в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп приросту, %
Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності)	0,56	0,58	0,60	7,1
Коефіцієнт покриття боргів власними коштами	1,62	1,67	1,72	6,2
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,44	0,42	0,40	-9,1
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,04	1,62	1,82	-10,8
Поточний коефіцієнт ліквідності	1,25	1,02	1,13	-9,6
Швидкий коефіцієнт (коефіцієнт кислотного тесту)	0,87	0,67	0,78	-10,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,78	4,03	4,40	-7,95
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,34	7,80	8,53	-30,9
Період оборотності дебіторської заборгованості	29,6	46,2	42,1	42,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,34	8,62	9,14	44,2
Період оборотності кредиторської заборгованості	57,0	42,0	40,0	-29,8
Рентабельність продажів	4,6%	1,2%	1,6%	-65,2
Рентабельність активів	2,7%	0,7%	0,9%	-66,7
Рентабельність власного капіталу	8,3%	2,1%	2,7%	-67,5

Джерело: розраховано на основі [42].

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) в ТОВ «Хаскі Менеджмент» зросла з 0,56 в 2021 році до 0,60 в 2023 році, що свідчить про підвищення рівня власних коштів у структурі фінансів компанії. Коефіцієнт покриття боргів власними коштами ТОВ «Хаскі Менеджмент» також зросла з

1,62 в 2021 році до 1,72 в 2023 році, що вказує на покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання власними ресурсами. Коефіцієнт маневреності власних коштів ТОВ «Хаскі Менеджмент» зменшився з 0,44 в 2021 році до 0,40 в 2023 році, що свідчить про погіршення фінансової гнучкості компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Хаскі Менеджмент» зросла з 2,04 в 2021 році до 1,82 в 2023 році, хоча цей показник все ще залишається на високому рівні. Поточний коефіцієнт ліквідності та швидкий коефіцієнт (коефіцієнт кислотного тесту) ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. також зменшилися, що вказує на певні проблеми зі здатністю компанії виконувати свої платежі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів та кредиторської заборгованості ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. зросли, що вказує на покращення управління запасами та здатності компанії отримувати кредити від постачальників. Рентабельність продажів, активів та власного капіталу ТОВ «Хаскі Менеджмент» у 2023 р. зросла відповідно до 2021 року, хоча загальний рівень рентабельності залишається низьким.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «Хаскі Менеджмент» показує певні ознаки покращення, такі як збільшення фінансової незалежності та покриття боргів власними коштами, проте деякі показники, такі як ліквідність та рентабельність, залишаються на низькому рівні, що може вимагати уваги до подальшої оптимізації фінансової діяльності компанії. Коефіцієнти автономії, покриття боргів власними коштами та маневреності власних коштів свідчать про те, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. має достатньо власних коштів для фінансування своєї діяльності. Коефіцієнти ліквідності показують, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. має достатньо оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнти оборотності активів свідчать про те, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. ефективно використовує свої активи. Рентабельність продажів, активів та власного капіталу ТОВ «Хаскі Менеджмент» протягом 2021-2023 років погіршилась.

Для ТОВ «Хаскі Менеджмент», яке працює у сфері логістики та управління складськими послугами, зовнішнє середовище відіграє важливу роль у формуванні конкурентної стратегії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Наявність розвинутої інфраструктури та сучасного технічного забезпечення. – Позитивна репутація серед клієнтів завдяки високій якості послуг. – Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.	– Залежність від транспортної інфраструктури, яка може бути порушена внаслідок війни чи економічної нестабільності. – Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів у порівнянні з провідними конкурентами. – Вузька спеціалізація, що може обмежувати можливості диверсифікації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення співпраці з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки. – Впровадження інноваційних технологій управління складськими ресурсами. – Державна підтримка малого і середнього бізнесу в умовах відновлення економіки.	– Погіршення економічної ситуації через інфляцію та нестабільний валютний курс. – Зростання конкуренції з боку міжнародних компаній. – Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на вартість чи доступність логістичних послуг.

Джерело: побудовано на основі [42].

Проведений SWOT-аналіз показав, що зовнішнє середовище створює як можливості, так і виклики для ТОВ «Хаскі Менеджмент». Основними перевагами компанії є її технічна база, гнучкість управління та репутація, що дозволяє зміцнювати позиції на ринку. Водночас залежність від транспортної інфраструктури та недостатній рівень цифровізації є слабкими сторонами, які потребують уваги. Можливості, пов’язані з виходом на міжнародні ринки та впровадженням новітніх технологій, можуть стати драйверами росту для підприємства. Однак для їх реалізації важливо врахувати загрози економічної нестабільності та посилення конкуренції. Адаптація до змін зовнішнього середовища, модернізація бізнес-процесів та стратегічна диверсифікація послуг допоможуть ТОВ «Хаскі Менеджмент» залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «Хаскі Менеджмент» є сучасною компанією, що спеціалізується на управлінських та консалтингових послугах в різних секторах економіки. З моменту свого заснування вона зарекомендувала себе як стабільний гравець на ринку завдяки впровадженню ефективних управлінських стратегій та висококваліфікованому персоналу. Організаційна структура компанії сприяє гнучкості в прийнятті рішень і адаптації до змінюваного ринкового середовища, що забезпечує їй конкурентні переваги. Важливим аспектом є продумана економічна політика, орієнтована на зниження витрат і підвищення рентабельності, що дозволяє компанії успішно реалізовувати проекти в різних галузях.

2.2. Особливості технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент»

ТОВ «Хаскі Менеджмент» використовує сучасні технології та програмне забезпечення для автоматизації процесів відбору персоналу, включаючи використання спеціалізованих систем управління персоналом та кандидатських баз даних. Використовуючи додаток Ж, наведемо штатний розпис компанії «Хаскі Менеджмент» за структурними підрозділами та відповідними посадами:

1. Адміністрація:
- Директор.
- Головний бухгалтер.
- Операційний директор.
- Бухгалтер.
- Юрисконсульт.
- Економіст з фінансової роботи.
- Провідний інженер з охорони праці.
- Менеджер з адміністративної діяльності (офіс-адміністратор).
2. Відділ по роботі з персоналом:

- Директор з персоналу.
- Керівник відділу рекрутингу.
- Рекрутер.
- Помічник рекрутера.
- Маркетолог.
- Менеджер з персоналу.
- Регіональний менеджер з персоналу.
- Операційний менеджер.

3. Відділ з проектної роботи:

- Керівник проектного відділу.
- Проектний менеджер.

4. Відділ продажу:

- Керівник відділу продажу.
- Менеджер з продажу.

5. Відділ маркетингу:

- Бізнес-аналітик.
- Директор з маркетингу.
- Маркетолог.
- Івент менеджер.

6. Складський персонал:

- Комплектувальник.
- Фасувальник.
- Різнороб.
- Вантажник.
- Стікерувальник.

Кожна посада включає в себе відповідну спеціальність, професію, розряд і клас кваліфікації.

Організаційна структура «Хаскі Менеджмент» наведена на рис. 2.1.

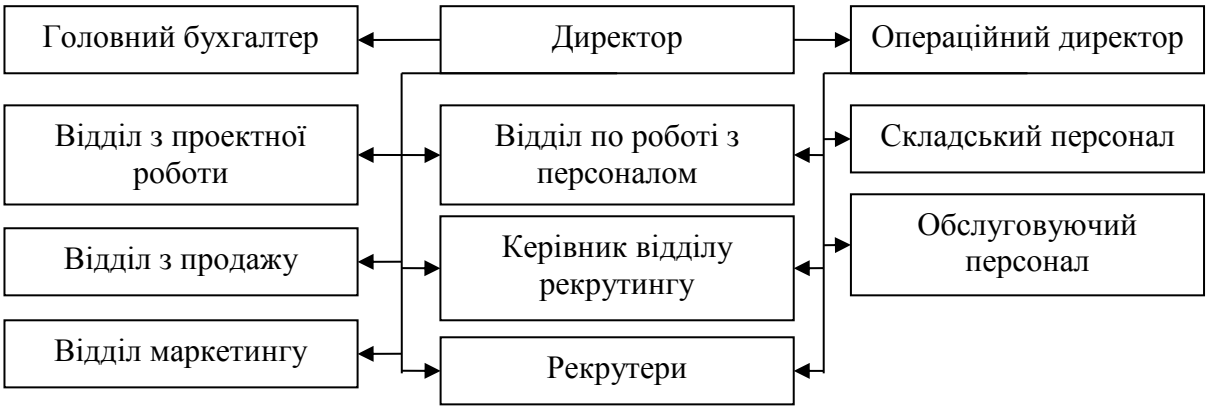

Рис. 2.1. Організаційна структура «Хаскі Менеджмент»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Організаційна структура компанії «Хаскі Менеджмент» відображає спосіб організації та управління всіма функціональними підрозділами і підпорядкованими структурами в межах організації. Компанія «Хаскі Менеджмент» організована на основі функціональних підрозділів, кожен з яких відповідає за певні функції та завдання. Організаційна структура «Хаскі Менеджмент» має чітку ієрархію, де кожен підрозділ і посада мають свої рівні влади та повноважень. Організаційна структура «Хаскі Менеджмент» сприяє розвитку командної роботи, де різні підрозділи співпрацюють між собою для досягнення загальних цілей компанії. Організаційна структура є гнучкою та адаптивною, щоб швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та потреби ринку. Враховуючи ці особливості, організаційна структура «Хаскі Менеджмент» сприяє ефективному функціонуванню компанії та досягненню її стратегічних цілей.

Компанія використовує аналітичні інструменти для оцінки та аналізу кандидатів, що дозволяє ефективно відбирати найбільш підходящих кандидатів для вакансій. Важливо проаналізувати забезпеченість трудовими ресурсами компанії, зміни в штаті компанії за останні роки для того, щоб виявити вплив соціальних показників на економічні показники всередині компанії (рис. 2.2).

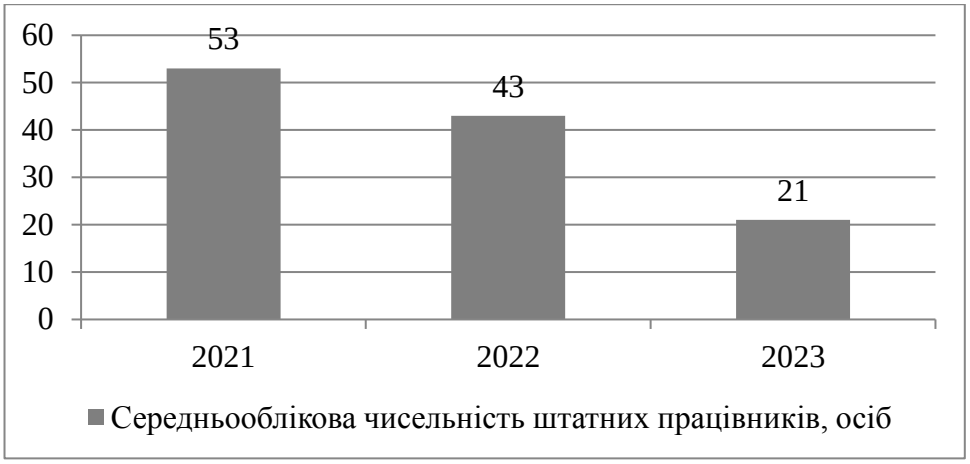

Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. (осіб)

Джерело: розроблено автором на основі [42]

За аналізований період з 2021 по 2023 рік середньооблікова чисельність штатних працівників компанії «Хаскі Менеджмент» значно зменшилася. У 2022 році кількість штатних працівників скоротилася до 43 осіб, що є зменшенням на 10 осіб або приблизно 18,9% порівняно з 2021 роком. У 2023 році ця тенденція збільшилася, і середньооблікова чисельність штатних працівників становила лише 21 особу, що є подальшим зменшенням на 22 особи або більше ніж удвічі порівняно з 2022 роком. Таке різке зменшення штату працівників свідчить про зміни в стратегії компанії, можливо, вона реалізує програму оптимізації витрат або перебудовує свою бізнес-модель. Також це є наслідком економічних труднощів або переходу до нових технологій, що дозволяють автоматизувати більшу частину діяльності компанії.

Відбір персоналу для ТОВ «Хаскі Менеджмент» є дуже відповідальним і складним процесом, який неможливий без дотримання певного алгоритму, який використовується незалежно від використовуваних технологій підбору кадрів. Матриця відповідальності формування технології відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» представлена табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця відповідальності технології відбору персоналу ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Структурний підрозділ	Посада	Відповідальність за технологію відбору персоналу
Адміністрація	Директор	Затвердження стратегії та політики відбору персоналу
	Головний бухгалтер	Розробка бюджету на відбір та найм персоналу
	Операційний Директор	Планування та координація відбору персоналу
	Бухгалтер	Здійснення фінансових операцій, пов'язаних з відбором персоналу
Відділ по роботі з персоналом	Директор з персоналу	Розробка стратегії відбору та найму персоналу
	Керівник відділу рекрутингу	Планування та виконання рекрутингових заходів
	Рекрутер	Проведення співбесід та оцінка кандидатів
Відділ з проектної роботи	Керівник проектної роботи	Планування та виконання спеціалізованих відбіркових заходів
Відділ продажу	Керівник відділу продажу	Відбір персоналу для відділу продажу
	Менеджер з продажу	Участь у відборі персоналу та оцінка відповідності кандидатів
Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	Відбір персоналу для відділу маркетингу
	Маркетолог	Проведення маркетингових заходів для залучення кандидатів

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Директор ТОВ «Хаскі Менеджмент» затверджує стратегію та політику відбору персоналу. Головний бухгалтер ТОВ «Хаскі Менеджмент» розробляє бюджет на відбір та найм персоналу. Операційний директор планує та координує відбір персоналу. Бухгалтер здійснює фінансові операції, пов'язані з відбором персоналу. Юрисконсульт забезпечує відповідність процесу відбору персоналу законодавству. Економіст з фінансової роботи аналізує фінансову ефективність відбору персоналу. Провідний інженер з охорони праці ТОВ «Хаскі Менеджмент» забезпечує дотримання вимог безпеки праці

під час відбору. Менеджер з адміністративної діяльності (офіс-адміністратор) організовує та координує процеси внутрішнього відбору.

Директор з персоналу ТОВ «Хаскі Менеджмент» розробляє стратегію відбору та найму персоналу. Керівник відділу рекрутингу планує та виконує рекрутингові заходи. Рекрутер проводить співбесіду та оцінку кандидатів. Помічник рекрутера підтримує рекрутера в проведенні відбору. Маркетолог рекламує вакансії та просуває бренд як працедавця. Керівник проектного відділу ТОВ «Хаскі Менеджмент» планує та виконує спеціалізовані відбіркових заходи. Проектний менеджер організовує відбір персоналу для конкретних проектів.

Керівник відділу продажу ТОВ «Хаскі Менеджмент» проводить відбір персоналу для відділу продажу. Менеджер з продажу приймає участь у відборі персоналу та оцінка відповідності кандидатів. Директор з маркетингу ТОВ «Хаскі Менеджмент» проводить відбір персоналу для відділу маркетингу. Бізнес-аналітик здійснює аналіз потреб в персоналі та формування профілю кандидата. Маркетолог ТОВ «Хаскі Менеджмент» проводить маркетингові заходи для залучення кандидатів. Івент менеджер організовує заходи для залучення кандидатів. Комплектувальник ТОВ «Хаскі Менеджмент» здійснює відбір та найм персоналу для складу. Фасувальник організовує процесу відбору персоналу для фасування. Різнороб забезпечує участі відділу відбору персоналу. Вантажник приймає участь у відборі персоналу та забезпечення вантажних операцій. Стікерувальник здійснює відбір та найм персоналу для стікерування та пакування.

Обов’язковим завдання перед спеціалістом відбору постає: сформувати портрет співробітника якого необхідно знайти. Для цього формується список питань по вакансії, уточнюється інформацію по вакансії. «Портрет співробітника» який повинен містити певні характеристики (рис. 2.3).

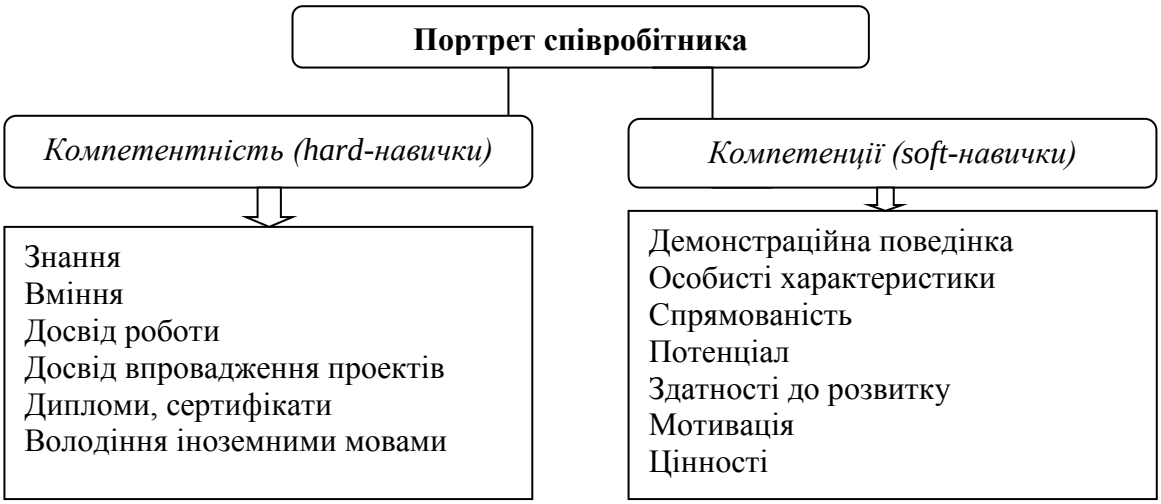

Рис. 2.3. Портрет співробітника для ефективного відбору персоналу

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Портрет співробітника розробляється на основі «Заявки на пошук», уточнень деталей у замовника. В свою чергу, портрет співробітника може корегуватися в процесі пошуку, якщо виникають труднощі. Труднощі під час пошуку виникають у разі завищених вимог замовника до кандидата на посаду, враховуючи бюджет на заробітну плату (невідповідність ринковій ціні).

Одним з основних завдань спеціаліста з відбору персоналу є вибір правильних методів пошуку. Основними методами відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» є: зовнішній кадровий резерв, сайти з працевлаштування, рекомендації і хедхантинг (рис. 2.4).

Звернення до газет з оголошенням про відкриті вакансії або розклеювання оголошень (становить близько 7%), як показує досвід – не є досить ефективним методом пошуку сьогодні. Навіть, під час пошуку спеціалістів початкового рівня, аудиторія яка звертається по оголошенню не є цільовою для закриття вакансій рівня ТОВ «Хаскі Менеджмент». Молодих спеціалістів шукають за допомогою таких методів пошуку як: ярмарки вакансій, ВНЗ, соціальні мережі.

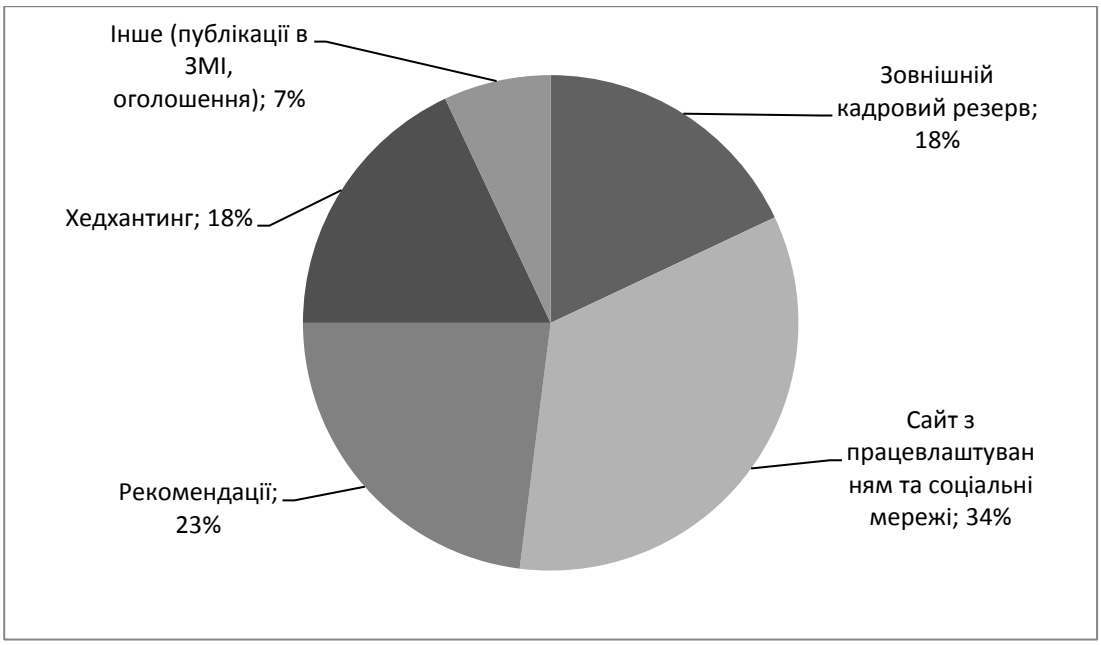

Рис. 2.4. Методи відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Штат працівників компанії потребує відбору у великій кількості, тому досить великий відсоток відкритих вакансій саме – рекрутерів, менеджерів (рис. 2.5).

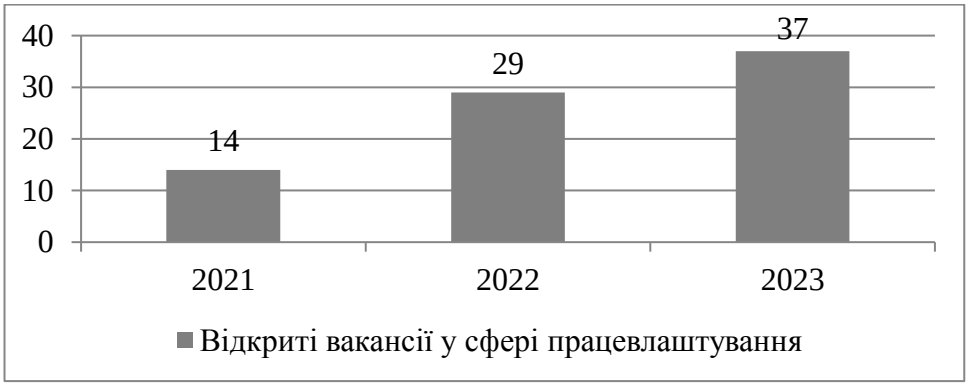

Рис. 2.5. Динаміка відкритих вакансій в сфері працевлаштування у % до загальної кількості вакансій за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Зростання частки вакансій свідчить про дефіцит кадрів в сфері працевлаштування, що приводить до зростання заробітних плат та покращення умов праці в цій сфері.

В основному на якість відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» впливає недосконалість дотримання і регламентування процесів – 46,75%. Сьогодні в ТОВ «Хаскі Менеджмент» необхідно робити акцент на перегляд процесу відбору персоналу з боку регламенту (формальних установок), так і дотримання цих установок з боку відповідальних осіб. Також, приймати відповідні рішення щодо автоматизації процесу відбору персоналу.

Таким чином, можна стверджувати, що терміни по закриттю вакансій у сфері працевлаштування напряму впливають на середні терміни закриття вакансії і укомплектованість штату загалом. Відбуваються простої робочих місць і затримки з термінами розробки нових проектів.

Отже, проведений аналіз показав, що технологія відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» має як сильні, так і слабкі сторони. Сильні сторони: використання сучасних технологій та програмного забезпечення; чітко визначена відповідальність за кожен етап відбору; залучення представників різних підрозділів до процесу; комплексний підхід до відбору; дефіцит кадрів в сфері працевлаштування, що може призвести до зростання заробітних плат та покращення умов праці. Слабкі сторони: недосконалість дотримання і регламентування процесів; необхідність чіткої координації дій різних підрозділів; ризик бюрократизації процесу; зростання частки вакансій свідчить про дефіцит кадрів в сфері працевлаштування; зростання заробітних плат та покращення умов праці в цій сфері.

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення успішності бізнесу. Проведення такої оцінки дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються людські ресурси

та визначити можливі напрямки для поліпшення. Враховуючи динаміку ринку праці та конкурентне середовище, оцінка ефективності персоналу дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Цей процес включає в себе аналіз результативності, компетентності та задоволеності працівників, а також визначення їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка ефективності роботи персоналу забезпечує підприємство необхідними даними для прийняття управлінських рішень та розробки стратегій управління персоналом. Вирішення питань ефективності роботи персоналу є ключовим елементом успішного управління ресурсами підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Розглянемо та проаналізуємо склад ТОВ «Хаскі Менеджмент» за категоріями: вік і стать за 2021-2023 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «Хаскі Менеджмент» за категоріями: вік, стать, 2021-2023 рр.

Розподіл персоналу за категоріями	2021	2022	2023
Всього	53	43	21
За статтю			
Чоловіки	38	13	10
Жінки	15	20	11
За віком			
До 25 років	12	9	5
25-35 років	25	20	10
35-45 років	10	8	4
45-55 років	5	4	2
Більше 55 років	2	1	1

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Загальна кількість персоналу компанії «Хаскі Менеджмент» зменшилася з 53 у 2021 році до 21 у 2023 році, що свідчить про зміни в стратегії компанії, реорганізацію або інші фактори, що вплинули на кадрову політику. Щодо розподілу персоналу за статтю, у 2021 році більшість працівників складали чоловіки (38), але ця кількість значно зменшилася до 10 у 2023 році. Тим часом, кількість жінок у компанії зросла з 15 у 2021 році до 11 у 2023 році, що

вказує на зміни в політиці найму або рівноправності статей у компанії. Щодо розподілу персоналу за віком, можна відзначити, що найбільша кількість працівників у всі три роки належить до вікової категорії 25-35 років. Проте, загальна кількість працівників у цій категорії зменшилася з 25 у 2021 році до 10 у 2023 році. Загалом, спостерігається зменшення кількості працівників у всіх вікових категоріях протягом трьох років. Ці зміни є наслідком стратегічних змін у компанії, в тому числі змін у політиці найму, програмі збереження персоналу або впливу зовнішніх факторів, таких як економічні умови або зміни в індустрії.

Динаміка продуктивність праці персоналу в компанія «Хаскі Менеджмент» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021 рр.	
				Абс. відх.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	118431,40	41859,70	51345,90	-67085,50	-56,65
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	53	43	21	-32,00	-60,38
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / особу	2234,55	973,48	2445,04	210,49	9,42

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

За 2021-2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 56,65%, що свідчить про велике зниження обсягів бізнесу компанії «Хаскі Менеджмент». У той же час середньооблікова чисельність штатних працівників значно зменшилася на 60,38%, що пов’язано з оптимізацією бізнес-процесів, змінами в стратегії компанії або з іншими факторами, такими як економічна нестабільність. Проте, при цьому варто звернути увагу на показник продуктивності праці персоналу. Незважаючи на значний зниження середньої чисельності працівників, продуктивність праці

зросла на 9,42% в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про оптимізацію процесів та підвищення ефективності використання людських ресурсів в компанії.

Отже, хоча загальні показники компанії «Хаскі Менеджмент» свідчать про велике зниження, продуктивність праці виявляється позитивним аспектом, що свідчить про успішне адаптування компанії до змінних умов. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Хаскі Менеджмент» зменшився на 56,65% порівняно з 2021 роком. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2023 році зменшилась на 60,38% порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці персоналу у 2023 році зросла на 9,42% порівняно з 2021 роком. Зростання продуктивності праці не може повністю компенсувати значне зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в ТОВ «Хаскі Менеджмент» представлена на рис. 2.6.

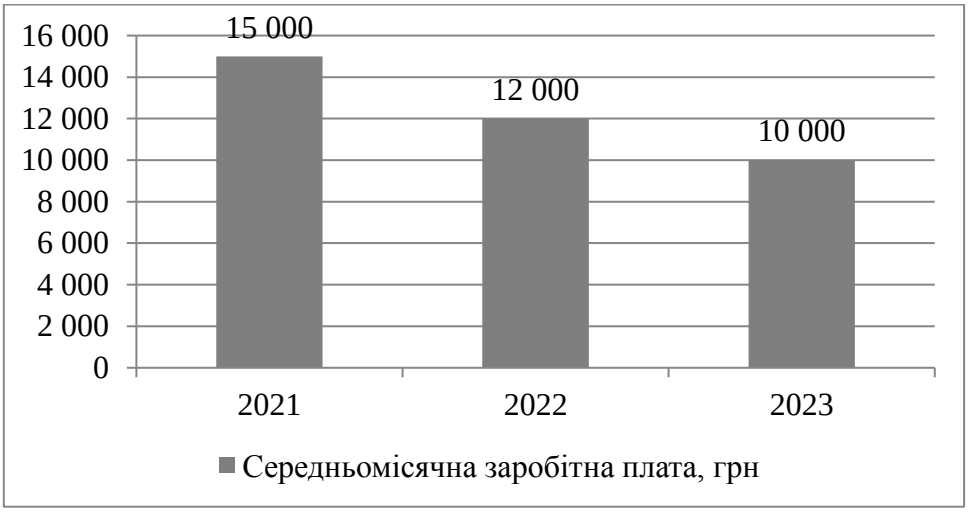

Рис. 2.6. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. (грн)

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Середньомісячна заробітна плата в ТОВ «Хаскі Менеджмент» протягом 2021-2023 років знижувалась. У 2022 році порівняно з 2021 роком вона

знизилась на 20%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 16,67%. Зниження заробітної плати негативно впливає на мотивацію та утримання працівників, що пов'язано з різними факторами, такими як економічна криза, реорганізація компанії, зменшення доходів тощо.

У процесі управління персоналом одним із ключових елементів є відбір кандидатів на роботу. У компанії ТОВ «Хаскі Менеджмент» відбір персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи організації. Вибір правильної кандидатури визначає не лише продуктивність, а й розвиток корпоративної культури, що є важливим фактором у діяльності компанії. Особливості відбору в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр. включають використання різних методів, таких як співбесіди, тестування, психологічні тести та аналіз професійних компетенцій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Особливості відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Методи відбору	Співбесіда, тестування	Співбесіда, кейс-метод, тестування	Співбесіда, групові інтерв'ю, тестування
Кількість нових наймів	15	10	5
Процес відбору	Стандартна співбесіда та тестування	Розширена співбесіда, тестування, кейс-методи	Групові інтерв'ю, тести на психологічну сумісність
Основні критерії відбору	Професійні навички, досвід роботи	Професійні навички, лідерські якості, мотивація	Командна робота, адаптивність до змін, профіль кандидатів
Тривалість процесу відбору	2 тижні	3 тижні	2,5 тижні
Використання технологій	Основна увага на традиційні методи	Активне використання онлайн платформ для тестування	Впровадження AI технологій для попереднього відбору
Процент успішних кандидатів	85%	88%	90%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Протягом 2021-2023 рр. компанія ТОВ «Хаскі Менеджмент» вдосконалювала свої методи відбору, впроваджуючи нові інструменти, що

дозволяють більш точно оцінювати кандидатів. У 2021 році відбір базувався на стандартних методах, таких як співбесіди та тестування. Протягом 2022 року компанія почала використовувати додаткові методи, зокрема кейс-методи та тести на лідерські якості, що дозволило підвищити ефективність відбору. У 2023 році акцент було зроблено на групових інтерв'ю та використанні психологічних тестів для оцінки сумісності кандидатів з командною культурою компанії. Зростання кількості наймів та покращення технологій відбору показує адаптацію ТОВ «Хаскі Менеджмент» до нових вимог ринку праці.

У 2021-2023 роках ТОВ «Хаскі Менеджмент» покращувало процес відбору персоналу, застосовуючи сучасні методи та технології. Застосування кейс-методів та групових інтерв'ю дозволило знизити ризики неефективного відбору та підвищити якість кандидатів. Впровадження онлайн платформ і штучного інтелекту для попереднього відбору дозволило зменшити тривалість процесу відбору та підвищити точність оцінок. Зростання кількості успішних кандидатів свідчить про покращення якості відбору та ефективність адаптації нових методів.

У табл. 2.10 проаналізуємо рух кадрів (інтенсивність обороту) в ТОВ «Хаскі Менеджмент», використовуючи розрахунки, які наведені у додатку З.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021-2022	Відхилення 2022-2023
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	53	43	21	-10	-22
Чисельність прийнятого персоналу, осіб	15	10	5	-5	-5
Чисельність звільненого персоналу (за прогули та інші порушення, невідповідність зайнятій посаді, за власним бажанням)	12	8	4	-4	-4

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Чисельність звільненого персоналу, осіб	12	8	4	-4	-4
Чисельність працівників, які пропрацювали в компанії протягом року, осіб	41	35	17	-6	-18
Показники руху персоналу					
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,7736	0,8140	0,8095	0,0404	-0,0045
Коефіцієнт обороту по прийому	0,2830	0,2326	0,2381	-0,0504	0,0055
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,2264	0,1860	0,1905	-0,0404	0,0045
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2830	0,2326	0,2381	-0,0504	0,0055
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,5094	0,4186	0,4286	-0,0908	0,0100

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Хаскі Менеджмент»

Середньооблікова чисельність штатних працівників значно знизилася: з 53 осіб у 2021 році до 43 осіб у 2022 році, а потім до 21 особи у 2023 році. Це зменшення на 10 осіб у 2022 році та на 22 особи у 2023 році свідчить про скорочення кадрового складу, що, ймовірно, пов’язано з економічною ситуацією або змінами в структурі підприємства. Чисельність прийнятого персоналу зменшилася на 5 осіб у 2022 році та ще на 5 осіб у 2023 році (з 15 осіб у 2021 році до 5 осіб у 2023 році), що свідчить про зменшення потреби в нових працівниках. Чисельність звільнених працівників також скоротилася (з 12 осіб у 2021 році до 4 осіб у 2023 році), що може вказувати на зменшення кадрових проблем або стабілізацію ситуації в компанії.

Коефіцієнт стабільності кадрів зріс з 0,7736 у 2021 році до 0,8140 у 2022 році, а потім незначно знизився до 0,8095 у 2023 році. Це свідчить про покращення стабільності кадрів у компанії у 2022 році, хоча в 2023 році відбулося незначне падіння.

Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,2830 у 2021 році до 0,2326 у 2022 році, але знову трохи зріс до 0,2381 у 2023 році. Це вказує на меншу кількість нових наймів у 2022 році, але певне зростання в 2023 році, що може бути результатом потреби в нових працівниках через зміну структури компанії.

Коефіцієнт обороту з вибуття також знизився з 0,2264 у 2021 році до 0,1860 у 2022 році, що відображає зменшення кількості звільнених працівників. Проте, в 2023 році коефіцієнт трохи зріс до 0,1905, що свідчить про незначне збільшення плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,2830 у 2021 році до 0,2326 у 2022 році, що означає зменшення рівня звільнень. У 2023 році коефіцієнт трохи збільшився до 0,2381, що свідчить про незначне збільшення звільнень.

Коефіцієнт загального обороту кадрів зменшився з 0,5094 у 2021 році до 0,4186 у 2022 році, що вказує на зменшення загального обороту кадрів. Однак у 2023 році цей коефіцієнт зріс до 0,4286, що свідчить про зростання загальної плинності кадрів на тлі змін у компанії.

Отже, зміни в чисельності та обороті персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» вказують на загальний тренд скорочення штатів, що пов’язано з оптимізацією або реорганізацією підприємства. Показники стабільності кадрів та плинності свідчать про зменшення кількості звільнень і стабільність персоналу, хоча в 2023 році можна помітити незначне зростання плинності, що може бути результатом адаптації до нових умов роботи. Зниження рівня наймів та звільнень, а також зростання стабільності кадрів в 2022 році, свідчить про певну стабілізацію в компанії, хоча в 2023 році процеси стабільності кадрів стали менш вираженими. Упродовж 2021-2023 рр. відбулося значне скорочення персоналу ТОВ «Хаскі Менеджмент», зростання продуктивності праці, що свідчить про вдосконалення бізнес-процесів та адаптацію до змінних умов. Однак зниження доходів і заробітної плати може негативно позначитися на мотивації та стабільності кадрового складу. Оцінка руху персоналу та зниження кадрової чисельності також вказує на структурні зміни в компанії, що потребує ретельного аналізу для забезпечення подальшої стабільності і розвитку.

РОЗДІЛ ІІІ. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції, що проникають в усі сфери життєдіяльності в Україні, стимулюють більше уваги до вивчення людського капіталу як ключового фактору, що визначає ці процеси. Внаслідок цього, стає актуальним розгляд питань управління персоналом та оцінки його ефективності і потенціалу. Оцінка персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом, яка має за мету забезпечення належного розвитку працівників, здатних забезпечити успішність підприємства, а також відокремлення непродуктивних співробітників. Об'єктивна оцінка діяльності співробітників не лише допомагає керівництву отримати уявлення про їхню продуктивність, але й стимулює мотивацію працівників до подальших зусиль.

Для покращення ефективності процесу оцінювання персоналу рекомендується застосування сучасних методик оцінки, забезпечення доступу персоналу до результатів оцінки та активне залучення співробітників до самоаналізу своєї діяльності та розроблення заходів для її поліпшення. У зв'язку з обмеженими можливостями щодо забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом та зростаючою вартістю робочої сили, головним завданням кадрової політики стає розвиток та максимальне використання наявного кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід спрямований на досягнення головної мети удосконалення кадрової політики, яка полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, які відповідають його вимогам та забезпеченні їхньої професійної та соціальної адаптації.

Напрями удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу на підприємстві наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу на підприємстві

Напрям	Суть	Заходи
1. Вдосконалення системи критеріїв оцінювання	- Розробка чітких та об'єктивних критеріїв оцінювання, що відповідають потребам та цілям підприємства. - Використання кількісних та якісних показників для оцінювання.	- Аналіз профільних компетенцій для кожної посади. - Залучення експертів до розробки критеріїв оцінювання.
2. Використання сучасних методів оцінювання	- Впровадження нових методів оцінювання, таких як ассесмент-центри, метод 360 градусів, поведінкове інтерв'ю. - Використання онлайн-інструментів для оцінювання персоналу.	- Навчання фахівців з управління персоналом новим методам оцінювання.
3. Підвищення об'єктивності оцінювання	- Розробка чітких правил та процедур оцінювання. - Забезпечення однакових умов для всіх працівників. - Використання методів статистичного аналізу для оцінки результатів.	- Залучення незалежних експертів до процесу оцінювання. - Проведення анонімних опитувань.
4. Зв'язок оцінювання з мотивацією та розвитком персоналу	- Використання результатів оцінювання для визначення потреб у розвитку персоналу. - Розробка програм розвитку та навчання на основі результатів оцінювання. - Заохочення працівників до саморозвитку.	- Створення системи кар'єрного росту для працівників. - Впровадження системи мотивації, що стимулює працівників до підвищення результативності.

Джерело: сформовано автором.

Удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу дозволить: підвищити ефективність роботи персоналу; знизити плинність кадрів; підвищити мотивацію та лояльність працівників; збільшити конкурентоспроможність підприємства. Інтеграція стратегії відбору і оцінювання персоналу зі стратегічними цілями підприємства забезпечує спрямованість усіх зусиль на досягнення спільного результату. Стратегія відбору персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів, які відповідають потребам і стратегічним цілям підприємства. Оцінювання

персоналу в контексті загальної стратегії розвитку дозволяє ідентифікувати ключові компетенції та здійснювати подальші заходи з розвитку персоналу. Узгодження стратегії відбору та оцінювання персоналу зі стратегічною місією підприємства сприяє створенню ефективного робочого оточення та підвищує його конкурентоспроможність. Компанія, яка вдається узгодженню своїх стратегій відбору та оцінювання персоналу зі своєю загальною стратегією, може швидше адаптуватися до змін на ринку.

Застосування відповідної стратегії відбору і оцінювання персоналу дозволяє підприємству залучати та утримувати високопрофесійних працівників. Відповідність стратегії відбору та оцінювання персоналу загальній стратегії допомагає підприємству уникнути розбіжностей і конфліктів у команді. Узгодження стратегій відбору та оцінювання персоналу забезпечує більш ефективне розподілення ресурсів та зменшує ризик несумісності між очікуваннями компанії та навичками працівників. Стратегія відбору та оцінювання персоналу, яка гармонізується з загальною стратегією розвитку, створює основу для розвитку корпоративної культури та ідентичності. Узгоджені стратегії відбору та оцінювання персоналу сприяють підвищенню ефективності управління та досягненню позитивних результатів. Згуртованість команди і спільне розуміння місії підприємства сприяють узгодженню стратегій відбору та оцінювання персоналу. Компанія, яка інтегрує свою стратегію відбору та оцінювання персоналу зі стратегічною місією, здатна забезпечувати стабільний та послідовний розвиток. Правильно адаптована стратегія відбору та оцінювання персоналу підприємства до загальної стратегії допомагає досягати гармонії між цілями бізнесу та потребами працівників [10, с. 179].

Успішне функціонування підприємств у умовах жорсткої конкуренції та стрімкого технічного прогресу вимагає не лише системного оновлення їхнього матеріально-технічного обладнання та його модернізації, але й належного забезпечення кваліфікованим персоналом, який володіє сучасними знаннями у всіх галузях виробництва та управління. Таким чином, важливо звернутися

до комплектування підприємств персоналом з високим рівнем освіченості та сучасними навичками.

Процес формування персоналу підприємства повинен супроводжуватися його оцінкою та пошуком шляхів оптимального використання потенціалу персоналу для досягнення мети, яка стоїть перед суб'єктами господарювання на кожному етапі їхньої діяльності. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для забезпечення збереження конкурентоспроможних працівників, спроможних забезпечити розвиток підприємства, а також для створення програм навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності процесу оцінки персоналу важливо використовувати сучасні методи та залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

Отже, удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу – це постійний процес, який потребує системного підходу та залучення фахівців з управління персоналом. Впровадження ефективної стратегії відбору та оцінювання персоналу дає підприємству значні конкурентні переваги і дозволяє досягти стійкого успіху на ринку. Відбір і оцінювання персоналу мають бути адаптовані до стратегічних цілей підприємства, адже це важливо для досягнення конкурентних переваг та розвитку бізнесу в цілому. Процес оцінювання персоналу має бути спрямований не лише на оцінку поточних навичок і виконання обов'язків, але й на розвиток потенціалу та планування кар'єрного росту співробітників. Застосування сучасних методів оцінювання, таких як асесмент-центри, 360-градусні оцінювання, дозволяє отримати більш об'єктивну та повну картину професійних здібностей працівників. Успішне управління персоналом вимагає постійного вдосконалення стратегій відбору і оцінювання, відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, вибір правильної стратегії відбору та оцінювання персоналу є критично важливим для успішного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Для підвищення ефективності стратегії відбору і оцінювання персоналу на підприємстві доцільно розглянути можливість зменшення кількості рекрутерів та фасувальників відповідно до реального обсягу роботи, щоб підприємство могло ефективніше використовувати свої ресурси. Оптимізація штатного розпису може включати об’єднання посад «Економіст з фінансової роботи» та «Маркетолог» в одну посаду «Економіст-маркетолог» для зменшення зайвого адміністративного навантаження. Зниження кількості працівників у відділі рекрутингу може стати важливим кроком для економії коштів та оптимізації діяльності підприємства. Зменшення чисельності фасувальників може бути доцільним з урахуванням автоматизації процесів у виробництві та використання сучасних технологій.

Розглянутою може бути можливість реорганізації робочих процесів та зменшення кількості працівників у деяких підрозділах для оптимізації внутрішньої структури підприємства. Перевірка та аналіз робочих процесів може допомогти виявити можливість зміни кількості працівників та їх розподілу для досягнення більшої ефективності. Пропозиція зменшити кількість фасувальників може бути обґрунтованою з огляду на попередні аналізи продуктивності та потребу в ресурсах. Перегляд кількості працівників у кожному підрозділі може допомогти збалансувати робочі навантаження та зробити вирішальні зміни в штатному розписі. Уточнення обов’язків працівників може допомогти зменшити дублювання функцій та підвищити продуктивність праці. Зміни у штатному розписі повинні бути обґрунтовані та здійснюватися з урахуванням потреб підприємства та його стратегічних цілей.

Пропозиція щодо зміни штатного розпису ТОВ «Хаскі Менеджмент» шляхом оптимізації кількості працівників наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиція щодо зміни штатного розпису ТОВ «Хаскі Менеджмент» шляхом оптимізації кількості працівників

Посада	Існуюча чисельність	Пропонована чисельність	Зміна	Обґрунтування
Рекрутер	7	4	-3	Зменшення обсягу роботи з пошуку та підбору персоналу на 30% за останні 6 місяців. Впровадження онлайн-інструментів підвищило продуктивність на 20%.
Спеціаліст з обробки документації	1,5	1	-0,5	Автоматизація та оптимізація процесів обробки документів та інформаційних матеріалів. Один спеціаліст може виконувати всі завдання за зміну.
Фінансовий аналітик	1	1	0	Збереження посади для аналізу фінансових показників, складання звітності та бюджетування.
Спеціаліст з розвитку бізнесу	1	1	0	Посада, яка фокусується на розвитку партнерських відносин та залученні нових клієнтів для компанії.
Спеціаліст з підготовки кадрів	-	1	+1	Враховуючи надання послуг з професійно-технічної освіти, ця посада необхідна для навчання та підготовки кадрів.
Менеджер з продажів	-	1	+1	Для розвитку бізнесу та залучення нових клієнтів потрібно створити посаду менеджера з продажів.
Загальна чисельність відділів, які підлягають оптимізації	12	8	-4	

Джерело: сформовано автором.

Проведемо аналіз пропозиції щодо зміни штатного розпису ТОВ «Хаскі Менеджмент» шляхом оптимізації кількості працівників:

1. Рекрутер:

- Існуюча чисельність: 7.
- Пропонована чисельність: 4.
- Зміна: -3.
- Обґрунтування: зменшення обсягу роботи з пошуку та підбору персоналу на 30% за останні 6 місяців завдяки впровадженню онлайн-інструментів, що підвищить продуктивність на 20%.
- Аналіз: за останні півроку спостерігається зниження потреби в рекрутерах, що є результатом автоматизації процесів пошуку та підбору персоналу, а також впровадження нових інструментів для зменшення обсягу ручної роботи. Оптимізація чисельності працівників дозволить зменшити витрати на персонал при збереженні ефективності. Пропозиція є обґрунтованою з точки зору економії коштів і підвищення продуктивності.

2. Спеціаліст з обробки документації:

- Існуюча чисельність: 1,5.
- Пропонована чисельність: 1.
- Зміна: -0,5.
- Обґрунтування: автоматизація та оптимізація процесів обробки документів дозволяє одному спеціалісту виконувати всі завдання за зміну.
- Аналіз: заміна півпосади через автоматизацію процесів є обґрунтованою, оскільки технології та програмне забезпечення дозволяють зменшити кількість персоналу без втрати ефективності обробки документів. Це дозволить компанії зменшити витрати на адміністративний персонал, при цьому процеси обробки залишатимуться високопродуктивними.

3. Фінансовий аналітик:

- Існуюча чисельність: 1.
- Пропонована чисельність: 1.
- Зміна: 0.
- Обґрунтування: збереження посади для аналізу фінансових показників, складання звітності та бюджетування.

– Аналіз: враховуючи важливість аналізу фінансів та звітності для прийняття стратегічних рішень у компанії, ця посада є необхідною для ефективного функціонування. Фінансовий аналітик дозволяє підтримувати фінансову стабільність компанії та оптимізацію ресурсів. Збереження чисельності цієї посади є обґрунтованим, оскільки вона є ключовою для забезпечення ефективного фінансового контролю.

4. Спеціаліст з розвитку бізнесу:

– Існуюча чисельність: 1.

– Пропонована чисельність: 1.

– Зміна: 0.

– Обґрунтування: посада фокусується на розвитку партнерських відносин та залученні нових клієнтів для компанії.

– Аналіз: розвиток бізнесу є важливою складовою для стабільного зростання компанії. Спеціаліст з розвитку бізнесу допомагає розширювати ринки збуту, налагоджувати партнерські зв’язки та шукати нові можливості для бізнесу. Збереження цієї посади сприятиме сталому розвитку компанії, зокрема в умовах конкуренції на ринку.

5. Спеціаліст з підготовки кадрів:

– Існуюча чисельність: не було цієї посади.

– Пропонована чисельність: 1.

– Зміна: +1.

– Обґрунтування: урахування надання послуг з професійно-технічної освіти вимагає створення окремої посади для навчання та підготовки кадрів.

– Аналіз: створення цієї посади є важливим кроком у напрямку розвитку та навчання кадрів для підвищення кваліфікації працівників. Оскільки компанія надає послуги з професійно-технічної освіти, спеціаліст з підготовки кадрів буде відповідати за навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це підвищить загальний рівень компетентності кадрів та позитивно вплине на ефективність роботи компанії.

6. Менеджер з продажів:

- Існуюча чисельність: не було цієї посади.
- Пропонована чисельність: 1.
- Зміна: +1.
- Обґрунтування: для розвитку бізнесу та залучення нових клієнтів створення посади менеджера з продажів є необхідним кроком.
- Аналіз: менеджер з продажів відіграє важливу роль у розширенні клієнтської бази та збільшенні доходів компанії. В умовах конкурентного середовища створення цієї посади дозволить компанії збільшити обсяги продажів та покращити комунікацію з потенційними клієнтами, що безпосередньо впливатиме на розвиток бізнесу.

Оптимізація чисельності працівників дозволяє зменшити витрати на персонал, зберігаючи при цьому ефективність виконання основних функцій компанії. Впровадження автоматизації та онлайн-інструментів дозволяє зменшити потребу в числі співробітників, але зберегти високий рівень продуктивності. Створення нових посад, таких як спеціаліст з підготовки кадрів та менеджер з продажів, допоможе в подальшому розвитку бізнесу, розширенні клієнтської бази та підвищенні кваліфікації співробітників. Збереження ключових ролей, таких як фінансовий аналітик і спеціаліст з розвитку бізнесу, сприяє стабільному функціонуванню та розвитку компанії в умовах конкурентного ринку. Оптимізація штатного розпису дозволить ТОВ «Хаскі Менеджмент» знизити адміністративні витрати та ефективно адаптуватися до змін на ринку праці та в галузі.

Такі зміни у штатному розписі можуть допомогти оптимізувати витрати та ресурси підприємства, підвищити ефективність роботи та забезпечити краще виконання поставлених завдань. Перед впровадженням змін слід провести детальний аналіз та консультації з усіма відділами, що будуть залучені до цих змін, з метою мінімізації можливих негативних наслідків і підтримки позитивного впливу на діяльність підприємства.

Пропозиція щодо зміни штатного розпису ТОВ «Хаскі Менеджмент» є обґрунтованою та може призвести до позитивних результатів. Для

обґрунтування розрахунків щодо продуктивності праці персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» на 2024 рік, було використано наступну методологію:

1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

- За 2023 рік фактичний чистий дохід становить 51 345,90 тис. грн.
- Запланований дохід на 2024 рік – 61 615,08 тис. грн.
- Відхилення: +10 269,18 тис. грн (61 615,08 – 51 345,90).
- Відсоткове збільшення доходу:

(61615,08−51345,9051345,90)×100=20%. Тобто, планується збільшення доходу на 20% порівняно з 2023 роком.

2. Середньооблікова чисельність штатних працівників:

- У 2023 році середня кількість працівників — 21 особа.
- У 2024 році планується зменшення кількості працівників до 17 осіб.
- Відхилення: -4 особи (21 – 17).
- Відсоткове зменшення чисельності:

(17−2121)×100=−19,05%.

Тобто, планується скорочення штату на 19,05%.

3. Продуктивність праці розраховується як співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників:

- У 2023 році продуктивність праці:

51345,90 тис. грн / 21 осіб=2445,04 тис. грн/особу.

- У 2024 році продуктивність праці (за планом):

61615,08 тис. грн / 17 осіб=3624,42 тис. грн/особу.

Відхилення продуктивності: 3624,42 тис. грн/ особу−2445,04 тис. грн/особу=1179,38 тис. грн/особу.

- Відсоткове збільшення продуктивності:

(3624,42−2445,042445,04)×100=48,24%.

Тобто, продуктивність праці на 2024 рік планується збільшити на 48,24% порівняно з 2023 роком.

Підвищення продуктивності праці на 48,24% обумовлено як збільшенням чистого доходу на 20%, так і скороченням чисельності

працівників на 19,05%. Така зміна штатного розпису дозволяє досягти значного росту продуктивності на одиницю праці, що вказує на ефективність запропонованих змін.

Розрахунок запланованої продуктивності праці персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» на 2024 рік наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок запланованої продуктивності праці персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» на 2024 рік

Показник	2023 (факт)	2024 (план)	Відхилення	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	51345,90	61615,08	+10 269,18	+20
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	21	17	-4	-19,05
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / особу	2 445,04	3 624,42	+1 179,38	+48,24

Джерело: сформовано автором.

Аналізуючи таблицю розрахунку запланованої продуктивності праці персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» на 2024 рік, можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції очікується збільшитися на 10 269,18 тис. грн або на 20%, що свідчить про успішну реалізацію стратегії, включаючи заплановані зміни в штатному розписі.

Середньооблікова чисельність штатних працівників планується зменшити з 21 особи до 17 осіб, що відповідає зменшенню на 4 особи або на 19,05%, що свідчить про ефективне використання ресурсів та оптимізацію персоналу.

Продуктивність праці персоналу очікується зрости з 2 445,04 тис. грн / особу до 3 624,42 тис. грн / особу, що становить збільшення на 1 179,38 тис. грн / особу або на 48,24%, що свідчить про покращення ефективності роботи персоналу та їхню вищу продуктивність.

Рентабельність праці також збільшиться з 35 794 до 44 318, що означає зростання на 8524 або на 23,82%. Це підтверджує позитивний вплив запланованих змін у штатному розписі на фінансові показники підприємства.

Таким чином, пропозиція щодо змін у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент» є обґрунтованою та може призвести до позитивних результатів, які виявлені в розрахунках запланованої продуктивності праці персоналу на 2024 рік.

Отже, запропоновані зміни у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент» демонструють впевненість у покращенні ефективності підприємства. Оптимізація кадрових ресурсів за допомогою зменшення чисельності працівників прирівнюється до прискореного руху досягнення поставлених цілей. Зміни в штатному розписі відображають стратегічну направленість компанії на оптимізацію витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів. Передбачувані збільшення продуктивності праці та рентабельності свідчать про те, що запропоновані зміни можуть стати важливим кроком для покращення фінансового стану підприємства. Заплановані зміни у штатному розписі можуть забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та зробити компанію більш конкурентоспроможною на ринку. Підвищення продуктивності праці та зменшення чисельності працівників можуть призвести до збільшення ефективності виробничих процесів. Пропозиції щодо змін у штатному розписі є результатом глибокого аналізу поточного стану компанії та прогнозування перспектив розвитку. Враховуючи позитивні показники розрахунку продуктивності праці, можна припустити, що запропоновані зміни допоможуть досягти поставлених цілей. Зміни у штатному розписі спрямовані на оптимізацію структури підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. У цілому, запропоновані зміни є обґрунтованими та можуть стати ключовим елементом стратегії розвитку ТОВ «Хаскі Менеджмент».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки та сформулювати пропозиції:

1. Стратегія відбору та оцінювання персоналу – це важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє підприємству: сформувати команду кваліфікованих, мотивованих та лояльних працівників; підвищити ефективність роботи персоналу; знизити плинність кадрів; підвищити конкурентоспроможність підприємства. Ефективна стратегія відбору та оцінювання персоналу ґрунтується на таких принципах: відповідність потребам та цілям підприємства; об’єктивність та прозорість; використання сучасних методів та інструментів; зв’язок з мотивацією та розвитком персоналу.

2. Дослідження етапів відбору та оцінювання персоналу на підприємстві відіграють критичну роль у формуванні ефективної та конкурентоздатної робочої сили. Правильно спроектовані та здійснені етапи відбору дозволяють підприємствам залучати талановитих та кваліфікованих працівників, а також зберігати їхніх ключових спеціалістів. Технології відбору і оцінювання персоналу стають все більш сучасними та інноваційними, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін на ринку праці. Особливості технології відбору і оцінювання пов’язані з адаптацією до потреб конкретної організації та врахуванням її стратегічних цілей. Запровадження сучасних підходів у відбір та оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3. Методичні аспекти дослідження відбору і оцінювання персоналу включають оцінку впливу різних факторів, таких як культурні особливості та організаційна клімат, на ефективність цих процесів. Дослідження відбору і оцінювання персоналу також передбачає розробку рекомендацій щодо вдосконалення практик інтеграції нових методів та технологій.

4. Основний вид діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Хаскі

Менеджмент» – це діяльність агентств працевлаштування. Компанія спеціалізується на професійному підборі та наданні послуг із працевлаштування для різних галузей та секторів економіки. Фінансовий стан ТОВ «Хаскі Менеджмент» показує певні ознаки покращення, такі як збільшення фінансової незалежності та покриття боргів власними коштами, проте деякі показники, такі як ліквідність та рентабельність, залишаються на низькому рівні, що може вимагати уваги до подальшої оптимізації фінансової діяльності компанії. Коефіцієнти автономії, покриття боргів власними коштами та маневреності власних коштів свідчать про те, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. має достатньо власних коштів для фінансування своєї діяльності. Коефіцієнти ліквідності показують, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. має достатньо оборотних активів для погашення своїх поточних зобов’язань. Коефіцієнти оборотності активів свідчать про те, що ТОВ «Хаскі Менеджмент» упродовж 2021-2023 рр. ефективно використовує свої активи. Рентабельність продажів, активів та власного капіталу ТОВ «Хаскі Менеджмент» протягом 2021-2023 років погіршилась.

5. Технологія відбору персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» має як сильні, так і слабкі сторони. Сильні сторони: використання сучасних технологій та програмного забезпечення; чітко визначена відповідальність за кожен етап відбору; залучення представників різних підрозділів до процесу; комплексний підхід до відбору; дефіцит кадрів в сфері працевлаштування, що може призвести до зростання заробітних плат та покращення умов праці. Слабкі сторони: недосконалість дотримання і регламентування процесів; необхідність чіткої координації дій різних підрозділів; ризик бюрократизації процесу; зростання частки вакансій свідчить про дефіцит кадрів в сфері працевлаштування; зростання заробітних плат та покращення умов праці в цій сфері.

6. Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві показала, що за 2021-2023 роках спостерігається значне зниження середньооблікової

чисельності штатних працівників (-60,38%). Кількість прийнятих та звільнених працівників протягом 2021-2023 років також зменшилась. Коефіцієнт стабільності кадрів протягом 2021-2023 років збільшився (з 77,36% до 80,95%). Коефіцієнти обороту по прийому, з вибуття, плинності та загального обороту кадрів протягом 2021-2023 років знизились. Зниження плинності кадрів є позитивним явищем, адже воно свідчить про те, що компанія здатна утримувати кваліфікованих працівників; зменшуються витрати на пошук та підбір нового персоналу; покращується психологічний клімат в колективі. Однак, значне зниження середньооблікової чисельності штатних працівників негативно впливає на роботу компанії, адже може виникнути дефіцит кадрів; може збільшитися навантаження на наявних працівників та може погіршитися якість роботи.

7. Для покращення ефективності процесу оцінювання персоналу рекомендується застосування сучасних методик оцінки, забезпечення доступу персоналу до результатів оцінки та активне залучення співробітників до самоаналізу своєї діяльності та розроблення заходів для її поліпшення. У зв’язку з обмеженими можливостями щодо забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом та зростаючою вартістю робочої сили, головним завданням кадрової політики стає розвиток та максимальне використання наявного кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід спрямований на досягнення головної мети удосконалення кадрової політики, яка полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, які відповідають його вимогам та забезпеченні їхньої професійної та соціальної адаптації. Пропозиція щодо змін у штатному розписі ТОВ «Хаскі Менеджмент» є обґрунтованою та може призвести до позитивних результатів, які виявлені в розрахунках запланованої продуктивності праці персоналу на 2024 рік. Оптимізація штатного розпису дозволить ТОВ «Хаскі Менеджмент» знизити адміністративні витрати та ефективно адаптуватися до змін на ринку праці та в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38 (дата звернення: 30.11.2024)

2. Ачкасова О., Семенченко А. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19149/1/%D0%9E (дата звернення: 10.11.2024)

3. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

5. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і Організація Управлінн*. 2019. № 2. С. 93–101.

6. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019. № 975. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602 (дата звернення: 10.11.2024)

7. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.

8. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 1. №. 59. С. 32–44.

9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021, № 1. С. 239-251.

10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.

11. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №. 56. С. 141–148.

12. Вонберг Т. В., Головко А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 79–82.

13. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66 (дата звернення: 30.11.2024)

14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41 (дата звернення: 10.11.2024)

15. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменгу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17 (дата звернення: 30.11.2024)

16. Гончарова С. Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф.,* Харків-Торунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. С. 159–161.

17. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.

18. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170.

19. Думенко М. П., Пасічник В. М., Клепіков В. Ф. Вибір і обґрунтування показників оцінки ефективності функціонування кадрових органів. *Збірник наукових праць Центрального науково-дослідного інституту ЗС України*, 2019. № 3 (89). С. 95–103.

20. Думенко М. П., Гусак Ю. А. Модель оцінювання ефективності особового складу. *Збірник наукових праць Центрального науково–дослідного інституту ЗС України*. Київ. 2020. № 1 (91). С. 119–129.

21. Думенко М. П. Комплексне оцінювання ефективності функціонування системи кадрових органів. *Збірник наукових праць Національного університету оборони України «Труди Університету»*. 2020. № 1 (157) С. 114–125.

22. Думенко М. П., Гуляк У. М. Оцінка ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу ЗС України в умовах гібридної війни (особливого періоду). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського Національного університету імені Тараса Шевченка.* Київ. 2020. № 67 С. 143 155.

23. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу.* 2021. № 3 (65). С. 206–215.

24. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. С. 1–12.

25. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1–8.

26. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 142-158.

27. Івасюк І. Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 5. С. 288-291.

28. Кичко І., Забаштанський, М. Новітні підходи до залучення персоналу бізнес-структур в умовах цифрової економіки: економічна та соціальна ефективність. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 3(31). С. 7–18.

29. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем:* монографія / за ред. С.В. Філиппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184-205.

30. Ковтуненко К. В., Фоміна Н. М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти»* (НЛТУ України, м. Львів, 28-29 жовтня 2021 р.). Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2021. С. 28–30.

31. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Т.1. № 1. С. 92–110.

32. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49–60.

33. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* від 11.07.2019 № 975. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054 (дата звернення: 10.11.2024)

34. Леонова О. Порівняння HRM-систем: як обрати програму, яка підходить саме вам. 2020. URL: https://hurma.work/blog/porivnyannya-hrm-sistem-yak-obrati-programu-yaka-pidhodit-same-vam/ (дата звернення: 30.11.2024)

35. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 28-34.

36. Лобза А., Бикова А., Криша В. *Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері IT. Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77). URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17 (дата звернення: 30.11.2024)

37. Мутерко Г. М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2 (дата звернення: 30.11.2024)

38. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023 р. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/ (дата звернення: 10.11.2024)

39. Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VI міжнар. наук.практ. інтернет конф.* м. Луцьк, 11.12.2020 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. С. 246–248.

40. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management.* 2024. № 1. С. 166–172.

41. Офіційний сайт ТОВ «Хаскі Менеджмент». URL: https://haski.ua/ru/ (дата звернення: 10.11.2024).

42. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Хаскі Менеджмент». URL: https://clarity-project.info/edr/39823983/finances (дата звернення: 10.11.2024).

43. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

44. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 62-68.

45. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

46. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології.* 2019. № 315. С. 315–323.

47. Скрипник Н. А., Гуральска В. В., Шаркова Г. І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 6/2. С. 21–23.

48. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. № 3. С. 22–28.

49. Фединець Н. І., Нагорна П. М. Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 77–84.

50. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

51. Цюцюра С., Єрукаєв А., Андрусенко В. Оптимізації процесів відбору персоналу за алгоритмом пошуку ідеальних кандидатів. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 58. С. 86–92.

52. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ.* 2019. № 5. С. 192–196.

53. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

54. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.*, 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.

55. Шипуліна В. О. Нові підходи до залучення кадрових ресурсів. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. Т.2. С. 111–117.

56. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: колективна монографія / Б.А. Оксентюк [та ін.] ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2024. С. 73-87.

57. Szczepańska K., Kosiorek D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), Jakość w zarządzaniu organizacją. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. URL: https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613 (дата звернення: 10.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Державний торговельно-економічний університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів, які здобувають освітній ступінь магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітні програми «Управління бізнесом», «Менеджмент персоналу», «Торговельний менеджмент»

Київ 2024

Продовження дод. А

Вплив соціальних мереж на рекрутинг та залучення талантів в організації	
ГРИМАЙЛО А. **Сутність та роль комунікативної стратегії підприємства**	178
ГУСАЧЕНКО В. **Роль командної роботи персоналу в ефективності діяльності підприємства**	182
ДЖЕПБАРОВА О. **Особливості управління діловою репутацією підприємства**	187
ДИНІЧУК А. **Обґрунтування стратегії кадрового забезпечення підприємства на основі аналізу його конкурентного середовища**	195
ДРУЗЬ Д. **Розробка цифрового бренду роботодавця**	201
ДЯЧЕНКО І. **Стратегія управління талантами: фактори впливу у процесі реалізації та оцінки**	207
КЛИМЧУК І. **Роль культури підприємства в успішному онбордингу**	212
КРАВЧУК Ю. **Управління соціальним розвитком державної установи**	218
ЛАБЕНСЬКА О. **Драйвери залученості в управлінні персоналом підприємства**	225
ЛИПКАН В. **Тимбілдинг в управлінні розвитком персоналу на підприємстві**	233
ЛУЦЕНКО А. **Розробка тренінгової програми для персоналу**	241
ЛЯШ Л. **Перспективи розвитку соціальних інновацій в управлінні персоналом на підприємстві**	245
МУРАВЙОВА М. **Стратегія відбору і оцінювання персоналу на підприємстві**	250
НОВІКОВА Л. **Управління людським капіталом підприємства**	255

СТРАТЕГІЯ ВІДБОРУ І ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

МУРАВЙОВА М., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент персоналу»

У статті розглядаються питання стратегії відбору та оцінювання персоналу на підприємстві. Визначено основні етапи та методи, що використовуються в процесі відбору та оцінювання персоналу. Обґрунтовано важливість узгодження стратегії відбору та оцінювання персоналу з загальною стратегією розвитку підприємства.

The article deals with the strategy of selection and evaluation of personnel at the enterprise. The main stages and methods used in the process of personnel selection and evaluation are determined. The well-founded importance of coordinating the strategy of personnel selection and evaluation with the general strategy of the company's development.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка та обґрунтування стратегії відбору та оцінювання персоналу, що буде відповідати потребам та цілям підприємства. Для досягнення поставленої мети будуть вирішені такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти стратегії відбору та оцінювання персоналу.
2. Визначено фактори, що впливають на процес відбору та оцінювання персоналу на підприємстві.
3. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії відбору персоналу на підприємстві.

Результати досліджень. В умовах сучасного конкурентного бізнесу стратегія відбору та оцінювання персоналу виявляється однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства. Забезпечення підприємством висококваліфікованого та мотивованого персоналу стає пріоритетним завданням для забезпечення конкурентної переваги та стійкості на ринку.

Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу:

- I етап. Визначення потреб підприємства. На цьому етапі визначаються посади, які потребують заповнення, а також необхідні кваліфікаційні та особисті характеристики кандидатів.
- II етап. Розробка плану пошуку та найму. Цей план включає в себе визначення джерел пошуку кандидатів, методів відбору та критеріїв оцінки.
- III етап. Проведення відбору кандидатів. На цьому етапі використовуються різноманітні методи відбору, такі як резюме, анкети, співбесіди, тестування.
- IV етап. Оцінка кандидатів. За результатами відбору проводиться оцінка кандидатів та приймається рішення про найм.

Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу
Джерело: сформовано автором.

Стратегічний відбір персоналу передбачає аналіз потреб підприємства щодо кадрового забезпечення, визначення ключових компетенцій та якостей, необхідних для ефективного

виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей. Вибір кандидатів здійснюється на основі відповідності їхніх навичок, досвіду та особистісних якостей потребам та цілям підприємства [1, с. 94].

Ефективне оцінювання персоналу включає в себе не лише визначення результатів та досягнень співробітників, але й оцінку їхнього потенціалу та можливостей для подальшого розвитку. Стратегія відбору персоналу – це система принципів, методів та інструментів, що використовуються для пошуку та найму кандидатів, які відповідають потребам та цілям підприємства [2, с. 245]. Ефективна стратегія відбору дозволяє: знизити ризики, пов'язані з наймом некваліфікованих або невідповідних працівників; скоротити витрати на пошук та найм персоналу; підвищити рівень мотивації та лояльності працівників; збільшити продуктивність праці та ефективність роботи підприємства [3, с. 117]. Основні етапи розробки стратегії відбору персоналу наведені на рис. 1.

Розробка стратегії відбору персоналу – це складний та важливий процес, що вимагає уваги до деталей і системного підходу. Першим етапом у розробці стратегії відбору є ретельний аналіз потреб підприємства, що включає вивчення стратегічних цілей компанії, а також ідентифікацію ключових позицій, які потребують найбільшої уваги в процесі набору персоналу [4, с. 35]. Після аналізу потреб підприємства слід визначити необхідні кваліфікації, навички та характеристики кандидата для кожної позиції, що дозволить точно визначити критерії відбору та спростить пошук потенційних кандидатів.

Ефективна стратегія відбору повинна включати різноманітні джерела пошуку кандидатів, такі як внутрішні ресурси компанії, рекрутингові агентства, онлайн-платформи, професійні мережі тощо. Використання сучасних технологій і інструментів, таких як аналітика даних, штучний інтелект, а також програмне забезпечення для управління кандидатами (ATS), дозволяє автоматизувати та оптимізувати процес відбору [5, с. 29]. Розробка стратегії відбору повинна також включати створення позитивного і привабливого бренду роботодавця, що важливо для привертання та утримання талановитих кандидатів.

На основі впровадження стратегії відбору важливо систематично оцінювати її ефективність, що допоможе виявити можливі проблеми та вдосконалити стратегію для досягнення кращих результатів. Тому після успішного впровадження стратегії відбору персоналу на підприємстві, необхідно перейти до стратегії оцінювання, щоб забезпечити ефективне функціонування нових співробітників [6, с. 98].

Стратегія оцінювання персоналу допомагає визначити, наскільки ефективно нові працівники впоралися зі своїми обов'язками та яким чином вони відповідають стратегічним цілям підприємства. Застосування цільових методів та інструментів оцінювання, таких як асесмент-центри або 360-градусні оцінювання, дозволяє здійснити об'єктивну оцінку компетентності та потенціалу персоналу. Регулярні оцінки дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони працівників, що важливо для подальшого розвитку їхнього професійного потенціалу та адаптації до змін в організації.

Стратегія оцінювання персоналу – це система методів та інструментів, що використовуються для оцінки результатів роботи та компетенцій працівників. Ретельно розроблена система оцінювання дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрів, а також сприяє плануванню кар'єрного росту та розвитку персоналу відповідно до потреб організації.

Ефективна стратегія оцінювання дозволяє: підвищити мотивацію та лояльність працівників; визначити потреби в розвитку та навчанні персоналу; прийняти обґрунтовані рішення про просування по службі, звільнення або накладення дисциплінарних стягнень [8, с. 63]. Основні методи оцінювання персоналу на підприємстві наведені у табл. 1.

Важливо зазначити, що не існує універсального методу оцінювання персоналу. Вибір методу залежить від цілей оцінювання, специфіки роботи та особливостей підприємства. Рекомендується використовувати комбінацію різних методів для отримання більш об'єктивної та всебічної оцінки персоналу.

Продовження дод. А

Таблиця 1

Основні методи оцінювання персоналу на підприємстві

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
1. Атестація	Комплексний метод, що включає аналіз результатів роботи, компетенцій та особистих якостей працівника.	- Дає всебічну оцінку працівника. - Може використовуватися для прийняття рішень про просування по службі, звільнення або накладення дисциплінарних стягнень.	- Досить трудомісткий метод. - Вимагає чіткої системи критеріїв оцінювання.
2. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI)	Цей метод передбачає оцінку результатів роботи працівника за допомогою кількісних показників.	- Простий та зрозумілий метод. - Дозволяє чітко відстежувати результативність роботи.	- Не завжди може врахувати всі аспекти роботи працівника. - Може бути складно встановити об'єктивні KPI.
3. 360-градусний відгук	Цей метод передбачає збір відгуків про працівника від його колег, керівника, підлеглих та клієнтів.	- Дає можливість отримати всебічну оцінку працівника з різних боків. - Допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівника.	- Досить трудомісткий метод. - Може бути суб'єктивним.
4. Тестування	Використовується для оцінки знань, навичок та здібностей працівника.	- Дозволяє об'єктивно оцінити певні аспекти роботи працівника. - Може використовуватися для відбору персоналу.	- Не завжди може дати уявлення про реальні компетенції працівника. - Деякі тести можуть бути занадто складними або громіздкими.
5. Інтерв'ю	Дозволяє отримати інформацію про працівника, його досвід, мотивацію та особисті якості.	- Дає можливість встановити особистий контакт з кандидатом. - Може використовуватися для відбору персоналу.	- Досить суб'єктивний метод. - Вимагає досвіду та кваліфікації у проведенні інтерв'ю.

Джерело: сформовано автором.

Сучасні підходи до відбору та оцінювання персоналу включають в себе використання інноваційних методик та інструментів, таких як асесмент-центри, тестування з використанням інформаційних технологій, а також 360-градусні оцінювання.

Використання таких підходів дозволяє підприємствам отримувати більш об'єктивну інформацію про потенційних кандидатів та працівників, що сприяє прийняттю кращих управлінських рішень [9, с. 212].

Удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу дозволить: підвищити ефективність роботи персоналу; знизити плинність кадрів; підвищити мотивацію та лояльність працівників; збільшити конкурентоспроможність підприємства. Інтеграція стратегії відбору і оцінювання персоналу зі стратегічними цілями підприємства забезпечує спрямованість усіх зусиль на досягнення спільного результату. Стратегія відбору персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів, які відповідають потребам і стратегічним цілям підприємства. Оцінювання персоналу в контексті загальної стратегії розвитку дозволяє ідентифікувати ключові компетенції та здійснювати подальші заходи з розвитку персоналу. Узгодження стратегії відбору та оцінювання персоналу зі стратегічною місією підприємства сприяє створенню ефективного робочого оточення та підвищує його конкурентоспроможність. Компанія, яка вдається узгодженню своїх стратегій відбору та оцінювання персоналу зі своєю загальною стратегією, може швидше адаптуватися до змін на ринку.

Застосування відповідної стратегії відбору і оцінювання персоналу дозволяє підприємству залучати та утримувати високопрофесійних працівників. Відповідність стратегії

відбору та оцінювання персоналу загальній стратегії допомагає підприємству уникнути розбіжностей і конфліктів у команді. Узгодження стратегій відбору та оцінювання персоналу забезпечує більш ефективне розподілення ресурсів та зменшує ризик несумісності між очікуваннями компанії та навичками працівників. Стратегія відбору та оцінювання персоналу, яка гармонізується з загальною стратегією розвитку, створює основу для розвитку корпоративної культури та ідентичності. Узгоджені стратегії відбору та оцінювання персоналу сприяють підвищенню ефективності управління та досягненню позитивних результатів. Згуртованість команди і спільне розуміння місії підприємства сприяють узгодженню стратегій відбору та оцінювання персоналу. Компанія, яка інтегрує свою стратегію відбору та оцінювання персоналу зі стратегічною місією, здатна забезпечувати стабільний та послідовний розвиток. Правильно адаптована стратегія відбору та оцінювання персоналу підприємства до загальної стратегії допомагає досягати гармонії між цілями бізнесу та потребами працівників [10, с. 179].

Висновки. Отже, стратегія відбору та оцінювання персоналу – це важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє підприємству: сформувати команду кваліфікованих, мотивованих та лояльних працівників; підвищити ефективність роботи персоналу; знизити плинність кадрів; підвищити конкурентоспроможність підприємства. Ефективна стратегія відбору та оцінювання персоналу ґрунтується на таких принципах: відповідність потребам та цілям підприємства; об'єктивність та прозорість; використання сучасних методів та інструментів; зв'язок з мотивацією та розвитком персоналу. Удосконалення стратегії відбору та оцінювання персоналу – це постійний процес, який потребує системного підходу та залучення фахівців з управління персоналом. Впровадження ефективної стратегії відбору та оцінювання персоналу дає підприємству значні конкурентні переваги і дозволяє досягти стійкого успіху на ринку. Відбір і оцінювання персоналу мають бути адаптовані до стратегічних цілей підприємства, адже це важливо для досягнення конкурентних переваг та розвитку бізнесу в цілому. Процес оцінювання персоналу має бути спрямований не лише на оцінку поточних навичок і виконання обов'язків, але й на розвиток потенціалу та планування кар'єрного росту співробітників. Застосування сучасних методів оцінювання, таких як асесмент-центри, 360-градусні оцінювання, дозволяє отримати більш об'єктивну та повну картину професійних здібностей працівників. Успішне управління персоналом вимагає постійного вдосконалення стратегій відбору і оцінювання, відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, вибір правильної стратегії відбору та оцінювання персоналу є критично важливим для успішного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.
2. Бикова А.Л., Сальник Е.Д. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 245–250.
3. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
5. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. С. 28-34.
6. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С.О.Цимбалюк, О.М.Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

Закінчення дод. А

7. Пішенін І.К. Стратегічне управління розвитком і відтворенням трудового потенціалу у секторальних сферах економіки. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 87–91.

8. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 62-68.

9. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

10. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доц.
ВЕЛИЧКО О. В.

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"	за ЄДРПОУ			
Територія	Дніпровський р-н, м. Києва	за КАТОТТГ [1]	UA80000000000479391		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність агентств працевлаштування	за КВЕД	78.10		
Середня кількість працівників, осіб	53				

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вул. Євгена Сверстюка, буд. 11-А, м. м.Київ, 02660 0445021516

1. Баланс на 31.12.2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	146.1
накопичена амортизація	1002	(0)	(146.1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.8	156.9
Основні засоби:	1010	103.5	62.6
первісна вартість	1011	777.6	721.8
знос	1012	(674.1)	(659.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	106.3	219.5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	83	59.5
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	16972.6	20847.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	355.5	364.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-3090.9	3222.3
Витрати майбутніх періодів	1170	10.9	55.1
Інші оборотні активи	1190	9.3	34.1
Усього за розділом II	1195	14340.4	24583.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	14446.7	24802.6

Закінчення дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**11.1**	**11.1**
Додатковий капітал	1410	**0**	
Резервний капітал	1415	**0**	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**8170.9**	**13827.8**
Неоплачений капітал	1425	**(0)**	**( )**
Усього за розділом I	1495	**8182**	**13838.9**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**0**	**3000**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	**0**	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	**0**	
товари, роботи, послуги	1615	**3915.4**	**4644.8**
розрахунками з бюджетом	1620	**2138.2**	**2892.3**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**284.9**	**368**
розрахунками зі страхування	1625	**1.2**	**42.6**
розрахунками з оплати праці	1630	**83.7**	**155**
Доходи майбутніх періодів	1665	**0**	
Інші поточні зобов'язання	1690	**126.2**	**229**
Усього за розділом III	1695	**6264.7**	**7963.7**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	**0**	
Баланс	1900	**14446.7**	**24802.6**

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2021** р.

Форма N 2-м Код за КУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**118431.4**	**73272.2**
Інші операційні доходи	2120	**0.2**	**0.3**
Інші доходи	2240	**11**	**8.3**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**118442.6**	**73280.8**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	**(99716.7)**	**(61681.6)**
Інші операційні витрати	2180	**(11889)**	**(7962.4)**
Інші витрати	2270	**(206)**	**(158.2)**
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	**(111811.7)**	**(69802.2)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**6630.9**	**3478.6**
Податок на прибуток	2300	**(1193.6)**	**(626.5)**
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	**5437.3**	**2852.1**

Керівник _____ **Ящук Олексій Павлович**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"		за ЄДРПОУ	39823983		
Територія	Дніпровський р-н м. Києва	за КАТОТТГ	UA8000000000479391		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність агентств працевлаштування	за КВЕД	78.10		
Середня кількість працівників, осіб	43				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вул. Євгена Сверстюка, буд. 11-А, м. м.Київ, 02660		0445021516		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	146,1	146,1
Накопичена амортизація	1002	(146,1)	(146,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	156,9	230,3
Основні засоби :	1010	62,6	54,1
первісна вартість	1011	721,8	578,1
знос	1012	(659,2)	(524,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	219,5	284,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	59,5	11,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 847,5	5 622,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	364,6	9 416,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 222,3	2 771,7
Витрати майбутніх періодів	1170	55,1	108,0
Інші оборотні активи	1190	34,1	11,9
Усього за розділом II	**1195**	24 583,1	17 941,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	24 802,6	18 226,0

Закінчення дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,1	11,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 827,8	14 278,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	13 838,9	14 289,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 000,0	3 000,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 644,8	91,4
розрахунками з бюджетом	1620	2 892,3	761,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	368,0	61,1
розрахунками зі страхування	1625	42,6	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	155,0	27,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	229,0	48,0
Усього за розділом III	**1695**	7 963,7	936,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	24 802,6	18 226,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 859,7	118 431,4
Інші операційні доходи	2120	0,4	0,2
Інші доходи	2240	10,5	11,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 870,6	118 442,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 582,8)	(99 716,7)
Інші операційні витрати	2180	(5 669,4)	(11 889,0)
Інші витрати	2270	(24,8)	(206,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(41 277,0)	(111 811,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	593,6	6 630,9
Податок на прибуток	2300	(106,8)	(1 193,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	486,8	5 437,3

Керівник _____ (підпис) ЕП Ящук Олексій Павлович — Ящук Олексій Павлович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»
Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	0	197,4
Первісна вартість	1001	146,1	383
Накопичена амортизація	1002	146,1	185,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	230,3	-
Основні засоби	1010	54,1	45,5
первісна вартість	1011	578,1	560,3
знос	1012	524	514,8
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	284,4	242,9
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	11	62,3
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 622,6	4 949,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 416,2	11 414
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 771,7	2 097,9
Витрати майбутніх періодів	1170	108	302,9
Інші оборотні активи	1190	11,9	3,7
Усього	1195	17 941,6	18 830,6
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	18 226	19 073,5
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,1	11
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 278,3	15 089,1
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	14 289,4	15 100,1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 000	2 999,9

Закінчення дод. Г

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	91,4	29,9
розрахунками з бюджетом	1620	761,4	858,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	61,1	44,7
розрахунками зі страхування	1625	8,1	13,3
розрахунками з оплати праці	1630	27,7	49,5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	48	22
Усього	1695	936,6	973,5
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	18 226	19 073,5

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 345,9	41 859,7
Інші операційні доходи	2120	-	0,4
Інші доходи	2240	-	10,5
Разом доходи	2280	51 345,9	41 870,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 943,7	35 582,8
Інші операційні витрати	2180	5 398,1	5 669,4
Інші витрати	2270	15,3	24,8
Разом витрати	2285	50 357,1	41 277
Фінансовий результат до оподаткування	2290	988,8	593,6
Податок на прибуток	2300	178	106,8
Чистий прибуток (збиток)	2350	810,8	486,8

Додаток Д

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

1. **Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності)**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума активів}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{13838{,}90}{24802{,}60} = 0,56$
- 2022: $\frac{14289{,}40}{18226{,}00} = 0,58$
- 2023: $\frac{15100{,}10}{19073{,}50} = 0,60$

2. **Коефіцієнт покриття боргів власними коштами**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт покриття боргів} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{13838{,}90}{7963{,}70} = 1,62$
- 2022: $\frac{14289{,}40}{936{,}6} = 1,67$
- 2023: $\frac{15100{,}10}{973{,}5} = 1,72$

3. **Коефіцієнт маневреності власних коштів**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{24583{,}10}{13838{,}90} = 0,44$
- 2022: $\frac{17941{,}60}{14289{,}40} = 0,42$
- 2023: $\frac{18830{,}60}{15100{,}10} = 0,40$

4. **Коефіцієнт загальної ліквідності**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{24583{,}10}{7963{,}70} = 2,04$
- 2022: $\frac{17941{,}60}{936{,}6} = 1,62$
- 2023: $\frac{18830{,}60}{973{,}5} = 1,82$

Продовження дод. Д

5. **Поточний коефіцієнт ліквідності**: Формула:

$$\text{Поточний коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{24583{,}10-59{,}5}{7963{,}70} = 1,25$
- 2022: $\frac{17941{,}60-11}{936{,}6} = 1,02$
- 2023: $\frac{18830{,}60-62{,}3}{973{,}5} = 1,13$

6. **Швидкий коефіцієнт (коефіцієнт кислотного тесту)**: Формула:

$$\text{Швидкий коефіцієнт} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} - \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{24583{,}10-59{,}5-55{,}1}{7963{,}70} = 0,87$
- 2022: $\frac{17941{,}60-11-108}{936{,}6} = 0,67$
- 2023: $\frac{18830{,}60-62{,}3-302{,}9}{973{,}5} = 0,78$

7. **Коефіцієнт оборотності оборотних активів**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{118431{,}40}{24583{,}10} = 4,78$
- 2022: $\frac{41859{,}70}{17941{,}60} = 4,03$
- 2023: $\frac{51345{,}90}{18830{,}60} = 4,40$

8. **Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{118431{,}40}{20847{,}50} = 12,34$
- 2022: $\frac{41859{,}70}{5622{,}60} = 7,80$
- 2023: $\frac{51345{,}90}{4949{,}80} = 8,53$

9. **Період оборотності дебіторської заборгованості**: Формула:

$$\text{Період оборотності дебіторської заборгованості} = \frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{365}{12,34} = 29,6$
- 2022: $\frac{365}{7,80} = 46,2$
- 2023: $\frac{365}{8,53} = 42,1$

10. **Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості**: Формула:

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{99716,70}{4644,80} = 6,34$
- 2022: $\frac{35582,80}{91,4} = 8,62$
- 2023: $\frac{44943,70}{29,9} = 9,14$

11. **Період оборотності кредиторської заборгованості**: Формула:

$$\text{Період оборотності кредиторської заборгованості} = \frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{365}{6,34} = 57,0$
- 2022: $\frac{365}{8,62} = 42,0$
- 2023: $\frac{365}{9,14} = 40,0$

12. **Рентабельність продажів**: Формула:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{4615,90}{118431,40} \times 100 = 3,9$
- 2022: $\frac{4058,60}{41859,70} \times 100 = 9,7$
- 2023: $\frac{4746,70}{51345,90} \times 100 = 9,2$

13. **Рентабельність активів**: Формула:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Загальна сума активів}} \times 100$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{4615,90}{24802,60} \times 100 = 18,6$
- 2022: $\frac{4058,60}{18226,00} \times 100 = 22,3$
- 2023: $\frac{4746,70}{19073,50} \times 100 = 24,9$

14. **Рентабельність власного капіталу**: Формула:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Власний капітал}} \times 100$$

Розрахунок для кожного року:

- 2021: $\frac{4615,90}{13838,90} \times 100 = 33,4$
- 2022: $\frac{4058,60}{14289,40} \times 100 = 28,4$
- 2023: $\frac{4746,70}{15100,10} \times 100 = 31,5$

Додаток Ж

ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

Номер документа	Дата складання
1	01.10.2022

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказом організації №46/1-К від 30.09.2022
від " 01 " грудня 2021 року №
штат в кількості 52,5 одиниць

на період з 01 жовтня 2022 р.

Структурний підрозділ		Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн.	Надбавки, грн			Всього, грн.	Примітка
найменування	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адміністрація	000000001	Директор	1						Ящук
Адміністрація	000000001	Головний бухгалтер	1						Яговкіна
Адміністрація	000000001	Операційний Директор	1						Малютін
Адміністрація	000000001	Бухгалтер	2						Дідескуль, Сергієнко
Адміністрація	000000001	Юрисконсульт	1						-
Адміністрація	000000001	Економіст з фінансової роботи	1						Савченко
Адміністрація	000000001	Провідний інженер з охорони праці	1						Чміленко
Адміністрація	000000001	Менеджер з адміністративної діяльності (офіс-адміністратор)	1						Буде Новицька
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Директор з персоналу	1						Алейнікова
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Керівник відділу рекрутингу	1						Філіпчук
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Рекрутер	7						Борсолюк, Кулибаба, Стаднік,
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Помічник рекрутера	2						Джулай
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Маркетолог	1						-
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Менеджер з персоналу	1						Кумайгородська
Відділ по роботі з персоналом	000000004	Регіональний менеджер з персоналу	1						Вовкотруб Г.
Адміністрація	000000004	Операційний менеджер	3						Воронюк, Гаврилишин, Серьогіна
Відділ з проектної роботи	000000011	Керівник проектного відділу	1						-
Відділ з проектної роботи	000000011	Проектний менеджер	5						Бабич, Дудинець, Ковалевська
Відділ продажу	000000007	Керівник відділу продажу	1						Вовкотруб К.
Відділ продажу	000000007	Менеджер з продажу	7,0						Вещицька, Задевич,
Відділ маркетингу	000000006	Бізнес-аналітик	1						-
Відділ маркетингу	000000006	Директор з маркетингу	1						Стеблян
Відділ маркетингу	000000006	Маркетолог	2						Заслуженна
Відділ маркетингу	000000006	Івент менеджер	1						-
Складський персонал	000000002	Комплектувальник	2						Іськович, Лещенко, Смірнов + 1 запас по 0,5
Складський персонал	000000002	Фасувальник	1,5						Семекін 0,5
Складський персонал	000000002	Різнороб	1						-
Складський персонал	000000002	Вантажник	1						-
Складський персонал	000000002	Стікерувальник	2						-

Додаток 3

Розрахунок показників руху персоналу в ТОВ «Хаскі Менеджмент» за 2021-2023 рр.

1. **Коефіцієнт стабільності кадрів:**

$$К_с = \frac{\text{Чисельність працівників, які пропрацювали протягом року}}{\text{Середньооблікова чисельність штатних працівників}}$$

Розрахунок:

- 2021 рік: $К_с = \frac{41}{53} = 0,7736$
- 2022 рік: $К_с = \frac{35}{43} = 0,8140$
- 2023 рік: $К_с = \frac{17}{21} = 0,8095$

2. **Коефіцієнт обороту по прийому:**

$$К_пр = \frac{\text{Чисельність прийнятого персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність штатних працівників}}$$

Розрахунок:

- 2021 рік: $К_пр = \frac{15}{53} = 0,2830$
- 2022 рік: $К_пр = \frac{10}{43} = 0,2326$
- 2023 рік: $К_пр = \frac{5}{21} = 0,2381$

3. **Коефіцієнт обороту з вибуття:**

$$К_в = \frac{\text{Чисельність звільненого персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність штатних працівників}}$$

Розрахунок:

- 2021 рік: $К_в = \frac{12}{53} = 0,2264$
- 2022 рік: $К_в = \frac{8}{43} = 0,1860$
- 2023 рік: $К_в = \frac{4}{21} = 0,1905$

4. **Коефіцієнт плинності кадрів:**

$$К_п = \frac{\text{Чисельність прийнятого персоналу} + \text{Чисельність звільненого персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність штатних працівників}}$$

Розрахунок:

- 2021 рік: $К_п = \frac{15+12}{53} = 0,2830$
- 2022 рік: $К_п = \frac{10+8}{43} = 0,2326$
- 2023 рік: $К_п = \frac{5+4}{21} = 0,2381$

Закінчення дод. 3

5. **Коефіцієнт загального обороту кадрів**:

$$К_з = \frac{\text{Чисельність прийнятого персоналу} + \text{Чисельність звільненого персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність штатних працівників}}$$

Розрахунок:

- 2021 рік: $К_з = \frac{15+12}{53} = 0,5094$
- 2022 рік: $К_з = \frac{10+8}{43} = 0,4186$
- 2023 рік: $К_з = \frac{5+4}{21} = 0,4286$

Відхилення між роками:

- Відхилення для кожного коефіцієнта розраховуються як різниця між показниками двох років:
  - **Відхилення 2021-2022**:
    - Коефіцієнт стабільності кадрів: $0,8140 - 0,7736 = 0,0404$
    - Коефіцієнт обороту по прийому: $0,2326 - 0,2830 = -0,0504$
    - Коефіцієнт обороту з вибуття: $0,1860 - 0,2264 = -0,0404$
    - Коефіцієнт плинності кадрів: $0,2326 - 0,2830 = -0,0504$
    - Коефіцієнт загального обороту кадрів: $0,4186 - 0,5094 = -0,0908$

- **Відхилення 2022-2023**:
  - Коефіцієнт стабільності кадрів: $0,8095 - 0,8140 = -0,0045$
  - Коефіцієнт обороту по прийому: $0,2381 - 0,2326 = 0,0055$
  - Коефіцієнт обороту з вибуття: $0,1905 - 0,1860 = 0,0045$
  - Коефіцієнт плинності кадрів: $0,2381 - 0,2326 = 0,0055$
  - Коефіцієнт загального обороту кадрів: $0,4286 - 0,4186 = 0,0100$