

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Моделювання оцінки ефективності
роботи персоналу в системі управління
машинобудівного підприємства»**

Студента 2 курсу, 1м групи,

спеціальності
051 «Економіка»

спеціалізації
«Цифрова економіка»

Науковий керівник
доктор фізико-математичних
наук, професор

Гарант освітньої програми
доктор фізико-математичних
наук, професор

Матвеева Юрія
Андрійовича

підпис студента

Гамалій Володимир
Федорович

Гамалій
Володимир Федорович

підпис керівника

підпис гаранта

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет інформаційних технологій
Кафедра цифрової економіки та системного аналізу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Цифрова економіка»

Затверджую

Зав. кафедри _____ Роскладка А.А.
«15» листопада 2020 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студента

Матвєєву Юрію Андрійовичу
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
«Моделювання оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління машинобудівного підприємства»
Затверджена наказом КНТЕУ від «22» жовтня 2020 р. № 3066
2. Строк здачі студентом закінченої роботи «05» листопада 2021 року
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи
Мета роботи: полягає в розробці моделі оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління машинобудівного підприємства.
Об'єктом дослідження є процес оцінки ефективності роботи персоналу машинобудівного підприємства.
Предметом дослідження є методи моделювання процесів оцінки ефективності роботи персоналу на машинобудівному підприємстві.

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1	Гамалій В. Ф.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
2	Гамалій В. Ф.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
3	Гамалій В. Ф.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади забезпечення ефективності управління персоналом

1.2. Методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ЗАВОД»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка моделі оцінки роботи персоналу

3.2. Методика організації оцінки роботи персоналу машинобудівного підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	фактично
1	2	3	4
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.10.2020	20.10.2020
2	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	15.11.2020	15.11.2020
3	<i>Вступ</i>	01.03.2021	
4	<i>Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства</i>	25.06.2021	
5	<i>Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»</i>	01.09.2021	
6	<i>Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів</i>	15.09.2021	
7	<i>Розділ 3. Удосконалення методики оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління «Кременчуцький автомобільний завод»</i>	18.10.2021	
8	<i>Висновки</i>	01.11.2021	
9	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі науковому керівнику</i>	05.11.2021	
10	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.11.2021	
11	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.11.2021	
12	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	30.11.2021	
13	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	За розкладом роботи ЕК	

7. Дата видачі завдання «15» листопада 2020 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Гамалій В. Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

9. Гарант освітньої програми

Гамалій В. Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Матвєєв Ю. А.

(підпис, прізвище, ініціали)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

05.11.2021 р.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

Гамалій В.Ф.

25.11.2021 р.

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Матвєєва Ю. А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Гамалій В.Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Роскладка А.А.

(підпис, прізвище, ініціали)

« »

 2020 р.

Анотація

У дипломній роботі обґрунтовано актуальність та практична цінність обраної теми, поставлені мета і завдання дослідження, зазначено методи предмету й об'єкт дослідження.

У роботі висвітлено: сутність поняття ефективності управління персоналом; розкрито методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств. Проведена оцінка господарської діяльності підприємства «Кременчуцький автомобільний завод». За результатами проведеного аналізу розроблена модель оцінки персоналу, та розроблена методика організації оцінки роботи персоналу.

Ключові слова: управління персоналом підприємств, моделювання ефективності, конкурентне середовище, продуктивність праці, вартість одиниці праці, трудомісткість одиниці праці

Annotation

The thesis substantiates the relevance and practical value of the chosen topic, sets the purpose and objectives of the study, indicates the methods of subject and object of research.

The paper highlights: the essence of the concept of efficiency of personnel management; methodical approaches to ensuring the efficiency of the personnel of enterprises are revealed. An assessment of the economic activity of the enterprise "Kremenchug Automobile Plant". Based on the results of the analysis, a model of personnel evaluation was developed, and a method of organizing personnel evaluation was developed.

Keywords: personnel management of enterprises, efficiency modeling, competitive environment, labor productivity, unit labor cost, labor unit labor intensity

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств	6
1.1. Концептуальні засади забезпечення ефективності управління персоналом	6
1.2. Методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств	12
РОЗДІЛ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»	19
РОЗДІЛ 3. Удосконалення методики оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління «Кременчуцький автомобільний завод»	25
3.1. Розробка моделі оцінки роботи персоналу	25
3.2. Методика організації оцінки роботи персоналу машинобудівного підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»	34
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Тенденції та закономірності розвитку підприємств в умовах глобалізації та економічного становлення визначають вектори, що забезпечують конкурентоспроможність вітчизняних організацій у світовому економічному просторі. Акцентування уваги на ефективному використанні наявних і прихованих можливостей співробітників організації може свідчити про її перетворення у важливий стратегічний ресурс для досягнення поставлених цілей.

Необхідною складовою вирішення поставленого завдання є формування ефективної загальної системи управління персоналом організації, особливо підсистеми оцінки персоналу. Тому орієнтація на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень ставить питання про застосування методичного інструментарію для вибору ефективних методів оцінки організаційного персоналу.

Налагоджена система оцінки персоналу має кілька функцій, а саме: прийняття кадрових рішень, які впливають на мотивацію співробітників, покращують ефективність і якість роботи, підвищення кваліфікації та планування кар'єри, підвищення характеристик, заробітну плату, підвищення та звільнення.

Більшість вітчизняних компаній використовують традиційні методи, через це співробітники не можуть повністю розкрити свій потенціал, навички, знання та компетенцію. Керівництво втрачає ефективний відбір, щоб зрозуміти, де розвивати та підтримувати наявних працівників. Що і визначає актуальність теми дослідження.

Теоретичні і практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу організації досліджувала ціла низка як вітчизняних, так й зарубіжних вчених, зокрема: І. Бажан, В. Кучинський, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Балабанова, О. Сардак, В. Данилюк, В. Петюк, С. Цинбалюк, Д. Корсаков, Л. Пошелюжна та ін. В їх працях чітко визначено сутність оцінювання персоналу, виділено принципи та методи оцінки персоналу, проте

більшість керівників-практиків, ще й досі інтуїтивно підбирає той або інший метод для вирішення конкретних кадрових задач.

Об'єктом дослідження є процес оцінки ефективності роботи персоналу машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є методи моделювання процесів оцінки ефективності роботи персоналу на машинобудівному підприємстві.

Мета роботи: полягає в розробці моделі оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління машинобудівного підприємства.

З урахування визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити концептуальні засади забезпечення ефективності роботи персоналу в системі управління машинобудівного підприємства;
- сформулювати методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»;
- розробити модель оцінки ефективності роботи персоналу в системі управління «Кременчуцького автомобільного заводу»;
- сформулювати методику організації оцінки роботи персоналу досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальні засади забезпечення ефективності управління персоналом

Проблема стабілізації та розвитку економіки, особливо її виробничої сфери, вже давно є актуальною для України. Відповідальність за вирішення цієї проблеми покладається на системи управління виробництвом на всіх рівнях ієрархії, більшість з яких ще не змогли адаптуватися до ринкових перетворень через відсутність досвіду конкуренції, економічних ризиків, розвитку інновацій, соціальної відповідальності тощо. Підприємство в сучасному управлінні розглядається як складна система, тобто сукупність елементів і зв'язків, що утворюють відповідну цілісність. Системний підхід до визначення організації як економічної категорії унеможливує ефективне функціонування та розвиток підприємства. Важливе значення в результаті досягнення динамічної рівноваги має взаємодія комплексу елементів [1]. Тому одне з першочергових завдань — підвищення рівня ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення процесів управління організаційно-економічного характеру та їх ресурсного забезпечення.

Світова економіка істотно змінилася за останнє десятиліття. Перехід від індустріального світу до постіндустріального (інформаційного), про який багато говорили західні аналітики, нарешті відбувся, а головне, докорінно змінився баланс ролей суб'єктів господарювання. В індустріальну епоху ядром були матеріальні об'єкти, в постіндустріальну — інформація, ідеї, закони і взагалі нематеріальні блага. Відповідно, провідна роль в індустріальну епоху належала власнику засобів виробництва (у нашому випадку - підприємства), а в постіндустріальному передається власнику прав інтелектуальної власності, тобто працівники є основним засобом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Експерти пов'язують це з переходом від серійної моделі «детройтської» до «голлівудської». Дотримуючись детройтської моделі, власник

бізнесу організовує робочі місця, виробничий процес і наймає працівників для виконання простих завдань, за які він платить їм невелику плату. Персонал залежить від роботодавця (тому що він може заробляти собі на життя, тільки використовуючи засоби виробництва, що належать йому, у виробничому процесі); співробітники взаємозамінні; їх роль виробничому процесі - підвищувати цінність товару. [2].

Що ж до «голлівудської» моделі, то тут у центрі виробництва не процес, а продукт, більшість якого становлять нематеріальні активи. Для його створення створюється команда, склад якої зазвичай відрізняється в залежності від продукту, а структура може бути неформальною. Оскільки роль персоналу у створенні нематеріальних активів є значною, кожен працівник має право на кінцевий продукт, що виражається в оплаті його праці через відповідну винагороду. Відповідно до «голлівудської» моделі, працівник (керівний персонал) має специфічні індивідуальні особливості, які унеможливають заміну його іншими працівниками [3].

Основною особливістю машинобудівних підприємств як складних структур в розумінні організації праці - це: складність відомчої структури; різні професії та види роботи; кілька послідовностей виробництва; складність виробництва та технологічного процесу; високий рівень трудомісткості продукції і високі витрати праці. Ось чому виходить що управління персоналом на підприємстві - складний процес, який вимагає спеціальних методів. Це стає важливим в умовах економічної кризи.

Слід зазначити, що кількість працівників, зайнятих у машинобудуванні в Україні в докризовий період становила близько 0,8 млн., що становить майже третину всіх працівників промисловості [4]. порівняно з 2018 роком у 2019 році кількість робочих місць у машинобудуванні скоротилася на 27,2% [5]. Причин кризи управління персоналом на мікроекономічному рівні багато, до основних можна віднести: конфлікт інтересів підприємств, зацікавлених у своїй діяльності; недостатнє управління персоналом, відсутність мотивації, низький рівень кваліфікації та рівень підготовки; погані умови праці; конфлікти між

цілями організації та інтересами певних груп працівників; застаріла організаційна структура.

Криза співробітників визначає невідповідність його діяльності новій ситуації в розвитку організації. Основні «симптоми» кризи управління персоналом підприємства полягає в наступному:

- низька продуктивність;
- висока плинність кадрів;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- відсутність чіткого та обґрунтованого розподілу функцій між працівниками, дублювання роботи;
- надлишок працівників;
- невідповідність кваліфікаційної структури та потреб персоналу підприємства;
- незадовільний ентузіазм співробітників;
- працівникам не вистачає ініціативи;
- емоційна напруженість у колективі, яка пов'язана з великою кількістю негативних факторів у компанії, конфліктні ситуації.

Всі ці явища мають місце в машинобудуванні. В умовах кризи машинобудівні підприємства почали шукати шляхи мінімізації негативного впливу, вживаючи оперативні заходи щодо зниження витрат, зміни бюджетів, тимчасової відмови від інвестицій і набору нових працівників [6].

На основі систематизації теоретичних досліджень автор констатував, що для стабільного функціонування машинобудівних підприємств необхідно більше уваги приділяти механізму управління персоналом, оскільки в ринковій економіці персонал підприємства є основним фактором успіху в бізнесі. У зв'язку з цим ключовим питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на кожному етапі його життєвого циклу є ефективне управління підприємством і персоналом, а також пошук нових форм і методів його організації.

Досліджуючи теоретичні основи, необхідно визначити сутність поняття «персонал» в економічній категорії. І. І. Бажан [2] вважає, що працівники — це «сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація». На думку В. А. Кучинського [6], персонал — це «сукупність штатних працівників, які пройшли необхідну підготовку та мають практичний досвід».

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [9] визначають персонал як «основних і постійних кваліфікованих робітників, які формуються і змінюються під впливом внутрішніх (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх чинників». Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [4] розглядають персонал як «групу працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Ми бачимо, що різниця у наведених вище визначеннях полягають лише у розумінні авторами того, яких працівників слід віднести до «персоналу». На нашу думку, найбільш вдалими є Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, оскільки ми також вважаємо, що категорія «персонал» кожного працівника є відповідною, це елемент підприємства як функціональної системи, незалежно від форми взаємодії з ним.

У свою чергу, управління персоналом — це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії у створенні, розвитку та діяльності організаційного персоналу, що реалізується як низка взаємопов'язаних сфер і видів діяльності» [11]. В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [7] вважають, що управління персоналом є «частиною функціональної сфери управління персоналом як основного механізму організації».

Здебільшого під управлінням персоналом розуміють процес реалізації функцій менеджменту [5; 13]. Кожне з цих визначень заслуговує на увагу, хоча автори рідко вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей підприємства, оскільки система управління персоналом є частиною загальної системи управління підприємством.

Протягом останніх десяти років і сьогодні вчені аналізують проблему управління персоналом, в основному зосереджуються на маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічне управління персоналом.

У процесі вивчення передумов формування теоретичних основ інтерпретації персоналу підприємства необхідно розглянути, що таке система управління персоналом. Він повинен базуватися на відповідній політиці та стратегії роботи з працівниками та охоплювати всі сфери людських ресурсів компанії. Система управління персоналом є запорукою ефективного використання персоналу. Варто відзначити, що найбільш обґрунтованими дослідженнями є дослідження структури системи управління персоналом

Корсаков Д. О. [8], який виділив такі підсистеми системи управління персоналом підприємства:

- аналіз і планування персоналу;
- підбір персоналу та облік;
- заохочення працівників;
- оцінка персоналу;
- управління розвитком персоналу;
- створити умови праці;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- розробка організаційної структури управління;
- юридична підтримка.

Л. Б. Пошелюжна [12] вважає, що система управління персоналом, складається з провідних вітчизняних компаній і включає такі підсистеми: аналіз і планування персоналу, підбір і працевлаштування персоналу, оцінка працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, атестація та ротація працівників, стимулювання працівників, корпоративний облік працівників, організація трудових відносин підприємства, створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Інші автори [13] зауважують, що доцільно брати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом такі елементи структури системи управління персоналом:

- підсистему HR-орієнтирів і планування;
- підсистему забезпечення та організації роботи персоналу;
- підсистему персонал-маркетингу;
- підсистему формування та використання персоналу;
- підсистему розвитку й активізації HR-потенціалу.

Інші автори [13] вказували, що в якості основи для подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом рекомендуються такі елементи структури системи управління персоналом:

- підсистема орієнтира та планування кадрів;
- підсистема, що організовує роботу працівників;
- підсистема маркетингу персоналу;
- кадрове забезпечення та використання підсистем;
- підсистема розвитку та активізації кадрового потенціалу.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом.

Проаналізувавши методологічні погляди різних вчених, можна зробити висновок, що управління персоналом – це діяльність, спрямована на забезпечення організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації та якості, розробку ефективної системи мотивації та використання для підвищення ефективності діяльності підприємства. у найближчій перспективі шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Персонал є повноцінним і вагомим стратегічним ресурсом компанії, а його створення і використання - чинниками конкурентної переваги. Домінуюча орієнтація на управлінський персонал вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій та самовдосконалення, підвищення творчої, інноваційної активності працівників та задоволеності роботою. Такий підхід змушує поглиблені теоретичні дослідження у сфері розробки концептуальних засад

побудови механізму забезпечення управління персоналом у бізнесі, які будуть розглянуті в наступному розділі.

1.2. Методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств

Динамічні зміни зовнішнього середовища та його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення корпоративних систем управління та розробки нових та поетапних методів і механізмів для зменшення впливу негативних факторів на загальну діяльність компанії. За таких умов висувуються нові вимоги до формування механізмів управління підприємством не лише під впливом удосконалення організацій виробництва, праці та управління, а й забезпечення його ефективності та здатності адаптуватися до сучасних умов функціонування. У теорії та практиці економіки та менеджменту існує велика кількість напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємств, серед яких: покращення виробництва і торгівлі, обслуговування споживачів, розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, зниження цін, збільшення обсягів виробництва та реалізації, підвищення продуктивності праці та покращення психологічного клімату суспільства або вдосконалення системи мотивації та стимулювання, оптимізації функції контролю або планування [14].

Першим етапом впровадження управління персоналом є розробка концепції корпоративного управління персоналом - всебічного розуміння сутності, мети, завдань, принципів і методів управління персоналом в конкретних умовах виробничих і господарських підрозділів організації. [15]. Це поняття є філософією кадрової політики, і воно створює її теоретико-методологічну основу. Він є основою для формування принципів та функціональних систем управління персоналом – сукупності наукових і обґрунтованих вимог, правил і положень щодо управління персоналом, які закріплені у відповідних нормативних актах.

Концепції та принципи управління персоналом є основою для формування на підприємствах кадрової політики. Сьогодні в науковій літературі існують різні способи визначення сутності кадрової політики. Багато вчених [16, 17, 18] розглядають кадрову політику як загальний напрям кадрової роботи, що являє собою комплексну систему управління людськими ресурсами в країні, регіоні, галузі чи окремій організації. Інші вчені [19] розуміють кадрову політику як систему теоретичних поглядів, вимог, форм і методів, що визначають основні напрямки роботи керівників.

У роботі підтверджено методику забезпечення ефективності корпоративного управління персоналом, запропоновану вітчизняними та зарубіжними вченими, які розглянули плюси та мінуси наукових напрямків та висунули власні погляди на елементи, процеси, складові та напрямки діяльності управління корпоративним персоналом. Його слід аналізувати та враховувати в роботі підприємства, а в реальних умовах підвищувати його ефективність [20].

О. А. Харун у своїй роботі розкрив дві основні складові ефективного управління персоналом. Перший — це розумна модель взаємовідносин «праця-менеджмент», яка базується на ефективній системі винагород і спрямована на підвищення дисципліни, продуктивності та якості роботи на кожному робочому місці. Друга — це розумна модель управління підприємством, яка дозволяє керівникам планувати роботу підприємства з урахуванням раціонального використання всіх наявних ресурсів, а також обґрунтовано формулювати структури управління, відомчі правила та положення, посадові інструкції тощо. О. А. Харун вважає, що застосування цих двох моделей у практичних застосуваннях менеджери можуть управляти на більш високому стандартному рівні [21].

М. Мешолам [22] пропонує цікавий метод оцінки еволюції практики управління персоналом та його трансформації в управління персоналом. Розвиток компанії поділяється на п'ять основних етапів (життєвий цикл підприємства), які можуть пояснити взаємозв'язок між цими етапами,

основними виробничими та структурними характеристиками компанії та еволюцією управління персоналом в управлінні персоналом (див. табл. 1.1).

Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності підприємства. За обмежених умов ресурсів та часу необхідно знайти спосіб досягнення найбільших результатів за короткий проміжок часу на шляху до підвищення ефективності, тобто окреслити найкращий шлях удосконалення організаційного управління.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок між стадіями розвитку підприємства та змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики персоналу
Стадія 1 Зародження підприємства	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання та звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; усі справи ведуть вручну
Стадія 2 Функціональне зростання	Технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії та ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних щодо зарплати та ін. автоматизується; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
Стадія 3 Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями	Керуючий персоналом із більш високим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краща поінформованість; управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу
Стадія 4 Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура організації навколо продуктів і центрів прибутку, проектне й матричне управління; більше уваги приділяється інтеграції	Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення, комунікація); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні.

Продовження таблиці 1.1

Стадія 5 Стратегічна інтеграція	Співпраця, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування	Управління персоналом побудоване навколо стратегії компанії та є її складовою; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; УЛР входить до компетенції президента компанії або його першого заступника
------------------------------------	---	---

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Загальні висновки про сучасні методи управління персоналом:

- персонал - основа організації і важливе джерело довготривалої роботи;
- управління персоналом - стратегічна функція, і стратегія розвитку підприємства;
- організація - відкрита система, яка постійно реагує на зміни навколишнього середовища.

На ефективність роботи персоналу та на інші фактори, що забезпечують ефективність діяльності підприємства можна впливати, тому що від ефективності роботи керівників залежить загальна ефективність організації, а одним із головних завдань є визначення напрямків, які потребують удосконалення. Зокрема:

- просування по службі;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- отримати практичний досвід;
- підвищення кваліфікації менеджерів;
- проводити регулярну атестацію.

Підвищення ефективності роботи менеджерів не обмежується розглянутими напрямками, на нього також впливає удосконалювання організації та структури виробництва та організувати раціональне виробництво і працю, включаючи весь персонал, оптимізація організаційної структури, форм і методів управління, комунікаційного процесу тощо [23].

Сучасні концепції менеджменту мають враховувати особливості ринкової економіки та загалом порівнювати політичну, економічну та соціальну природу факторів системоутворення між Україною та розвиненими країнами. Цей аналіз не претендує на всебічний і глибокий, його мета — показати обмеженість застосування моделей, розроблених у країнах з розвиненими ринками, наявність подібних проблем, а також шляхи вирішення цих проблем з урахуванням відмінностей умов та систем в різних країнах на різних стадіях розвитку (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості управління персоналом в Україні та країнах із розвинутою ринковою економікою

Характеристики	Україна до реформи економіки (1985—1995 рр.)	Україна після реформи	Країни з розвиненим ринком і демократією
Тип влади в суспільстві	Авторитарний. Форма прояву — панування партійно-державного апарату та його лідерів над усім народом. З погляду суспільства держава є сильною	Демократичний, але суспільний вплив на владу слабкий. Суспільство, людина на службі держави, тобто еліти, що представляє її. Форма прояву — управляють особи й групи	Демократичний. Форма прояву — державою та суспільством управляють закони. Держава на службі інтересів суспільства
Демократія	Демократична демагогія «верхівки»	Боротьба за збереження у владі еліти, відсутність механізмів впливу суспільства на владу. Демократична демагогія «верхівки» зберігається	Прогресивна, ефективна система виборів до влади гідних, об'єктивні критерії оцінки результатів діяльності представників влади
Розуміння справедливості розподілу суспільних багатств	Значний вплив програми КПРС і Морального кодексу будівельника комунізму. Система соціального захисту існує, розподіл суспільних багатств декларується як справедливий, хоча процвітає «номенклатура» (партійна еліта). П	Поглиблюється соціальне розшарування, відчуття більшістю населення несправедливості того, що відбувається. Середній клас незначний. Система соціального захисту відсутня, хоча й декларується. Соціально-орієнтована демагогія	Розшарування суспільства істотне, але основна турбота держави — зростання й процвітання середнього класу. Розвиненість правоохоронної та судової систем забезпечує високий рівень соціального захисту
Мотиви поведінки людей	Високий рівень задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці та ін. за Маслоу, але авторитарне управління	Більшість населення зайнята проблемами задоволення фізіологічних потреб	У США: фізіологічні потреби за Маслоу задоволені на 90%, потреби в безпеці — на 70%, у пошані — на 40%, у самоактуалізації — на 45%.

Продовження таблиці 1.2

Розуміння та використання трудового потенціалу	Колективізм, моральність, професіоналізм, але керівник призначався вищим державним органом за погодженням із партійним комітетом	Наймання, призначення й обрання керівника здійснюються власником підприємства чи вповноваженим органом. Критерії: професіоналізм, ділові зв'язки, хватка, старанність	Наприклад, в Японії: здоров'я, устаткування, професіоналізм, моральність, творчість, колективізм
Негативні явища в кадровій політиці	Зловживання службовим положенням, авторитарний стиль управління. Кар'єризм, протекціонізм, сімейність. Порушення принципу соціальної справедливості, «зрівнялівка» в оплаті праці	Максимізація групових інтересів власників підприємства в збиток народногосподарським (груповий егоїзм), протекціонізм і сімейність у підборі кадрів за принципом особистої відданості. Господарська діяльність із максимізацією оцінки особистого внеску (через дивіденди й премії)	Кар'єризм, конкуренція, надмірна індивідуалізація та максимізація оцінки особистого внеску

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25]

Наведене вище порівняння свідчить про те, що Україна буде громадянське суспільство як дієву силу, а управління персоналом як частину суспільства слід розглядати як важливу складову суспільного розвитку [26].

Слід зазначити, що ця мета є досить складною і вимагає вирішення кількох завдань:

- підвищити організаційну культуру та якість роботи та життя;
- реалізувати сучасні ідеї та методи всіх наукових шкіл у вітчизняній теорії та практиці управління персоналом та внести в них попередні корективи;
- запровадити систематичні методи управління персоналом, що відхиляються від спрощеного «кадрового» розуміння персоналу;
- підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом повного використання та розвитку потенціалу працівників — індивідуальних і групових;
- підвищити рівень самооцінки та самоповаги співробітників, запровадити методи управління розвитком, спрямовані на оновлення потреб людини в самореалізації та кар'єрному зростанні.

Формування ефективного механізму управління персоналом є ключовою ланкою підвищення конкурентоспроможності підприємства, і необхідно вирішити наступні завдання [27]:

- забезпечити кількість та кваліфікацію персоналу;
- розумне співвідношення між структурою організаційної технології, яка реалізує виробничий потенціал, і структурою трудового потенціалу
- створити умови для високоефективної роботи та високого рівня організації, ентузіазму та самодисципліни;
- консолідація корпоративних працівників та формування стабільної команди як умова окупності коштів що витрачається на оплату робочій силі;
- забезпечити реалізацію побажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту та умов праці, професійної кваліфікації та можливостей просування по службі;
- координація виробничих і соціальних завдань.

Отже, механізм забезпечення ефективності управління персоналом — повністю збагатити набір компонентів управління персоналом, спрямованих на підвищення конкурентних переваг компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ЗАВОД»

Історія «КрАЗу» — це довгий і важкий шлях до автозаводу світового рівня. Підприємство за весь період свого існування, починаючи з 1945 року, тричі змінювало характер виробництва. Але, незважаючи на часту реорганізацію, «КрАЗ» — одне з небагатьох підприємств в країні, якому вдалося увійти до десятки лідерів автомобілебудування.

Сьогодні Приватне акціонерне товариство «АвтоКрАЗ»: гранд автомобільної промисловості України, що входить до десятки провідних світових лідерів з виробництва великовантажних автомобілів; єдиний виробник в Україні вантажівок, що має замкнутий технологічний цикл виробництва [28].

«АвтоКрАЗ» виробляє широку гаму вантажних автомобілів і запасних частин до них, а також причепи та напівпричепи. Крім цього, автозавод виготовляє молотні кулі для гірничорудних підприємств, дрібне вагонне литво, різний інструмент.

За час існування торговельної марки «КрАЗ», починаючи з 1959 року, з конвеєра автозаводу зійшло понад 820 000 одиниць вантажних автомобілів. За останні роки гамма продукції, яку випускає Кременчуцький автозавод, значно розширилася, насамперед, за рахунок нових моделей спецтехніки та автомобілів перспективного покоління з компонованням «кабіна над двигуном». Це комунальна техніка, автопоїзди-ваговози вантажопідйомністю до 75 т., броньована техніка та інші.

Виробництво автомобілів КрАЗ націлене на основні сегменти ринку: будівництво, дорожнє і комунальне господарства, гірничодобувну і лісозаготівельну промисловість, нафтогазовий комплекс, збройні сили і підрозділи з ліквідації надзвичайних ситуацій.

Кваліфікований персонал підприємства налічує понад 300 видів професій. Загальна чисельність працівників Кременчуцького автомобільного заводу становить близько 4 500 осіб.

Вантажівки КрАЗ відомі своїми міццю, надійністю і простотою в експлуатації та ремонті більш ніж в 70 країнах світу. На стійкість і витривалість їх перевірили час і мільйони кілометрів доріг та бездоріжжя, суворий клімат усіх континентів.

Інформація щодо показників товарної продукції та реалізованої продукції, а також її абсолютного та відносного значення представлені на рис. 2.1.

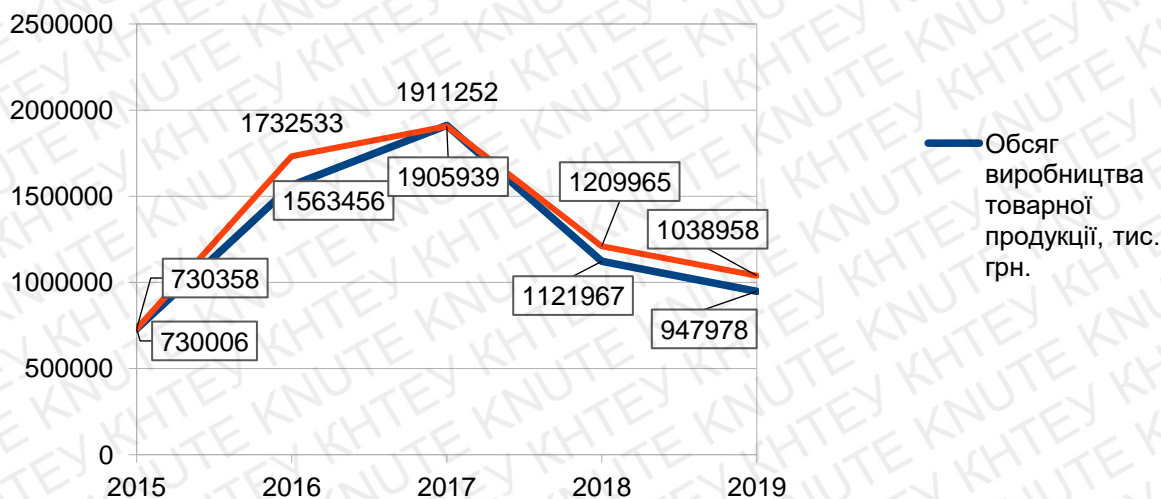


Рис. 2.1. Динаміка обсягів випуску та реалізації продукції ПАТ «АвтоКрАЗ»

Джерело: розроблено автором на основі додатка А, Б

Виходячи з рисунку 2.1, можна побачити, що протягом 2015-2017 рр. підприємство нарощувало обсяг випуску продукції та її реалізації. Проте динаміка зменшилась протягом 2018-2019 рр. Це є негативним фактором, який показує, що на підприємстві існують проблеми, які впливають на хід виробництва та механізм реалізації продукції.

Доречно проаналізувати структуру виробленої продукції. Структура виробництва продукції представлена на рисунку 2.2.

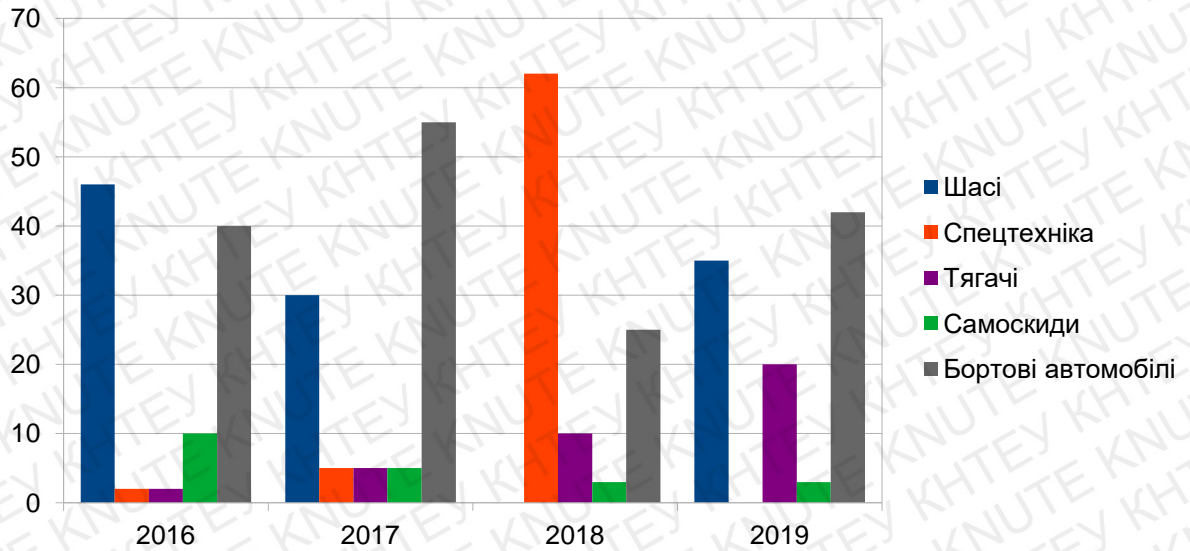


Рис. 2.2 Структура товарної продукції ПАТ «АвтоКрАЗ»

Джерело: розроблено автором на основі додатка А, Б

За даними рисунку, основну частину товарної продукції у 2016-2017 рр. займають бортові автомобілі. Також значну частину займали шасі та самоскиди. У 2018 році основним видом товарної продукції була різноманітна спецтехніка. Станом на 2019 рік підприємство найбільшу частину займали бортові автомобілі та шасі. Та збільшилось виробництво тягачів.

На рис. 2.3, представлена структура основних фондів підприємства ПАТ «АвтоКрАЗ» та динаміка зміни показників основних фондів.

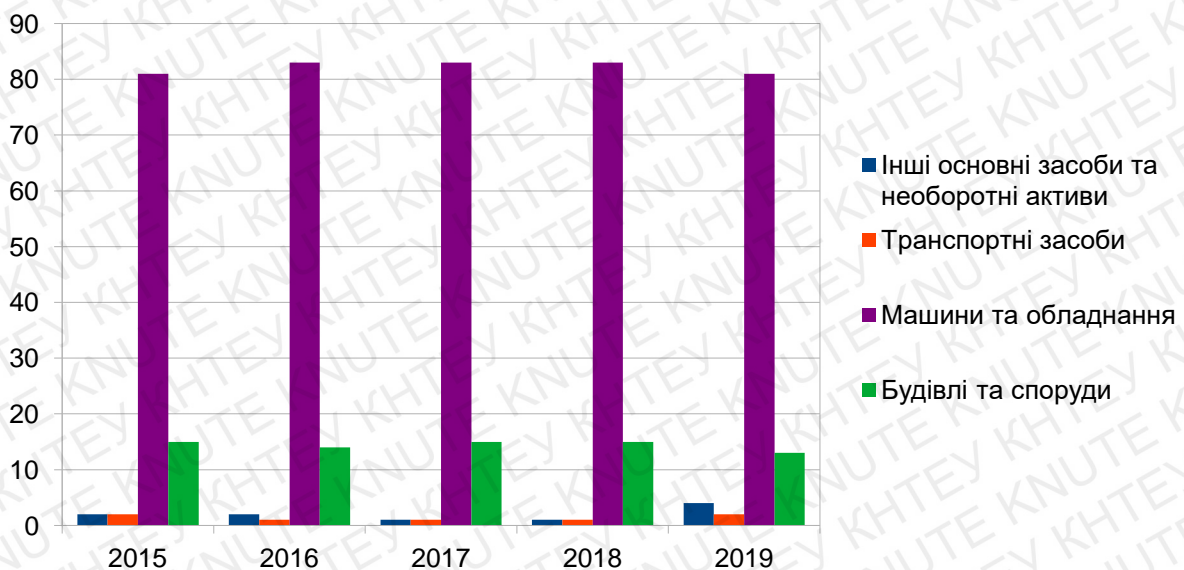


Рис. 2.3. Ілюстрована структура основних фондів ПАТ «АвтоКрАЗ»

Джерело: розроблено автором на основі додатка А, Б

На рис. 2.3 основну долю основних фондів займають машини та обладнання. Другим по значенню основним засобом виступають будівлі та споруди, які дорівнюють. А також можемо спостерігати повільний ріст інших основних засобів впродовж 2015, 2016, 2017 років, проте станом на 2018 та 2019 роки основні фонди мали тенденцію до скорочення.

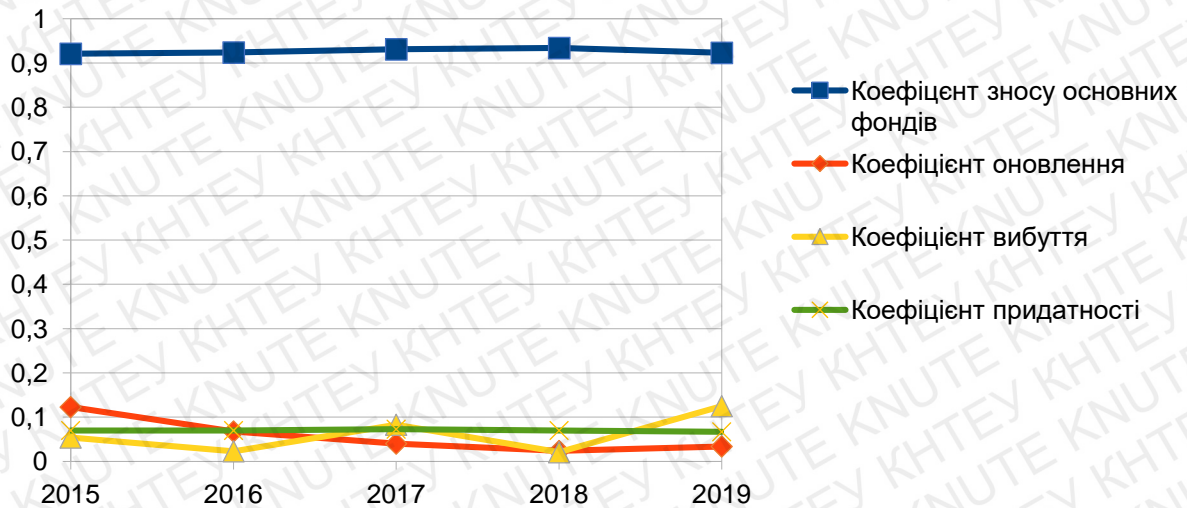


Рис. 2.4 Динаміка основних коефіцієнтів руху та технічного стану основних фондів ПАТ «АвтоКрАЗ»

Джерело: розроблено автором на основі додатка А, Б

Рисунок 2.4 показує низький коефіцієнт оновлення, що характеризує низький рівень розвитку впровадження нових технологій та основних фондів на підприємстві. Проте коефіцієнт вибуття, який у 2019 році збільшився у порівнянні з усіма роками. Це позитивна тенденція, адже на підприємстві не застоюються основні фонди, які не є придатними до застосування. Коефіцієнт зносу показує, що основні фонди потребують заміни, або ремонту. Саме тому, підприємству необхідно впроваджувати нові основні засоби та модернізувати виробництво, адже це позитивно впливає на виробничу діяльність підприємства.

Коефіцієнт фондівіддачі має позитивну тенденцію, що показує раціональне використання основних фондів та підвищення обсягів виробництва. Проте у 2018 та 2019 роках показник фондівіддачі зменшився. Це може бути пов'язано з тим, що на підприємстві існує тотальний знос основних фондів.

Показник фондоозброєності має позитивну тенденцію. Показник не повинен досягати критичного стану, коли забезпеченість виробництва основних фондів буде недостатньою, та це буде впливати на результати виробництва та реалізації продукції.

Аналізуючи обігові кошти можна побачити значне зростання дебіторської заборгованості. Зростання дебіторської заборгованості є поганим явищем, так як на неї припадає основна частка обігових коштів. З причини, що дебіторська заборгованість не є високоліквідним активом, то підприємство стає менш ліквідним. У 2018 році можна виділити те, що збільшився показник незавершеного виробництва, та готової продукції. Це є негативним явищем, адже на підприємстві існує простій, який знижує можливості реалізації продукції.

Станом на 2019 рік значно збільшився показник виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості. Це є негативним явищем, адже підприємство продовжує бути недостатньо ліквідним, що впливає на загальну ліквідність його балансу, на його фінансову стійкість та подальші перспективи розвитку.

Рис. 2.5 відображає ефективність використання трудових ресурсів на ПАТ «АвтоКрАЗ».

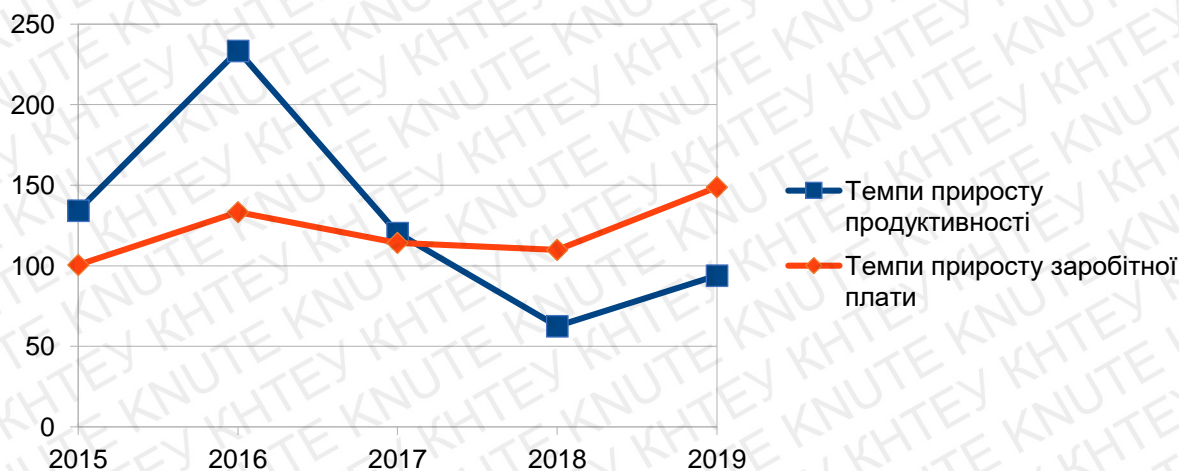


Рис. 2.5 Темпи приросту продуктивності праці та зарплати

Джерело: розроблено автором на основі додатка А, Б

Вважається нормальним явищем ситуація, коли на підприємстві темп збільшення продуктивності праці становить більше, ніж показник збільшення заробітної плати. Виходячи з рисунку 2.5, можемо спостерігати, що у 2016 році підприємство цього дотримувалось. Це явище позитивно впливає на підприємство так як, фонд оплати праці використовується ефективно. У 2017 році ці темпи змінились, тому продуктивність та середня заробітна плата зменшились. Стагнація продовжилась у 2018 році, що було негативним явищем. Проте у 2019 році темпи приросту продуктивності та заробітної плати збільшились.

Після аналізу техніко-економічних показників робимо висновок: обсяг торгової та реалізованої продукції зменшився протягом 2015-2019 рр., що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства. Основні засоби є проблемною частиною в аналізі підприємства, адже станом на 2019 рік існує тотальний знос, який супроводжується низьким коефіцієнтом оновлення. Тобто підприємство потребує модернізації, яка у свою чергу може бути реалізована за допомогою інвестицій у виробництво та розвиток інфраструктури підприємства. Таким чином, підприємство переживає не найкращий період свого існування, на який впливають багато зовнішніх та внутрішніх факторів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка моделі оцінки роботи персоналу

На даний момент процес оцінювання співробітників у компанії частково автоматизовано. Розроблено Систему обліку даних компетенцій/кваліфікації (далі СОДК), в якій зберігається інформація щодо кожного працівника. У СОДК вносяться дані про досвід роботи, навчання, компетенції, штатний розпис та участь у проектах. Поточний стан системи дозволяє використовувати її лише як базу даних, що містить інформацію необхідну щодо оцінки персоналу. Згодом СОДК має надавати можливість автоматизованої оцінки працівників. Побудова моделі бізнес-процесу оцінки персоналу провадилася за допомогою програми ARIS Express.

Процес оцінки персоналу у компанії пов'язаний з безліччю інших бізнес-процесів, які відбуваються під час управління персоналом компанії. Оцінювання співробітників проводиться на основі отриманої з інших бізнес-процесів інформації та надає їм інформацію щодо оцінки. Тобто входами до бізнес-процесу є первинні дані про співробітників компанії, дані про пройдене навчання та їх участь у проектах, які є виходами бізнес-процесів «Забезпечення трудовими ресурсами» (підпроцеси «Прийом на роботу», «Кадрове переміщення»), «Виробництво» та «Навчання та розвиток персоналу». Виходом бізнес-процесу оцінки персоналу є дані щодо проведеної оцінки, які необхідні на вході в бізнес-процес «Навчання та розвиток персоналу».

Власником бізнес-процесу оцінки персоналу є керівник групи управління компетенцією. Виконавцями:

— оцінювані співробітники, які самі заповнюють первинну інформацію щодо оцінки;

- керівники структурних підрозділів, які проводять оцінку компетенцій та ділових якостей підлеглих;
- лідери функціональних груп, які розробляють графіки проведення оцінки та оцінюють компетенції підлеглих;
- керівники функціональних напрямів, які узгоджують графіки проведення оцінки за функціональними напрямками;
- фахівець, відповідальний за проведення оцінки персоналу, який готує зведений графік проведення оцінки, що забезпечує ознайомлення всіх співробітників з документами щодо оцінки персоналу та беруть участь у прийнятті рішень за результатами оцінки;
- заступник генерального директора з розвитку, який узгоджує зведений графік проведення атестації;
- генеральний директор, який видає наказ про проведення оцінки персоналу та затверджує зведений графік проведення оцінки;
- атестаційна комісія, яка приймає рішення за результатами оцінки.

Процес оцінки персоналу включає три підпроцеси (рис. 3.1):

- ведення бази даних на основі історичних та оперативних даних.
- проведення додаткової роботи щодо оцінки персоналу.
- проведення оцінки персоналу.

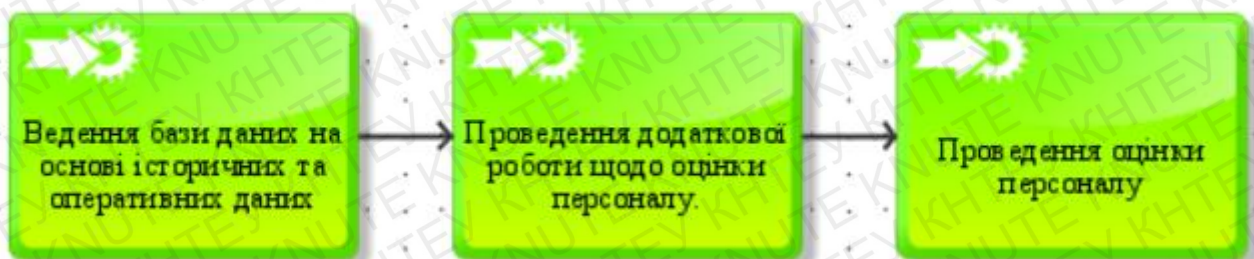


Рис. 3.1 Процес оцінки персоналу

Джерело: авторська розробка

Підпроцеси взаємодіють один з одним. Інтеграція дозволяє їм отримувати інформацію на вхід від одного бізнес-процесу та передавати вихідну інформацію іншому бізнес-процесу.

Виконання бізнес-процесу «Проведення оцінки персоналу» (Додаток В) виконується одночасно трьома функціями, які розташовані через логічне правило «І» на діаграмі. Оцінка персоналу у компанії складається з оцінювання компетенцій та ділових якостей співробітників. Оцінка компетенцій проводиться за різними оціночними калькуляторами для працівників виробничих підрозділів та для працівників обслуговуючих структурних підрозділів. Оцінка з різних напрямків проводиться паралельно (рис. 3.2).

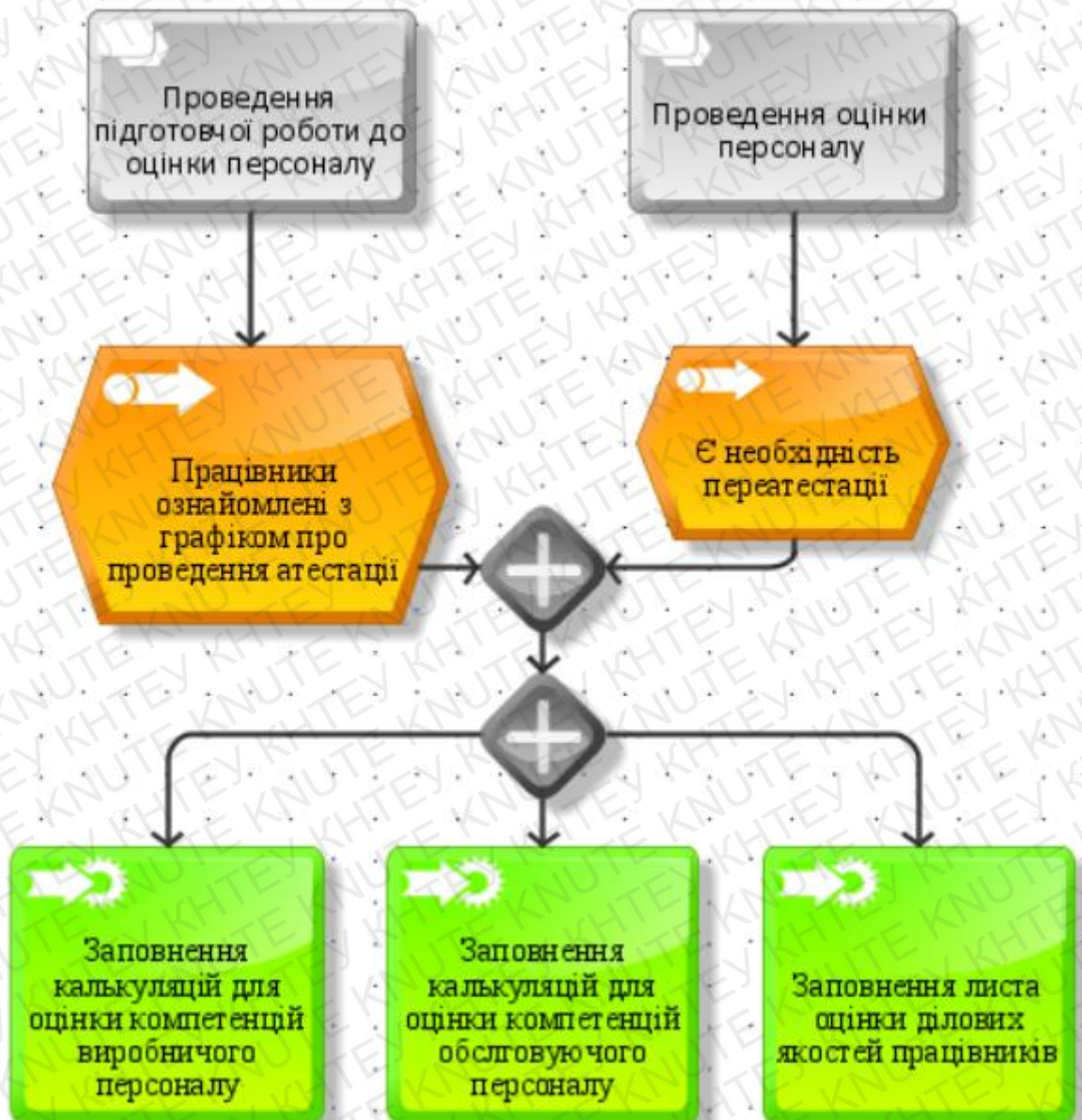


Рис. 3.2 Ініціація бізнес-процесу "Проведення оцінки персоналу"

Джерело: авторська розробка

Оцінка рівня компетенцій працівників виробничих підрозділів починається з функції «Заповнення калькуляторів з метою оцінки компетенцій»

працівників функціональної групи (ФГ)» (рис. 3.3). Заповненням калькуляторів займається лідер функціональної групи, куди входить працівник. На вхід функції подаються різні калькулятори, які необхідні для оцінки вибирає лідер ФГ. Калькулятори з метою оцінки компетенцій на діаграмі об'єднані в пакет документів (рис. 3.4). Після виконання функції «Калькулятори оцінки компетенцій» набувають статусу «Заповнені». Заповнюються калькулятори на основі Резюме працівника з інформаційної системи СОДК (електронний документ на діаграмі «Резюме працівника в СОДК» із статусом «Заповнено»).

Використовуючи заповнені калькулятори лідер ФГ проводить оцінку рівня компетенцій працівників (функція на діаграмі – «Проведення оцінки рівня компетенцій працівників виробничих підрозділів»). На виході формується документ «Аркуш оцінки компетенцій у функціональних галузях», який буде використовуватися при подальшій роботі, складанні звіту з проведеної оцінки співробітників.

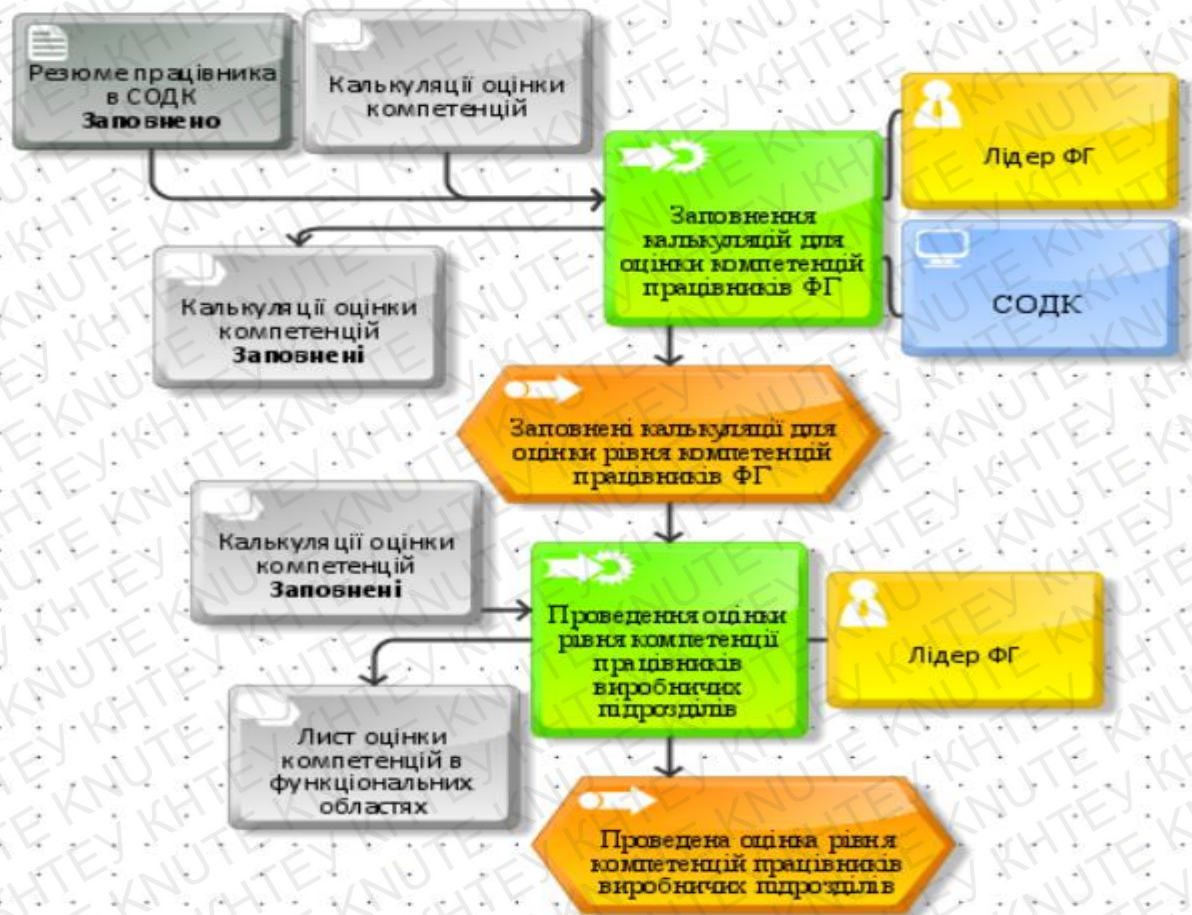


Рис. 3.3 Оцінка рівня компетенцій працівників виробничих підрозділів

Джерело: авторська розробка

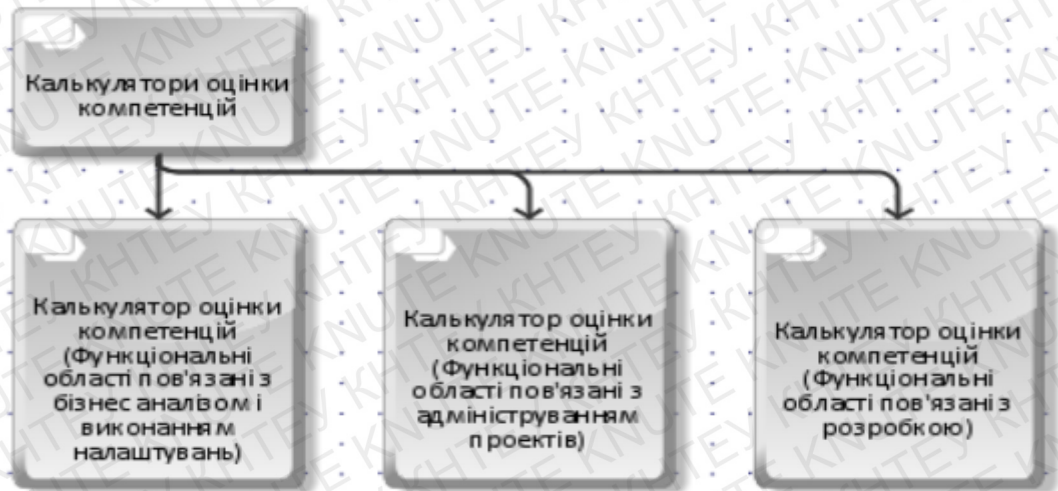


Рис. 3.4 Пакет калькуляторів для оцінки компетенції

Джерело: авторська розробка

Аналогічно проводиться оцінка рівня компетенцій працівників структурних підрозділів, що обслуговують (рис. 3.5). Відмінність полягає в тому, що відповідальність за заповнення калькуляторів та оцінювання рівня компетенцій працівників лежить на керівниках структурних підрозділів, до яких входить працівник.

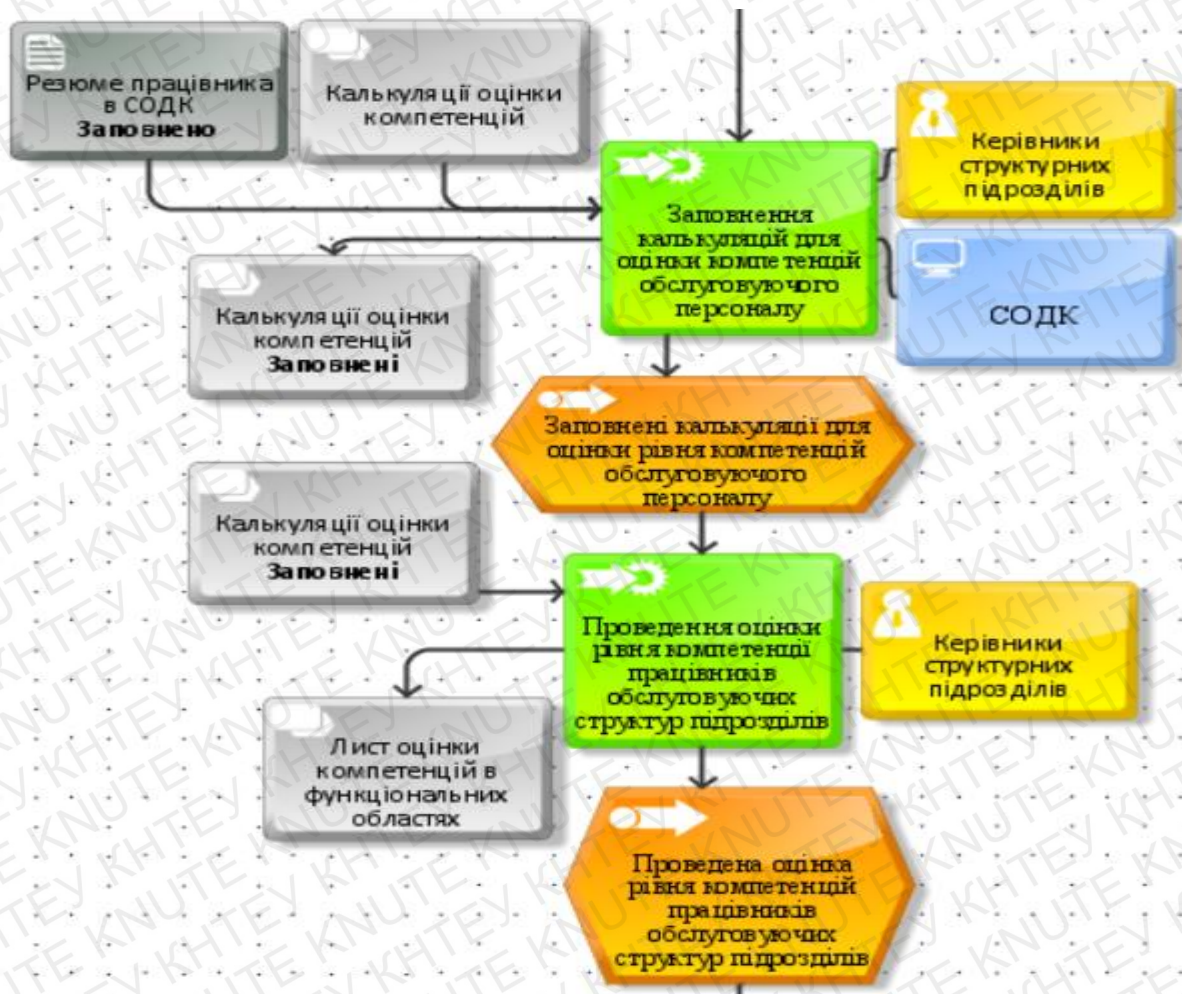


Рис. 3.5 Оцінка рівня компетенцій працівників обслуговуючих структурних підрозділів

Джерело: авторська розробка

Паралельно оцінювання компетенцій працівників проводиться оцінка ділових якостей (рис. 3.6). Керівники структурних підрозділів заповнюють аркуші оцінки ділових якостей та формують звіт щодо проведеної оцінки.

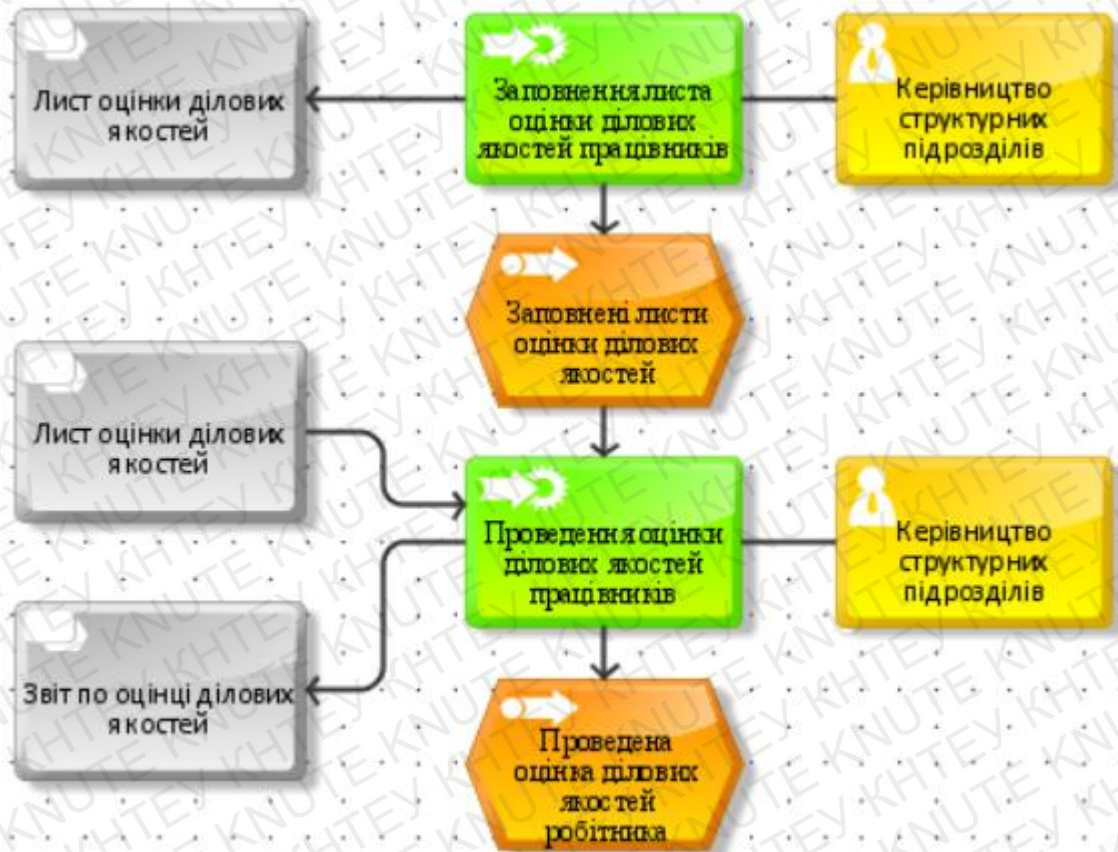


Рис. 3.6 Оцінка ділових якостей працівників

Джерело: авторська розробка

Після проведення оцінки компетенцій та ділових якостей персоналу формується зведений звіт за результатами оцінки працівників (рис. 3.7). Функція "Формування зведеного звіту за результатами оцінки працівника" виконується після настання кількох подій: одна з подій, що завершили оцінку рівня компетенцій та подію, що завершила оцінку ділових якостей працівників. Крім даних щодо оцінки використовується первинна інформація про співробітників, отримана з бізнес-процесу «Ведення бази даних СОДК на основі історичних та оперативних даних». Використовується одна з подій «Внесено додаткові дані до СОДК» або «Внесено дані про працівників до СОДК» та подію «Дані про пройдене навчання внесено до СОДК».

Зведений звіт (документ «Зведений звіт за результатами оцінки») формується на основі електронного документа «Резюме працівника в СОДК» та паперових документів «Звіт з оцінки ділових якостей» та «Аркуш оцінки компетенцій у функціональних галузях».

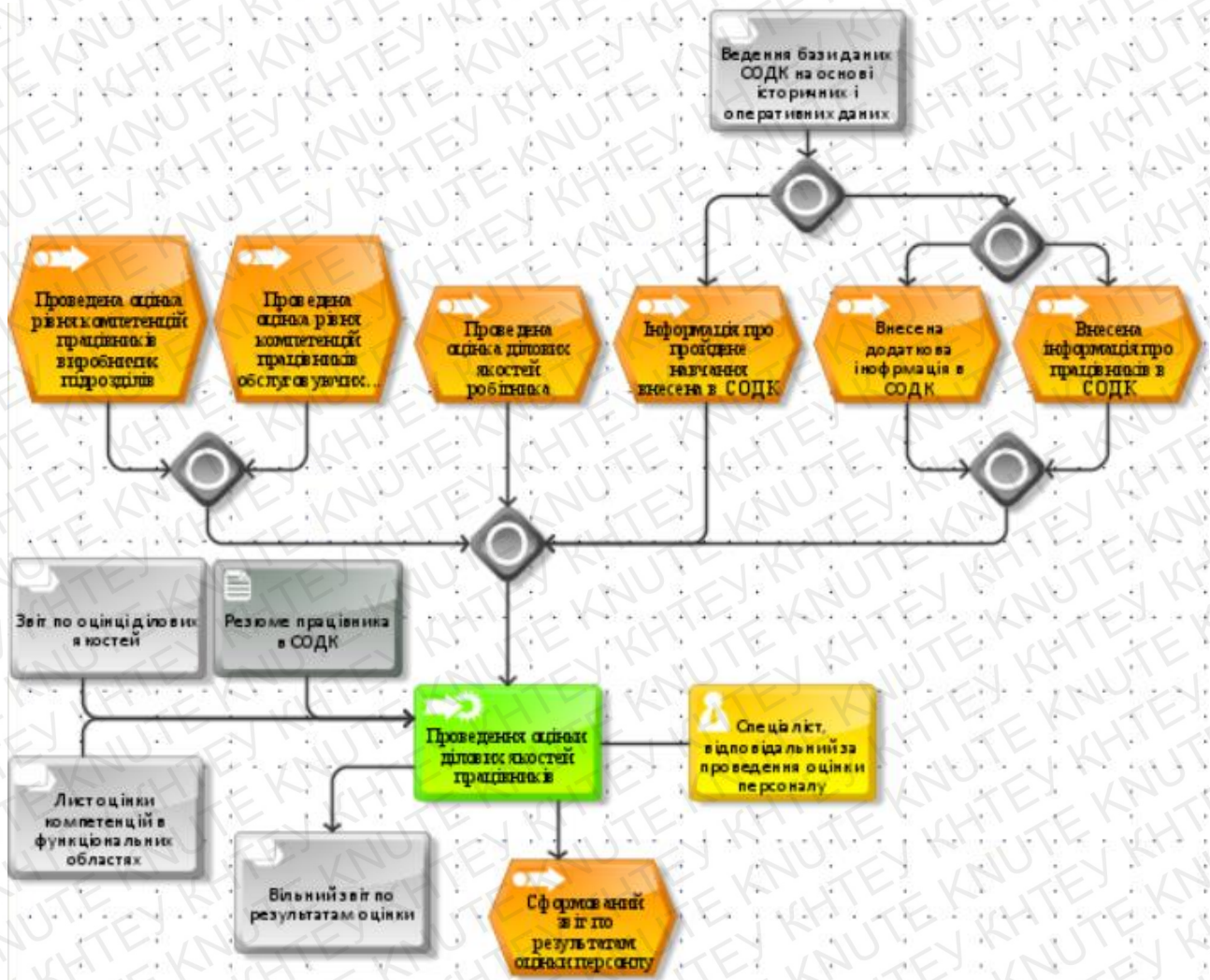


Рис. 3.7 Формування зведеного звіту за результатами оцінки працівників

Джерело: авторська розробка

Узагальнення результатів оцінки дозволяє провести співбесіду із працівником (рис. 3.8). Співбесіду проводить атестаційна комісія та спеціаліст, відповідальний за проведення оцінки персоналу. Далі можливе настання хоча б однієї з подій (логічне правило «АБО») «Проведено співбесіду з працівником», «Необхідно дозаповнити персональні дані». Виявлені неточності та невідповідності в персональних даних вимагають повернення до бізнес-процесу «Ведення бази даних СУДК на основі історичних та оперативних даних».

За результатами співбесіди спеціаліст, відповідальний за оцінку персоналу, готує «Атестаційний лист з коментарями та рекомендаціями за результатами співбесіди» та проводить ознайомлення з ним працівника.

Атестаційний лист набуває статусу «Ознайомлений» і у разі незгоди з оцінкою, працівник подає апеляцію.

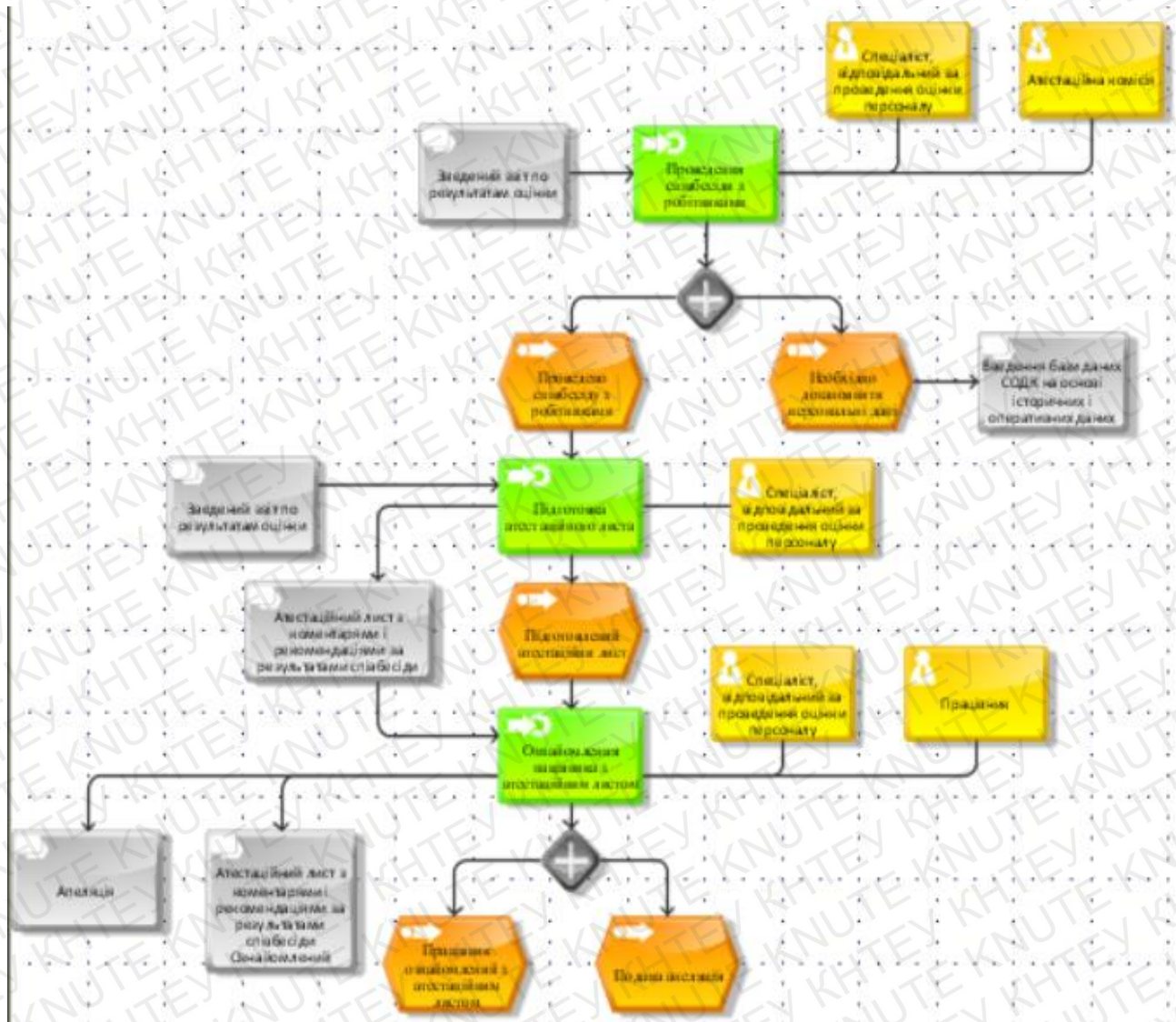


Рис. 3.8 Співбесіда з робітником

Джерело: авторська розробка

Апеляція та атестаційний лист використовуються на засіданні атестаційної комісії за результатами оцінки, де готується «Протокол атестаційної комісії» та вносяться до атестаційного листа висновку та рекомендації комісії кожному працівникові (атестаційний лист зі статусом «З висновком та рекомендаціями»). Бізнес-процес завершується однією з подій (логічне правило «що виключає АБО») «Атестація завершена» або «Є необхідність переатестації» (рис. 3.9). При необхідності переатестації бізнес починається знову.

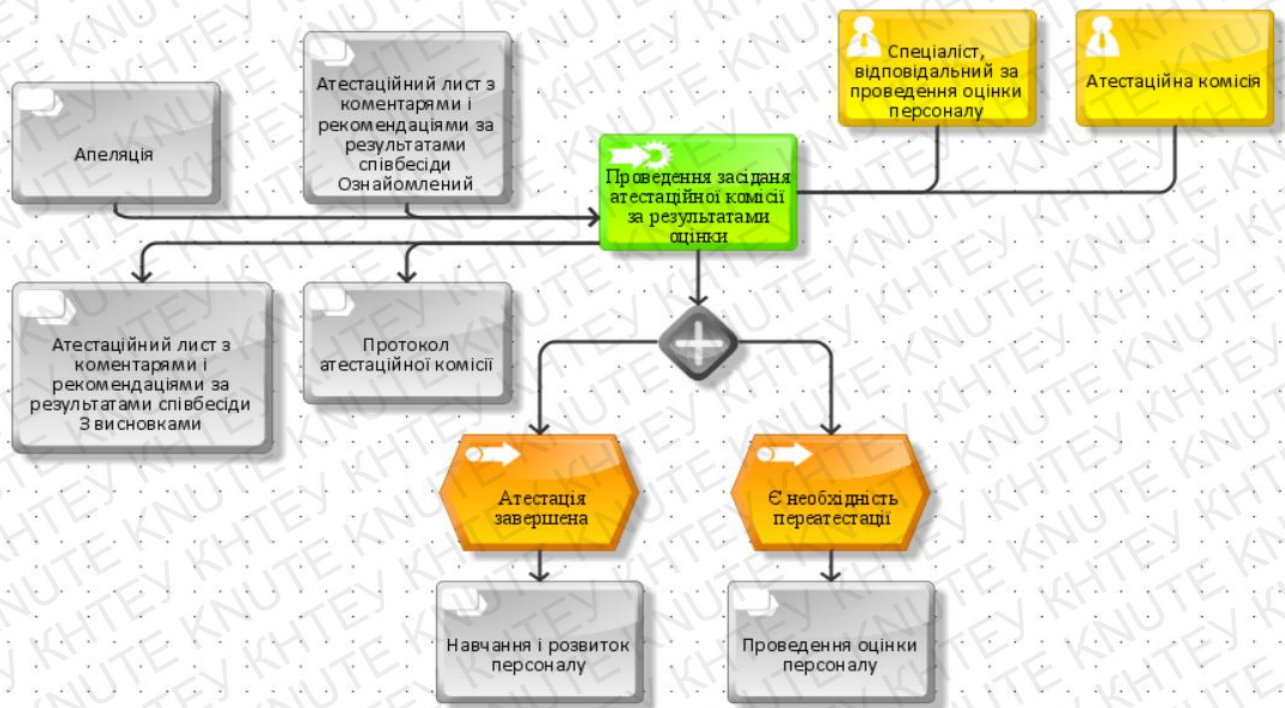


Рис. 3.9 Завершення бізнес-процесу "Проведення атестації персоналу"

Джерело: авторська розробка

3.2. Методика організації оцінки роботи персоналу машинобудівного підприємства «Кременчуцький автомобільний завод»

Комплексна оцінка якості роботи персоналу машинобудівних підприємств здійснюється на основі поєднання оцінки результатів праці працівників та їх компетентності. Суть комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (набору знань, умінь, практичного досвіду, здібностей, особистісних характеристик) на досягнення результатів і дотримання встановлених норм. Тому реалізація однієї з головних закономірностей діалектики – це перехід від кількісних показників (набору компетенцій) до якісних показників (ефективність).

При цьому під оцінкою здібностей працівника розуміється оцінка ефективності їх роботи на посаді та вміння виконувати завдання, тобто оцінка ефективності вміння працівника виконувати посадові обов'язки. У цьому випадку рівень заробітної плати працівника буде базуватися на комплексній оцінці результатів якості роботи, на основі оцінки результатів його праці та

певного рівня здібностей, що безпосередньо впливає на якість роботи. Модель оплати в подібних дослідженнях називають «модель оплати щодо індивідуальних вкладів» [31].

Платіжна моделі, орієнтована на вклад, може ефективно застосовуватись у межах розроблених диференційних платіжних структур, де просування поза діапазоном залежить від можливостей та продуктивності. У цьому випадку особисті винагороди будуть формуватися за результатами праці, здібностями та мотивацією щодо розвитку здібностей, ефективності діяльності, кар'єри.

Оплата за вклад означає оплату за отримані результати та компетентність, а також за показники роботи, отримані у минулих і майбутніх періодах (рис. 3.10).

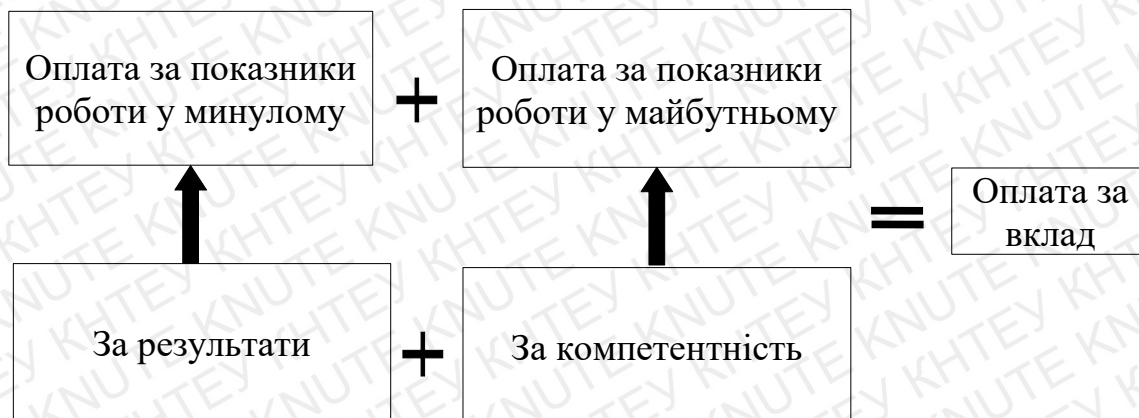


Рис. 3.10 Комплексна модель формування оплати праці працівника

Джерело: авторська розробка

Орієнтована на вклад винагорода працює з використанням гібридної моделі управління продуктивністю – оцінює вхідні та вихідні дані (компетенції та результати) і дозволяє робити висновки про рівень винагороди конкретного працівника на конкретній посаді, беручи до уваги минулі та майбутні результати що досягнуті чи будуть досягнуто завдяки компетенціям працівників.

Аналіз існуючих методів оцінки персоналу показує, що при вирішенні цього важливого завдання рекомендується використовувати метод оцінки на основі бальних коефіцієнтів на основі кадрової матриці та шкали показників якості, сформованих окремо для кожної категорії, та проводити її при кожній перевірці рівня виявлення.

Запропонована методика включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці з оцінками та розподілом балів за рівнем виявлення кожного фактора. Рівень виявлення оформлений у вигляді шкали з описом. Визначення максимального балу, який можна набрати за цим фактором, виходячи з вагових коефіцієнтів отриманий експертним шляхом.

Тому оцінка різних показників якості співробітників передбачає аналіз можливостей і продуктивності співробітників на основі цих стандартів, врахування стажу та рівня, порівняння результатів аналізу з описом рівня, а також визначення рівня оцінювання. Модель оцінки якості персоналу включає не тільки загальні коефіцієнти компетентності, які використовуються при оцінці посади всіх груп персоналу на підприємстві в загальній моделі компетенцій, а й конкретно-індивідуальні показники конкретних груп працівників на основі їх функціональних обов'язків і ролей, а також стаж роботи та їх показники.

Розподіл компетенцій якості персоналу машинобудівних підприємств можна приблизно здійснити таким чином:

- перша група - менеджери та професіонали;
- друга група - експерти та робітники, технічні службовці та молодший обслуговуючий персонал.

Вибір факторів компетенцій здійснюється експертами, враховуючи важливість і вплив факторів на реалізацію корпоративних стратегічних цілей і завдань.

Наступним кроком є розробка матриці оцінки якості для першої групи працівників (керівників і професіоналів). Запропонована оцінка якості працівників базується на структурі стандартів компетентності певної групи працівників, доповнених показниками, що оцінюють ефективність та інтенсивність роботи та стаж роботи на підприємстві.

Перша група оцінки якості персоналу використовує чотирибальну шкалу, показники 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 - від 1 до 4 балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів), п'ятибальна система для

показників 4, 6, 10 – від 0 до 4 з урахуванням встановлених експертами оцінок вагомості кожного показника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця оцінки якості першої групи персоналу (керівники і професіонали)

№ з/п	Показники	Максимальний бал	Розподіл оцінки показника в балах по різних рівнях				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	10	- **	10	20	30	40
2	Стаж роботи у підприємстві	10	- **	10	20	30	40
3	Робоча роль	10	- **	10	20	30	40
4	Результативність роботи	10	0	10	20	30	40
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	10	- **	10	20	30	40
6	Ефективність вирішення проблем	10	0	10	20	30	40
7	Міжособистісні комунікативні навички	10	- **	10	20	30	40
8	Ефективність керівництва	10	- **	10	20	30	40
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	10	- **	10	20	30	40
10	Дисциплінованість і самоконтроль	10	0	10	20	30	40
	Разом	100	0	100	200	300	400

Джерело: авторська розробка

Якість стажерів оцінюється в кінці стажування. Оцінка показників 4, 6, 10 може бути незадовільною або негативною. У цьому випадку розглядається питання про накладення стягнень або звільнення працівників.

На основі аналізу показників якості, таких як коефіцієнти компетентності першої групи персоналу на підприємстві, була сформована шкала, що описує такі показники оцінки, як стандарти для кожного рівня виявлення показників (табл. 3.2). Подібні бланки розроблені для інших груп персоналу.

Таблиця 3.2

Проектування показників якості першої групи персоналу за рівнями

Рівні	Опис рівня	Оцінка показника з урахуванням вагомості, бали
1	2	3
<i>1. Рівень кваліфікації (освіта). Оцінюється рівень формальної професійної підготовки, необхідної для виконання конкретної трудової функції, що є результатом поєднання знань, умінь і практичного досвіду. Формально підтверджено визнанням державним сертифікатом, свідоцтвом або дипломом.</i>		
A	Не оцінюється	- **
B	Кваліфікаційний рівень другого або третього рівня. Вища профільна освіта - кваліфікація «бакалавра» або «дипломований спеціаліст», що володіє базовим рівнем спеціальних навичок і технік	10
C	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», зі спеціальними навичками та техніками	20
D	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», глибокі професійні знання та базові знання у суміжних галузях, а також додаткові знання в галузі організації та управління персоналом	30
E	IV-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», наукові ступені, глибокі професійні знання та базові знання у суміжних галузях, а також додаткова освіта в галузі організації та управління персоналом	40
<i>2. Стаж роботи у підприємстві</i>		
A	0-6 місяців	- **
B	До 2-х років	10

Продовження таблиці 3.2

C	Від 2-х до 5-и років	20
D	Від 5-и до 10-и років	30
E	Більше 10-и років	40
<i>3. Робоча роль</i>		
A	Стажер	- **
B	Адепт (який розвивається)	10
C	Досвідчений	20
D	Наставник (провідний спеціаліст)	30
E	Лідер	40
<i>4. Результативність роботи. Оцінюється рівень виконання запланованих завдань, здатність усвідомлювати стратегічні погляди та ефективно використовувати ресурси.</i>		
A	Незадовільна. Рівень виконання плану менше 80%. Надмірна витрата ресурсів. Недбале ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків, неухважність	0
B	Потребує покращення. Рівень виконання плану – 80-99%. Незначна перевитрата ресурсів. Недостатньо сумлінне ставлення до виконання службових функцій та обов'язків, недостатня концентрація уваги	10
C	Задовільна. 100% виконання плану. Сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків	20
D	Добра. Перевиконання плану. Сприяння ресурсозбереженню. Сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, наполегливість та увага до деталей у роботі	30
E	Відмінна. Перевиконання плану. Значна економія ресурсів. Працівник подає приклад у виконанні посадових функцій та обов'язків, наполегливості і уважності до деталей у роботі	40
<i>5. Інтенсивність праці, додаткова відповідальність. Оцінюється рівень інтенсивності праці, наявність додаткової відповідальності</i>		
A	Не оцінюється	- **
B	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	10
C	Інтенсивність праці вище за середній рівень для даної посади серед аналогічних подібних підприємств	20

Продовження таблиці 3.2

D	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, а також наявність додаткових обов'язків за межами встановлених посадових обов'язків	30
E	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади в подібних компаніях галузі, а також є додаткові обов'язки за межами встановлених посадових обов'язків	40
<i>6. Ефективність вирішення проблем. Оцінюється ефективність вирішення робочих проблем та конфліктних ситуацій</i>		
A	Низька. Регулярно не може самостійно вирішити робочі проблеми, створює конфліктні ситуації	0
B	Невисока. Часто не може самостійно вирішити робочі проблеми	10
C	Середня. Вирішує проблеми з середньою ефективністю. Іноді звертається за допомогою	20
D	Вище середнього. Часто ефективно вирішує проблеми	30
E	Висока. Завжди ефективно вирішує проблеми	40
<i>7. Міжособистісні комунікативні навички. Оцінюється рівень навичок ділового спілкування, здатність переконувати, ефективного проведення переговорів, рівень контактів поза межами підприємства, вміння працювати у команді</i>		
A	Не оцінюються	- **
B	Потребують покращення	10
C	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	20
D	Добрі	30
E	Відмінні	40
<i>8. Ефективність керівництва персоналом. Оцінюються організаторські здібності, вплив, ефективність індивідуального підходу до мотивації працівників, чіткість постановки завдань та контроль за виконанням, ефективність виправлення помилок, гнучкість та демократизм, розвиток персоналу</i>		
A	Не оцінюється	- **
B	Потребує покращення. Підвищена плинність кадрів (для професіоналів – немає прямого керівництва персоналом, відповідальність за певну ділянку роботи)	10
C	Задовільна і повністю відповідає вимогам до посади. Плинність кадрів середня	20
D	Добра. Стабільна робота персоналу	30

Продовження таблиці 3.2

E	Відмінна. Стабільна робота персоналу. Високі показники якості більшості підлеглих	40
<i>9. Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності. Оцінюється рівень ініціативи, підприємливість, здатність до самостійних і активних дій, пропозиція творчих рішень щодо удосконалення напрямів діяльності</i>		
A	Не оцінюється	- **
B	Невисокий рівень ініціативності	10
C	Середній рівень ініціативності	20
D	Високий рівень ініціативності, що демонструє здатність діяти самостійно та активно, а іноді надавати творчі рішення для покращення діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	30
E	Висока ініціативність, що демонструє здатність діяти самостійно та активно, а також часто надавати творчі рішення для покращення діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	40
<i>10. Дисциплінованість і самоконтроль. Оцінюється рівень дотримання внутрішнього порядку і робочої дисципліни, морально-етична поведінка, чесність, порядність, дипломатичність, толерантність</i>		
A	Незадовільні. Часто запізнюється на роботу, порушує трудову дисципліну, не підтримує корпоративну культуру в плані зовнішнього вигляду та поведінки на роботі, не поважає колег, діє аморально, неналежне використання матеріально-технічного забезпечення, крадіжки тощо.	0
B	Потребують покращення. Наприклад, іноді спізнюється на роботу або іноді не підтримує корпоративну культуру	10
C	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	20
D	Добрі. Є прикладом для інших працівників колективу	30
E	Відмінні. Визначений як один з кращих працівників підприємства	40

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

Матриця оцінки якості другої групи кадрових експертів, робітників, технічних службовців та первинного обслуговуючого персоналу наведена в таблиці. 3.3. Оцінка якості також проводиться за чотирибальною системою, показники 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10-від 1 до 4 балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів) та п'ятибальна система показників 2,

5, 9, 11 - від 0 до 4 з урахуванням оцінки вагомості кожного показника, визначеного експертами. Рівень позитивних відгуків розраховується як середньоарифметичне значення по результатах опитування споживачів.

Таблиця 3.3

Матриця оцінки якості другої групи персоналу (фахівці і робітники, технічні службовці, молодший обслуговуючий персонал)

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	10	- **	10	20	30	40
2	Стаж роботи у підприємстві	10	- **	10	20	30	40
3	Робоча роль	10	- **	10	20	30	40
4	Якість виконання роботи***	10	0	10	20	30	40
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	10	- **	10	20	30	40
6	Міжособистісні комунікативні навички	10	- **	10	20	30	40
7	Сприяння навчанню інших працівників	10	- **	10	20	30	40
8	Ефективність використання ресурсів	10	0	10	20	30	40
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	10	- **	10	20	30	40
10	Дисциплінованість і самоконтроль	10	0	10	20	30	40
	Разом	100	0	100	200	300	400

* При отриманні працівником оцінки А (0) по одному або більше факторам (за виключенням показників 1, 2, 4, 6, 8) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

*** якість виконання роботи працівника контролюється лінійним керівником шляхом вибіркового контрольних оцінок результатів роботи за 5-бальною шкалою (від 0 до 4 балів), які періодично фіксуються у відповідному журналі протягом місяця.

Джерело: авторська розробка

Ми рекомендуємо оцінювати якість працівників на основі матриці та шкали, що розробляються щоквартально. Процедури оцінки якості першої групи (крім вищого керівного персоналу п'ятого та шостого рівнів посадової структури) та другої групи виконує лінійний керівник.

Генеральний директор оцінює якість роботи першої групи працівників-вищих керівників п'ятого та шостого рівнів структури посад. Оцінка якості роботи генерального директора здійснюється у формі персонального звіту, який затверджується власником підприємства (головою тощо). Важливим етапом визначення рівня якості є формування діапазону оцінок із набору числових даних (суми загальних показників якості різних працівників), який можна побудувати або інтегрувати, вибравши певний інтервал, що дорівнює певному відсотку. Загальний бал розраховується за результатами оцінювання, за яким визначається якість працівників на певному рівні та виплачується винагороду в певному діапазоні відповідно до сформованої трудової кваліфікації (табл. 3.4). Діапазон балів для середнього (серед прийнятного) рівня якості (С і D), щоб встановити ширший діапазон (100 балів) як максимальну якість, яку, як очікується, оцінить більше людей на підприємстві. Згідно з науковими джерелами, за результатами оцінки, близько 60% показників якості співробітників компанії знаходяться на середньому рівні (С рівень), а близько 15% співробітників - це працівники, які потребують розвитку, стільки ж ефективних; 5% - високоефективні та недостатньо ефективні для займаної посади [31].

Отже, середній рівень оцінки якості співробітника (рівень С) відповідає компетентному працівнику, який завжди досягав встановлених цілей і стандартів, відповідав очікуванням та отримував базову заробітну плату рівня С відповідно до діапазону окладів посади. Наступні рівні оцінки якості співробітників - D і E описують високоякісних співробітників, які завжди досягали встановлених цілей і стандартів і відповідали очікуванням від посади або перевищували їх і отримували основну зарплату D і E відповідно до діапазону заробітної плати. Працівникам, які недостатньо здатні отримати загальну оцінку якості на рівні B, буде призначатись відповідно базовий оклад.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо формування шкали загальних оцінок якості персоналу готельної мережі

Показники	Рівні оцінки якості та характеристика персоналу				
	A	B	C	D	E
Діапазон загальних оцінок якості, кількість балів	0 – 90	100 – 140	150 – 240	250 – 340	350 – 400
Загальна характеристика рівня оцінки якості	Неприйнятний	Потребує розвитку	Середній	Ефективний	Високоєфективний
Описова характеристика рівня оцінки якості	Часто здійснює помилки, не відповідають встановленим цілям і стандартам, не відповідають звичайним очікуванням від здійснюваної ролі. Зазвичай це рівень стажера. Працівник не відповідає цій посаді.	Часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідають звичайним очікуванням, а іноді вимагають допомоги та можливі помилки. Працівник недостатньо компетентний для цієї посади.	Завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від посади. Співробітник компетентний на займаній посаді	Завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від займаної посади іноді перевищує її. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади	Часто перевищує встановлені цілі і стандарти, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад очікувань. Висококваліфіковані працівники

Джерело: авторська розробка

Під час працевлаштування працівники отримують найнижчий рівень оплати праці за займаною посадою (рівень А), після стажування рівень оплати праці може бути підвищений за результатами атестації.

Ознаку некомпетентності отримує працівник, коли якість роботи оцінюється як рівень А. Така ситуація виникає, коли будь-який індекс якості оцінюється як 0. Це передбачає накладення стягнень, переведення на іншу посаду чи звільнення.

ВИСНОВКИ

1. В результаті аналізу та узагальнення теоретико-наукової економічної бази встановлено, що існуючий вітчизняний механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства потребує вдосконалення теоретико-методичними підходів, які відповідають економічній діяльності машинобудівних підприємств та сучасним концепціям управління. Дослідивши концептуальні методики для вдосконалення функціонування ефективного механізму управління персоналом можна визначити складові механізму управління персоналом машинобудівних підприємств, реалізувати його функціональну єдність та врахувати темпоральний аспект.

2. Результати проведених досліджень дозволили виокремити механізм забезпечення ефективності управління персоналом, обґрунтувати доцільність запровадження організаційних, мотиваційних та інформаційних компонентів як ключових елементів, що дозволяють вибрати форму управлінського впливу та визначити взаємозв'язок між результативністю та індикаторами оцінки ефективності роботи персоналу.

3. В результаті проведеного аналізу техніко-економічних показників ПАТ «АвтоКрАЗ» встановлено: обсяг торгової та реалізованої продукції зменшився протягом 2015- 2019 рр., що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства; основні засоби є проблемною частиною в аналізі підприємства, адже станом на 2019 рік існує тотальний знос, який супроводжується низьким коефіцієнтом оновлення. Тобто підприємство потребує модернізації, яка у свою чергу може бути реалізована за допомогою інвестицій у виробництво та розвиток інфраструктури підприємства. Таким чином, підприємство переживає не найкращий період свого існування, на який впливають багато зовнішніх та внутрішніх факторів.

4. Проведене дослідження дозволило проаналізувати процес оцінки ефективності роботи персоналу досліджуваного підприємства, що функціонує у сфері машинобудівного. Створено модель процесу проведення оцінки ефективності роботи персоналу. Виявлені особливості показали, що

досягнення найбільш ефективних результатів можливе не при концентрації на певному методі оцінки, а при комбінованому використанні кількох методів.

5. Розроблена модель оцінки ефективності роботи персоналу в сфері управління «Кременчуцького автомобільного заводу» дозволяє: підвищити мотивацію продуктивної та якісної роботи; отримати ефективні інструменти планування кар'єри; зменшити вплив суб'єктивних факторів на оцінку співробітників; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву; стимулювати процес самоорганізації, оскільки в оцінці якості передбачено присвоєння більш високих балів за умови сприяння та участі у навчанні інших працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця; наук. кер. Гавкалова Н.Л. – Харків : [б. в.], 2018. – 307 с.
2. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. – № 1 (20). – С. 69 - 73.
3. Івченко Л. О. Методи математичного програмування в процесі відбору лінійного персоналу підприємствами сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2017. № 7 – С. 59-62
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручн. Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ, ЦУЛ, 2011. – 468 с.
5. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : монографія; за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – Київ, Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2008. – Ч1 – 389 с. – URL: <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html> (дата звернення: 07.09. 2021).
6. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.
7. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалу́к С. О.. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ, КНЕУ, 2006. – 398 с.
8. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства *Бібліотечний вісник*. 2011. — №4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf (дата звернення: 13.09. 2021).
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.. Управління персоналом: навч. посібн. Київ, Кондор. — 2007. — 428 с.

10. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посібн. Львів : «Новий світ - 2000», 2004. — 248 с.
11. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. № 14. С. 448-456.
12. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення: 15.09. 2021).
13. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств *Економічний аналіз*. 2011. — Вип. 8, ч. 2. — С. 303-307.
14. Єременко В. Соціальна економіка : навч. посіб. Вид. 2-ге, адапт. і доп. Київ, ІВЦ Держкомстату України, 2003. — 351 с.
15. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. — 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376> (дата звернення: 25.09. 2021).
16. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2004. — С. 4 — 7.
17. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: Формування та оцінювання. навч. посіб. Київ, Центр навчальної літератури, 2012. — 224 с.
18. Прокопишин Л.П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008р. — №628. — С. 628 — 633.
19. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес інформ*. 2019. № 9. С. 339-344.
20. Побережний Р. О. Економетрика в управлінні персоналом: особливості та переваги використання. *Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток* : збірник матеріалів Міжнародної наук.-

практ. конф., 20 квітня 2019 р. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2019. – С. 17-20.

21. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. — № 4. Т. 1. — С. 78 — 80.

22. Meshoulam I. Proactive Human Resource Management. *Human Resource Management*. N.Y. — 2010.

23. Касич А. О, Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 130-134.

24. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия. Сумы: *Университетская книга*, 2007. — 359 с.

25. Смоляр Л.Г. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. — № 11. — С. 41 — 43.

26. Василик А.В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць*. Київ, КНЕУ, 2005. — Т.2. С. 158 — 164.

27. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи* : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2008 р. — Житомир, 2008. — С. 126 — 129.

28. Про підприємство: база даних КрАЗ. Офіційний сайт. – Електрон. дані. – Кременчук, 2014 – URL: <http://www.autokraz.com.ua/> (дата звернення: 18.10. 2021).

29. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <http://smida.gov.ua/> (дата звернення: 27.10. 2021).

30. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. – № 7. – С. 42 – 50.

31. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / пер. з англ. Т.В. Герасимової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.

Додатки

Додаток А

Баланс

Актив	На кінець 2015-го року	На кінець 2016-го року	На кінець 2017-го року	На кінець 2018-го року	На кінець 2019-го року
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	5871	5843	5843	5842	22381
залишкова вартість					
первісна вартість	11434	11434	11 434	11 434	26282
накопичена амортизація	5563	5591	5 591	5 592	3901
Незавершене будівництво	18998	18852	18 832	19 275	66395
Основні засоби:	276848	265122	253 348	247 360	132726
залишкова вартість					
первісна вартість	4966303	4958645	4 954 161	4 956 157	2129391
знос	4689455	4693523	4 700 813	4 708 797	1996665
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
справедлива (залишкова) вартість	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10049	10186	17 708	17 739	0
інші фінансові інвестиції	1051580	2119085	127 411	127 411	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	15	15	13	0	0
Відстрочені податкові активи	118278	154923	160 079	164 317	7627
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1483799	2577658	586 397	585 835	229129

Продовження додатку А

II. Оборотні активи					
Виробничі запаси	166186	164985	228 766	208 462	99588
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Незавершене виробництво	19270	65389	96 307	54 883	39981
Готова продукція	188430	223456	191 399	185 507	298137
Товари	1812	1353	1 242	8 033	251
Векселі одержані	3057	3057	2 288	893	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	416985	588385	932 493	440 569	63592
чиста реалізаційна вартість	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
резерв сумнівних боргів	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	31411	6272	0	1	6661
за виданими авансами	486327	435134	416 767	56 753	3983
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	2068363	2101339	2 115 781	400 178	52397
Поточні фінансові інвестиції	1126662	0	2 334 674	971 718	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:	28657	4031	8 633	36 078	37574
в національній валюті	28657	4031	8 633	36 078	37574
в іноземній валюті	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	106530	104752	52	748	706
Усього за розділом II	4643695	3698153	6 328 402	2 363 827	602870
III. Витрати майбутніх періодів	8537	8537	8 529	8 529	8 529

Продовження додатку А

Баланс	6136031	6284348	6 923 328	2 958 191	831999
Пасив	На кінець 2015-го року	На кінець 2016-го року	На кінець 2017-го року	На кінець 2018-го року	На кінець 2019-го року
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Статутний капітал	0	0	0	0	0
Пайовий капітал	565742	565742	565 742	565 742	132124
Додатковий вкладений капітал	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0
Резервний капітал	5375	5375	5 375	5 375	36671
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-449488	-629739	-716 043	-5 441 375	-27706
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	282829	93984	1 198	-4 730 300	252806
II. Забезпечення наступних витрат і платежів					
Забезпечення виплат персоналу	0	0	0	0	0
Інші забезпечення	60021	67999	1 797 907	0	23825
Цільове фінансування	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1733547	1839000	1 797 907	0	23825
III. Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові кредити банків	1673526	1771001	1 797 907	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	0	0	0	0	23825
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	60021	67999	0	0	0

Продовження додатку А

Усього за розділом III	1733547	1839000	1 797 907	0	266622
IV. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	687420	681803	748 075	2 533 413	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	44130	43878	43 878	43 878	0
Векселі видані	331442	330925	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	357982	273242	554 554	700 518	76060
Поточні зобов'язання за розрахунками:	5386	5173	7 279	8 502	0
з одержаних авансів	693524	649167	675 701	545 954	35045
з бюджетом	2799	2929	10 209	3 939	0
з позабюджетних платежів	0	0	0	0	0
зі страхування	3808	5007	8 053	6 999	3314
з оплати праці	5576	5732	7 971	7 818	28796
з учасниками	0	0	0	0	22830
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1987588	2353508	2 748 333	3 517 300	146526
Усього за розділом IV	4119655	4351364	5 124 223	7 688 491	312571
V. Доходи майбутніх періодів					
Баланс	6136031	6284348	6 923 328	2 958 191	831999

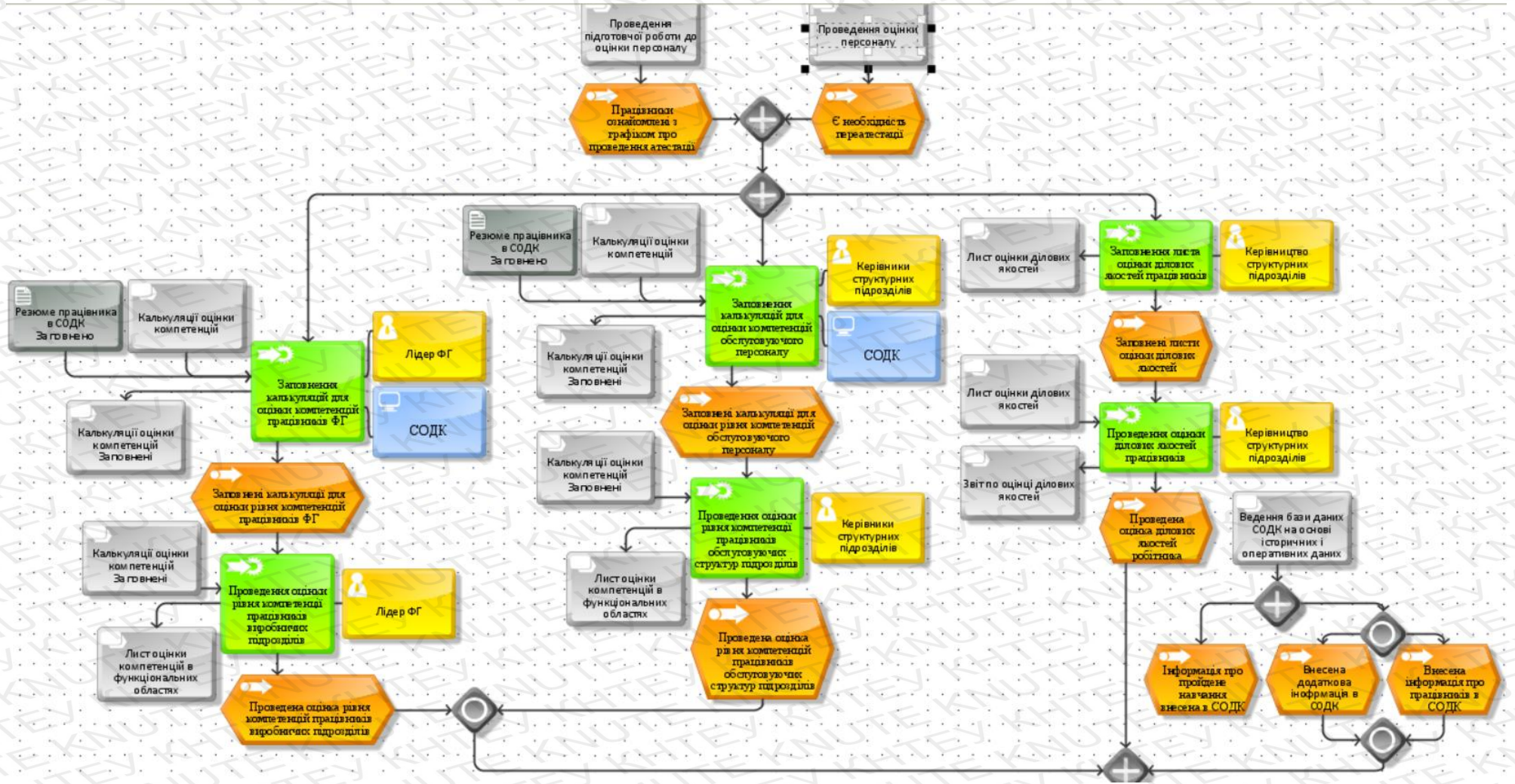
Звіт про фінансові результати

Стаття	На кінець 2015-го року	На кінець 2016-го року	На кінець 2017-го року	На кінець 2018-го року	На кінець 2019-го року
1	2	3	4	5	6
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	0	0	0
Податок на додану вартість	0	0	0	0	0
Акцизний збір	0	0	0	0	0
Інші вирахування з доходу	0	0	0	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1932067	1231793	976 356	971 284	996378
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1344306	848265	971 284	948 878	777512
Валовий:					
прибуток	587761	383528	100 070	5 072	218866
збиток	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	187882	481048	67 030	45 461	41089
Адміністративні витрати	83266	83437	97 572	99 805	92573
Витрати на збут	106052	56426	23 529	29 361	15729
Інші операційні витрати	210841	408388	51 206	2 583 362	41773
Фінансові результати від операційної діяльності :					
прибуток	345484	316325	0	0	109880
збиток	0	0	5 207	2 661 995	0
Доход від участі в капіталі	62	57			
Інші фінансові доходи	2826	30	72	31	8244

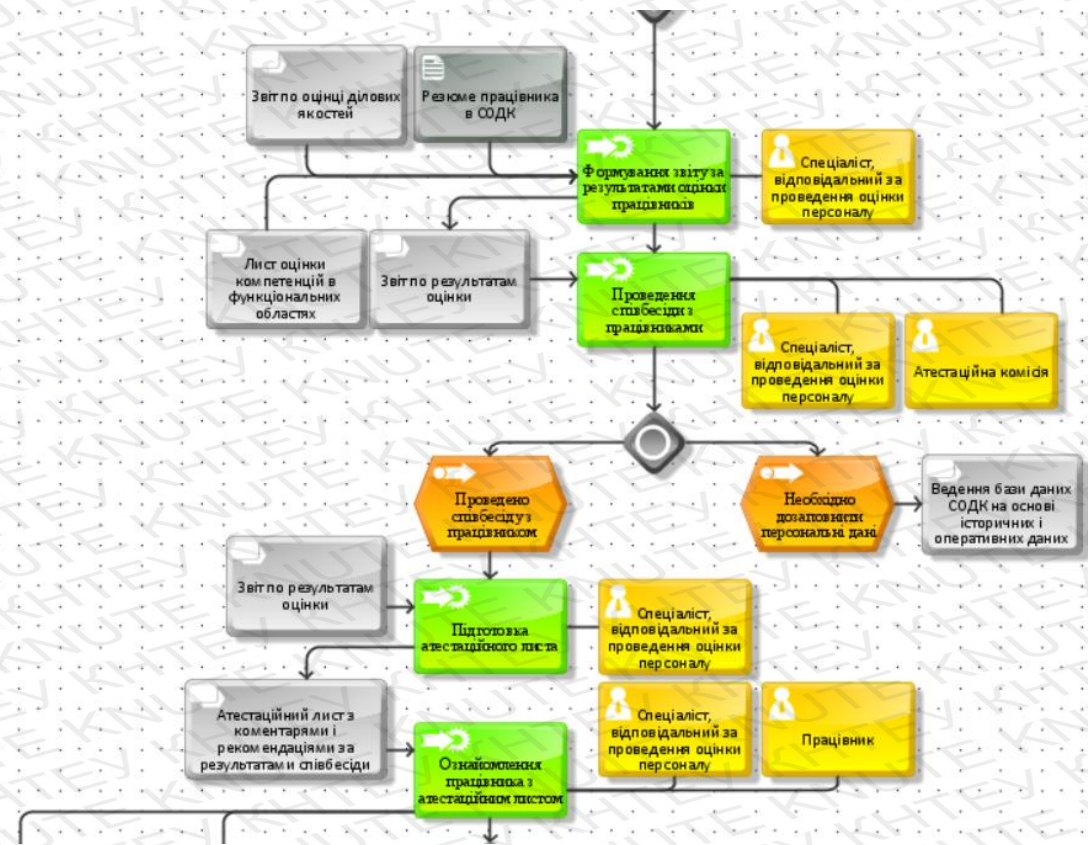
Продовження додатку Б

Інші доходи	297	23	415 111	583 422	0
Фінансові витрати	260669	365593	358 096	174 730	39251
Втрати від участі в капіталі	0	0	5 156	4 238	0
Інші витрати	489578	176411	47 917	1 666 288	124
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
прибуток	0	0	0	0	78749
збиток	371578	225569	95 045	4 735 736	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:					
прибуток	0	0	0	0	0
збиток	0	0	0	0	0
Надзвичайні:	0	0	0	0	0
доходи	0	0	0	0	0
витрати	0	0	0	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	0	0	0	0	0
Чистий:					
прибуток	0	0	0	0	66029
збиток	313912	188925	89 889	4 731 498	0

Модель бізнес-процесу "Проведення оцінки персоналу"



Продовження додатку В



Продовження додатку В

