

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організаційні нововведення в управлінні персоналом підприємства»

(за матеріалами ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА

«ПАПІР-МАЛ», м.Черкаси)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Подорнікової Діани
Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до раціонального вибору організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ».....	15
2.1 Дослідження передумов та чинників впровадження організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.....	15
2.2 Діагностика результативності впливу організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ».....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. Активізація інноваційної діяльності зумовлює принципові зрушення в формах і методах управління людськими ресурсами. Управління глобальними людськими ресурсами несе певні юридичні та податкові проблеми, але також представляє можливість залучити, мотивувати та утримати таланти по всьому світу, використовуючи найкращі технології. Стрімкі зміни у бізнесі показують, що настав час по-іншому думати про управління персоналом – не просто як систему обліку персоналу, а як інтеграційний організаційний центр змін способу управління людськими ресурсами для досягнення бізнес-цілей, що в цілому обумовлює актуальність дослідження.

Слід визначити, що аспекти управління людськими ресурсами, нові системи, підходи, інструменти та технології вивчали такі науковці як: В. Данюк, Н. Горбаль, А. Грицина, М. Демічева, В. Жуковська, А. Краусерт, Є. Кудрявцева, О. Мельник, В. Савченко, С. Цимбалюк, Г. Щокін та інші. Нагальність і практична значущість вивчення, систематизації та поширення у діяльності підприємств сучасних інноваційних підходів до управління персоналом викликає необхідність подальших досліджень.

Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності та принципів організаційних нововведень в управлінні персоналом, а також підходів до їх вибору як інструменту підвищення ефективності бізнесу.

Для досягнення поставленою мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- обґрунтовано сутність та значення організаційних нововведень в управлінні персоналом;
- викладено методичні підходи до оцінки ефективності вибору організаційних в управлінні персоналом;
- оцінено вплив на основні показники діяльності досліджуваного підприємства;

- виконано діагностику факторів та результативності використання організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства;
- запропоновано шляхи впровадження організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ», що функціонує у галузі картонно-паперової продукції (м.Малин Житомирської обл.) та має юридичну адресу у м.Черкаси.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи та прикладні аспекти організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано діалектичний метод пізнання і системний підхід, загальнонаукові та конкретно наукові методи пізнання явищ і процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз; графічний та інші методи.

Інформаційну базу дослідження склали законодавство України, фінансова та операційна звітність ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ», праці вітчизняних і зарубіжних економістів, власний довід автора з дослідження організаційних нововведень в систему управління персоналом, наукові статті, матеріали Інтернет.

Практична значущість та апробація результатів дослідження полягає у розробці заходів з впровадження організаційних нововведень в практику управління персоналом ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ», у ґрунтовному та послідовному підході до аналізу процесів управління персоналом.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 42-х сторінках основного тексту, в т.ч. містить 11 таблиць та 11 рисунків, 4 додатка, розміщених на 15 сторінках, список літератури складається з 38 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення організаційних нововведень в управлінні персоналом

Трансформаційні процеси в бізнесі потребує нових HR-підходів і нового мислення в бізнесі. Для управління процесами змін HR-менеджери почнуть використовувати нові аналітичні інструменти для розуміння і побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій. Аналітичний підхід, заснований на доказах не тільки призведе до кращих HR-результатів, але буде сприяти більшій підтримці з боку вищого керівництва, що повинне володіти ефективними бізнес-кейсами для прийняття рішень. Завдяки впровадженню та застосуванню різних інноваційних кадрових технологій практичні підходи до управління людськими ресурсами зарубіжних і вітчизняних компаній швидко змінюються. Їх інноваційність може носити загальний характер, регіональний, чи виключно для даної компанії, що усвідомила необхідність та почала впроваджувати провідні практики управління людськими ресурсами.

Оскільки глобальна економіка стає все більш нестабільною, ніж будь-коли раніше, на рівні підприємств зростає значимість формування конкурентних переваг на основі інновацій, а це фактично вимагає застосування нових, інноваційних методів управління персоналом [10].

На думку HR-фахівців найбільшими викликами сьогодення для їх компетенцій у сфері застосування організаційних нововведень у HR-середовищі є трудова міграція робочої сили, що становить більше 53% за 2018 рік, швидкість змін та діджиталізація – 44%, залучення талантів – 39%. Кожен четвертий респондент зазначає суттєвий вплив технологій на структуру

робочих місць та посад, а також вміння команд працювати у мультикультурному середовищі. Для кожного п'ятого респондента викликом часу є питання мотивації працівників різних вікових груп. Гострим питанням для 36% HR-фахівців є застаріле сприйняття HR-функцій, а 31% респондентів відзначають брак залученості CEO у HR-процеси [37].

Загалом будь-які інновації в управлінні розглядаються як управлінські нововведення – організовані рішення, системи, процедури або методи управління, вперше використовуються в даній організації та істотно відрізняються від сформованої практики.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства та фахівців служби управління персоналом щодо забезпечення темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі впровадження в практику кадрових інновацій у відповідності з поточними і стратегічними цілями підприємства. [25].

Так, П.Ф.Друкер, Дж.А.Макьярелло вперше використали поняття інновації саме стосовно до управління трудовими ресурсами [8, с.39–43]. Л.Червінська довела, що інновації дійсно почнуть відбуватися тільки з розумінням того, що світ швидко змінюється, що він надзвичайно динамічний і мінливий і що майбутнє є непередбачуваним [30].

В.Щербак обґрунтувала новий підхід щодо створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством, управління якістю праці персоналом в умовах структурно-інноваційних перетворень [32].

Дійсно інновації є лише тоді, коли стосуються персоналу компанії, а інноваційний досвід управління людськими ресурсами стає доступним іншим людям, тим самим підвищуючи ефективність роботи всього підприємства.

Інноваційна політика у сфері управління персоналом створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливості кар'єрного зростання та необхідний ступінь конкурентоспроможності всього підприємства.

В дод. А, табл. А.1 наведено наукові підходи до визначення поняття «управління персоналом». Вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом (рис. А.1 дод. А).

По суті управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [28, с.28].

Основною метою управління персоналом є формування, розвиток та реалізація кадрового потенціалу підприємства з найбільшою ефективністю.

В цілому процес формування механізму управління персоналом та його місце в системі управління персоналом підприємства може бути представлено за такою схемою (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку між механізмом управління персоналом та оцінкою його ефективності на підприємстві

Джерело: складено за [20]

Узагальнення практики управління персоналом провідних компаній України та світу змогу констатувати, що впровадження інноваційних методів відбувається на етапах підбору персоналу, оцінки результативності його діяльності, навчання та стажування, застосування системи винагород та управління кар'єрою (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні сфери застосування інноваційних методів в управлінні персоналом підприємства

Джерело: [11]

Пошук висококваліфікованих працівників завжди залишається актуальною проблемою для сучасних підприємств, оскільки персонал будь-якої галузі є її життєво важливим компонентом та головним ресурсом впровадження змін, підвищення ефективності діяльності. Потрібна титанічна праця, щоб створити колектив одностайних, як мали б бажання працювати в атмосфері взаємної довіри, націлених на виконання всіх завдань. Усі принципи, методи, способи, які використовує менеджмент, аби спонукати працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації, становлять зміст діяльності, яку називають управлінням персоналом.

Сучасним підприємцям для успішного ведення бізнесу необхідно володіти інформацією про сучасні прийоми й методи управління персоналом. За результатами дослідження, більшість наукових результатів у даній сфері такого завдання не вирішує. Кожен автор прагне запропонувати власний підхід до механізму управління персоналом в організації, однак переважно запропоновані положення є лише модифікованою копією вже існуючих.

1.2. Методичні підходи до раціонального вибору організаційних нововведень в управлінні персоналом

Ведучи мову про механізм управління персоналом, науковці згадують сучасні «персонал-орієнтовані технології», спрямовані на формування та розвиток мотивації працівника до активної діяльності, систематичного пошуку нового та вдосконаленню якості праці [20, с.91].

Події, що відбулися у світі в перше десятиліття XXI століття визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, в т.ч. у сфері управління персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом.

На думку В.Жуковської найбільшими викликами сьогодення для компетенцій HR-фахівців у сфері застосування цифрових технологій є трудова міграція робочої сили, що становить більше 53% за 2018 рік, швидкість змін та діджиталізація – 44%, залучення талантів – 39% [9]. Кожен четвертий респондент зазначає суттєвий вплив технологій на структуру робочих місць та посад, а також вміння команд працювати у мультикультурному середовищі. Для кожного п'ятого респондента викликом часу є питання мотивації працівників різних вікових груп. Гострим питанням для 36% HR-фахівців є застаріле сприйняття HR-функцій, а 31% респондентів відзначають брак залученості CEO у HR-процеси [33].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. [2, с.35].

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна

управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело: складено за [2, с.36]

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці (аут-технології); навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології. За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами [3, 6, 8-10, 12, 13, 16] та охарактеризовано (табл. А.2, дод. А).

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою позначилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління

персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Інтернет як середовище ведення бізнесу практично безмежний, але зараз вміння працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, необхідні структурні перетворення, нові підходи. В умовах кризи значно збільшився вплив Інтернету на економіку [6, с. 116].

Аут-технології поділяють на дві групи [12]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованих компаній працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом.

Прогресивним підходом до управління персоналом є Investors in People («Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства.

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HIIHRM). HIIHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. [8, с. 12]. За даного підходу HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [11].

Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги і

агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу [32].

Також для перевірки персоналу на лояльність використовують технологію Mystery Shopping [14, с. 35], що припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хедхантинг передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів, є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [5, с.26].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [29, с.9].

За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [29, с. 7]. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій [5].

Організаційні нововведення в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації,

прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. А.3, дод. А). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління [6].

В подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаємостосунки з клієнтами. Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в щоденні бізнес-процеси.

Таким чином, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для тих підприємств, які планують постійно розвивати знання і навички своїх співробітників у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій. [32].

З появою цифрових рішень, що базуються на програмному забезпеченні (SaaS), організації все частіше прагнуть інвестувати в цифрові технології для створення простоти, спритності та забезпечення залученості працівників. Вагомою перевагою цифрових технологій у HR-середовищі є те, що вони значно знижують трудомісткість виконуваних операцій, прискорюючи процес

підбору персоналу, обробки персональних даних та підвищуючи продуктивність праці персоналу [20].

Разом з технологіями трансформуються і компетенції сучасних HR фахівців, зразок зміни компетенцій наведений в табл. А.4 Дод. А. Сучасні цифрові системи управління персоналом, відіграють в цій еволюції дуже значну ролі, тому що забирають на суттєво автоматизують, пришвидшують та спрощують процеси управління персоналом та дають можливість HR фахівцям фокусуватися на стратегічних програмах, таких як управління талантами їх утримання та розвиток, бути залученими та керувати процесом стратегічного планування бізнесу.

Сучасні цифрові технології покривають всю функціональність управління людським ресурсами. Існують як глобальні рішення, що використовуються для підтримки глобальних процесів, так і фокусні рішення в тому числі на базі штучного інтелекту. Слід також зазначити, що велику роль у роботі з персоналом відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google).

Один з важливих моментів, які притаманні новим системам, ще так званий принцип selfservice, який залучає в процеси управління персоналом працівників та керівників, що робить процеси більш прозорими, ефективними та зрозумілими для працівників, що веде до підвищення продуктивності праці.

Потрібно розумно пов'язувати ключові показники ефективності з більш глибокими організаційними показниками ефективності які використовуються для оцінки загальної ефективності, від продажів та виручки до темпів обороту та залучення персоналу.

Проведене дослідження показує, що вимоги та обов'язки сучасних HR команд змінюються, та HR функція вже давно відіграє не просто роль HR Generalist, а виконує роль партнера, який допомагає бізнесу розвиватися, та готувати бізнес до викликів завтрашнього дня.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ»

2.1. Дослідження передумов та чинників впровадження організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства

Об'єктом оцінки дослідження обрано підприємство ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ» (далі в тексті – ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»)), що було зареєстроване 11.01.2021 за юридичною адресою 18031, Черкаська обл., м.Черкаси, вул. Університетська, будинок 33, кімната 13.

ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ» має правовий статус юридичної особи. Керівником організації є Хоменко Віктор Васильович. Місцезнаходження юридичної особи: 11602, Житомирська обл., м.Малин, вулиця Неманихіна, 2.

Види діяльності за КВЕД: виробництво паперу та картону, виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення, інших виробів з паперу та картону, відновлення відсортованих відходів.

Товариство здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку, самофінансування, рентабельності, має відособлене майно, самостійний баланс, круглу печатку, штампи та фірмові бланки з його назвою українською та німецькою мовами а також має рахунки в національній та іноземній валютах в банках.

Картонно-паперова фабрика «ПАПІР-МАЛ» використовуючи досвід династії паперовиків, продовжує давні традиції папероробної галузі та впевнено крокує вперед завдяки впровадженню інноваційних проєктів та новітніх технологій.

Секрет успіху— це команда і спільні цінності. В компанії цінують кожного співробітника і спільно працюють на результат. «ПАПІР-МАЛ» —

єдина команда професіоналів, яка постійно у пошуку нових, нестандартних ідей та рішень. Компанія ефективно співпрацює з бізнес-партнерами та шанує клієнтів, задовольняє попит найвибагливіших споживачів широким асортиментом екологічно чистої, безпечної продукції, турбується про зелену планету, виготовляючи продукцію із вторинної сировини та робить все належне для збереження природних ресурсів.

КПФ «ПАПІР-МАЛ» долучається до багатьох соціальних та благодійних проєктів, як на місцевому так і на всеукраїнському рівнях та є активним учасником життя громади, оскільки прагне жити у комфортному місті та процвітаючій державі.

КПФ «ПАПІР-МАЛ» щороку нарощує обсяги виробництва та розширює асортимент продукції, враховуючи побажання численних клієнтів. Наразі зі складів підприємства щоденно відвантажується велика кількість рулончиків туалетного паперу (а випускається їх до 60 різновидів), Z-рушники в упаковках та інші санітарно-гігієнічні вироби, які користуються попитом у різних куточках України.

Фахівці фабрики постійно у пошуку нових ідей, активно вивчають ринок збуту та працюють над вдосконаленням виробництва. Значна увага приділяється і обліку готової продукції, автоматизації процесів в складському господарстві, що дозволяє своєчасно відвантажувати санітарно-гігієнічні та інші вироби замовникам, враховуючи їхні різнобічні вимоги до складування і упаковки. Всі позитивні зміни компанії вдаються завдяки злагодженій роботі колективу. Професійні кадри докладають зусиль, щоб втілити спільні плани і задуми в життя.

Розквіт підприємства розпочався з приходом черкаських власників, які не лише вплили у його розвиток значні кошти, а й зарядили команду оптимізмом, жагою до перемін, спонукали до самовдосконалення, нестандартного підходу до звичної справи. Віталися пропозиції та ідеї, які б покращили виробничий процес. З'явилися активні менеджери зі збуту, які відповідально й креативно поставилися до своїх обов'язків, що принесло

чимало нових замовлень підприємству.

Зазнало суттєвих змін і складське господарство. Були зведені будівлі для складів, придбані крани, трактори, навантажувачі та інша техніка, що значно спростило процес відвантаження продукції, полегшивши працю робітників.

Склади розділили по напрямках: склад готової продукції, окремо – макулатури, МТЦ. Крім готової продукції, яка відправляється споживачу, в складі зберігається сировина (основа для санітарно-гігієнічних виробів, яка доставляється з папероробної машини, а потім спрямовується в інший цех для завершення виробничого процесу). Обліковуються різні комплектуючі, етикетки, пакети тощо. Значно удосконалено облік продукції по складу, що дозволяє оптимізувати процеси відвантаження тощо. На складі зайнято шість комірників та десять вантажників. У середньому щодня відправляється декілька вантажівок продукції санітарно гігієнічного призначення.

На сьогодні продукцією підприємства користуються у всіх регіонах України, за винятком зони ООС та Криму. Її асортимент і якість задовольняють найвибагливіших клієнтів, однак підприємство не зупиняється на досягнутому, прагне до кращого, критично ставлячись до своїх досягнень, невинно працює над подальшим удосконаленням виробництва, розширенням цехів, освоєнням випуску нових видів паперу та ринків збуту, переробляє вторсировину, паперові відходи, працюючи задля здобуття екологічної рівноваги в світі. У «ПАПІР-МАЛА» – екологічно чисте виробництво, яке не забруднює навколишнє середовище. 150 років тому на місці розташування фабрики закладено перші камені у фундамент Малинської паперової фабрики, відомої на увесь світ завдяки випуску найтоншого конденсаторного паперу.

Підприємство невинно працює над подальшою автоматизацією процесів та покращенням сервісу. Наразі більшість мегамаркетів, зокрема, «Ашан», «Епіцентр», зацікавлені, щоб продукція відвантажувалася на піддонах, що спрощує прийом товару. Заплановано повністю перевести складування готової продукції на стелажі та дерев'яні піддони, що значно пришвидшить облік і на підприємстві, і в торгових точках.

Працівники підприємства постійно прагнуть до самовдосконалення. За таким принципом живе більшість фахівців, повсякчас поновлюючи знання та вдосконалюючи навички, і підвищуючи ерудицію за межами підприємства.

Папероробна машина комп'ютеризована, що дає можливість контролювати швидкість, концентрацію маси, тиск пару, вагу та інші показники і вчасно вживати заходів для суворого дотримання технології вироблення продукції. У підпорядкуванні технолога санітарно-гігієнічного виробництва задіяна ціла бригада кваліфікованих працівників – машиніст, сушильники, накатники, апаратники. Всі необхідні технологічні питання погоджуються із начальником ВТК, працівниками складів, начальниками зміни, цеху, механіками, головним технологом тощо.

Спільне завдання КПФ – випуск високоякісної продукції. Щоб уникнути авралів, кожної п'ятниці обладнання зупиняється на профілактику. Завдяки прогресивній політиці керівництва постійно оновлюється, реконструюється обладнання, що дозволяє випускати якісну продукцію.

Злагоджена робота єдиної команди професіоналів дозволяє підприємству швидко розвиватись. Працівники підприємства мають стабільні, гідні заробітні плати, соцпакет, комфортні умови для роботи, які з кожним роком покращуються, організують свята і спільні екскурсійні поїздки, що зближує колектив. Сьогодні головними брендами підприємства є такі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Головні бренди підприємства

№ пор	Паперові вироби	Картонні вироби
1	«Новий Київ 100»	Папір для гофрирування (Тор- Line)
2	«Малинський Папір» (туал. папір)	Картон для плоских шарів гофрокартону (Тестлайнер)
3	«Десто» (туалетний папір)	Папір обгортковий
4	НоReCa «Jumbo» (рулони)	Крафт-Папір (мішковий папір) (Сила – Kraft) - сорт міцного обгорткового паперу для виготовлення мішків різних розмірів для сипучої продукції
5	«Спеціаль 72» (туал. папір та рушники)	картонні гільзи
6	«Зетка» (паперові рушники),	Послуги бабінорізки
7	«Малінко» (рушники паперові)	Флатування

Джерело: складено за даними сайту [18]

ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» має відповідну до чинного законодавства України організаційну структуру; виконавчим органом є директор та його заступники; контролюючим органом є ревізійна комісія.

Схематичне зображення організаційної структури управління ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» показано на рис. 2.1.

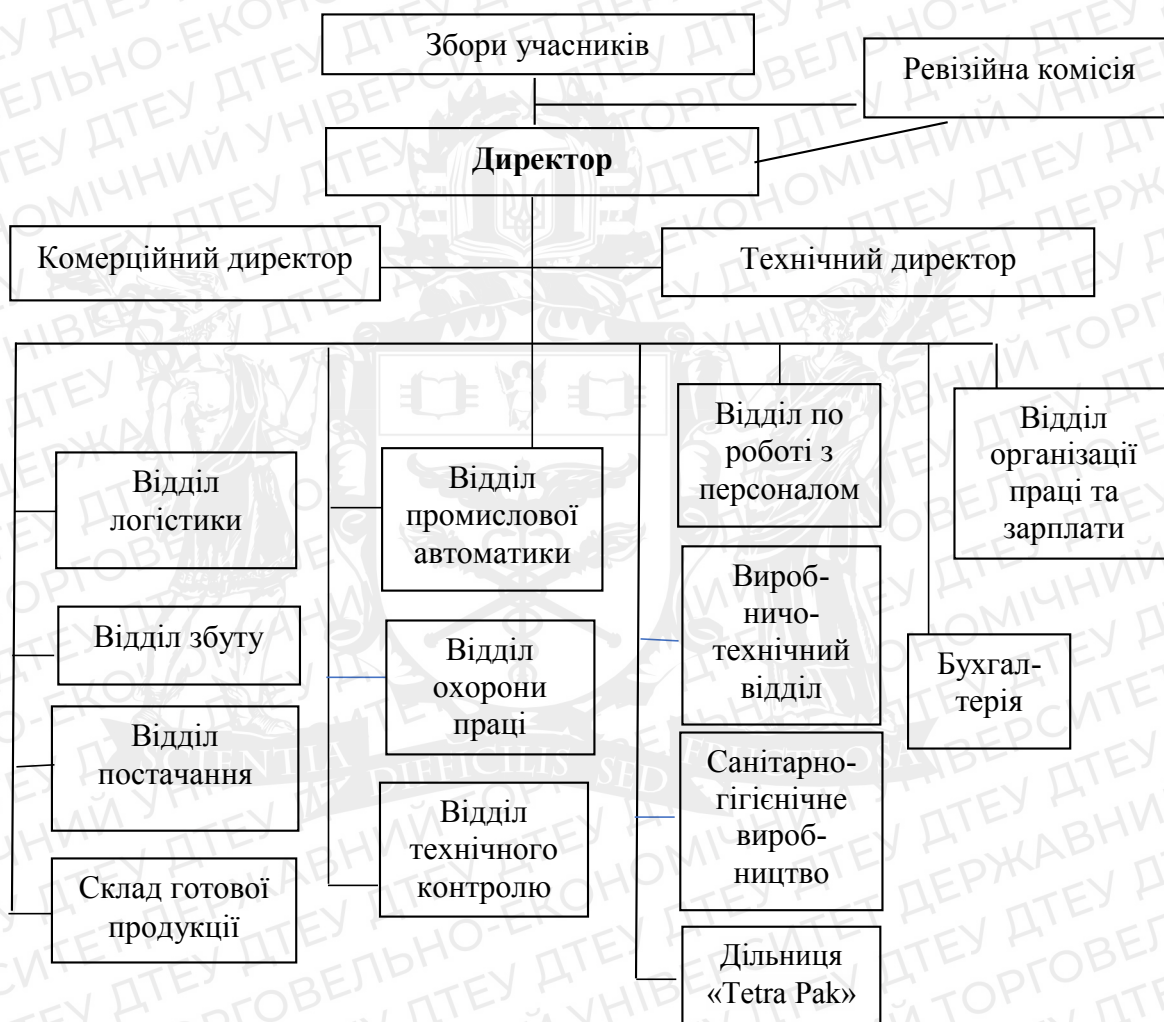


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ» станом на 1 жовтня 2021 року

Джерело: складено автором за даними підприємства

Директор здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції, підприємства забезпечує виконання поточних та перспективних планів ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»; діє без доручення від імені підприємства в рамках його правового

статусу; організовує підготовку та виконання рішень Зборів Учасників; розпоряджається майном підприємства, в тому числі його грошовими коштами; здійснює наймання та звільнення персоналу; приймає рішення про притягнення співробітників до дисциплінарної та матеріальної відповідальності; вирішує інші питання діяльності ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» тощо.

Контроль за діяльністю Дирекції ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» здійснюється Ревізійною комісією, що утворюється Зборами Учасників ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» з їх числа (за винятків членів дирекції). Перевірка діяльності Дирекції ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» проводиться Ревізійною комісією за дорученням Зборів, з власної ініціативи або на вимогу Учасників ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ».

Основні клієнти – це торговельні підприємства та фірми по всій Україні.

Целюлозно-паперова промисловість, до якої належить підприємство, є важливим сектором економіки України. На її розвиток впливають економічні зв'язки – зовнішня торгівля та прямі іноземні інвестиції. Досліджуване підприємство співпрацює з постачальниками паперу, необхідних для виготовлення продукції.

Партнерами підприємства є: Малинський ДПК, компанія УНІВЕРСАЛ – професійна транспортно-логістична компанія, торговельна компанія «АШАН», ТОВ «Малинський папір», корпорація «СТАТУС» (агентство, що надає солідний спектр послуг із забезпечення захисту замовників від різних загроз по всій території України), компанію «НВП АСКОМ» (забезпечення економічно ефективних рішень в сфері автоматизації виробництва), компанія WayUp – команда професіоналів в сфері організації заходів для корпоративних та приватних клієнтів, Українська Макулатурна Компанія (функціонує на ринку переробки відходів, які гарантують відпуск та ціноутворення вторсировини), компанія ISIMEK – провідний виробник Туреччини в теплоенергетичній сфері.

Грунтовний аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду обсяги

виробництва поступово зростають, що позитивно позначається на фінансових показниках діяльності підприємства. Для аналізу економічного потенціалу підприємства було використано дані балансу та фінансової звітності підприємства (дод. Б). Для оцінювання динаміки показників підприємства дані було взято три роки його функціонування на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників діяльності «КПФ «ПАПІР-МАЛ»
протягом 2019-2021 рр..**

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	190042	216283	277278	26241	60994	13,81	28,20
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	143102	136614	191965	-6488	55351	-4,53	40,52
3	Валовий прибуток (збиток)	46941	79870	85313	32929	5443	70,15	6,81
4	Інші операційні доходи	1218	4109	11826	2892	7717	237,48	187,80
5	Адміністративні витрати	5657	11703	16002	6046	4298	106,88	36,73
6	Витрати на збут	27659	25084	26372	-2575	1287	-9,31	5,13
7	Інші операційні витрати	4349	14395	16934	10046	2539	230,99	17,64
8	Фін. результати від операційної діяльності	10493	32796	37832	22303	5035	212,56	15,35
9	Інші фінансові доходи	2	4	8	2	4	66,67	98,33
10	Інші доходи	219	500	715	282	214	128,82	42,85
11	Фінансові витрати	1	347	174	346	-173	43225,0	-49,88
12	Інші витрати	113	379	756	266	377	235,16	99,36
13	Фінансовий результат до оподаткування	10600	32574	37624	21975	5050	207,31	15,50
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2574	6444	7450	3870	1005	150,33	15,60
15	Чистий фінансовий результат (прибуток (збиток))	8025	26130	30174	18105	4044	225,59	15,48

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать, що протягом трьох років на ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» спостерігається коливання розміру доходу від реалізації товарів, у 2020 році його обсяг зріс на 33,6%, порівняно із 2019 роком, а в 2021 році дохід ще збільшився на 15,5%, порівняно із 2020 роком.

Підвищення чистого доходу від реалізації товарів, робіт і послуг та чистого доходу на підприємстві відбувалося через зростання обсягу замовлення продукції та покращення завантаженості устаткування підприємства. Це також підтверджує і обсяг собівартості продукції – на 49,2 % у 2021 році, порівняно із 2019 роком.

ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» протягом аналізованого періоду є прибутковим підприємством, про що свідчить зростання обсягу чистого прибутку на 47,2 % в 2020 році та 17,3% в 2021 році. Відповідно, зростає рівень рентабельності продажу, з 12,4% у 2019 році до 13,85% у 2021 році, що позитивно характеризує стан управління фінансовими справами на підприємстві.

2.2. Діагностика результативності впливу організаційних нововведень в управлінні персоналом підприємства

ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» як роботодавець позиціонує себе як такого, що спонукає до працевлаштування професіоналів, розкриває потенціал кожного працівника, підтримує високий рівень залученості і лояльності персоналу.

Відділ по роботі з персоналом забезпечує підприємство необхідними кваліфікованими працівниками, займається їх адаптацією та розвитком. Станом на 1 жовтня 2021 року структура відділу представлена на рис. 2.2.

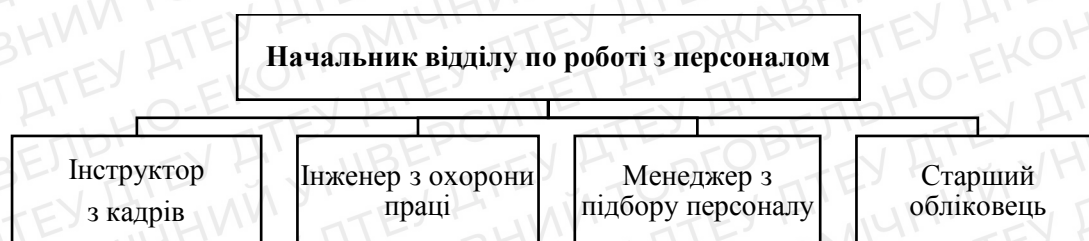


Рис. 2.2. Структура відділу по роботі з персоналом ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ».

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» у 2019 році становила 470 осіб, 2020 році – 477 осіб, за 2021 році – 495 осіб.

Ефективність роботи з персоналом визначається його структурою, показниками плинності, виробітку та продуктивності. У середньообліковій чисельності працівників у 2021 році переважає частка робітників – 57,83%, що є характерним для підприємства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ», 2021 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Успішність проходження випробувального терміну працівниками становить 98%. Важливим показником, що характеризує ефективність нововведень в роботу з персоналом є показник стабільності трудового колективу (Дод. Г). У 2019 – 2021 роках спостерігається позитивна динаміка чисельності прийнятих працівників, та, відповідно, зростання коефіцієнту обороту кадрів з прийняття на 0,14 та 0,10 відповідно.

Динаміка зростання чисельності персоналу подано на рис. 2.4.

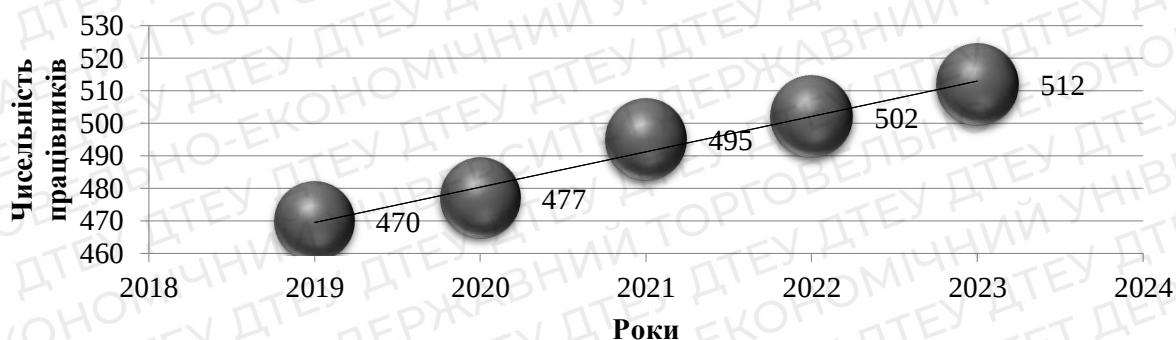


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» за 2019-2021 роки та на період до 2023 року

Джерело: складено автором за даними підприємства

При прогнозуванні показників на 2022-2024 роки використано метод екстраполяції даних за наявними вихідними даними діяльності підприємства 2019-2021 років.

У звітному періоді простежується зростання чисельності працівників апарату управління (2019 рік – на 2 особи, 2020 рік – на 8 осіб, 2021 рік – 2 особи), виробничого персоналу (2019 рік – на 21 особу, 2020 та 2021 роки – 9 осіб), що свідчить про розширення мережі діяльності підприємства на території України, партнерів та клієнтів підприємства. Зростання чисельності працівників пов'язана із посиленням конкуренції на ринку і, як наслідок, прагненням керівництва підприємства зберегти завоювані позиції, для чого було створено відділ логістики, відкрито дільницю «Tetra Pak» та прийнято на роботу до картонно-паперової компанії нових працівників.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу підприємства в 2019 – 2021 р.р.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	470	477	495	7	18	1,49	3,77
Прийнято працівників, осіб	33	43	16	10	-27	30,30	-62,79
Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	82	105	112	23	7	28,05	6,67
- за власним бажанням	80	100	109	20	9	25,00	9,00
- звільнено за порушення трудової дисципліни	3	2	3	-1	1	-33,33	50,00
- звільнено за скороченням кадрів	-1	3	0	4	-3	13,49	4,20
Коефіцієнт звільнення	0,174	0,220	0,226	0,046	0,006	*	*
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,245	0,310	0,259	0,066	-0,052	*	*
Коефіцієнт заміності	0,402	0,410	0,143	0,007	-0,267	*	*
Коефіцієнт плинності кадрів	0,177	0,214	0,226	0,037	0,012	*	*

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Розрахунки показників руху працівників ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» свідчать про те, що в досліджуваній організації існує досить високий рівень плинності кадрів (майже 20% у 2021 році). За 3 роки плинність кадрів підвищилась майже на 2%, що є негативним явищем і характеризує в цілому не зовсім стабільну роботи колективу підприємства. Як свідчать результати аналізу, зменшується чисельність працівників, що вийшли на пенсію у зв'язку з досягненням пенсійного віку.

Це є позитивним фактом, так як колектив ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» потребує молодих спеціалістів, з новими знаннями, навичками та ідеями.

Дані показники можуть свідчити про ефективну кадрову політики компанії. Однак, з огляду на той факт, що суспільство стрімко змінюється, а в структурі персоналу 57,8% працівників – технічних спеціальностей, то виникає загроза збільшення середнього віку працівників за рахунок зниження привабливості технічних спеціальностей серед молоді.

Для дослідження ефективності організаційних нововведень в роботу персоналу проведено оцінку ефективності використання персоналу такими показниками, як чистий дохід від реалізації на 1 грн фонду оплати праці, чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці та фонд оплати праці на 1 грн чистого доходу від реалізації і наведені у Дод. Д.

Чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці зменшився протягом 2019-2021 років в середньому на 0,12 грн. Така тенденція зумовлена зростанням фонду оплати праці внаслідок збільшення середньої чисельності персоналу та зростання рівня мінімальної заробітної плати працівників. Згідно методу екстраполяції даних при відсутності непередбачуваних зовнішніх впливів та при слідуванні компанією обраної стратегії, передбачається, що у 2022 році показник співвідношення чистого прибутку до 1 гривні фонду оплати праці знизиться на 0,6 грн (на 7 %) в порівнянні із 2020 роком і становитиме 10% від собівартості реалізованої продукції, що відповідає нормі.

Фонд оплати праці на 1 грн чистого доходу зріс у 2020 році на 0,01 грн, що свідчить про зростання частки витрат на трудові ресурси у вартості

реалізованого товару/послуг. Причиною такого явища є розширення ринків збуту, витрати на найм та адаптацію нового персоналу та, відповідно, показники продуктивності та ефективності роботи нових працівників впливають на загальний показник по компанії. Доцільно відзначити, що підприємство досить ефективно веде діяльність на заданому сегменті ринку.

Важливе значення для подальшої оцінки рівня кадрового потенціалу має проведення аналізу динаміки та структури складу персоналу підприємства за віком (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ» за віком

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)		
		2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019
1.	До 25 років, %	25,0	27,8	26,3	2,78	-1,46	1,32
2.	Від 26 до 40 років, %	37,5	38,9	47,4	1,39	8,48	9,87
3.	Від 41 до 55 років, %	31,3	33,3	26,3	2,08	-7,02	-4,93
4.	Старше 55 років, %	6,3	0,0	0,0	-6,25	0,00	-6,25
Всього працівників, %		100,0	100,0	100,0	0	0	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Щодо вікового складу працівників картонно-паперової компанії, то керівництво віддає перевагу молодим працівникам віком від 26 до 40 років – це спеціалісти та виробничий персонал, їх частка в 2021 р. складала 47,4% і збільшилася у порівнянні з 2020 р. на 9,5 пп., а з 2019 р. на 9,9 пп. Значною була й чисельність працівників віком від 41 до 55 років – в 2019 р. їх частка складала 31,3%, а в 2021 р. 26,3%.

Вагомою складовою системи управління персоналом є *набір та відбір персоналу*. Директором ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ» розроблені і затверджені обов'язкові до виконання критерії відбору персоналу для підприємства.

При відборі персоналу використовується така технологія, як скрінінг. Директор підприємства чітко формулює вимоги до професійних якостей працівника, необхідних для відповідного виду діяльності.

Під час працевлаштування і в процесі роботи працівники проходять інструктаж (навчання) з питань охорони праці, пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків. Обумовлюються конкретні дії у разі виникнення аварійної (надзвичайної) ситуації. На робочих місцях, небезпечних ділянках розміщені інформаційні плакати, а також таблички для попередження нещасних випадків.

В ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» майже завжди вакантними є посади *інженерів та працівників складів*. Основним обмеженням на цьому етапі виступає бюджет, який підприємство може витратити і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору.

Для залучення кандидатів керівник ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» використовує переважно зовнішні джерела, а саме оголошення в Internet та на сторінці у Фейсбук: https://www.facebook.com/papirmal/?ref=page_internal

Якості відбору працівників директор приділяє належну увагу.

Доцільно також розглянути систему *розвитку персоналу* на підприємстві. У цьому напрямі проведено аналіз динаміки та структури персоналу підприємства щодо рівня їх освіти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» за кваліфікаційними групами у 2019-2021 рр.

№ пор	Показники	Роки, осіб			Абсолютне відхилення (+; -)		
		2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
1.	Працівники з вищою освітою, %	75,0	77,8	73,7	2,78	-4,09	-1,32
2.	Працівники з професійно-технічною освітою, %	25,0	22,2	26,3	-2,78	4,09	1,32
Всього працівників, %		100,0	100,0	100,0	0	0	0

Найбільша кількість працівників належить до групи працівників з

вищою освітою, чисельність яких в 2021 році збільшилася на 16,67 % і мала найбільшу динаміку зростання.

Для проведення навчання персоналу ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» використовує власних працівників, навчання дією, наставництво та самоосвіту. Для працівників складається план розвитку на рік, навчальні програми підбираються за заявками керівників підрозділів. Використовуються внутрішні та зовнішні форми навчання та зовнішні семінари.

В ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» використовують інструмент наставництва, організований таким чином, щоб діяльність співробітника в якості наставника ніяк не відображалася на його основній роботі.

Процедура проведення оцінки персоналу у ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» проводиться відповідно до норм трудового законодавства і містить декілька етапів. ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» атестацію проводить, використовуючи методику АТП (атестаційний письмовий тест).

В цілому ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» має позитивні аспекти управління персоналом: мотивація працівників; аналіз і вплив на внутрішнє середовище організації. Але поряд з ці є й негативні: недоліки в організаційній структурі управління; складність в управлінні через територіальну віддаленість працівників, проблеми із технічними фахівцями.

Результати загальної оцінки ефективності використання персоналу через продуктивність праці в ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» наведено на рис. 2.5.

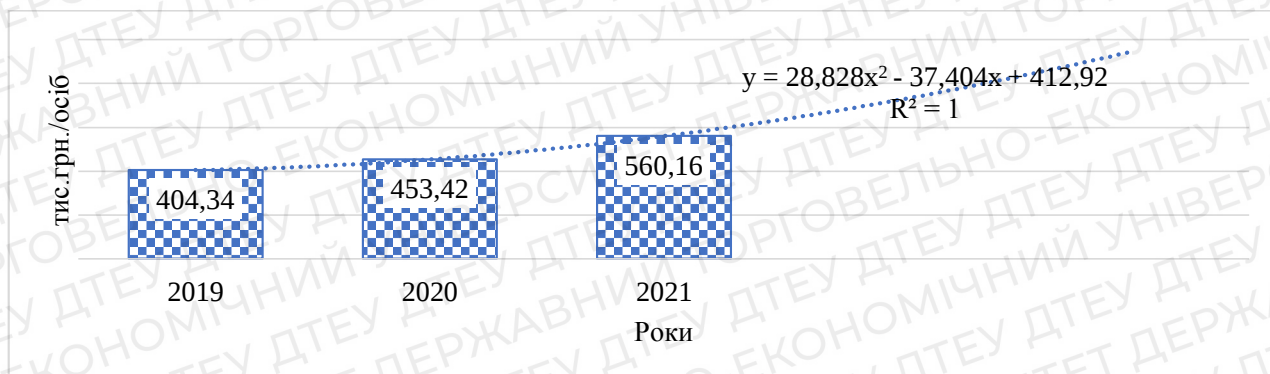


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці персоналу
ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, ефективність праці персоналу зросла на 5,2%, а потім значення показника зросло ще на 18,7%, що є позитивним для діяльності підприємства.

При розробленні кадрової стратегії керівництво ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» визначає і ретельно зважає фактори культури й образ (імідж) організації, що визначають її стан. Стратегія ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» полягає в збільшенні частки ринку та зміцнення конкурентних позицій.

Після аналізу впливу всіх факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, сильних та слабких сторін організації, що впливають на формування потенціалу підприємства в роботі побудована матриця SWOT-аналізу для визначення стратегічних можливостей підприємства (дод.Г).

Аналіз показав, що ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» планує запровадити систему постановки та оцінки KPI. За умови успішного виконання проекту, надалі оцінка за компетенціями та KPI каскадуватиметься на всі рівні. Стратегія підбору персоналу у ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» інтегрується в загальну стратегію управління персоналом організації; формуються оперативні та поточні плани організаційних заходів щодо здійснення стратегії підбору.

На підприємстві значна увага приділяється своєчасній виплаті заробітної плати персоналу, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному соціально-психологічному клімату в колективі, що в цілому формують позитивну репутацію підприємства. Розрахунок показників економічної ефективності діяльності підприємства показав, що в цілому підприємство працює рентабельно та постійно нарощує обсяги діяльності.

Фінансова мотивація перестала відігравати провідну роль в мотивації за рахунок великої конкуренції на ринку праці, в результаті якої роботодавці змушені винаходити додаткові нефінансові вигоди для персоналу, щоб відрізнитися один від одного і мати можливість залучити кращих фахівців.

Зокрема, передбачено грейдингову систему оплати праці, бонуси за продуктивність і доплати, медичне страхування і страхування від нещасного випадку. Серед нематеріальних стимулів значущість та відповідальність

роботи, можливість дистанційної роботи, можливість кар'єрного зростання, навчання та розвиток, можливість відряджень за кордон та інше.

Механізм оплати праці робітників ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» наведено у табл. 2.6, бонуси продуктивності у табл. 2.7. Окремо оплачується робота працівників у вечірній та нічний час та час за чергування (грн/год).

Таблиця 2.6

Місячний гарантований дохід

Стаж			Кваліфікація			Англійська мова	Додаткові ліцензії
3-5	5-10	10+	A	B	C		
0,1	0,15	0,25	0,15	0,3	0,45	0,02	0,02

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання положення про оплату праці

Таблиця 2.7

Бонуси продуктивності

Робота на клієнта			Внутрішні роботи	
Технічний огляд	Ремонт	Робота в цеху	Внутрішній клієнт	Гарантія
грн/год	грн/год	грн/год	грн/год	грн/год

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання положення про оплату праці

Для спеціалістів та керівного персоналу контроль за досягненням результату виконується за використання показника ефективності KPI.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НОВОВВЕДЕНЬ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ»

Дослідивши закордонний досвід впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства доцільно впроваджувати:

Рекрутинг персоналу – це підбір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами-провайдерами за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. Однією із форм лізингу, яку варто використовувати, є підбір тимчасового персоналу, що передбачає залучення персоналу на короткостроковий термін (від одного до трьох місяців). Лізинг персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань. Крім того, дає можливість вести найбільш гнучку кадрову політику за рахунок залучення додаткового персоналу або скорочення кількості задіяного залежно від цілей та стратегій підприємства.

Проведення *кадрового аудиту* на підприємстві передбачає аналіз основних показників діяльності кадрової служби та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення її функціонування. З метою здійснення ефективного аудиту персоналу сучасного підприємства можуть використовуватися відповідні психодіагностичні методики, які дозволяють в досить короткий термін оволодіти необхідною інформацією про ступінь розвитку професійних та особистісних навиків персоналу, зокрема: відповідальності та навиків прийняття рішень; навиків командної роботи; лідерських якостей; комунікативної компетенції; креативності; стійкості до стресових ситуацій; рівня самооцінки працівників; лояльності по відношенню до підприємства;

чесності та порядності тощо. У результаті проведення кадрового аудиту надаються конструктивні рекомендації, які, можливо, потребуватимуть від менеджменту підприємства проведення відповідних кадрових та організаційних змін.

Коучинг персоналу – це інструмент професійного та особистого розвитку працівників підприємства, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності. Коучинг – це інструмент, що дозволяє знайти максимально ефективні шляхи досягнення цілей підприємства та втілити їх у життя. Він застосовує притаманні тільки йому підходи у спілкуванні між керівником і підлеглим. Коучингові технології застосовуються з метою мотивації персоналу, його оцінки та розвитку, вирішення конфліктних ситуацій і врегулювання взаємовідносин всередині колективу

Цифрові технології у HR-середовищі значно знижують трудомісткість виконуваних операцій, прискорюючи процес підбору персоналу та підвищуючи продуктивність праці персоналу. За результатами проведеного аналізу найбільш поширеними різновидами сучасних цифрових HR-технологій є:

Використання хмарних сервісів у HR-середовищі. Хмарний сервіс автоматично оновлює програмне забезпечення, це є кращий захист даних, працівники можуть отримати доступ до додатків в будь-де та в будь-який час. Діджиталізація у HR-сфері передбачає за собою навчання, відбір кандидатів, мотивацію, тимбилдинг, організацію здорового робочого простору тощо. В результаті знижується рівень стресу в робочому просторі, потреба у використанні смартфонів, діджитальних платформ для спілкування, обміну інформацією.

Віддалена робота HR спеціалістів. Месенджери, які рекрутери використовують у роботі – це Telegram, Viber, WhatsApp, Messenger Facebook та інші. Це дуже економить час HR-фахівця з рекрутингу та дозволяє постійно

бути на зв'язку з кандидатом. Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг – збільшуватися. Разом з тим, внутрішня функція HR-департаментів залишиться.

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом на ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» схематично наведено на рис. 3.2.

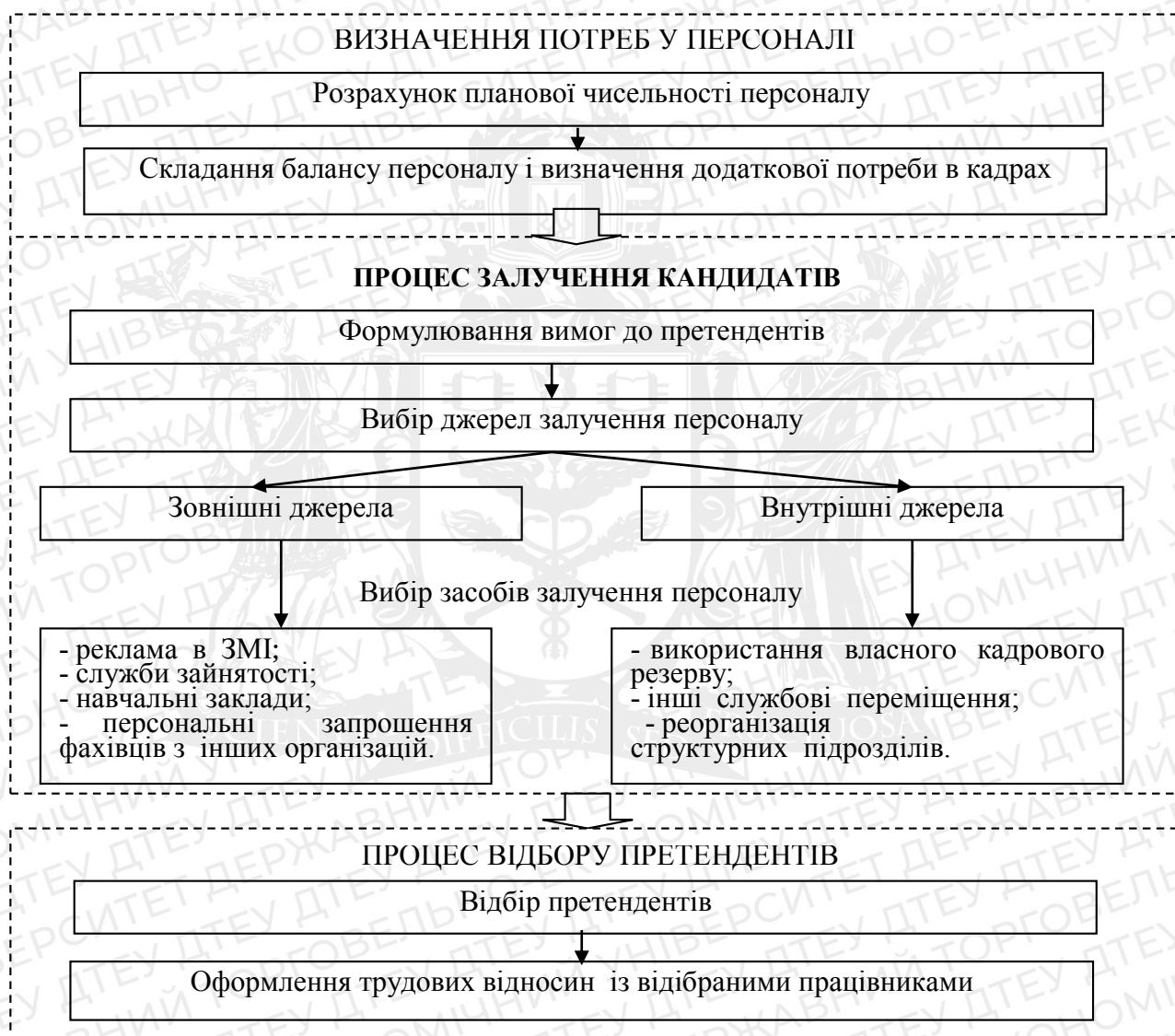


Рис. 3.1. Алгоритм добору працівників ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»

Джерело: складено автором

Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів пропонується на ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» відслідковувати роботу та досягнення кожного співробітника організації для того, щоб розуміти з якими завданнями він зможе впоратися, в даному випадку стане в нагоді програмний продукт

«People Forse».

Для зберігання інформації по кожному співробітнику організації, доцільним є створення комп'ютерної бази даних.

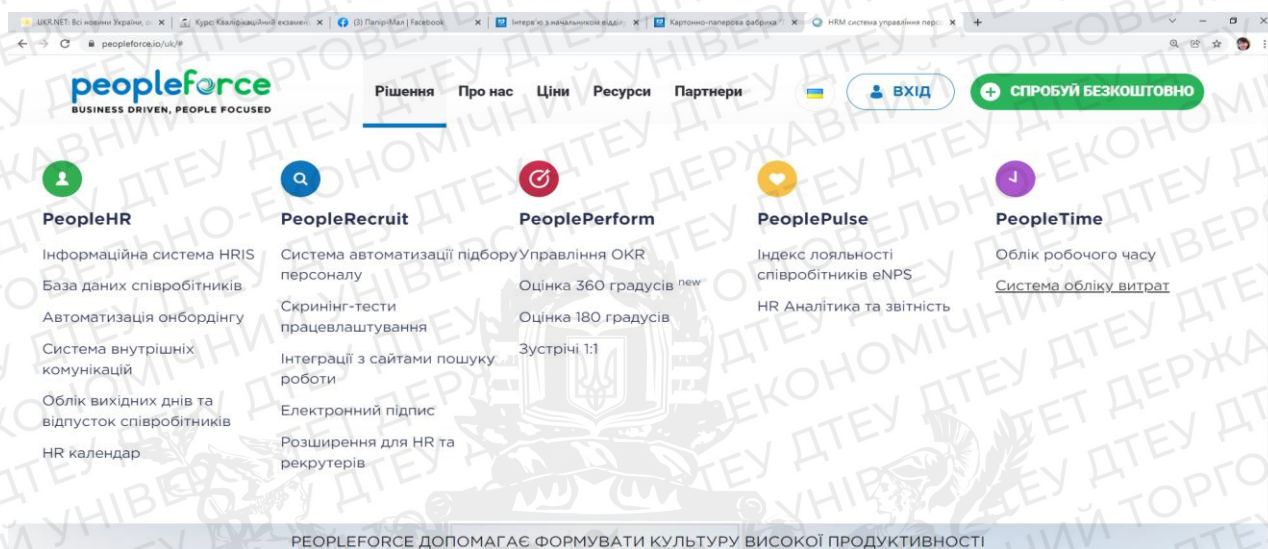


Рис. 3.2. Скрін функціонала програмного забезпечення «People Forse», що пропонується до впровадження в ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»

Джерело: сформовано автором

Створена в ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» розгалужена база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати серед них найбільш осіб для укладення з ними трудових договорів. Така база постійно зростатиме і надасть змогу інспектору по кадрах самостійно у найкоротші строки знайти претендентів на будь-яку посаду.

В кадровій роботі на ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» потрібно запровадити *тестування* як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Перевірити вміння претендента можна також за допомогою випробовування. Можна використати автоматизовану систему первинного відбору кадрів, що автоматизує аналіз анкетних даних та тестування. Інспектор відділу кадрів буде проводитиме співбесіди лише з найбільш цікавими претендентами.

Доцільно запропонувати систему управління ідеями «PM IDEA», де працівники ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» можуть залишити власну ідею чи пропозицію. Ідея оцінюється відповідними фахівцями на рахунок доцільності

та ефективності. Ідеї можуть стосуватися таких напрямків, як бізнес-процеси, продукти, розробка, безпека та концерн. Якщо дана ідея буде доцільною та реалізується, працівнику буде виплачено премію, оскільки сьогодні пошукувачі роботи обирають місце для працевлаштування, виходячи не із матеріальної складової, а ґрунтуючись на емоційній реакції та привабливості корпоративних елементів для працівника.

Зважаючи на те, що компанія постійно росте та розвивається: зростання обсягів постачання та номенклатури товарів та послуг – в цих умовах компанії необхідний позитивний HR-імідж, який забезпечуватиме впізнаваність компанії на території її функціонування та і на нових територіях, аби забезпечити можливість підбирати там кращих кандидатів в короткі терміни.

Для розвитку та вдосконалення механізму HR-брендингу важливо до штатного розпису компанії включити посади, які будуть зосереджуватися на взаємозв'язку стратегічних цілей розвитку HR-бренду із цілями розвитку бізнес-цілей компанії. А саме, пропонується до штатного розпису включити такі посади як HR-бізнес-партнер (далі - HRBP) та HR-маркетолог.

HRBP відповідає за свого «внутрішнього клієнта» - виробництво, комерційну функцію, дистрибуцію і так далі. HRBP - це стратег, який розбирається в бізнесі компанії. Він бере участь в проектах разом з топ-менеджерами і допомагає вирішувати конфлікти в команді. Такий фахівець знає, як використовувати потенціал співробітників, щоб підвищити прибутковість організації.

Причини введення посади HRBP подано на рис. 3.3:

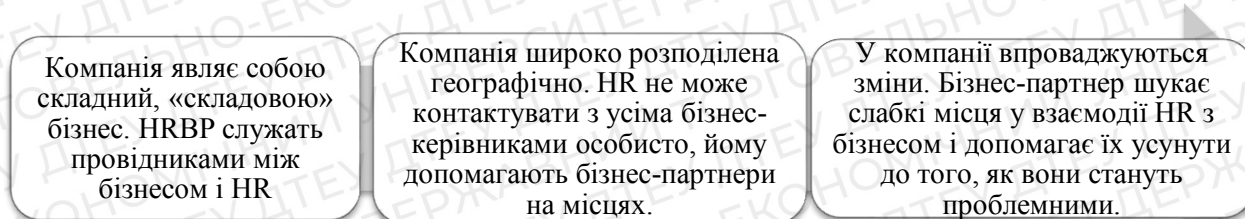


Рис. 3.3. Чинники впровадження посади HRBP як організаційного нововведення в управління персоналом ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ»

Джерело: складено автором

Проблеми, які повинен вирішувати HRBP:

1. Механізми глобального залучення і найму кращих;
2. Доцільності відкриття офісу компанії в залежності від структури ринку праці;
3. Мікс побудови, купівлі і позики талантів;
4. Основні важелі залучення і утримання ключових талантів;
5. Визначення здібності, які повинні бути у наступного покоління глобальних лідерів;
6. Як прискорити інновації в компанії;
7. Розміщення правильних людей на правильних місцях з правильними навичками за правильну вартість;
8. Як таланти можуть бути розміщені і використані, щоб ефективно управляти ризиками в компанії.

HR бізнес-партнер забезпечує максимально тісний зв'язок HR-директора з бізнесом, а HR-менеджер разом зі своєю командою фокусується на HR-процесах.

HR-маркетолог – це фахівець, який формує і розвиває зовнішній HR-бренд, розробляє стратегію побудови іміджу компанії, вивчає потреби кандидатів і намагається їх забезпечити.

Завдання HR-маркетолога сфокусовані на підвищенні впізнаваності бренду, поширення інформації про компанії, залучення нових талантів, розробці рекламних кампаній (рис. 3.2).

Отож, основної метою впровадження нових вакансій є залучення кваліфікованих працівників для розвитку HR-бренду компанії та зростання вартості гудвілу компанії, як наслідку.

Оскільки підприємство ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» знаходиться на стадії зростання, воно потребує швидкої адаптації до вимог ринку. Динамічні умови функціонування підприємства вимагають постійного пошуку нових, більш ефективних підходів до вирішення різноманітних проблем. На підприємстві часто виникає ситуація, коли керівництву потрібно приймати швидкі та

ефективні управлінські рішення.

1. Визначення цільової аудиторії. Вік, стать, регіон проживання, хобі, цінності, на якому «мовою» говорить ЦА, які слова використовує. Придумайте аватар - образ, що описує ваш сегмент.
2. Аналіз аудиторії. «Болі», цінності та очікування своїх клієнтів: кандидати, співробітники і бізнес-замовники - всі вони важливі.
3. Пошук инсайтів. Проведіть фокус-групу. На підставі аналітики моделює гіпотези про потенціал розвитку людини в компанії.
4. План комунікацій. Розробка маркетингового і PR-планів всіх HR-заходів для спілкування і залучення цільової аудиторії. Що ви можете зробити вже зараз, щоб співробітники та кандидати розповідали про вас?
5. Поліпшення клієнтського досвіду. Наприклад, як швидко кандидат може відгукнутися на вакансію, скільки кліків займає відправити резюме, як швидко приходить відповідь
6. Оцінка результату. Використовуйте маркетингові метрики для оцінки ефективності ваших HR-кампаній.
7. Створення контенту. Цільова аудиторія повинна «зацепитися» за повідомлення і асоціювати себе зі словами і іміджем, які ви використовуєте.

Рис. 3.4. Головні завдання посади HR-маркетолога в ТОВ «КПФ
«ПАПІР-МАЛ»

Джерело: складено автором на основі опрацювання [Ошибка! Источник ссылки не найден.Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Найважливішим інструментом підвищення HR-репутації ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» є стейкхолдер-менеджмент. За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована особа – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

До складу нового Департаменту персоналу пропонуємо залучити HR-маркетолога. Розрахуємо економічні результати цієї діяльності та визначимо її доцільність. Планується збільшення доходів від реалізації послуг на 10%. Розрахуємо витрати на освоєння нового підрозділу підприємства (табл. 3.1). Проаналізувавши дані розрахунків, зробимо висновок для проекту термін окупності складає 2,5 місяці. Річний економічний ефект розрахуємо в табл. 3.2.

Таким чином, прогнозований річний ефект від створення Департаменту маркетингу становить 327,18 тис. грн.

Таблиця 3.1

**Розрахунок бюджету витрат на створення
Департаменту маркетингу та PR у ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»**

Статті витрат	Сума, грн.
Разові витрати при формуванні Департаменту	
Меблі	3448,46
Обчислювальна й офісна техніка	8048,10
Засоби зв'язку	958,40
Усього	12454,96
Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	65400,0
Канцтовари й офісний папір	570,00
Господарчі товари	456,00
Послуги зв'язку	3600,00
Інтернет	1080,00
Обслуговування і ремонт основних засобів	1915,00
Експлуатаційні і комунальні послуги	1152,00
Усього	74173,0
Разом	86627,96

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2

**Розрахунок економічного ефекту від створення Департаменту
маркетингу та PR**

Показники	Прогноз, тис.грн.
1. Одноразові витрати, пов'язані із створенням Департаменту маркетингу та PR	39,2
2. Поточні витрати, пов'язані з функціонуванням маркетингу та PR за рік	319,44
3. Приріст прибутку, пов'язаний із створенням підрозділу	685,82
Економічний ефект за рік	327,18

Джерело: розраховано автором

В організаційній структурі проекту присутній і спеціаліст технічного Департаменту (спеціалісті по контролінгу), який здійснює оцінку ефективності проекту, складає кошторис витрат по даному проекту та можливі відхилення у процесі його реалізації, розробляє також графік реалізації проекту в часовому вимірі. Приблизний термін реалізації проекту складає 20 тижнів.

У напрямі підвищення HR-репутації керівництву ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ» пропонується до впровадження програмне забезпечення «People Forse», в якій розроблено безліч механізмів і доопрацювань.

Наведемо очікувану характеристику основних показників діяльності підприємства на 2022 рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозна результативність основних фінансових показників

ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ» на 2019-2020 роки

(тис. грн.)

Показник	Звітний період	Розраху- н-ковий період	Прогнозний період	Прогнозний період
	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	216283	277278	335520	405995
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	136614	191965	226502	267252
Валовий прибуток (збиток)	79870	85313	109018	138742
Інші операційні доходи	4109	11826	11826	11826
Адміністративні витрати	11703	16002	16002	16002
Витрати на збут	25084	26372	25821	25821
Інші операційні витрати	14395	16934	16934	16934
Фін. результати від операційної діяльності	32796	37832	62086	91811
Інші фінансові доходи	4	8	16	16
Інші доходи	500	715	715	715
Фінансові витрати	347	174	174	174
Інші витрати	379	756	756	756
Фінансовий результат до оподаткування	32574	37624	60457	90182
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6444	7450	10076	15030
Чистий фінансовий результат (прибуток (збиток))	26130	30174	50381	75152

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 3.3, можна відмітити покращення показників фінансово-господарської діяльності, що обумовлене наступним: темп зростання надходжень від реалізації значно перевищує зростання витрат, в тому числі – з урахуванням витрат на обслуговування кредиту.

В цілому всі ці заходи призведуть до підвищення ефективності функціонування підприємства в галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Згідно поставлених завдань проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність організаційних нововведень в управлінні персоналом як організовані рішення, системи, процедури або методи управління, вперше використовуються в даній організації та істотно відрізняються від сформованої практики. Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства та фахівців служби управління персоналом щодо забезпечення темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі впровадження в практику кадрових інновацій у відповідності з поточними і стратегічними цілями підприємства.

2. Проаналізовано сучасні «персонал-орієнтовані технології», спрямовані на формування та розвиток мотивації працівника до активної діяльності, систематичного пошуку нового та вдосконаленню якості праці, а також їх різновиди в сучасній практиці управління персоналом. Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці (аут-технології); навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

3. Виконано організаційно-економічну характеристику ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ» для оцінки ефективності його господарської діяльності. Визначено, що воно є лідером на визначеному сегменті ринку – в картонно-паперовій промисловості. Проаналізовано кадровий потенціал підприємства та визначено, що на підприємстві низький рівень плинності кадрів та високий відсоток проходження адаптаційного періоду працівниками. Ґрунтовний аналіз

показав, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва поступово зростають, що позитивно позначається на фінансових показниках діяльності підприємства.

4. Проведено аналіз результативності впровадження кадрових нововведень, визначено сильні і слабкі сторони функціонуючого підприємства. Згідно аналізу у підприємства вибудовано чіткий та ефективний механізм управління персоналом, проте є певна ізольованість компанії від потенційного працівника, певна відсутність комунікації із зовнішнім середовищем, що заважає компанії вибудувати привабливий HR-бренд на ринку праці.

5. Розроблено практичні рекомендації з впровадження організаційних нововведень в процес управління персоналом підприємства, а саме: проведення робіт для зниження психологічної напруги в колективі, введення нових штатних одиниць (HR-бізнес партнера та HR-маркетолога), проведення ряду заходів для залучення молоді на вакантні посади та створення освітніх програм для корпоративного університету. Сформовано головні завдання посади HR-маркетолога в ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ». Виконано прогностичну оцінку ефективності функціонування підприємства на засадах збільшення ефективності управління HR-брендом, запропоновано створити відділу маркетингу та PR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
2. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління 2019. №1 (33). С.33-41. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4
3. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О.А.Гавриш, Л.С.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Голянич В. М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування, 2017. № 2. С. 5–16.
5. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
6. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
7. Денисов А. Ф., Кардаш Д. С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
8. Друкер П.Ф. Менеджмент / Пітер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло; пер. с англ. – М.: Вільямс, 2012. – 704 с.
9. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В. М. Жуковська // Вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 27 – С.13-17.
10. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16, Ч.1. С.130-134.

11. Кичко І.І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.7 – 14.

12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. Економіка та суспільство. Вип. №26. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

13. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

14. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С.3–31.

15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка та управління підприємствами». Вип. №14. 2018. С.45- 455.

16. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

17. Лояльность сотрудников: как репутация работодателя влияет на бизнес. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reputazzi.com/loyalnost-sotrudnikov-kak-reputatsiya-rabotodatelya-vliyaet-na-biznes/>

18. Майбутнє HR-менеджменту : тенденції, ризики, мотивація. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

19. Миколайчук І.П. Використання цифрових технологій у HR-менеджменті / І.Миколайчук, Р.Мойсак // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27 листопада 2019 року. – Львів: Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2019. – С.389-393.

20. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М.Новікова, Л.О.Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
21. Офіційний сайт ТОВ «Картонно-паперова фабрика «Папір-Мал»
URL: <https://papier-mal.com.ua/>
22. Павленко Т. А., Кравченко М. О. Місце організаційно-управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності компанії: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (21 квітня 2021 року), Київ. С.236-238.
23. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
24. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету С. 54-60. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10.
25. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків: НТУ «ХПІ». 2018. №15(1291). С. 101-104.
26. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikiv/>.
27. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – № 24(4). – С. 389–396.
28. Управління персоналом: [підручник] / [В.М.Данюк. А.М.Колот, Г.С.Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

29. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивная технология подбора суперкадров / Т.Хохлова, А.Машкетова // Управление персоналом. 2007. №17(171). С. 35–40.
30. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. – К.: КНЕУ, 2014. – 194 с.
31. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. URL: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov (дата звернення: 06.12.2021).
32. Щербак В.Г., Ямбуренко В.В. Інновації в управлінні персоналом. Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9950/1/OIP2017_P351-356.pdf
33. Як змінюється роль HR-лідера: виклики часу, нові компетенції, нові ролі та лідерство. URL: <https://kiev.hh.ua/article/22773>
34. Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology // joshbersin.com. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>.
35. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271> (дата звернення: 06.12.2021).
36. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
37. People analytics: Recalculating the route 2017 Global Human Capital Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2017/people-analytics-in-hr.html>.
38. Waddill D.D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Society for Human Resource Management. USA. 2018. 256 p.



Додаток А

Таблиця А.1

Основне поняття «управління персоналом»

№	Автор	Значення
1	Щекин Г.В. [87, с.22]	Процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них.
2	Мельничук Д.П. Крушельницька О.В. [39, с.14]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
3	Грішнова О.А. [21, с.33]	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації.
5	Економічна енциклопедія [26, с.121]	Комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення активності працівника та розробку перспективної кадрової політики.
6	Одегова Ю.Г. Журавлева П.В. [54, с.37]	Люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей.
8	Гавкалова Н.Л. [17, с.101]	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств.
9	Марр Р. Фліастер А. [44, с.47]	Сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо.
10	Савченко В.А. [67, с.61]	Цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Джерело: [власні дослідження]

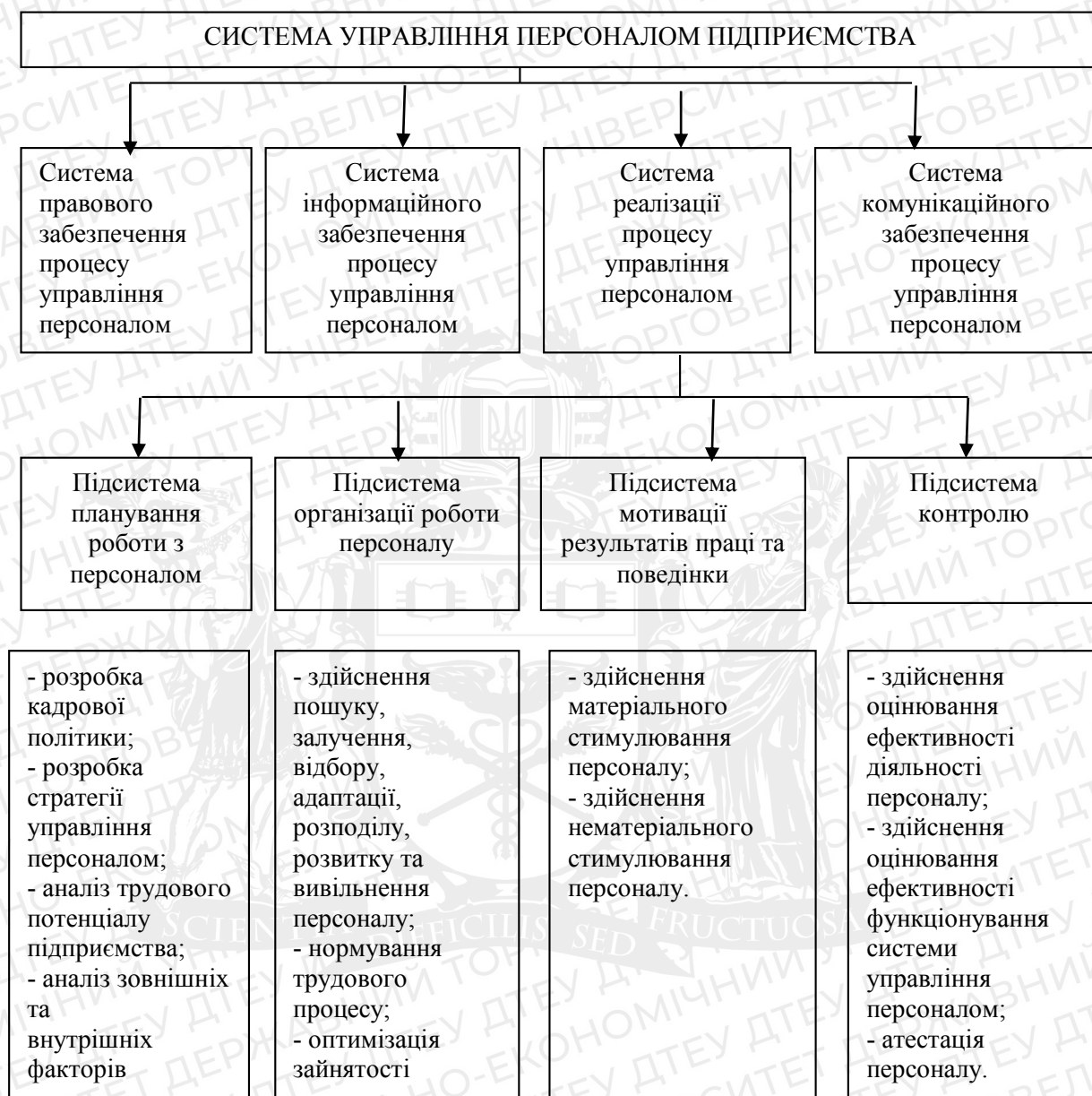


Рис. А.1. Структура системи управління персоналом підприємства

[39, с.119]

Таблиця А.2

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості) Навчальні персонал-технології	
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід	

	роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Джерело: [Вол]

Таблиця А.3

Характеристика персонал-технологій

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: [3]

Таблиця А.4

Трансформація компетенцій HR-фахівців під впливом цифровізації HR-технологій

Функціональна Сфера	Виконується штучним інтелектом	Застосовуються ручні процедури
Рекрутинг	Обробка великих обсягів даних щодо знань, умінь та особистісних характеристик кандидатів, збір і аналіз інформації щодо кандидатів з різноманітних цифрових джерел, попередній відбір кандидатів аналіз CV	Відкриття вакансій, визначення переліку професійно кваліфікаційних вимог кандидата на посаду, його ціннісних орієнтацій та вимог до особистісних якостей, прийняття остаточного рішення про найм
Кар'єрне просування	Відстеження історії кар'єрного зростання, оцінка продуктивності та професійної поведінки працівника, розрахунок програми подолання компетентнісного розриву	Здійснення кар'єрного коучингу, ідентифікація найбільш підходящих кар'єрних траєкторій, впровадження та реалізація системи організаційного менторства, розробка кар'єрних планів та переліку кар'єрних вимог
Навчання та розвиток персоналу	Досягнення більш ефективної передачі, відстеження та оцінки результатів системи корпоративного навчання, індивідуалізація підходів до реалізації навчання з урахуванням особистісних характеристик працівника	Розробка та впровадження систем корпоративного навчання, здійснення інструкційного дизайну, бюджетування програм навчання та розвитку прийняття рішення про впровадження найбільш ефективної системи

Джерело: складено за [20], [21], [22]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка обсягу та складу активів (майна) підприємства протягом 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
				абсолютне		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	92574	87810	117405	-4764	29595	-5,15	33,70
Нематеріальні активи :							
залишкова вартість	1020	657	508	-363	-149	-35,59	-22,68
первісна вартість	5618	5698	5744	80	46	1,42	0,81
накопичена амортизація	4598	5041	5236	443	195	9,63	3,87
Незавершені капітальні інвестиції	83	0	132	-83	132	-100,00	
Основні засоби (залишкова вартість)	91470	87152	116764	-4318	29612	-4,72	33,98
первісна вартість	142310	148483	185757	6173	37274	4,34	25,10
знос	50840	61331	68993	10491	7662	20,64	12,49
Довгострокова дебіторська заборгованість	1	1	1	0	0	0,00	0,00
II. Оборотні активи	266205	447140	475337	180935	28197	67,97	6,31
Запаси	145053	261228	322951	116175	61723	80,09	23,63
Виробничі запаси	111	231	236	120	5	108,11	2,16
Товари	144942	260997	322715	116055	61718	80,07	23,65
Дебіторська заборгованість, всього:	114364	116641	109779	2277	-6862	1,99	-5,88
в т.ч. за товари, роботи, послуги	101141	106964	69102	5823	-37862	5,76	-35,40
за виданими авансами	6903	5185	7339	-1718	2154	-24,89	41,54
за розрахунками з бюджетом	6003	4320	20237	-1683	15917	-28,04	368,45
за розрахунками з нарахованих доходів	-	-	12867	-	12867	100,0	-
за розрахунками із внутрішніх розрахунків	230	167	135	-63	-32	-27,39	-19,16
інша поточна дебіторська заборгованість	87	5	99	-82	94	-94,25	1880,00
Гроші та їх еквіваленти	6087	69189	54945	63102	-14244	1036,67	-20,59
в т.ч. рахунки в банках	6087	69189	54945	63102	-14244	1036,67	-20,59
Витрати майбутніх періодів	701	82	529	-619	447	-88,30	545,12
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	358779	534950	592742	176171	57792	49,10	10,80

Таблиця Б.2

**Динаміка структури пасиву ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ»
протягом 2019-2021 рр..**

Показники	Роки, тис.грн.			Відхилення (+, -)			
	2019	2020	2021	абсолютне		відносне, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	250210	327089	398684	76879	71595	30,73	21,89
Зареєстрований (пайовий) капітал	113866	113866	113866	-	-	-	-
Резервний капітал	-	13350	13350	13350	-	100,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	136344	199873	271468	63529	71595	46,59	35,82
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	3736	4974	3736	1238	100,0	33,14
Довгострокові забезпечення	-	3736	4974	3736	1238	100,0	33,14
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	108569	204125	189084	95556	-15041	88,01	-7,37
Поточна кредиторська заборгованість - за довгостроковими зобов'язаннями	1223	20	-	-1203	-20	-98,36	-100,00
за товари, роботи, послуги	69412	154971	136442	85559	-18529	123,26	-11,96
за розрахунками з бюджетом	4439	14150	1444	9711	-12706	218,77	-89,80
за розрахунками зі страхування	-	-	1584	0	1584		100,0
за розрахунками з оплати праці	7	26	4454	19	4428	271,43	17030,8
за одержаними авансами	16413	21082	29787	4669	8705	28,45	41,29
Інші поточні зобов'язання	17075	13876	15373	-3199	1497	-18,73	10,79
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Баланс	358779	534950	592742	176171	57792	49,10	10,80

Таблиця Б.3

Динаміка показників ефективності використання основних засобів

ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ» протягом 2019-2021 рр..

№ пор	Показники	Роки			Відхилення (+, -)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основні засоби (зал. вартість), тис. грн.	91470	87152	116764	-4318	29612	-4,72	33,98
2	- первісна вартість	142310	148483	185757	6173	37274	4,34	25,10
3	знос	50840	61331	68993	10491	7662	20,64	12,49
4	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,357	0,413	0,371	0	0	15,62	-10,08
5	Коефіцієнт придатності ОЗ	0,643	0,587	0,629	0	0	-8,68	7,09
6	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	190042	1081417	1386388	891375	304971	469,04	28,20
7	Чистий прибуток	8025	26130	30174	18105	4044	225,59	15,48
8	Фондовіддача, тис. грн.	2,08	12,41	11,87	10,33	-0,53	*	*
9	Фондомісткість, тис. грн.	0,48	0,08	0,08	-0,40	0,00	*	*
10	Прибутковість основних засобів, %	8,77	29,98	25,84	21,21	-4,14	*	*
11	Фондоозброєність, тис. грн. / осіб	100,52	88,48	111,63	-12,04	23,15	*	*

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Таблиця Б.4

Динаміка показників ліквідності підприємства протягом 2019-2021 рр..

№ пор	Показники	Роки			Кри- терій	Абсолютне відхилення (+, -)	
		2019	2020	2021		2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,056	0,339	0,291	>0,5 і зростання	0,283	-0,048
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,053	0,571	0,581	>0	-0,482	0,009
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,452	2,191	2,514	>1	-0,261	0,323

Таблиця Б.5

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства в 2019-2021 рр..

№ пор	Показники	Роки			Оптимальне (рекомендоване) значення	Абсолютне відхилення (+, -)	
		2019	2020	2021		2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,697	0,611	0,673	>0,5	-0,086	0,061
2	Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	0,434	0,635	0,487	<0,5	0,202	-0,149
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,064	1,367	1,192	>0,4	0,303	-0,175
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,592	0,535	0,592	>0,1	-0,057	0,057

Таблиця Б.6

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «КПФ «ПАПР-МАЛ»
протягом 2019-2021 рр..**

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2019	2020	2021	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
1	Рентабельність діяльності підприємства за валовим прибутком	24,70	32,72	35,37	8,02	2,65
2	Рентабельність чистого доходу за опер. прибутком підприємства	5,52	79,67	79,76	74,15	0,09
3	Рентабельність за чистим прибутком	0,84	12,08	10,88	11,24	-1,20
4	Рентабельність власного капіталу	3,21	39,94	37,84	36,74	-2,10
5	Рентабельність позикового капіталу	7,39	62,85	77,75	55,46	14,89
6	Рентабельність активів	2,24	24,42	25,45	22,19	1,03
7	Рентабельність необоротних активів	8,67	148,79	128,51	140,12	-20,28
8	Рентабельність оборотних активів	3,01	29,22	31,74	26,20	2,52

Таблиця Б.7

**Динаміка показників ефективності використання персоналу підприємства
протягом 2019-2021 рр..**

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
	2019	2020	2021	абсолютне		відносне, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	190042	216283	277278	26241	60995	13,81	28,2
Фонд оплати праці	43334	51955	64980	8620	13024	19,89	25,07
Чистий прибуток	8025	26130	30174	18100	4044	225,61	15,48
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці	4,385	4,163	4,267	-0,22	0,10	-5,08	2,50
Чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	0,1852	0,5029	0,4644	0,32	-0,04	171,58	-7,67
Фонд оплати праці на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції	0,418	0,410	0,350	0,01	-0,01	5,35	-2,44

Додаток В

1) Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл):

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів} \quad (\text{ряд. 260 ф. №1}) \quad (\text{ряд. 270 ф. 1})}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів} \quad (\text{ряд. 620 ф. 1}) \quad (\text{ряд. 630 ф. №1})}$$

2) Проміжний коефіцієнт покриття (Кп):

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів} \quad (\text{ряд. 260 ф. 1}) \quad (\text{ряд. 100-140 ф. 1}) \quad (\text{ряд. 270 ф. 1})}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів} \quad (\text{ряд. 620 ф. №1}) \quad (\text{ряд. 630 ф. 1})}$$

3) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз):

$$K_{одз} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації} \quad (\text{ряд. 010 ф. №2})}{(\text{Деб. заборгов. на початок} + \text{Деб. заборгов. на кінець}): 2 \quad (\text{ряд. 160 - 210 гр. 3 ф. №1} + \text{ряд. 160 - 210 гр. 4 ф. №1})}$$

4) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз):

$$K_{окз} = \frac{\text{Собівартість реалізованих товарів} \quad (\text{ряд. 040 ф. №2})}{(\text{Кред. заборгов. на початок} + \text{Кред. заборгов. на кінець}): 2 \quad (\text{ряд. 620 гр. 3 ф. №1} + \text{ряд. 620 гр. 4 ф. №1})}$$

5) Рівень платоспроможності - здатність підприємства своєчасно і повністю розраховуватись по своїм зовнішнім зобов'язанням за рахунок поточних активів. Рівень платоспроможності визначається як різниця між загальною сумою поточних активів і зовнішньою заборгованістю за певний період.

6) Коефіцієнт незалежності (автономії) (Кн):

$$K_{н} = \frac{\text{Власний капітал} \quad (\text{ряд. 380 ф. №1})}{\text{Валюта балансу} \quad (\text{ряд. 280 ф. №1})}$$

7) Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів (коефіцієнт заборгованості) (Кз):

$$K_{з} = \frac{\text{Позиковий капітал} \quad (\text{ряд. 430} + \text{ряд. 480} + \text{ряд. 620} + \text{ряд. 630 ф. 1})}{\text{Власний капітал} \quad (\text{ряд. 380 ф. №1})}$$

8) Рентабельність продажу (Рп):

$$P_{п} = \frac{\text{Чистий прибуток} \quad (\text{ряд. 220 ф. №2})}{\text{Чиста реалізація} \quad (\text{ряд. 035 ф. №2})}$$

Продовження дод В

Фондовіддача – характеризує ступінь завантаження підприємницьких потужностей. Розраховується за даними форм № 1 і № 2 та за формулою:

$$\Phi_{\text{в}} = T_{\text{п}} / \Phi_{\text{к}} \quad (\text{Д.1})$$

$T_{\text{п}}$ - товарооборот за звітний період;

$\Phi_{\text{к}}$ - балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду

Фондомісткість є зворотною величиною до фондовіддачі, що дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами.

За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення. Розраховується за формулою (А.2):

$$\Phi_{\text{м}} = 1 / \Phi_{\text{в}} \quad (\text{Д.2})$$

Фондоозброєність характеризує ступінь забезпеченості основними фондами, тобто показує величину основних засобів на одного працівника і розраховується за формулою (А.3):

$$\Phi_{\text{озб}} = \Phi_{\text{к}} / Ч_{\text{с/о}} \quad (\text{Д.3})$$

де $\Phi_{\text{к}}$ - балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

$Ч_{\text{с/о}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

	Можливості: 1. Зміни в соціальній політиці держави ат податковому законодавстві 2. Можливість залучення великої кількості кандидатів на вакантну посаду 3. Розвиток інноваційний технологій 4. Вихід на нові ринки збуту	Загрози: 1. Не сприяюча соціально-економічна політика в країні 2. Підсилення вимог споживачів до якості обслуговування 3. Зростання рівня конкуренції
Сильні сторони: 1. Високий рівень компетентності управлінців 2. Активний розвиток системи постачання та збуту продукції 3. Відбір кадрів здійснюється відповідно до потреб організації, на систематичній основі 4. Високий рівень мотивації праці персоналу та диференціація в оплаті 5. Сприятливі умови праці, що задовольняють найголовніші потреби працівників 6. Позитивний соціально-психологічний клімат в колективі 7. Низький рівень плинності кадрів 8. Підприємницький тип організаційної культури	СіМ Розроблення стратегії управління персоналом на засадах створення високо-кваліфікованого колективу працівників Розроблення кадрових інновацій у сфері мотивації праці персоналу підприємства Збереження кваліфікованих працівників та підвищення рівня конкурентоспроможності працівників підприємства	СіЗ Удосконалення якості послуг, що надаються споживачам Удосконалення системи відбору кадрів Створення умов на підприємстві для навчання власних працівників
Слабкі сторони: 1. Відсутність стратегічних настанов в управлінні персоналом 2. Низький рівень роботи з кадрового планування 3. Відсутність системи підвищення кваліфікації кадрів 4. Відсутність додаткових виплат на підприємстві	СлМ Розроблення необхідного інформаційного та документаційного забезпечення кадрової роботи Розвиток системи ротації персоналу на підприємстві Пошук додаткових шляхів нематеріального стимулювання працівників	СлЗ Збереження існуючих позицій підприємства на ринку – за рахунок стабілізації кадрового складу та зниження плинності кадрів

Додаток Г. SWOT - аналіз роботи з персоналом ТОВ «КПФ «ПАПІР-МАЛ»