

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління персоналом підприємства на засадах меритократії»**

(за матеріалами ТОВ «Мобілайн плаза», Київська область, с. Софіївська  
Борщагівка)

Студентки 4 курсу 17 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління  
бізнесом»

Ротач  
Юлії Олексіївни

Науковий керівник:  
кандидат технічних наук,  
доцент

Безус  
Алла Миколаївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамірний Ігор  
Миколайович

Київ 2022

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:  
**«Управління персоналом підприємства на засадах меритократії»**  
(за матеріалами ТОВ «Мобілайн плаза», Київська область, с. Софіївська  
Борщагівка)

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 51 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 20 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 5 сторінках.

*Метою роботи* виступають теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства на засадах меритократії.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити суть та особливості реалізації принципу меритократії в управлінні персоналом підприємства;
- охарактеризувати підходи до управління персоналом підприємства на засадах меритократії, виявити переваги та проблеми такого управління;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- надати оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії;
- обґрунтувати шляхи формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах меритократії.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Мобілайн плаза».

Рік виконання роботи 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.



### **Анотація**

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

#### **«Управління персоналом підприємства на засадах меритократії»**

(за матеріалами ТОВ «Мобілайн плаза», Київська область, с. Софіївська Борщагівка)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу управління персоналом підприємства на засадах меритократії. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління персоналом підприємства на засадах меритократії.

Досліджено динаміку основних показників системи управління персоналом підприємства та проведено оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії протягом 2019-2022 рр. з метою розробки шляхів формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії.

*Ключові слова:* грейдова система мотивації, ефективність управління персоналом, кадровий менеджмент, модель управління кар'єрою та мотивації, меритократія, персонал, система управління персоналом.

### **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

#### **«Personnel management of the enterprise on the basis of meritocracy»**

(based on materials from Mobile Plaza LLC, Kyiv region, Sofiivska Borshchahivka village)

Final qualification paper deals with the personnel management of the enterprise based on meritocracy. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals, recommendations for improving the process of personnel management of the enterprise on the basis of meritocracy.

The dynamics of the main indicators of the enterprise personnel management system was studied and the effectiveness of the enterprise personnel management system based on meritocracy during 2019-2022 was assessed in order to develop ways to form an effective personnel management system of Mobile Plaza LLC on the basis of meritocracy.

*Keywords:* grade system of motivation, efficiency of personnel management, personnel management, model of career and motivation management, meritocracy, personnel, personnel management system.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МЕРИТОКРАТІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	7
1.1. Суть та особливості реалізації принципу меритократії в управлінні персоналом підприємства.....	7
1.2. Теоретико-методичні підходи до управління персоналом підприємства на засадах меритократії: переваги та проблеми.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛАЙН ПЛАЗА» .....	14
2.1. Діагностика системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.....	14
2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії .....	21
РОЗДІЛ 3 .....	28
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛАЙН ПЛАЗА» НА ЗАСАДАХ МЕРИТОКРАТІЇ.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49



## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сучасному етапі система кадрового менеджменту на українських підприємствах потребує оптимізації та вдосконалення. З реалізацією принципу меритократії формується нова рушійна сила постіндустріального суспільства, представлена високодосвідченими людьми, залученими до різноманітних сфер діяльності.

Варто зазначити, що відповідно до принципу меритократії будь-які успіхи, у тому числі і становище у професійній ієрархії, повинні займати фахівці завдяки заслугам за універсальними, об'єктивними критеріями, а не за приписаними критеріями віку, раси чи успадкованого багатства. А для того, щоб підтримати намічену в нашому суспільстві тенденцію, необхідно ввести певні зміни і до сфери кадрового менеджменту вітчизняних підприємств, що найефективніше можливо здійснити, дотримуючись саме принципу меритократії. Співробітники повинні розуміти, що проста мобілізація коштів та зусиль вже не може забезпечити прогресу. З цією метою необхідно створити початкові умови для об'єктивно обдарованих та працьовитих працівників, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високі позиції на підприємстві в умовах вільної конкуренції.

*Метою роботи* виступають теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства на засадах меритократії.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити суть та особливості реалізації принципу меритократії в управлінні персоналом підприємства;
- охарактеризувати підходи до управління персоналом підприємства на засадах меритократії, виявити переваги та проблеми такого управління;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- надати оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії;
- обґрунтувати шляхи формування ефективної системи управління

персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах меритократії.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження застосовувалися наступні методи: декомпозиції – для формування мети дослідження та постановки завдань, а також розкриття теоретичних аспектів управління персоналом підприємства на засадах меритократії; економічного аналізу – для оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

*Інформаційну базу* дослідження становлять наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, інтернет джерела, посібники з економіки, фінансово-статистична звітність та корпоративна інформація ТОВ «Мобілайн плаза».

*Практичне значення роботи* полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності ТОВ «Мобілайн плаза» щодо формування ефективної системи управління персоналом на засадах меритократії; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін присвячених менеджменту персоналу.

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінки. Містить 3 рисунки, 20 таблиць, 1 додаток. Список використаних джерел включає 30 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МЕРИТОКРАТІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1. Суть та особливості реалізації принципу меритократії в управлінні персоналом підприємства

У корпоративному світі поширена думка, що більшість організацій, які функціонують сьогодні, будуть нежиттєздатними у світі розумних технологій, що постійно розвиваються. Щоб залишатися життєздатними, більшість організацій повинні досягти не тільки технологічних можливостей вищого рівня, але й вищого рівня когнітивної та емоційної продуктивності працівників.

Для цього організаціям доведеться подолати проблеми як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. Їм доведеться замінити застарілі операційні практики, засновані на ієрархії, розрізнених та елітарних моделях лідерства; відмінити практику групового мислення та переорієнтуватися на індивідуальні ініціативи і навчитись працювати одночасно ефективно та інноваційно. Їхні працівники повинні будуть досягти успіху в розумінні вищого порядку та емоційно захоплюючій діяльності з додавання цінності, яку технологія не зможе зробити добре.

В умовах сьогодення компанія, яка прагне побудувати та сприяти ефективній взаємодії між своїми працівниками і зі своїми партнерами, а також заохочувати лідерство, повинна розглянути питання про застосування меритократичного підходу.

В науковій літературі існує низка публікацій, які пов'язані із висвітленням меритократичного принципу управління, згідно з яким до керівництва в суспільства повинні залучатися люди, які найбільш компетентні та чесні, незалежно від їх соціального становища і саме в умовах вільної конкуренції обдаровані та працьовиті люди мають шанс посісти

високе суспільне становище, тобто керівні пости повинні розподілятися згідно здібностей та вмінь, а походження, расова, гендерна, вікова чи класова приналежність не мають значення [1, с. 193].

З однієї точки зору, меритократія розглядається як принцип управління із створенням початкових умов для обдарованих та працелюбних людей, щоб в умовах вільної конкуренції вони в майбутньому мали можливість зайняти високе суспільне становище [19, с. 31]. З іншої точки зору, це протилежна аристократичній та демократичній система, де керівництво обирають з числа спеціально вирощених талантів [28, с. 73].

Застосування меритократичного принципу може вирішити багато проблем. Звичайно, за умови, що його буде правильно реалізовано. Зазначимо, що меритократія у дослівному перекладі означає «влада гідних». Цей термін утворюється шляхом поєднання двох слів: латинського Meritus давньогрецького Κράτος [4].

Спираючись на вищесказане, можна дійти висновку, що під меритократією розуміється певний принцип управління, який характеризується тим, що високі пости повинні займати люди, які володіють кращими знаннями, здібностями, досвідом, які не залежать від соціального, і навіть економічного становища у суспільстві [8, с. 198].

Отже, меритократія – це система, у якій кар'єрна позиція людини залежить безпосередньо від її здібностей. У свою чергу, меритократичність – властивість системи організації праці, коли в ній домінує орієнтація на заохочення досягнень та ефективність.

Термін «меритократія» було вперше вжито у 1954 році німецько-американським філософом Х. Арендтом у праці «Криза освіти». Через чотири роки це поняття було досліджено англійським політиком та соціологом М. Янгом [30, с. 3]. У праці «Розквіт Меритократії 1807-2033», що була опублікована у 1958 р., М. Янг розвинув футуристичну байку, котра претендує на роль соціальної історії Британії, написану у 2034 році. Меритократія, згідно Янга, це суспільство рівних, де соціальний статус й



становище у суспільстві залежить від таланту та розуму, а соціальні блага розподіляються від більш гідних до менш гідних [30, с. 4].

Р. Мертон справедливо стверджував, що меритократичність виявляється у тому, що успіх у будь-якій сфері людських відносин, головним чином, залежить від якості чиєїсь роботи [28].

У свою чергу, американський політолог Д. Белл наголошував: «Принцип меритократії має проникнути в університети, бізнес, уряд» [3, с. 76].

Практичні витоки меритократії беруть свій початок з конфуціанства, державного управління, яке здійснюється благородними чоловіками, які виконують обов'язок перед народом, користуються довірою та повагою населення.

Інакше кажучи, меритократія – форма суспільства, у якій успіх у кар'єрі, освіті, соціальному становищі є наслідком здібностей та індивідуальних зусиль, тобто створення початкових умов об'єктивно обдарованих і працьовитих людей, щоб у майбутньому вони мали шанс зайняти високе громадське становище за умов вільної конкуренції [11, с. 441].

З реалізацією принципу меритократичності формується нова рушійна сила постіндустріального суспільства, представлена високоосвіченими людьми, залученими до різноманітних сфер діяльності.

У бізнесі меритократія загалом означає, що продуктивність і талант кожної людини використовуються для найму, просування та винагороди, не звертаючись до статі, раси, класу чи національності [23].

У меритократії цінуються погляди кожного працівника на робочому місці. Кожному співробітнику рекомендується висловлювати свою думку, не боячись негативних наслідків. І хоча рішення не приймаються консенсусом, ідея на меритократичному робочому місці полягає в тому, щоб думки кожного були почуті. Залучення всіх на робочому місці сьогодні розглядається як одна з головних цілей для формування позитивної

корпоративної культури [2, с. 60].

На меритократичних робочих місцях діють системи винагород за результати. Співробітників оцінюють лише за зусиллями, навичками, здібностями та продуктивністю.

Таким чином, меритократія – принцип управління, відповідно до якого керівні пости мають займати найбільш здібні люди, незалежно від їхнього соціального або економічного становище. Застосовується переважно у двох значеннях. Перше значення даного терміну припускає створення початкових умов задля об'єктивно обдарованих та працелюбних людей, щоб вони у майбутньому мали змогу зайняти високе суспільне становище за умов вільної конкуренції. Друге значення відповідає системі, яка є протилежною аристократії та демократії, у котрій керівники призначаються із числа найбільш здібних кандидатів.

## **1.2. Теоретико-методичні підходи до управління персоналом підприємства на засадах меритократії: переваги та проблеми**

Розкрити особливості меритократії спробував професор Ангар Аллен із університету Шеффілда, виділивши чотири основні характеристики:

- працівники підприємства мають працювати самостійно;
- лише ті, хто працює над самовдосконаленням у своїй сфері, можуть розраховувати на заохочення;
- виходячи з другого та третього пунктів, люди стають мобільними та гнучкими, не прив'язуючись до однієї ролі під час виконання своїх обов'язків;
- здорова конкуренція сприяє розвитку особистості працівника [18, с. 33].

Іншими словами, у компанії, яка використовує в роботі принципи меритократії, вираження власної думки співробітників заохочується, а генерація нових ідей та ініціативність допомагають у просуванні кар'єрними сходами.



Хоча меритократія на перший погляд здається ідеалом, що сприяє рівності, насправді вона повна труднощів. Кліфтон Марк пише у Fast Company, що випадкові обставини фігурують у кожній історії успіху, і в результаті меритократії не існує [21].

Далі він зазначає, що «меритократія пропонує лестощі» і що «вона дає багатим і могутнім право вважати себе продуктивними геніями». Хоча Марк пише про меритократію як соціальний ідеал, подобається це чи ні, подібна соціальна ієрархія існує в більшості компаній [14, с. 13].

Меритократія покладається на менеджерів і лідерів, які завжди діють неупереджено. Дослідження показують, що дотримання ідеалу меритократії неавтоматично робить протилежне.

Варто зазначити, що більшість учених, сходяться на думці, що незважаючи на «об'єктивність» меритократичних методів, така управлінська система призводить до нерівності. Так, професор технологічного інституту з Массачусетсу Еміліо Кастілья з'ясувала, що компанії, які використовують меритократію для скорочення дискримінації на робочих місцях, найчастіше отримують зворотний результат [13].

Професор провела дослідження великої HR-компанії, де працює понад 9 тис. співробітників. Її відмінністю від сотні інших стала особлива система, суть якої полягала у заохоченні найбільш «продуктивних» співробітників незважаючи на їхню стать, вік та час роботи в компанії. Однак, як з'ясувалося трохи пізніше, люди, які не народилися в США, жінки та представники меншин за етнічними ознаками змушені були працювати більше, щоб їх оцінювали як рівних. Засумнівавшись у тому, що це може бути окремим випадком, Еміліо Кастілья разом зі своїм колегою провели низку експериментів, проте результат скрізь був одним і тим самим. Парадокс, тим не менш, набагато глибший за банальний сексизм і дискримінацію за расовою ознакою. Як з'ясувалося, у меритократичній системі керівники покладаються виключно на власну думку, не враховуючи думки колег, і вважають свою оцінку об'єктивною та єдиною вірною [17].

Однак сучасне суспільство і без того потопає в різних формах дискримінації, і це одна з головних причин, як стверджує Кастілья, через яку меритократична форма управління не може бути повсюдно застосована – хоч як це не парадоксально, але вона заохочує нерівність [12].

Ще один недолік у меритократії виявив професор Найджел Ніколсон. Він припускає, що успішніші працівники будуть ставитись до талановитих колег з більшою неприязню, ніж у звичних нам умовах. Більше того, вони навіть намагатимуться принижувати заслуги співробітників, яких вважають суперниками, боячись, що ті можуть претендувати на їхню посаду. Крім цього Ніколсон, як і його колеги, так і не зміг назвати жодного виду діяльності, де можна було б виміряти ефективність співробітника лише за одним або двома критеріями [9, с. 117].

Разом з цим існують компанії, які готові посперечатися з вченими. Наприклад, Hacker Rank розробила унікальний програмний фільтр, який визначає ефективність роботи ІТ співробітників, оцінюючи їх навички «кодити» [10, с. 16].

Говорячи про те, наскільки меритократія вписується в умови сучасного суспільства, американський журналіст Джордж Паркер стверджує, що інтелектуальні здібності є безумовно важливими, проте вони не можуть витіснити доброту, чесність та порядність [20].

Безперечно, робот-керівник, скажімо, буде розумнішим за всіх інших і робитиме якісь обчислення швидше, але йому навряд чи вистачить людських якостей для того, щоб при цьому залишатися добрим, гідним лідером.

Загалом можна виділити наступні переваги та недоліки меритократії в управлінні персоналом підприємства (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Переваги та недоліки меритократії в управлінні персоналом підприємства**

Переваги	Недоліки
1	2
Меритократія забезпечує	Заслуги в більшості випадків визначаються



## Продовження табл. 1.1

1	2
безперебійну роботу системи	освітою і можуть виявитися недоступними в деяких країнах
Сприяє рівним правам для людей різних рас і каст	Труднощі з отриманням вищої освіти перетворюють меритократію в елітарність
Підтверджує ефективність та результативність організацій	Перешкоди на шляху до отримання вищої освіти для нижчого та середнього класу створює брак можливостей
Визначає пріоритетність ефективності та використовує її як шкалу для просування по службі, бонусів та інших винагород	Меритократія заснована на принципі винагороди за зусилля людини і при цьому нехтує тим фактом, що не всі починають на однаковій основі через обставини, які не залежать від них

*Джерело: складено автором на основі [25, с. 73]*

Незважаючи на наявні недоліки варто зазначити, що меритократична культура стає все більш поширеною, хоча вона ще не є нормою, і все ще існує багато, часто більших організацій з більш традиційними ієрархічними структурами. Це означає, що меритократія є значною перевагою, особливо для більш молодшого рівня співробітників – вона передбачає чіткий кар'єрний шлях і значні шанси для прогресу, якщо вони наполегливо працюють.

У цьому часто менші компанії та стартапи мають перевагу перед великими компаніями з фіксованою політикою та процедурами. Там, де великі організації можуть боротися з перебудовою своїх систем просування та схем винагород, стартапи можуть впровадити меритократичну структуру з самого початку. У результаті вони з більшою ймовірністю залучають найкращі таланти та наймуть ефективних лідерів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що хоча меритократія не завжди є легкою структурою для впровадження, дослідження показують, що організації із задоволеними працівниками мають більший успіх у бізнесі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛАЙН ПЛАЗА»

#### 2.1. Діагностика системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах

ТОВ «Мобілайн плаза» займається торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

Підприємство знаходиться за адресою Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Софіївська Борщагівка, вул. Велика Кільцева, будинок 108.

Персонал підприємства є важливою складовою його ресурсного потенціалу. Проведемо аналіз динаміки облікової кількості штатних працівників ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр. (рис. 2.1).

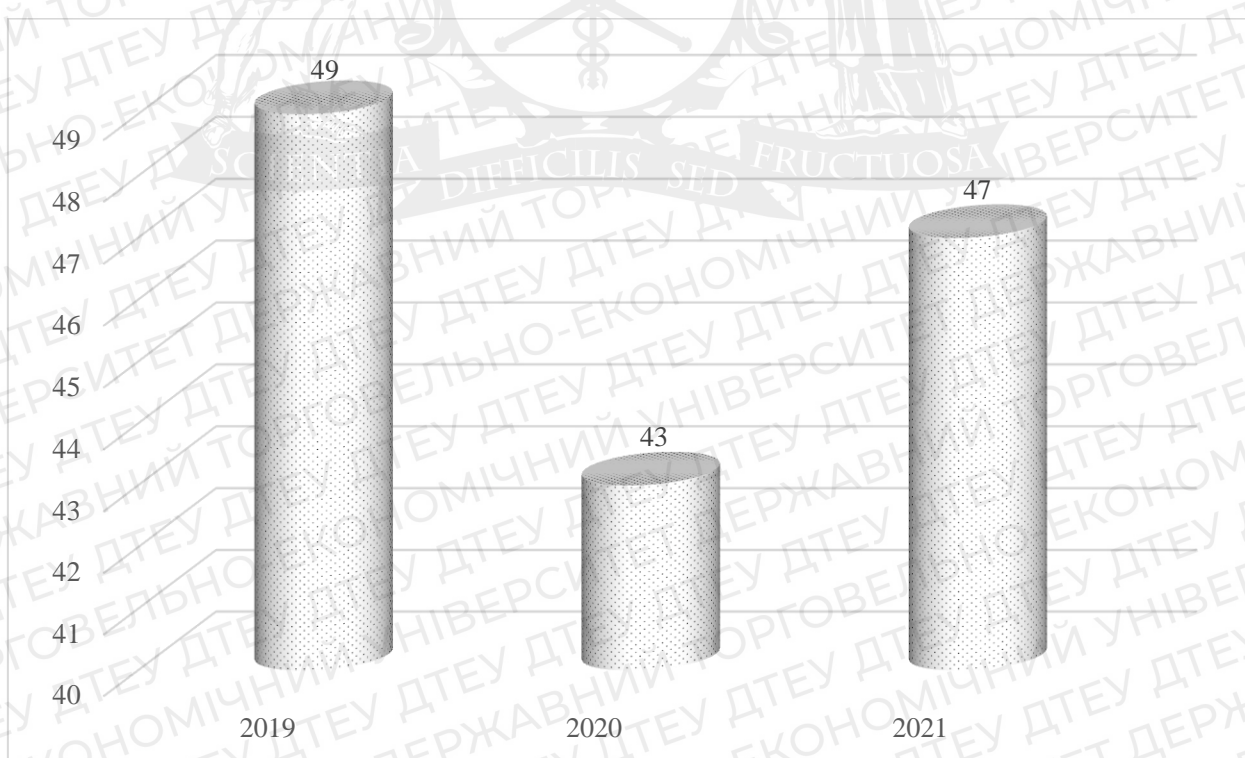


Рис. 2.1. Динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]



Загалом облікова кількість штатних працівників ТОВ «Мобілайн плаза» має негативну динаміку. В 2021 році облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2019 роком на 2 особи або на 4,1 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році збільшилась на 4 особи, що у відсотковому співвідношенні складає + 9,3 %.

Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» протягом 2019-2021 рр. відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» за характером функцій, статтю, рівнем кваліфікації, освітою, стажем роботи в 2019-2021 рр.**

Показники	Станом на кінець 2019 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2020 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2021 р.	Питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	49	100	43	100	47	100
<b>Розподіл працівників за характером функцій</b>						
Керівники	4	8,2	4	7,9	4	8,0
Спеціалісти	5	10,5	5	12,1	6	13,1
Службовці	8	16,8	7	17,1	6	12,4
Робітники	32	64,5	27	62,8	31	66,5
<b>Розподіл працівників за статтю</b>						
Чоловіки	26	57,3	24	55,9	26	54,3
Жінки	23	42,7	19	44,1	21	45,7
<b>Розподіл працівників за рівнем кваліфікації</b>						
Висококваліфіковані	37	76,2	34	78,3	38	80,9
Кваліфіковані	9	18,2	6	15,1	7	14,9
Малокваліфіковані	2	3,5	2	4,6	1	2,1
Некваліфіковані	1	2,1	1	2,0	1	2,1
<b>Розподіл працівників за рівнем освіти</b>						
З вищою освітою	40	82,5	37	86,8	42	89,9
З середньо-спеціальною	6	11,9	3	6,6	3	6,1
З незакінченою вищою	2	3,5	2	4,6	1	2,0
З середньою освітою	1	2,1	1	2,0	1	2,0
<b>Розподіл працівників за стажем роботи</b>						
до 1 року	7	12,6	5	11,6	5	11,6
1-3 роки	14	29,1	13	30,2	14	29,5
4-5 років	18	37,1	16	37,2	17	36,2
6-9 років	8	17,2	6	14,0	8	16,3
10-15 років	1	2,0	2	4,7	2	4,3
15-20 років	1	2,0	1	2,3	1	2,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

За даними таблиці 2.1 бачимо, що в структурі персоналу за характером функцій переважають робітники. Протягом аналізованого періоду їхня кількість загалом мала негативну динаміку, проте питома вага робітників в структурі персоналу мала тенденцію до зростання. В 2021 р. їхня питома вага складала 66,5 %. Питома вага керівників протягом 2019-2021 рр. в загальній структурі персоналу підприємства не перевищувала 8,0 %. Спеціалісти в структурі персоналу в 2021 р. склали 13,1 %. Службовці в структурі персоналу підприємства в 2021 р. склали 12,4 %.

Протягом 2019-2021 рр. в структурі персоналу підприємства питома вага чоловіків та жінок була майже однакова. Різниця становила близько 10 % з перевагою працівників чоловічої статі. В 2021 р. питома вага чоловіків в структурі персоналу складала 54,3 %.

Дослідження структури персоналу за рівнем кваліфікації дало змогу визначити, що найбільшу питому вагу займають висококваліфіковані працівники. В 2021 р. їхня питома вага складала 80,9 %. Кваліфіковані працівники в структурі персоналу в 2021 р. склали 14,9 %. Некваліфіковані працівники в 2021 р. на підприємстві склали 2,1 %, малокваліфіковані працівники склали 2,1 % - це загалом такі професії як сторож, прибиральник тощо.

В структурі персоналу за рівнем освіти переважають працівники з вищою освітою. Протягом аналізованого періоду їхня кількість мала позитивну динаміку. В 2018 р. їхня питома вага складала 89,9 %. Питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою протягом 2019-2021 рр. в загальній структурі персоналу підприємства не перевищувала 11,9 %. Працівники з незакінченою вищою освітою в структурі персоналу в 2021 р. склали 2,0 %. Працівники з середньою освітою в структурі персоналу підприємства в 2021 р. склали 2,0 %.

Стаж роботи більшості працівників підприємства складає від 1 до 9 років. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу в 2021 р. займали працівники зі стажем 4-5 років – 36,2 %. Також велику питому вагу склали



працівники зі стажем роботи 1-3 роки – в 2021 р. 29,5 %.

Дані аналізу руху персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр., осіб**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021	2021	2021	2021
				до 2019	до 2020	до 2019	до 2020
Облікова кількість штатних працівників	49	43	47	-2	4	-4,1	9,3
Прийнято працівників	4	7	2	-2	-5	-50	-71,4
Вибуло працівників в тому числі з причин:	10	3	2	-8	-1	-80	-33,3
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	0	0	0	0	0	0	0
плинності кадрів (за власним бажанням, за згодою сторін ін.)	10	3	2	-8	-1	-80	-33,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Позитивна динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «Мобілайн плаза» в 2021 р. обумовлена поступовим виходом з коронакризи 2020 р. та поступовим збільшенням обсягу продажу товарів та надання послуг.

Зокрема, в 2021 році на підприємство було прийнято 2 працівників. Порівняно з 2019 роком чисельність прийнятих працівників в 2021 році зменшилась на 2 особи або на 50,0 %. Порівняно з 2020 роком чисельність прийнятих працівників зменшилась в 2021 році на 5 осіб або на 71,4 %.

Чисельність звільнених працівників за аналізований період має тенденцію до зниження. В 2021 році було звільнено 2 працівників. Порівняно з 2019 роком кількість звільнених працівників зменшилась на 8 осіб або на 80 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році чисельність звільнених зменшилась

на 1 особу або на 33,3 %.

З метою вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховують коефіцієнти обороту із приймання та із звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту. Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» протягом 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021	2021	2021	2021
				до 2019	до 2020	до 2019	до 2020
Коефіцієнт обороту по прийому	0,082	0,163	0,043	-0,039	-0,12	-47,6	-73,6
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,204	0,064	0,043	-0,161	-0,021	-78,9	-32,8
Коефіцієнт загального обороту	0,286	0,233	0,085	-0,201	-0,148	-70,3	-63,5
Коефіцієнт плинності	0,204	0,064	0,043	-0,161	-0,021	-78,9	-32,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Розрахунок показує, що на підприємстві коефіцієнт обороту по прийому загалом має негативну динаміку. В 2021 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2019 роком на 0,039 або на 47,6 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,12, що у відсотковому співвідношенні складає (-73,6 %). Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зменшенням кількості прийнятих на підприємство працівників в 2021 р.

Коефіцієнт обороту зі звільнення в 2021 р. порівняно з 2019 роком зменшився на 0,161 або на 78,9 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,021, що у відсотковому співвідношенні складає (-32,8 %). Зменшення коефіцієнта пов'язане з тим, що темпи росту кількості звільнених працівників є нижчими ніж темпи росту облікової кількості працівників.



Коефіцієнт загального обороту в 2021 році зменшився порівняно з 2019 роком на 0,201 або на 70,3 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,148, що складає (-63,5 %).

Коефіцієнт плинності кадрів в 2021 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,161 або на 78,9 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,021, що у відсотковому співвідношенні складає (-32,8 %). Негативна динаміка даного коефіцієнта пов'язана зі зменшенням кількості звільнених працівників на підприємстві.

Отже, на основі проведеного аналізу чисельності, руху трудових ресурсів ТОВ «Мобілайн плаза» можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зменшилась плинність кадрів.

Варто зазначити, що в ТОВ «Мобілайн плаза» в процесі управління персоналом використовують принцип меритократії, завдяки чому керівні посади займають найбільш ефективні працівники, незалежно від освіти, соціального статусу, віку та статі. На підприємстві є ієрархія і декілька рівнів прийняття рішень.

Доцільно також зазначити, що відбір та просування персоналу здійснюються виключно на основі здібностей, знань та умінь кандидатів з усіх верств суспільства в результаті чесної і відкритої, що надає всім рівні можливості конкуренції незалежно від статі, віку, сімейного стану, раси, релігії та ін.

У ТОВ «Мобілайн плаза» використовуються дві групи компетенцій: загальні/базові компетенції, обов'язкові для всіх співробітників, і лідерські метакомпетенції, обов'язкові для осіб, котрі обіймають управлінські посади на високому рівні.

Базові компетенції:

- прагнення до особистого розвитку;
- порядність;
- навички налагодження ефективних міжособистісних відносин;
- мотивація просування кар'єрними сходами;

- високий рівень усного спілкування;
- якісна письмова комунікація.

Лідерські метакомпетенції перераховані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Лідерські метакомпетенції обов'язкові для осіб, котрі обіймають управлінські посади на високому рівні в ТОВ «Мобілайн плаза»**

Метакомпетенції	Характеристика
Лідерство змін	Креативність та інновації Увага до зовнішнього середовища Гнучкість Наполегливість Стратегічне мислення Довгострокове бачення
Управління людьми	Управління конфліктами Вилучення вигоди з різноманітних ситуацій Розвиток персоналу Формування команди
Орієнтованість на результат	Відповідальність Орієнтація на клієнта Рішучість Підприємливість Розв'язання задач Спеціальна експертиза
Бізнес-інтелект	Фінансове управління Управління людськими ресурсами Управління технологіями
Здатність об'єднувати	Створення партнерських мереж та альянсів Політична грамотність Ефективне переконання та ведення переговорів

*Джерело: складено автором*

В основі п'яти лідерських метакомпетенцій покладено прагнення до побудови «корпоративної культури», орієнтованої на результат, служіння «клієнту», а також створення ефективних команд та альянсів усередині і поза організацією.

На основі цих компетенцій розробляються системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в ТОВ «Мобілайн плаза». Наявність всіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів у резерв вищих керівників.

Таким чином, в ТОВ «Мобілайн плаза» добре розуміють, що



успішними є ті компанії, лідери яких створюють систему двостороннього обміну інформацією, обмежують власні потенційно суб'єктивні рішення побудовою об'єктивної (ефективної) системи відбору, просування та утримання працівників, залишаючи за собою формулювання бачення та цінностей, а також визначення стратегії.

## 2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії

Проводячи оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії доцільно проаналізувати показники продуктивності праці, зарплатовіддачі, а також проаналізувати рівень змінності персоналу, рівень просування по службових сходах.

Від того наскільки ефективно здійснюється управління персоналом залежать трудові показники, зокрема продуктивність праці персоналу. Проаналізуємо динаміку продуктивності праці в ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Динаміка продуктивності праці в ТОВ «Мобілайн плаза» в 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Обсяг реалізованої продукції, робіт, товарів, послуг, тис. грн.	25248,6	35078,9	38255,6	13007	3176,7	51,5	9,1
Кількість робітників підприємства, осіб	32	27	31	-1	4	-3,1	14,8
Кількість працівників підприємства, осіб	49	43	47	-2	4	-4,1	9,3
Продуктивність праці робітників підприємства, тис. грн. / особу	789,02	1299,22	1234,05	445,03	-65,17	56,4	-5,0
Продуктивність праці працівників підприємства, тис. грн. / особу	515,28	815,79	813,95	298,67	-1,84	57,9	-0,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Протягом аналізованого періоду продуктивність праці одного робітника мала нерівномірну динаміку. В 2021 році збільшилася порівняно з 2019 роком на 445,03 тис. грн./ос. або на 56,4 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році продуктивність праці зменшилася на 65,17 тис. грн./ос., що у відсотковому співвідношенні складає (-5,0 %).

В 2019-2021 рр. продуктивність праці одного працівника мала нерівномірну динаміку. В 2021 році збільшилася порівняно з 2019 роком на 298,67 тис. грн./ос. або на 57,9 %. Порівняно з 2020 роком в 2021 році продуктивність праці зменшилася на 1,84 тис. грн./ос., що у відсотковому співвідношенні складає (-0,2 %).

Негативна динаміка продуктивності праці свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації нижчі за темпи росту чисельності працівників підприємства.

З метою оцінки ефективності системи управління персоналом в контексті мотивації персоналу доцільно проаналізувати фонд оплати праці ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр. (рис. 2.2).

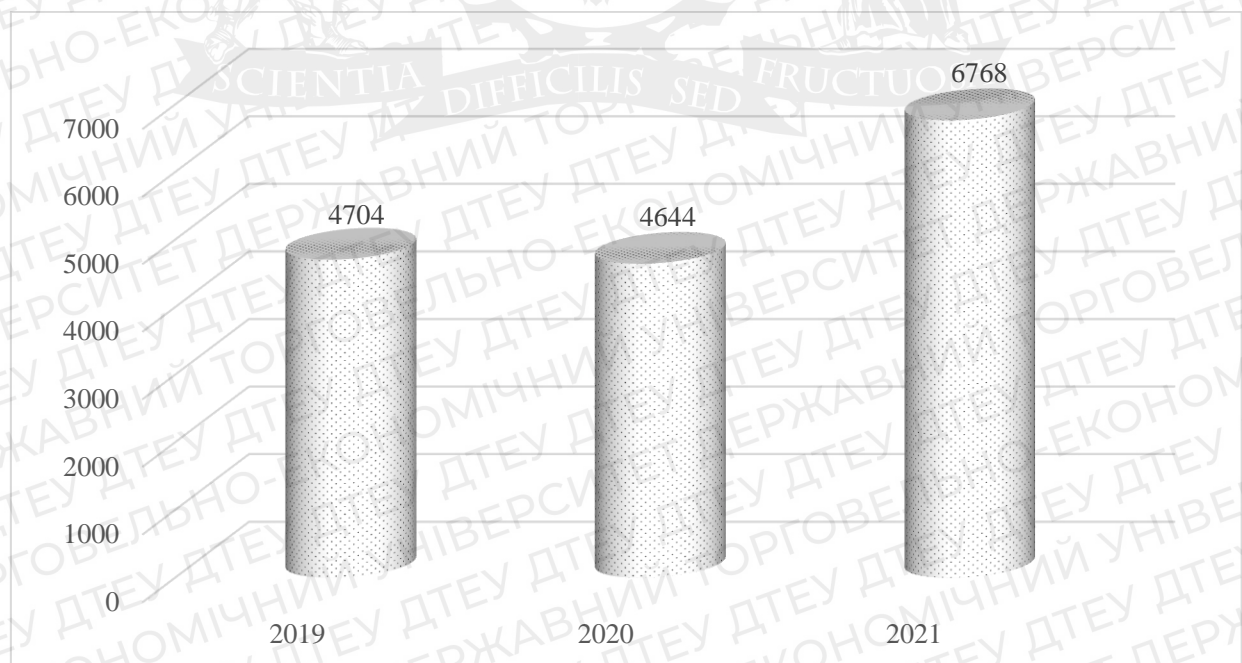


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Мобілайн плаза» протягом 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]



Дані показують, що за аналізований період фонд оплати праці штатних працівників мала загалом позитивну динаміку. В 2021 році він складав 6768 тис. грн. Порівняно з 2019 роком збільшився в 2021 р. на 2064 тис. грн. або на 43,9 %. Порівняно з 2020 роком збільшився в 2021 році на 2124 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає + 45,7 %.

Необхідно зазначити, що зарплатовіддача, як економічний показник, дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсязі виробництва/реалізації на підприємстві. Очевидно, що чим більше обсягу продукції приходиться на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси. Зростання даного показника є сприятливою тенденцією до поживлення діяльності підприємства.

Динаміку зарплатовіддачі в ТОВ «Мобілайн плаза» потягом 2019-2021рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

#### Динаміка зарплатовіддачі в ТОВ «Мобілайн плаза» в 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	25248,6	35078,9	38255,6	13007	3176,7	51,5	9,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	4704	4644	6768	2064	2124	43,9	45,7
Зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.	5,37	7,55	5,62	0,25	-1,93	4,7	-25,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22; 24]

Результати аналізу наведені в таблиці 2.6 дали змогу визначити, що в 2021 році зарплатовіддача складала 5,62 грн. Порівняно з 2019 роком збільшилась на 0,25 грн. або на 4,7 %. Порівняно з 2020 роком знизилась на 1,93 грн., що складає (-25,6 %). Негативна динаміка зарплатовіддачі свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації продукції нижчі за темпи росту

фонду оплати праці.

Таким чином, з метою подальшого забезпечення ефективності системи управління персоналом керівництву підприємства ТОВ «Мобілайн плаза» необхідно розробляти нові методи мотивації, що стануть стимулом для працівників, при цьому варто враховувати такі показники як темпи росту зарплатовіддачі та продуктивності праці.

Змінюваність кадрів є основним показником, що свідчить про ефективність політики підприємства з управління персоналом. Досвід оцінки показав прямий зв'язок між рівнем плинності кадрів та ступенем розвитку системи управління персоналом підприємства.

Показник стимулює підприємство утримувати високопрофесійних працівників, забезпечуючи оптимальний рівень плинності кадрів. Висока змінність кадрів є великою загрозою для ефективності роботи підприємства і позначається на продуктивності праці не лише тих працівників, які мають намір звільнитись, а й тих, що продовжують працювати.

Плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає корпоративну культуру загалом, створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні проблеми. Істотним наслідком нестабільності кадрового складу є порушення наступності на підприємстві.

Динаміку коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «Мобілайн плаза» потягом 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.3.

Загалом впродовж аналізованого періоду плинність персоналу знизилась. Найбільший рівень плинності персоналу фіксується у 2019 р. В 2021 році змінилося лише 4,3% працівників.

Забезпечення якості людських ресурсів є також важливим напрямком управління персоналом підприємства. Мета показника «Якісний склад персоналу» полягає у стимулюванні керівництва підприємства до покращення якості персоналу за допомогою залучення на роботу висококваліфікованих працівників, які мають високий рівень кваліфікації. Передбачається, що наявність у штаті висококваліфікованих працівників



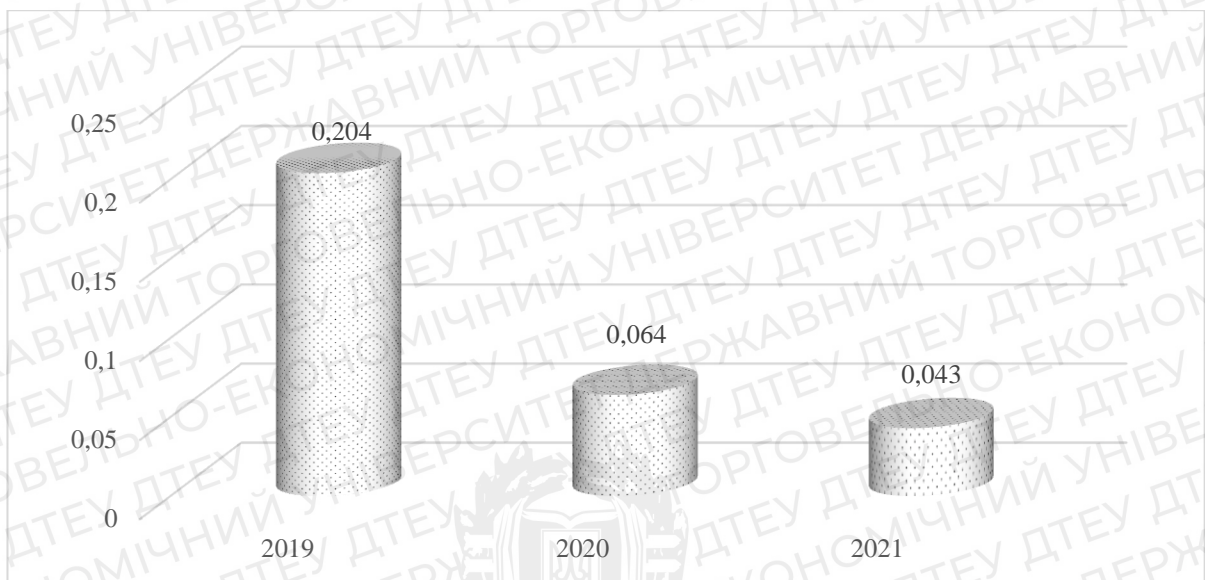


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «Мобілайн плаза» протягом 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

забезпечить практичне застосування науково обґрунтованих підходів до розробки та реалізації стратегії діяльності підприємства. Проте, важливо зазначити, що висока кваліфікація працівника підтверджується не вченим ступенем, рівнем освіти, а зазвичай залежить від професійних якостей, досвіду та навичок у відповідній сфері діяльності.

Проаналізуємо динаміку персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» за рівнем кваліфікації впродовж 2019-2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» за рівнем кваліфікації впродовж 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Висококваліфіковані	37	34	38	1	4	2,7	11,8
Кваліфіковані	9	6	7	-2	1	-22,2	16,7
Малокваліфіковані	2	2	1	-1	-1	-50	-50
Некваліфіковані	1	1	1	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Дані таблиці 2.8 дають змогу зробити висновки, що на підприємстві в 2019-2021 рр. простежується позитивна динаміка росту чисельності висококваліфікованих працівників. Також знижується чисельність малокваліфікованого персоналу.

Важливим показником є просування співробітників кар'єрними сходами.

Показник стимулює підприємство забезпечувати кар'єрні перспективи працівникам. При розрахунку враховується кількість працівників, які отримали призначення на вищі посади.

Просування своїх співробітників на посади всередині підприємства є мотиваційним інструментом, що стимулює співробітників до більш продуктивної роботи.

В таблиці 2.8 наведено кількість внутрішньопереведених працівників на вищі посади в 2019-2021 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка кількості внутрішньопереведених працівників на вищі посади в ТОВ «Мобілайн плаза» впродовж 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Кількість працівників підвищених в посаді	3	1	2	-1	1	-33,3	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Моніторинг показника дозволив діагностувати системний характер проблеми зміцнення меритократії. Найбільш гострою проблема була в 2020 р. Загалом спостерігається негативна динаміка показника просування співробітників по кар'єрних сходах. Дана тенденція пов'язана з пандемією коронавірусу, яка завдала значної шкоди для діяльності підприємства. І наразі воно ще не досягнуло докризових показників своєї діяльності.



Підсумовуючи, варто зазначити, що зміцнення принципу меритократії останніми роками стає ключовою тенденцією у ТОВ «Мобілайн плаза» у сфері управління персоналом. Прийнятий новий порядок надає всім працівникам право приймати участь у внутрішньому конкурсі на заміщення вищих посад. Проте, враховуючи чималі переваги, необхідно більш ефективно підійти до питання реалізації принципу меритократії в управлінні персоналом, вивчаючи та адаптуючи зарубіжний досвід та досвід вітчизняних підприємств.



### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛАЙН ПЛАЗА» НА ЗАСАДАХ МЕРИТОКРАТІЇ

З метою обґрунтування шляхів формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» на засадах меритократії доцільно, перш за все, дослідити досвід іноземних компаній які застосовують даний принцип.

Компанія General Electric (GE) – одна з найбільших корпорацій у світі. Її можна уподібнити невеликій державі не тільки через розмір оборотів та чисельність персоналу, а й через диверсифікацію бізнесів та розгалуженість процесів [27].

GE стала символом ефективного управління людськими ресурсами, що базується на принципах меритократії. Її досвід побудови подібної системи використовувався і продовжує використовуватись як у приватному, так і державному секторах.

Протягом майже всієї історії свого існування компанія призначала на вищі керівні посади людей лише зсередини організації, методично розвиваючи та навчаючи їх. Більш того, GE можна назвати колицкою найталановитіших генеральних директорів для корпоративної Америки.

Головною цінністю GE є важлива і непохитна порядність. Крім того, від лідерів у компанії очікується:

- гостре прагнення до високої професійності та майстерності;
- відкритість ідеям, звідки б вони не виходили;
- створення конкурентної переваги за допомогою постійного покращення якості, зменшення витрат та підвищення швидкості роботи;
- впевненість у собі, достатня для того, щоб залучати інших та діяти, не звертаючи уваги на існуючі обмеження та перепони;
- створення ясного, простого та реалістичного бачення та доведення



своїєї позиції до членів команди;

- величезна енергія та здатність заряджати інших;
- ставлення до змін як до можливостей, а не до загроз;
- глобальне мислення, що дозволяє будувати диверсифіковані та міжнародні команди [27].

Найчастіше залучення молодих талантів відбувається під час щорічних наборів (як у рамках ярмарків, так і за допомогою прямого рекрутменту, особливо коли йдеться про випускників бізнес-програм) в університетах.

У деяких випадках на різні посади середнього рівня компанія набирає людей з ринку в рамках процедури стандартного рекрутменту, переважно за допомогою величезної кількості резюме, що надходять до бази даних компанії.

Окремою категорією потенційних кадрів у США є військовослужбовці, які звільнилися із збройних сил. У штаті американських підрозділів GE їх понад 11 тисяч, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності, а також про здатність компанії адаптувати та використовувати досвід представників різних культур та професій.

Загалом, компанія General Electric є символом ефективного управління людськими ресурсами на засадах меритократії, а також визнаною кузницею талановитих керівників.

Ще однією компанією яка застосовує принцип меритократії в управлінні персоналом є Procter & Gamble. Компанії не важливо, який університет кандидат на посаду закінчував, чи є в нього ступінь MBA, в якій країні він народився. В управлінській команді представлено понад 100 країн! Єдине, що турбує компанію, це те, що характер і порядність кандидата на посаду дозволять йому досягти виняткових результатів і будувати сильну організацію.

Як модель компетенцій P&G використовує так звані напрямні успіху (success drivers). Вони базуються на цілях, цінностях та принципах компанії (PVP – purpose, values, principles).

Складові принципу меритократії поділяються на 3 блоки (або три «сили») (табл. 3.1): сила розуму, сила людей, сила швидкості та гнучкості.

Таблиця 3.1

### Складові принципу меритократії в компанії Procter & Gamble

Складові принципи меритократії	Індикатори	Деструктори
Сила розуму	Думає і діє рішуче Використовує та вдосконалює майстерність Вводить нововведення та застосовує напрацьований досвід	Інновації заради інновацій без зв'язку з потребами бізнесу та/або споживачів
Сила людей	Веде за собою Будує відносини співпраці з різними людьми та організаціями Створює та розширює можливості	Приділяє увагу розвитку можливостей, які або не співвідносяться з реальністю, або спричиняють великі витрати, або створюють у співробітників невірні очікування
Сила швидкості та гнучкості	Завжди поряд Приймає зміни Діє відповідально	Може надто зосередитися на стадіях процесу та зануритися у бюрократичні процедури при виконанні роботи

Джерело: складено автором за даними [29]

Понад 90 % співробітників P&G починають працювати в компанії з найнижчих щаблів кар'єрних сходів і далі розвиваються всередині організації.

Як і в GE, лідери не з'являються в P&G ззовні, а виховуються і вирощуються всередині, тому що для компанії дуже важливо, щоб їхня поведінка, думки, ідеали були просякнуті цінностями, цілями та принципами компанії [29].

Компанія Procter and Gamble є лідерським конвеєром, який виростив багатьох перших осіб провідних світових компаній. Парадоксально, але, незважаючи на репутацію компанії з жорсткими процедурами та «роботоподібними» співробітниками, чиє регламентоване офісне життя не дає можливості для творчості, саме з P&G виходять успішні новатори та підприємці. Це відбувається завдяки тому, що швидше та вище піднімаються талановиті менеджери, які поєднують відданість принципам компанії та



розвинені компетенції, які включають інноваційність, лідерство та адаптивність до змін. Для тисяч співробітників та кандидатів, які мріють про роботу в PG, колишні та нинішні лідери компанії – живий приклад того, чого можна досягти, зберігаючи вірність цінностям компанії яка застосовує в управлінні персоналом принцип меритократії [29].

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» доцільно обґрунтувати шляхи впровадження нової моделі управління кар'єрою та мотивації, яка неодмінно буде базуватися на уже прийнятому підприємством принципі меритократії.

В ТОВ «Мобілайн плаза» доцільно, перш за все, впровадити кар'єрну модель, що базується на принципах меритократії для фахівців різного рівня.

Відповідно до пропонованої кар'єрної моделі, що базується на принципах меритократії, всі посади доцільно розподілити на 5 так званих «сімей». Це групи посад з аналогічним характером роботи, що відповідають кваліфікаційним навичкам, знанням та досвіду у даній сфері. Кожна «сім'я» складається з п'яти рівнів (А; В; С; D; Е), які відрізняються за складністю виконуваних обов'язків, відповідальністю, необхідним досвідом роботи та навичками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Кар'єрна модель, що базується на принципах меритократії для фахівців різного рівня в ТОВ «Мобілайн плаза»**

Рівень посади	Структурні підрозділи підприємства				
	Відділ обслуговування роздрібних клієнтів	Відділ обслуговування корпоративних клієнтів	Відділ продажу	Відділ закупівель	Адміністративний відділ
Керівник підрозділу	Е	Е	Е	Е	Е
Головний спеціаліст	D	D	D	D	D
Провідний спеціаліст	С	С	С	С	С
Спеціаліст	В	В	В	В	В
Стажер	А	А	А	А	А

Джерело: складено автором

Щоб запровадити модель кар'єрного зростання засновану на

принципах меритократії, необхідно прописати профілі посад для кожного кар'єрного рівня. З одного боку, профіль посади має бути узагальненим, характеризувати саме посаду, а не конкретну людину, яка її обіймає. З іншого боку – його опис має бути деталізованим, щоб можна було розкрити основні обов'язки. Профіль посади включає наступні категорії:

- управління працівниками;
- відповідальність;
- рівень кваліфікації;
- ціна помилки;
- складність роботи.

Кожній категорії присвоюються бали залежно від складності та прояву:

A – 1 бал; B – 2 бали; C – 3 бали; D – 4 бали; E – 5 балів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Визначальні фактори оцінки посади

Фактор	Рівень фатора	Опис рівня
1	2	3
Управління працівниками	A	Відсутність підлеглих, немає потреби управляти персоналом підприємства
	B	Відсутність прямих підлеглих, здійснюється періодична координація робіт інших співробітників у межах поставлених завдань
	C	Координація дій певної робочої групи (2–3 працівників) Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних завдань
	D	Управління відповідним підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так й вертикальної взаємодії між працівниками. Вміння згуртувати колектив
	E	Управління групою підрозділів підприємства, переважно здійснюється вертикальна взаємодія. Лідерські здібності
Відповідальність	A	Відповідальність лише за свою роботу, а за фінансовий результат власної діяльності відсутня
	B	Відповідальність за фінансові результати певних дій перебуває під контролем безпосереднього керівника
	C	Відповідальність за фінансові результати відповідних дій у межах функціональних обов'язків Розробка рішень, котрі впливають на фінансовий результат узгодження рішень із керівництвом
	D	Повна відповідальність працівника за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати у межах бюджету відповідного підрозділу підприємства. Прийняття самостійних



## Продовження табл. 3.3

1	2	3
		рішень
	Е	Повна відповідальність за досягнуті фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів підприємства). Прийняття самостійних рішень. Відповідальність за прийняті рішення
Рівень кваліфікації	А	Достатньо середньої чи неповної вищої освіти, спеціальні знання не є потрібними
	В	Потрібна вища освіта, проте не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями й методиками
	С	Бажана вища освіта по спеціальності, вільне володіння спеціальними методами й технологіями Вища освіта по спеціальності, потрібні поглиблені спеціальні знання й базові у суміжних сферах
	Д	Вища освіта по спеціальності, спеціальні знання і навички
	Е	Вища освіта по спеціальності у додаткова у сфері управління організацією і персоналом
Ціна помилки	А	Помилки впливають на особисту роботу та на роботу в межах робочої групи
	В	Помилки зумовлюють порушення в роботі персоналу у межах усього підрозділу підприємства
	С	Помилки можуть обумовити фінансові втрати в масштабах певного підрозділу підприємства
	Д	Помилка може зумовити не лише значні втрати, але і порушити роботу ряду підрозділів підприємства
	Е	Помилки можуть обумовити фінансові втрати в масштабах усього підприємства
Складність роботи	А	Однотипна робота, практично постійне виконання одиничних операцій
	В	Робота є більш різноманітною, виконання кількох функцій, котрі не потребують особливих зусиль працівника
	С	Різнманітна робота, котра потребує використання елементів аналізу та вибір шляхів вирішення поставлених завдань Робота потребує поглибленого аналізу, вибір способу вирішення різноманітних проблем
	Д	Робота пов'язана із творчим підходом щодо пошуку та системного аналізу інформації, вирішенням різних проблем
	Е	Робота пов'язана зі стратегічним баченням розвитку відповідного напрямку робіт, інтеграція підходів щодо вирішення проблем різних підрозділів підприємства

Джерело: складено автором

Перевага моделі кар'єрного зростання, що базується на принципах меритократії полягає в тому, що співробітник, новий або вже той, що працює на підприємстві, чітко бачить позицію, на якій знаходиться та перспективи

кар'єрного зростання (вертикального і горизонтального), а саме: підвищення посади, розширення функцій, отримання нових знань і навичок. Чітке розуміння можливостей свого просування підвищує його рівень мотивації і допомагає більш ефективно планувати своє кар'єрне зростання.

Не менш важливим етапом планування кар'єри є впровадження концепції управління ефективністю (Performance Management), яка є невід'ємною складовою меритократії. Відповідно до цієї концепції співробітники розуміють результати своєї роботи та свої навички (те, як вони досягають цих результатів) [16].

Виконання поставлених завдань повинно оцінюватися в рамках КПЕ (ключових показників ефективності), прописаних у профілях посад, а вміння та навички повинні оцінюватися за допомогою методики 360 ° [15, с. 59].

За результатами оцінки у рамках системи управління ефективністю, а також завдяки кар'єрній моделі заснованій на принципах меритократії можна далі вибудовувати програми навчання співробітників, формувати та розвивати кадровий резерв. Таким чином, процес планування кар'єри включає декілька елементів: постановка цілей, навчання і розвиток, оцінка результатів діяльності, обговорення можливостей кар'єрного зростання в рамках кар'єрної моделі, що містить опис всіх профілів посад, планування наступності і подальша постановка наступних цілей.

Отже, планування кар'єри на принципах меритократії нагадує сполучені ланки, де один процес плавно переходить в інший. Система досить прозора і представляє співробітнику чіткі етапи кар'єрного розвитку, а саме – початковий ступінь, результати діяльності, рекомендації до навчання та розвитку та відповідні перспективи.

Співробітник відділу персоналу виступає ініціатором та «драйвером» процесу. Проте безпосередньо за процес планування кар'єри працівників повинні відповідати керівники структурних підрозділів. Тому вони мають вміння правильно ставити цілі (зокрема дотримуватися системи SMART – цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та



визначеними у часі). Потім необхідно оцінювати результати досягнення поставлених цілей, аналізувати потенціал підлеглих та визначати, які вміння та навички їм необхідно розвивати [16].

Звичайно, між співробітником та безпосереднім керівником повинен бути постійний зворотний зв'язок. На жаль, часто трапляється так, що керівники через свою завантаженість і концентрацію на бізнес-процесах не приділяють достатньо уваги зворотному зв'язку підлеглим. В результаті, у програші опиняються обидві сторони. Адже якщо людина не справляється зі своєю роботою, і не розуміє, з якої причини, то повторює ті самі помилки знову і знову. І навпаки: якщо працівник показує високий результат, важливо відзначити його успіхи, що подвоїть прагнення в майбутньому. За статистикою, 87% працівників після грамотного зворотного зв'язку покращують свою роботу. Саме тому в процесі навчання керівникам слід приділяти багато уваги питанню зворотного зв'язку.

Сьогодні вагомим завданням для підрозділу управління персоналу є впровадження концепції кадрового резерву. Це також один із елементів процесу планування кар'єри, що базується на принципах меритократії та подальшого впровадження процесу наступності посад. Роль безпосереднього керівника в рамках концепції формування так званої групи талантів, або кадрового резерву, полягає в тому, щоб визначити, хто зі співробітників володіє HiPo (High Potential + High Performance) і може бути віднесений до категорії талантів. Можна стверджувати, що це суб'єктивно. Але для прийняття більш об'єктивного рішення підключається служба HR, яка об'єктивно оцінює номінованих працівників та підтверджує або не підтверджує можливість кандидата бути зарахованим до кадрового резерву [5, с. 352].

Насамкінець варто зазначити, що планувати кар'єру на принципах меритократії доволі складно, але в той же час дуже важливо для бізнесу. Забезпечити безперервність та ефективність цього процесу можна лише за повного порозуміння безпосередніх керівників та HR, функції яких тісно

пов'язані.

Стосовно запровадження нової моделі мотивації персоналу, яка враховує принципи меритократії варто зазначити, що «пов'язати» оплату праці та логіку підприємницької діяльності, а також вирішити проблеми, пов'язані із мотивацією праці персоналу може система грейдів, котра являє собою систему нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу й матрично-математичних моделей.

При цьому кожній посаді присвоюють відповідний грейд, згідно якого розраховується рівень зарплати персоналу. Кожній посаді надають відповідну кількість балів із врахуванням факторів, визначених як найвагоміші і найактуальніші для підприємства. Залежно від отриманої оцінки, посадові позиції зараховують в певний грейд, котрий гарантує одержання відповідної зарплати чи соціального пакету.

Лінію зарплати, зазвичай, формують, виходячи з ринкової заробітної плати відповідних спеціалістів: спочатку визначають рівень зарплати найцінніших працівників, а далі, в міру зменшення рівня посади, – решти співробітників. Проте, враховуючи принципи меритократії навіть потрапивши у один й той самий грейд, працівники не будуть мати абсолютно однакових посадових окладів, оскільки в кожному тарифному розряді визначаються межі, які змінюють розмір матеріальних виплат працівникам. При цьому є змога здійснювати коригування суми винагород на основі спеціальних коефіцієнтів в межах відповідного розряду [6, с. 86].

Змінна частина заробітної плати визначається в надбавках (у % посадового окладу) та може бути прив'язаною до виконання планових завдань чи інших вагомих показників трудової діяльності.

Етапами розробки грейдів є:

1. Опис посад на підприємстві.
2. Виявлення цінності відповідної посади.
3. Формування грейдів.
4. Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових



окладів) для відповідного грейду.

#### 5. Реалізація грейдової системи на підприємстві [7].

Запровадження грейдової системи оплати праці, яка базується на принципах меритократії передбачає дві складові – основний оклад і преміальну частину.

На практиці використовують різні методи й способи визначення вагомості різних факторів. Установлення вагомості повинна здійснювати група експертів, до складу котрої можуть входити різні фахівці, що розробляють дану систему, керівники різних рівнів управління, провідні фахівці та професіонали відповідного підприємства.

Вагомість кожного фактора визначають підсумовуванням балів, котрі виставили експерти за кожен фактор по формулі:

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (3.1)$$

$a_i$  – кількість балів, котру набрав  $i$ -тий фактор;

$\sum_{i=1}^n a_i$  – сума балів всіх факторів.

Таким чином, завдяки грейдовій системі оплати праці, заснованій на принципах меритократії забезпечується змога завдяки отриманому досвіду й професіоналізму працівника одержувати більшу заробітну плату, залишаючись при цьому на займаній посаді.

Таблиця 3.4

#### Коефіцієнти значимості факторів оцінювання посад на підприємстві, %

Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
Управління працівниками	20
Відповідальність	20
Рівень кваліфікації	20
Ціна помилки	20
Складність роботи	20
Разом	100

Джерело: складено автором

За даними таблиці 3.4 бачимо, що вагоме значення мають всі фактори, управління працівниками ТОВ «Мобілайн плаза».

Із допомогою керівників й спеціалістів ТОВ «Мобілайн плаза» було здійснено бальну оцінку посад (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Бальна оцінка посад працівників ТОВ «Мобілайн плаза»

Посада	Управління працівниками	Відповідальність	Рівень кваліфікації	Ціна помилки	Складність роботи
Керівник підрозділу	5	5	5	5	5
Головний спеціаліст	4	4	4	4	4
Провідний спеціаліст	3	3	3	3	3
Спеціаліст	2	2	2	2	2
Стажер	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором

На основі одержаної бальної оцінки доцільно об'єднати усі посади в 5 ґрейдів. До 1-го ґрейду увійшли посади, котрі набрали менше 100 балів, до 2-го – від 101 до 200, 3-го – від 201 до 300, 4-го – 301 до 400, 5-го – 401 до 500 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Ґрейд посад в ТОВ «Мобілайн плаза»

Посада	Сума балів із врахуванням вагомості факторів	Ґрейд
Керівник підрозділу	500	V
Головний спеціаліст	400	IV
Провідний спеціаліст	300	III
Спеціаліст	200	II
Стажер	100	I

Джерело: складено автором

Виходячи і даних, наведених в таблиці 3.6, бачимо, що до V-го ґрейду відносяться керівники структурних підрозділів; до VI-го рейду – головні спеціалісти; до III-го ґрейду – провідні спеціалісти; до II-го ґрейду – спеціалісти; до I-го ґрейду – стажери.

Гнучкість у формуванні міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.7),



забезпечує змогу маневрувати коефіцієнтами (їхні зміни) в межах діапазону.

Таблиця 3.7

**Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти в залежності від грейду**

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$
V	2,7	3,0
IV	2,4	2,6
III	1,9	2,3
II	1,5	1,8
I	1,0	1,4

Джерело: складено автором

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника підприємства можуть з часом переглядатись. Ураховуючи принципи меритократії, особисті досягнення відповідного працівника, результати і стаж його роботи на підприємстві зазначені коефіцієнти можуть як збільшуватись, так й знижуватись, проте в межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Наведені інтервали коефіцієнтів переводяться в площину посадових окладів за рахунок множення мінімального та максимального коефіцієнтів на установлену в країні мінімальну заробітну плату у відповідний період.

Запропоновані посадові оклади для персоналу ТОВ «Мобілайн плаза» наведено в таблиці 3.8. Вони розраховані з урахуванням мінімальної заробітної плати в Україні станом на лютий 2022 р. (6500,0 грн.).

Таблиця 3.8

**Місячні посадові оклади в ТОВ «Мобілайн плаза», визначені на основі системи грейдів**

Посада	Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
Керівник підрозділу	V	22750	26000	24375
Головний спеціаліст	IV	16900	19500	18200
Провідний спеціаліст	III	13650	16250	14950
Спеціаліст	II	10400	13000	11700
Стажер	I	6500	9750	8125

Джерело: розраховано автором самостійно

Згідно запропонованої грейдової системи мотивації, що базується на принципах меритократії, для новоприйнятого працівника забезпечується змога одержати мінімальний посадовий оклад з зазначених меж. Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці переважної більшості працівників підприємства, котрі уже себе зарекомендували як кваліфіковані співробітники. Максимальний рівень посадового тарифу характеризує максимальну кваліфікацію й досвід працівника підприємства.

Як зазначалось вище запропонована грейдова система оплати праці складається з двох частин – посадового окладу і преміюванні. В таблиці 3.8 представлено можливі варіанти розміру посадового окладу різних категорій працівників залежно від посади, грейду і з урахуванням індивідуальних характеристик працівників (мінімальний, середній та максимальний).

Преміальну (бонусну) частину мотивації працівників ТОВ «Мобілайн плаза» доцільно розраховувати виходячи з виконання планових показників діяльності – реалізації продукції та обсягу надання послуг клієнтам.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої преміальної (бонусної) системи мотивації працівників ТОВ «Мобілайн плаза».

В таблиці 3.9 наведено коефіцієнти розрахунку бонусів (% від посадового окладу) робітниками ТОВ «Мобілайн плаза» залежно від виконання плану.

Таблиця 3.9

**Коефіцієнти розрахунку бонусів для працівників ТОВ «Мобілайн плаза» в залежності від виконання плану продажів та обсягу надання послуг**

Виконання плану	Коефіцієнт розрахунку премії залежно від грейду (% від мінімального розміру посадового окладу)				
	I	II	III	IV	V
100 і більше %	0,2	0,3	0,4	0,25	0,3
96-99 %	0,15	0,25	0,35	0,2	0,25
90-95 %	0,1	0,2	0,3	0,15	0,2
85-89 %	0,5	0,15	0,25	0,1	0,15

Джерело: складено автором

Наведені в таблиці 3.9 розміри бонусів враховують різну категорію



посад. Безпосередньо роботою з клієнтами в ТОВ «Мобілайн плаза» займаються працівники II і III ґрейдів (спеціалісти та провідні спеціалісти – робітники, які обслуговують клієнтів та менеджери з продажу), тому величина бонусів у них буде найвищою.

Працівники I ґрейду мають мінімальний рівень бонусів, оскільки вони займають найнижчі посади і в їхні обов'язки входять виконання поточних завдань безпосередніх керівників, але принципи меритократії повинні стимулювати їх до підвищення ефективності своєї діяльності та прагнення до кар'єрного зростання, а мотивація є одним із факторів цього.

Працівники IV та V розрядів займають переважно керівні посади. Дані працівники не займаються безпосередньо роботою з клієнтами, проте вони розробляють політику діяльності підприємства, визначають напрямки залучення нових клієнтів, пропонують заходи щодо стимулювання продажів (наприклад, системи знижок для постійних клієнтів, акційні пропозиції тощо). Відсоток бонусів у них є дещо нижчим, проте у розрахунку від величини окладу вони будуть доволі значними.

Проведемо розрахунок показників продуктивності праці в ТОВ «Мобілайн плаза» за нової, бонусної, системи преміювання.

Розрахунок розміру бонусів для працівників ТОВ «Мобілайн плаза» наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

#### Розрахунок бонусів для працівників ТОВ «Мобілайн плаза»

Виконання плану	I ґрейд		II ґрейд		III ґрейд		IV ґрейд		V ґрейд	
	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн
100 і більше %	0,2	1300	0,3	3120	0,4	5460	0,25	4225	0,3	6825
96-99 %	0,15	975	0,25	2600	0,35	4777	0,2	3380	0,25	5687
90-95 %	0,1	650	0,2	2080	0,3	4095	0,15	2535	0,2	4550
85-89 %	0,5	325	0,15	1560	0,25	3412	0,1	1690	0,15	3412

Джерело: розроблено автором

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за

нової, бонусної, системи преміювання наведено в таблиці 3.11. Плановий обсяг реалізації продукції та надання послуг доцільно установити на більш вищому рівню від попереднього року, щоб мотивувати співробітників до одержання вищого розміру премії.

Таблиця 3.11

**Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової, бонусної, системи преміювання в ТОВ «Мобілайн плаза»**

Виручка від реалізації продукції до введення нової системи преміювання за рік, тис. грн.	Продуктивність праці до введення нової системи преміювання за рік, тис. грн./ос.	Планова виручка реалізації продукції після введення нової системи преміювання, тис. грн.	% виконання плану	Продуктивність праці після введення нової системи преміювання, тис. грн./ос.	Зміна продуктивності праці, тис. грн./ос. (+/-)
38255,6	813,95	49000	100	1042,55	+228,60
		48000	96	1021,28	+207,33
		47000	90	1000,00	+186,05
		46000	85	978,72	+164,77

*Джерело: розраховано автором самостійно*

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновки, що впровадження запропонованої системи мотивації персоналу спрямовано на підвищення продуктивності праці в ТОВ «Мобілайн плаза», що в кінцевому підсумку обумовить збільшення виручки та прибутку підприємства.

Таким чином, впровадження нової моделі управління кар'єрою та мотивації в ТОВ «Мобілайн плаза», що базується на принципах меритократії підвищить ефективність кадрового менеджменту, а також показники діяльності підприємства.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В умовах сьогодення компанія, яка прагне побудувати та сприяти ефективній взаємодії між своїми працівниками і зі своїми партнерами, а також заохочувати лідерство, повинна розглянути питання про застосування меритократичного підходу.

Меритократія – принцип управління, відповідно до якого керівні пости мають займати найбільш здібні люди, незалежно від їхнього соціального або економічного становище. Застосовується переважно у двох значеннях. Перше значення даного терміну припускає створення початкових умов задля об'єктивно обдарованих та працелюбних людей, щоб вони у майбутньому мали змогу зайняти високе суспільне становище за умов вільної конкуренції. Друге значення відповідає системі, яка є протилежною аристократії та демократії, у котрій керівники призначаються серед найздібніших кандидатів.

2. Встановлено, що незважаючи на наявні недоліки варто зазначити, що меритократична культура стає все більш поширеною, хоча вона ще не є нормою, і все ще існує багато, часто більших організацій з більш традиційними ієрархічними структурами. Це означає, що меритократія є значною перевагою, особливо для більш молодшого рівня співробітників – вона передбачає чіткий кар'єрний шлях і значні шанси для прогресу, якщо вони наполегливо працюють.

3. На основі проведеного аналізу чисельності, руху трудових ресурсів ТОВ «Мобілайн плаза» можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зменшилась плинність кадрів.

В ТОВ «Мобілайн плаза» в процесі управління персоналом використовують принцип меритократії, завдяки чому керівні посади займають найбільш ефективні працівники, незалежно від освіти, соціального

статусу, віку та статі.

Доцільно також зазначити, що відбір та просування персоналу здійснюються виключно на основі здібностей, знань та умінь кандидатів з усіх верств суспільства в результаті чесної і відкритої, що надає всім рівні можливості конкуренції незалежно від статі, віку, сімейного стану, раси, релігії та ін.

4. Проведений аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах меритократії дав змогу встановити, що негативна динаміка продуктивності праці свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації нижчі за темпи росту чисельності працівників підприємства.

Результати аналізу дали змогу визначити, що негативна динаміка зарплатовіддачі свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації продукції нижчі за темпи росту фонду оплати праці.

Встановлено, що на підприємстві в 2019-2021 рр. простежується позитивна динаміка росту чисельності висококваліфікованих працівників. Також знижується чисельність малокваліфікованого персоналу.

Моніторинг показника кількості внутрішньопереведених працівників на вищі посади в 2019-2021 рр. дозволив діагностувати системний характер проблеми зміцнення меритократії.

5. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Мобілайн плаза» обґрунтовано шляхи впровадження нової моделі управління кар'єрою та мотивації, яка неодмінно буде базуватися на уже прийнятому підприємством принципі меритократії, що підвищить ефективність кадрового менеджменту.

Перевага впровадження моделі управління кар'єрою полягає в тому, що співробітник, новий або вже той, що працює на підприємстві, чітко бачить позицію, на якій знаходиться та перспективи кар'єрного зростання.

Пропонована грейдова системи оплати праці в ТОВ «Мобілайн плаза» надасть змогу забезпечити стимулюючий ефект для співробітників, адже заробітна плата складається із двох частин (посадовий оклад і премія



(бонуси).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсентьев М. Е. Поняття меритократії у сучасному філософсько-політологічному дискурсі. *Totallogy-XXI. Постнекласичні дослідження*. 2017. № 34. С. 193-204.
2. Балабанова Е.С. Концепция меритократизма в современных исследованиях организаций. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2016. Том XIX. № 2 (85). С. 60–73.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М.: Академия, 1999. 224 с.
4. Бондаренко А. Меритократія як царство розуму. URL: <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/> (дата звернення 04.01.2022).
5. Булатова Ю.В. Инновационный кадровый менеджмент: понятие, принципы, задачи, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе. *Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции*. 2017. С. 350-356.
6. Глущенко А.М. Оптимизация мотивации персонала в кадровом менеджменте коммерческой организации. *Молодежь и системная модернизация страны: сборник научных статей 3-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых*. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2018. С. 85-88.
7. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдунання - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7379> (дата звернення: 12.02.2022).
8. Джадт Тони Меритократия. *Вопросы образования*. 2010. № 4. С. 197–204.
9. Канарш Г. Ю. Ролз и спор о меритократии. *Человек*. 2021. Т. 32. № 3.



С. 116-124.

10. Карабущенко П.Л. Меритократия и актуальные проблемы развития современного элитного образования. *Культурная жизнь Юга России*. 2015.

№ 3 (58). С. 14-21.

11. Кисельов С. Меритократія. Політична енциклопедія. К.: Парламентське видавництво, 2011. С.441.

12. Кроль М. Меритократия как царство разума. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/3/view/35/>

13. Мамчин М. М., Яричевська Я. І. Меритократичний підхід до управління на різних рівнях у спіральній динаміці. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8794>

14. Мартынов Г.Н., Селивоненко О.Г., Кулакова Т.А. Меритократия как механизм отбора профессиональных управленцев для государственной службы. *Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки*. 2017. № 2. С. 12-18.

15. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 198 с.

16. Мудрик А. Психологічні особливості розвитку професійної кар'єри державних службовців. Психологічні перспективи. 2019. С. 192–204. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-33-192-204>.

17. Орлова Т. А ви знаєте, що таке меритократія? URL: [https://dt.ua/socium/a-vi-znayete-scho-take-meritokratiya\\_.html1](https://dt.ua/socium/a-vi-znayete-scho-take-meritokratiya_.html1)

18. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 10. С. 31-36.

19. Пархоменко-Куцевіл О. І. Меритократія як основа формування кадрів в системі публічного управління. Державно-управлінські студії. 2018. № 6(8). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/merytokratiya-yak-osnova-formuvannya-kadriv-v-systemi-publichnoho-upravlinnya/> (дата звернення 02.01.2022)

20. Розуміння меритократії з соціологічної точки зору URL:

<https://uk.socmedarch.org/meritocracy-definition-3026409-3737>

21. Симашенков П. Д. Меритократия в кадровой политике: исторические уроки URL: <http://e-koncept.ru/2015/15384.htm>.

22. ТОВ «Мобілайн плаза» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/24994596/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24994596/)

23. Управление талантами: опыт бизнеса и государства URL: <https://www.slideshare.net/olegbs/ss-13121918>

24. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Мобілайн плаза» URL: <https://e-data.com.ua/uo/finreport/1813050/>

25. Чекарева А. В. Представления о меритократии. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2014. № 8. С. 73–75.

26. Яхонтова Е. Управление талантами в экономике знаний. *Кадровик: ежемесячный научно-практический журнал*. 2013. № 7. С. 74-75.

27. General Electric URL: <https://www.ge.com>

28. Merton R.K. The Normative Structure of Science, in *The Sociology of Science*, University of Chicago Press. Chicago. II. 1973.

29. Procter & Gamble URL: <https://www.pg.com.ua>

30. Young M. The rise of the meritocracy, 1870-2033: An essay on education and inequality. London, 1958. 11 с.



## ДОДАТКИ

Фінансова звітність "ТОВ "МОБЛАЙН ПЛАЗА"  
2020 р.  
Баланс (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	141.50	97.30
первісна вартість	1001	149.50	149.50
накопичена амортизація	1002	8.00	52.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	581.00	30 132.70
Основні засоби	1010	3 895.70	3 633.50
первісна вартість	1011	5 026.10	5 047.30
знос	1012	1 130.40	1 413.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1095</b>	<b>4 618.20</b>	<b>33 863.50</b>
Запаси	1100	1 332.10	1 288.30
у тому числі готова продукція	1103	0.00	1 143.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	165.10	12 933.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	4 385.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	346.10	3 576.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	221.10	21.80
Витрати майбутніх періодів	1170	9.90	9.30
Інші оборотні активи	1190	99.70	2 591.40
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1195</b>	<b>2 174.00</b>	<b>24 806.60</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 792.20</b>	<b>58 670.10</b>

## Баланс (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000.00	3 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	27 868.40
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 229.00	467.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
<b>I. Власний капітал</b>	<b>1495</b>	<b>4 229.00</b>	<b>31 336.20</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	43.20	15 908.50
розрахунками з бюджетом	1620	261.60	32.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	73.00	10.40
розрахунками зі страхування	1625	8.10	5.00
розрахунками з оплати праці	1630	29.70	25.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 220.60	11 362.90
<b>III. Поточні зобов'язання</b>	<b>1695</b>	<b>2 563.20</b>	<b>27 333.90</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 792.20</b>	<b>58 670.10</b>

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 078.90	25 248.60
Інші операційні доходи	2120	592.50	4.70
Інші доходи	2240	68.00	0.00
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>35 739.40</b>	<b>25 253.30</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 227.70	22 596.80
Інші операційні витрати	2180	5 230.00	2 164.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00



<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>36 457.70</b>	<b>24 760.80</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-718.30	492.50
Податок на прибуток	2300	42.90	73.00
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-761.20</b>	<b>419.50</b>

## Фінансова звітність "ТОВ "МОБЛАЙН ПЛАЗА"

2021 р.

## Баланс (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	97.30	105.20
первісна вартість	1001	149.50	152.50
накопичена амортизація	1002	52.20	47.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	30 132.70	14 248.50
Основні засоби	1010	3 633.50	5 088.60
первісна вартість	1011	5 047.30	6 334.20
знос	1012	1 413.80	1 245.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1095</b>	<b>33 863.50</b>	<b>19 442.30</b>
Запаси	1100	1 288.30	1 526.50
у тому числі готова продукція	1103	1 143.80	1 358.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 933.50	18 244.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 385.40	6 255.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 576.90	4 212.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	21.80	32.40
Витрати майбутніх періодів	1170	9.30	11.80
Інші оборотні активи	1190	2 591.40	4 211.60
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1195</b>	<b>24 806.60</b>	<b>34 495.20</b>

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>58 670.10</b>	<b>53 937.50</b>

## Баланс (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000.00	3 000.00
Додатковий капітал	1410	27 868.40	24 244.90
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	467.80	560.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
<b>I. Власний капітал</b>	<b>1495</b>	<b>31 336.20</b>	<b>28 805.3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	15 908.50	12 826.30
розрахунками з бюджетом	1620	32.00	44.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	10.40	9.60
розрахунками зі страхування	1625	5.00	4.00
розрахунками з оплати праці	1630	25.50	28.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	11 362.90	12 219.8
<b>III. Поточні зобов'язання</b>	<b>1695</b>	<b>27 333.90</b>	<b>25 132.2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>58 670.10</b>	<b>53 937.5</b>

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 255.60	35 078.90
Інші операційні доходи	2120	623.40	592.50
Інші доходи	2240	70.20	68.00
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>38 949.20</b>	<b>35 739.40</b>
Собівартість реалізованої	2050	32 540.80	31 227.70



продукції (товарів, робіт, послуг)			
Інші операційні витрати	2180	3 784.30	5 230.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>36 325.10</b>	<b>36 457.70</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1930.50	-718.30
Податок на прибуток	2300	96.50	42.90
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1834.00</b>	<b>-761.20</b>

