

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

Впровадження сучасних методів відбору
персоналу (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

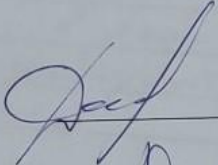
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

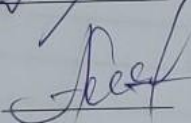
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 022316.01.13.00

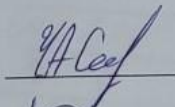
Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1


Дмитро МЕЛЬНИК

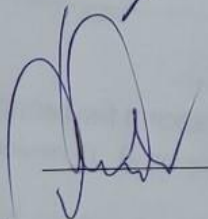
Керівник
к.е.н.


Анастасія ДАНІЛКОВА

Нормоконтролер
к.е.н.


Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

1 грудня 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
 Спеціальність _____ 051 Економіка _____
 Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

_____ Мельник Дмитро Володимирович _____

1 Тема роботи: Впровадження сучасних методів відбору персоналу (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

керівник роботи _____ Данілкова Анастасія Юріївна, к.е.н., ст. викладач _____

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства..

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі досліджено теоретико-прикладні засади управління людськими ресурсами; окреслено теоретичні засади процесів пошуку, добору та найму персоналу в організації; досліджено комплексні методики оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади. У другому розділі наведена загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»; проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»; здійснено аналіз системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс». У третьому розділі надані рекомендації щодо вдосконалення процесу пошуку та залучення кандидатів на ХКП «Електротранс»; сформовано оптимальну систему методів оцінювання претендентів з урахуванням етапів відбору на ХКП Електротранс»; розроблено механізмів контролю та зворотного зв'язку для підвищення ефективності відбору персоналу на ХКП «Електротранс».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок – Комплекс організаційних функцій пошуку персоналу; Рисунок - Стратегічні етапи формування кадрового

ядра; Рисунок – Підсистеми системи управління персоналом; Рисунок – Зміст корпоративного кодексу; Рисунок - Перелік типових документів для прийому та оформлення на роботу; Рисунок – Процедура відбору персоналу на підприємстві; Рисунок - Основні сучасні методи відбору персоналу; Таблиця – Прогресивні комплексні технології відбору; Рисунок - Організаційна структура ХКП «Електротранс»; Таблиця – Основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс»; Таблиця – Фінансові результати діяльності ХКП «Електротранс», тис. грн; Таблиця – Індекси зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників ХКП «Електротранс» у 2020-2022 роках; Рисунок – Алгоритм визначення оптимального співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу для ХКП "Електротранс"; Таблиця – Приклади питань структурованих анкет для посад на ХКП «Електротранс»; Рисунок - Механізм контролю та зворотного зв'язку в системі відбору персоналу ХКП «Електротранс»; Рисунок - Система КРІ для контролю результативності підбору персоналу; Рисунок – Етапи проведення внутрішнього аудиту процедур відбору персоналу в ХКП "Електротранс"; Таблиця - Показники ефективності впровадження системи вдосконалення відбору персоналу на ХКП «Електротранс».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

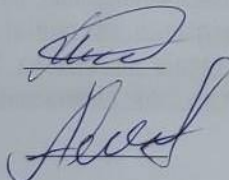
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА | 31.10.2023 - 10.11.2023 | Виконано |
| АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА | 11.11.2023 - 20.11.2023 | Виконано |
| ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА | 21.11.2023 - 30.11.2023 | Виконано |
| РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ | 01.12.2023 - 05.12.2023 | Виконано |
| ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 06.12.2023 - 10.12.2023 | Виконано |
| ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ | 11-22.12.2023 | |

Студент



Дмитро МЕЛЬНИК

Керівник роботи

Анастасія ДАНИЛКО ВА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Впровадження сучасних методів відбору персоналу (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Мельник Д.В., керівник Данілкова А.Ю.,

к.е.н.

Обсяг – 90 с., 18 рис., 23 табл., 26 джерел.

Ключові слова: відбір, підбір персоналу, HR, персонал.

Метою дипломної роботи є удосконалення системи відбору персоналу на підприємстві на прикладі ХКП "Електротранс".

Об'єктом дослідження – виступають організаційно-економічні та соціально-трудові відносини, що складаються в процесі формування та використання персоналу ХКП "Електротранс".

У першому розділі досліджено теоретико-прикладні засади управління людськими ресурсами; окреслено теоретичні засади процесів пошуку, добору та найму персоналу в організації; досліджено комплексні методики оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади.

У другому розділі наведена загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»; проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»; здійснено аналіз системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс».

У третьому розділі надані рекомендації щодо вдосконалення процесу пошуку та залучення кандидатів на ХКП «Електротранс»; сформовано оптимальну систему методів оцінювання претендентів з урахуванням етапів відбору на ХКП Електротранс»; розроблено механізмів контролю та зворотного зв'язку для підвищення ефективності відбору персоналу на ХКП «Електротранс».

12.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| | С. |
| Вступ..... | 5 |
| 1 Теоретико-методичні основи процесу відбору персоналу..... | 8 |
| 1.1 Теоретико-прикладні засади управління людськими ресурсами..... | 8 |
| 1.2 Теоретичні засади процесів пошуку, добору та найму персоналу в організації..... | 15 |
| 1.3 Комплексні методики оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади..... | 26 |
| Висновки до розділу 1..... | 33 |
| 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс»..... | 36 |
| 2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»..... | 36 |
| 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»..... | 45 |
| 2.3 Аналіз системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс»..... | 53 |
| Висновки до розділу 2..... | 59 |
| 3 Удосконалення системи відбору персоналу в ХКП «Електротранс»..... | 62 |
| 3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу пошуку та залучення кандидатів на ХКП «Електротранс»..... | 62 |
| 3.2 Формування оптимальної системи методів оцінювання претендентів з урахуванням етапів відбору на ХКП «Електротранс»..... | 72 |
| 3.3 Впровадження механізмів контролю та зворотного зв'язку для підвищення ефективності відбору персоналу на ХКП «Електротранс»..... | 83 |
| Висновки до розділу 3..... | 90 |
| Висновки..... | 92 |
| Перелік джерел посилання..... | 95 |
| Додатки..... | 98 |

ВСТУП

Ефективний відбір та підбір персоналу є критично важливим для успішного функціонування та розвитку будь-якої компанії в умовах жорсткої конкуренції. Адже саме кваліфіковані, компетентні та вмотивовані кадри забезпечують конкурентні переваги організації.

Процеси відбору потребують постійного вдосконалення та оптимізації шляхом запровадження новітніх методів оцінки кандидатів, цифрових HR-технологій та засобів автоматизації, механізмів зворотного зв'язку для аналізу якості та результативності підбору.

Питання управління персоналом і удосконалення процедур відбору є особливо актуальними для підприємств житлово-комунального господарства, враховуючи галузеві проблеми плинності кадрів, нестачі кваліфікованих фахівців на деякі робітничі вакансії тощо.

Тобто тема роботи присвячена вирішенню важливого на сьогодні завдання оптимізації системи відбору та підвищення якості добору персоналу, що має стратегічне значення для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства в умовах високої конкуренції.

Дослідження у напрямку впровадження сучасних методів відбору персоналу здійснювали такі вітчизняні вчені: Михалюк Т. - досліджувала ефективні методи відбору персоналу; Новікова А. - аналізувала витрати на самостійний підбір персоналу; Федорова А.С. - вивчала проблеми відбору та найму персоналу; Шипуліна В.О. - розглядала новітні підходи до залучення кадрових ресурсів; Трушкіна Н.В. - досліджувала маркетингові стратегії в HR; Маліновський П.В. – аналізував методи оцінки персоналу.

Роботи цих науковців стали теоретико-методологічною основою даного дослідження, присвяченого вдосконаленню існуючих методів відбору та оцінки кандидатів.

Метою дипломної роботи є удосконалення системи відбору персоналу на підприємстві на прикладі ХКП "Електротранс".

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні основи та сучасні методики процесів відбору і підбору персоналу.
- проаналізовано фінансово-господарську діяльність та техніко-економічні показники ХКП "Електротранс".
- проведено аналіз існуючої на підприємстві системи відбору персоналу, виявлено її недоліки та резерви удосконалення.
- надано рекомендації щодо оптимізації процесів пошуку, залучення та оцінювання кандидатів на вакантні посади в компанії.
- запропоновано механізми контролю, зворотного зв'язку та самооцінки для аналізу якості і підвищення ефективності системи відбору персоналу.
- Запропоновано визначення ефективності реалізації запропонованих заходів з удосконалення відбору кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження – виступають організаційно-економічні та соціально-трудова відносини, що складаються в процесі формування та використання персоналу ХКП "Електротранс".

Предмет дослідження - є теоретичні та практичні аспекти відбору персоналу в системі управління кадрами на підприємстві ХКП "Електротранс".

Для досягнення поставленої в роботі мети використовувалися такі методи: теоретичні методи - аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури для дослідження теоретичних засад відбору персоналу; емпіричні методи - спостереження, порівняння, вимірювання даних діяльності ХКП "Електротранс" для аналізу практичного аспекту дослідження; економіко-статистичні методи - збір, обробка і аналіз статистичних

даних про фінансово-господарську діяльність та кадровий склад підприємства; економіко-математичне моделювання - для розрахунку оптимального співвідношення джерел залучення персоналу; графічний метод - побудова структурно-логічних схем, графіків, діаграм для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення - формулювання висновків за результатами дослідження. Комплексне застосування цих методів дозволило вирішити поставлені в роботі завдання та досягти мети дослідження.

Інформаційна база дипломної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених законодавчих і нормативно-правових документів України, спеціальної економічної літератури, матеріалів науково-практичних конференцій, матеріалів підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Дипломна робота виконана з використанням матеріалів ХКП "Електротранс" яке спеціалізується на наданні послуг перевезення пасажирським наземним транспортом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наступному: розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи відбору персоналу можуть бути впроваджені на підприємстві ХКП "Електротранс", це сприятиме оптимізації процесів підбору кадрів, підвищенню їх якості та ефективності; запропоновані методичні підходи до оцінювання кандидатів можуть застосовуватись HR-службами інших організацій, комплекс сучасних методів добору персоналу має практичну цінність; розроблені механізми контролю та зворотного зв'язку у системі відбору кадрів можуть слугувати основою для подальших досліджень в обраному напрямку. Отже, матеріали і результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності підприємств, наукових дослідженнях і навчальному процесі.

Обсяг дипломної роботи становить 90 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 23 таблиці і 18 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 26 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретико-прикладні засади управління людськими ресурсами

Ефективна діяльність компанії в умовах ринкової економіки значно залежить від наявних ресурсів, зокрема трудових. Першочергове завдання кадрової політики - це моніторинг потреби в персоналі для забезпечення необхідних обсягів виробництва. Зазвичай проводиться розрахунок оптимальної чисельності працівників. Вимоги до персоналу постійно зростають через розширення виробництва, зовнішньоекономічні зміни та гостру конкуренцію з боку власників бізнесу і HR-фахівців.

Існує низка чинників, які формують необхідність у комплектуванні штату та наймі персоналу в цілому. Основні передумови потреби в кадрах такі: виробничі завдання та потреби компанії, програми її діяльності і розвитку; структура організації; галузь; рівень технологізації; показники індивідуальної продуктивності; обсяг і режим робочого часу; стратегія управління. Конкурентоспроможність підприємства значно залежить від наявності унікальних ресурсів, технологій, бізнес-процесів та професійних компетенцій працівників. У сучасному глобалізованому інформаційному світі зростає попит на фахівців із багатопрофільними знаннями, інтелектуальними здібностями, здатних орієнтуватися на потреби ринку та ефективно застосовувати їх на практиці.

Важливо розрізняти поняття «підбір» та «відбір» персоналу. Відповідно до Концепції підбору та найму кадрів, підбір полягає у формуванні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності для подальшого відбору найбільш відповідних працівників для компанії. Обсяг робіт з найму значною мірою визначається різницею між наявними трудовими ресурсами та майбутньою потребою в них. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору, розширення діяльності компанії [1].

Відбір персоналу - це процес вивчення психологічних та професійних характеристик кандидата з метою визначення його придатності для виконання посадових обов'язків на конкретному робочому місці, а також вибір з числа претендентів найбільш відповідної кандидатури з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, специфіки діяльності та інтересів компанії.

Значення професійного відбору кадрів можна охарактеризувати так: це особлива функція кадрового менеджменту, суть якої полягає у доборі найкращих кандидатів на вакантні посади з метою формування персоналу, здатного забезпечити максимальну конкурентоспроможність компанії за умови оптимального балансу інтересів підприємства та працівників [1; 2].

До комплексу організаційних функцій пошуку персоналу відносять наступні етапи, рис. 1.1.

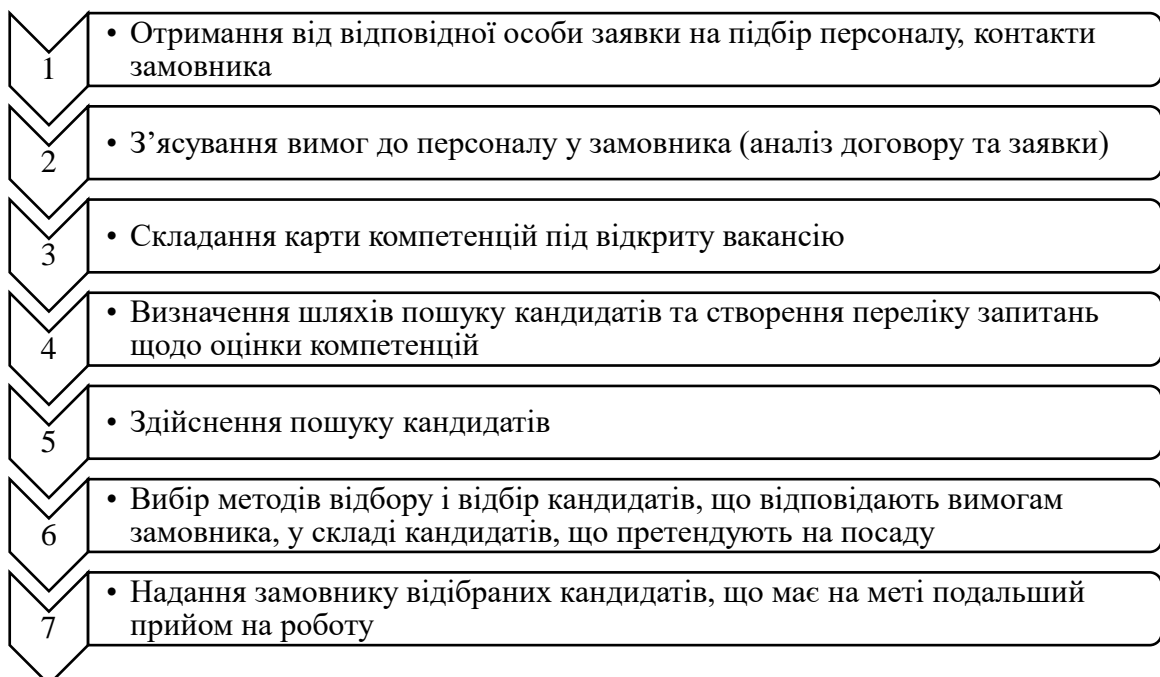


Рисунок 1.1 – Комплекс організаційних функцій пошуку персоналу

Для пошуку відповідних кандидатів, здатних ефективно виконувати поставлені завдання, слід зосередитись на визначенні ключових посад, що збільшують вартість та цінність продукції. Це досягається залученням фахівців, які відповідають виробничим вимогам та зацікавлені в успіху. Передумови, що визначають результативність добору кадрів, (рис.1.2), [1; 4].

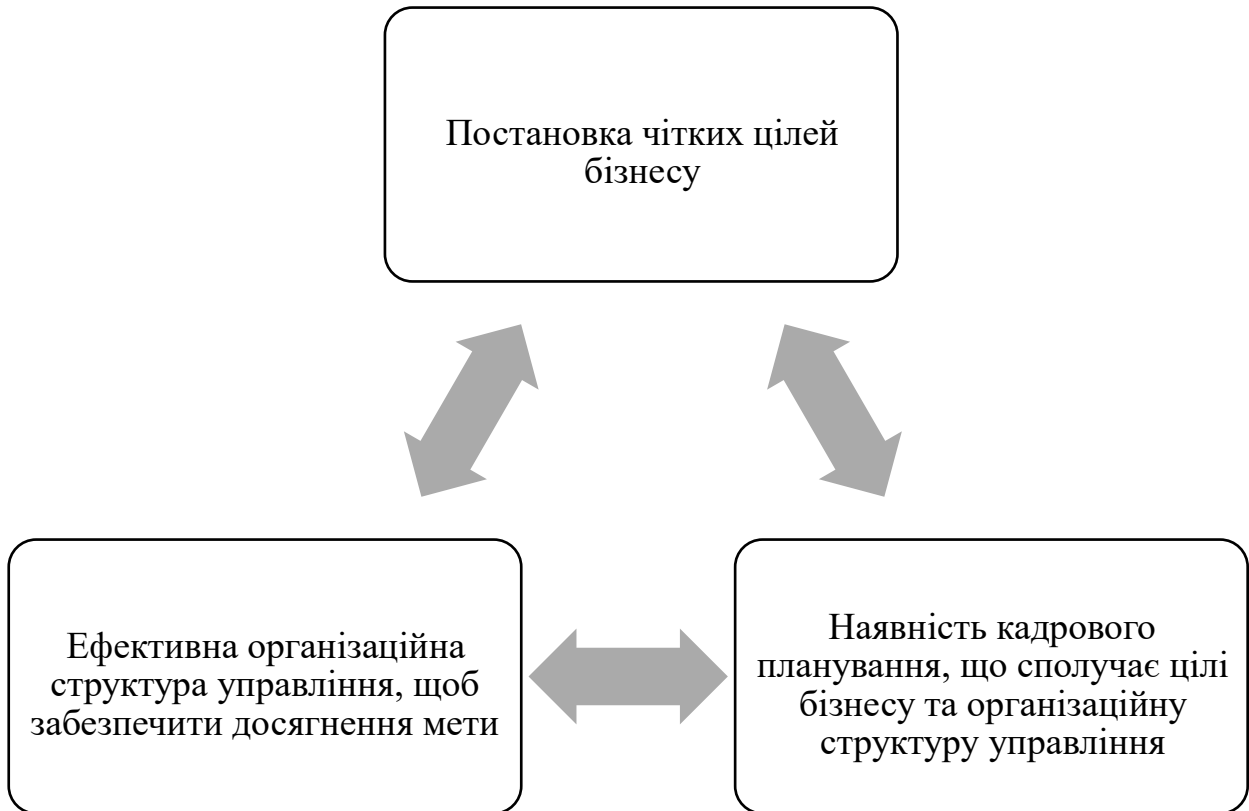


Рис. 1.2 Ефективність роботи з підбору персоналу

Одним з ключових правил під час відбору кадрів є необхідність зосередитися на сильних сторонах кандидата, які найбільше відповідають вимогам конкретної посади. Індивідуальні характеристики претендента мають відповідати вимогам та обсягу роботи за такими показниками: освіта, досвід, стаж, вік, стан здоров'я, психологічний стан. Водночас, орієнтуватися варто на висококваліфікований персонал, але не вищої кваліфікації, ніж потрібно згідно з посадовою інструкцією. Критеріїв відбору не має бути забагато, інакше виникнуть труднощі з пошуком таких кандидатів. Основними

вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості, потенціал кандидата.

Стратегічні етапи формування кадрового ядра компанії наведені на рис.1.3, [1-3]

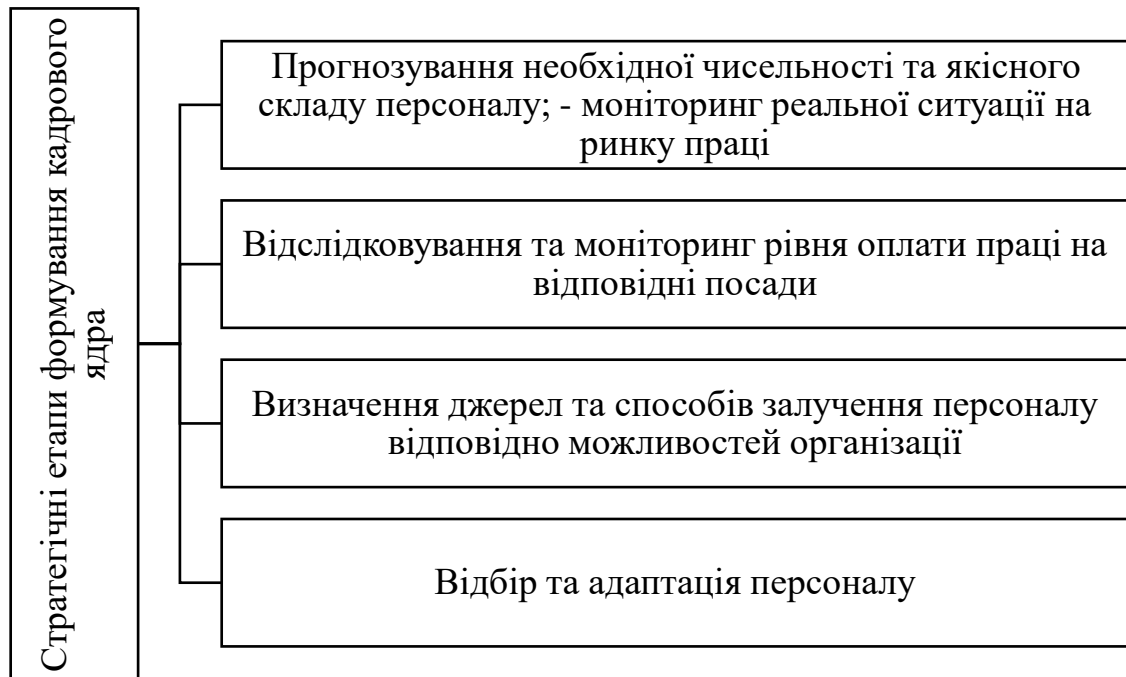


Рисунок 1.3 - Стратегічні етапи формування кадрового ядра

Формування потреби організації в персоналі складається з планування потреби організації в кадрах і формування кадрового складу.

Плануючи потребу організації в персоналі, враховують багато факторів, зокрема позицію компанії на ринку праці. Чинники, що формують попит на кадри в компанії, можна класифікувати на дві групи:

1. Фактори, що характеризують стан та перспективи розвитку виробництва: обсяг та структура виробничої програми, техніко-технологічний рівень, особливості технологічного процесу.

2. Фактори, що характеризують організацію виробництва та праці: раціональна організація виробництва, удосконалення управління, поліпшення нормування праці, підвищення її продуктивності.

Отже, при плануванні потреби в персоналі враховуються як поточні, так і перспективні фактори розвитку компанії.

До першої групи чинників належать фактори, що впливають на стан ринку праці, адже саме ринок праці надає компанії трудові ресурси. Це чинники, які формують показники ринку праці на макрорівні: темпи економічного зростання, рівень інфляції, рівень безробіття, структурні зрушення.

З одного боку, вони визначають ситуацію на ринку праці, що проявляється у зміні пропозиції трудових ресурсів, а з іншого – впливають на стратегію компанії з визначення її потреби в кадрах.

Стратегічне управління людськими ресурсами базується на моделі запланованого розстановки персоналу та діяльності, спрямованої на забезпечення досягнення цілей організації (Wright & McMahan, 1992). Воно охоплює усі види дій, які здійснює компанія задля впливу на поведінку окремих співробітників з метою реалізації стратегічних бізнес-потреб.

За останнє десятиріччя сфера стратегічного управління персоналом пройшла декілька етапів, зокрема [1-3]:

- початковий ентузіазм навколо переконливого аргументу, що практики HR слід розглядати як систему, котра за умови правильного запровадження може підвищити ефективність організації;
- емпірична перевірка цієї тези;
- критика з боку фахівців даної галузі, що супроводжувалась пропозиціями стосовно шляхів її вдосконалення.

Серед основних критичних зауважень лунають твердження, що "чорна скринька", за допомогою якої, як вважається, методи управління персоналом впливають на ефективність організації, залишається недостатньо з'ясованою. Менш поширеними, але не менш цінними є зауваження щодо концептуалізації та вимірювання відповідності чи узгодженості, а також необхідності визначення рамкових умов, які впливають на результативність "високоєфективних" HR-систем.

Ймовірно, буде ще більше критики та пропорованих теоретичних розширень галузі, оскільки саме завдяки таким зусиллям ми вдосконалимо та просуватимемо нашу науку (пор. Reichers & Schneider, 1990) [1-3].

Система управління персоналом - це комплекс заходів з роботи з кадрами, націлених на досягнення цілей організації завдяки цілеспрямованій роботі зі співробітниками як основним ресурсом.

Управління персоналом – це комплексний вплив на колективи і окремих працівників для забезпечення умов творчої, ініціативної, свідомої праці, орієнтованої на високий кінцевий результат. Воно включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами [5].

Управління персоналом є сферою діяльності, типовою для всіх організацій, головне завдання якої полягає у забезпеченні компанії кадрами та їх цілеспрямованому використанні.

Управління персоналом організації передбачає формування системи HR-менеджменту, планування кадрової роботи, розробку поточного плану кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу та потреб компанії у кадрах [5].

В основі сучасної концепції управління персоналом організації лежить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань компанії.

Основними завданнями управління персоналом є [5; 6]:

- сприяння організації у досягненні її цілей;
- забезпечення компанії кваліфікованим та зацікавленим персоналом;
- ефективне використання майстерності та здібностей співробітників;
- вдосконалення систем мотивації;
- підвищення рівня задоволеності працею;
- розвиток систем підвищення кваліфікації та професійного навчання;
- підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату;

- планування кар'єри та службового зростання персоналу;
- активізація творчої активності співробітників;
- удосконалення методів оцінювання персоналу;
- забезпечення високого рівня умов праці та якості життя загалом.

Успішне виконання поставлених завдань дозволяє здійснювати підбір кадрів, їх розстановку та організаційну взаємодію для реалізації стратегії розвитку компанії як виробничо-господарської системи, що функціонує в умовах ринку, а також створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу.

Система управління персоналом підприємства базується на механізмі управління, який реалізується через організацію управління.

Механізм управління включає принципи, функції, методи управління та стиль керівництва.

Методи управління – це способи впливу на колективи та окремих працівників для координації їхньої діяльності у процесі виробництва. Усі методи управління поділяються на: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [5; 6].

Адміністративні методи спрямовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, бажання людини працювати у певній організації. Для них характерна відповідність правовим нормам, а також актам та розпорядженням вищих органів управління.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Економічні ґрунтуються на матеріальному стимулюванні колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні базуються на використанні соціального механізму (система взаємин у колективі, соціальні потреби тощо). Усі види методів органічно пов'язані між собою.

Стиль керівництва формується через найчастіше застосовувані на практиці керівником методи управління.

Система управління персоналом, як і будь-яка інша система, має центральне ядро, основою якого є функціональна підсистема, що базується на п'яти підсистемах забезпечення: інформаційній, соціально-психологічній, правовій, фінансовій та нормативно-методичній.

В організаційному плані управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з кадрами.

Підприємство та його трудовий колектив є основним фактором розвитку, тому що компанія піклується про своїх співробітників, внаслідок чого результати позначаються на її діяльності.

Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу - це управлінська діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників компанії для досягнення особистих цілей співробітників та організаційних цілей [7].

1.2 Теоретичні засади процесів пошуку, добору та найму персоналу в організації

Система управління персоналом організації - це комплекс взаємопов'язаних елементів, що включає стратегії, політики, процедури та процеси роботи з персоналом, спрямовані на залучення, утримання, розвиток і мотивацію працівників з метою досягнення цілей організації.

Система управління персоналом в організації складається з підсистеми загального менеджменту, яка займається керівництвом компанією в цілому, а також функціональних підсистем, що виконують конкретні завдання управління персоналом,

та забезпечувальних підсистем, які створюють необхідні умови для ефективної роботи всієї HR-системи [7; 8].

До функціональних підсистем управління кадрами належать: підбір і найм, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація персоналу. Забезпечувальними є: інформаційна, нормативно-методична, технологічна, фінансова та кадрова підсистеми.

Таким чином, вся система управління персоналом являє собою взаємопов'язану сукупність різних елементів, котрі в синергії дозволяють ефективно управляти людськими ресурсами та досягати цілей організації. рис. 1.4, [7; 8].



Рисунок 1.4 – Підсистеми системи управління персоналом

Розглянемо більш детально кожен підсистему системи управління персоналом.

Підсистема технічного забезпечення системи управління персоналом виконує функції щодо технічної підтримки процесів роботи з кадрами.

Підсистема планування та маркетингу персоналу реалізує такі завдання: розробка кадрової політики і стратегії управління HR; аналіз кадрового потенціалу й аналіз ринку праці; організація кадрового планування; планування і прогнозування потреби в персоналі; організація реклами вакансій; підтримка зв'язків із зовнішніми джерелами задоволення потреби в кадрах.

Підсистема управління наймом і обліком персоналу займається: організацією найму; проведенням співбесід, оцінки та відбору кандидатів; оформленням прийому і звільнення співробітників; профорієнтацією; раціональним використанням персоналу; документальним супроводом HR-процесів [9].

Підсистема управління трудовими відносинами аналізує і регулює взаємини в колективі, ставлення керівництва, вирішує конфлікти і стреси; здійснює соціально-психологічну діагностику; контролює дотримання етичних норм; налагоджує зв'язки з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці дбає про дотримання вимог психофізіології, ергономіки, технічної естетики, охорони праці, а також забезпечує безпеку організації і посадовців.

Підсистема управління розвитком персоналу відповідає за навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію новачків, оцінку кандидатів і персоналу, кар'єрне зростання, роботу з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією і поведінкою персоналу виконує такі функції: управління трудовою мотивацією; нормування й тарифікація праці; розробка систем оплати праці; формування участі працівників у прибутках і капіталі; розробка морального заохочення персоналу; нормативно-методичне забезпечення мотиваційних систем [7; 8; 9].

Підсистема управління соціальним розвитком організовує: харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури і спорту; медичне обслуговування й відпочинок; дитячі установи; вирішення соціальних конфліктів і стресів; продаж продуктів і товарів; соціальне страхування.

Підсистема розвитку оргструктури управління аналізує наявну структуру; проектує нову; розробляє штатний розпис і формує нові структури; розробляє рекомендації щодо вдосконалення стилю і методів керівництва.

Окрім функціональних, система управління персоналом містить забезпечувальні підсистеми: правового, технічного та інформаційного забезпечення.

Підсистема правового забезпечення вирішує питання трудових відносин, узгоджує документи з HR, консультує з юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення відповідає за облік і статистику персоналу, інфозабезпечення системи управління кадрами, науково-технічну інформацію для співробітників, роботу ЗМІ компанії, патентно-ліцензійну діяльність.

Співбесіди при прийомі на роботу в різних форматах дозволяють оцінити психологічні якості та професійні характеристики кандидатів, що сприяє виявленню можливостей для вдосконалення системи управління персоналом і подальшої мотивації співробітників [9].

Щоб виявити можливості для вдосконалення системи управління персоналом, проводиться співбесіда з кандидатами під час прийому на роботу. Вона може мати різні формати - від стресового до довірливого інтерв'ю. Такі бесіди дозволяють оцінити психологічні риси та професійні якості претендента, що в подальшому сприяє ефективній мотивації співробітника.

Наявність сформованої корпоративної культури значно пришвидшує адаптацію новачків, допомагає їм результативно долучитися до роботи і життя компанії. Створення, підтримка та популяризація цієї культури мають на меті надихати персонал на високу віддачу, підвищувати лояльність і прихильність працівників.

Корпоративний кодекс визначає ключові цінності й цілі, які співробітники повинні розділяти та враховувати у роботі.

Зміст корпоративного кодексу наведений на рис. 1.5, [10].

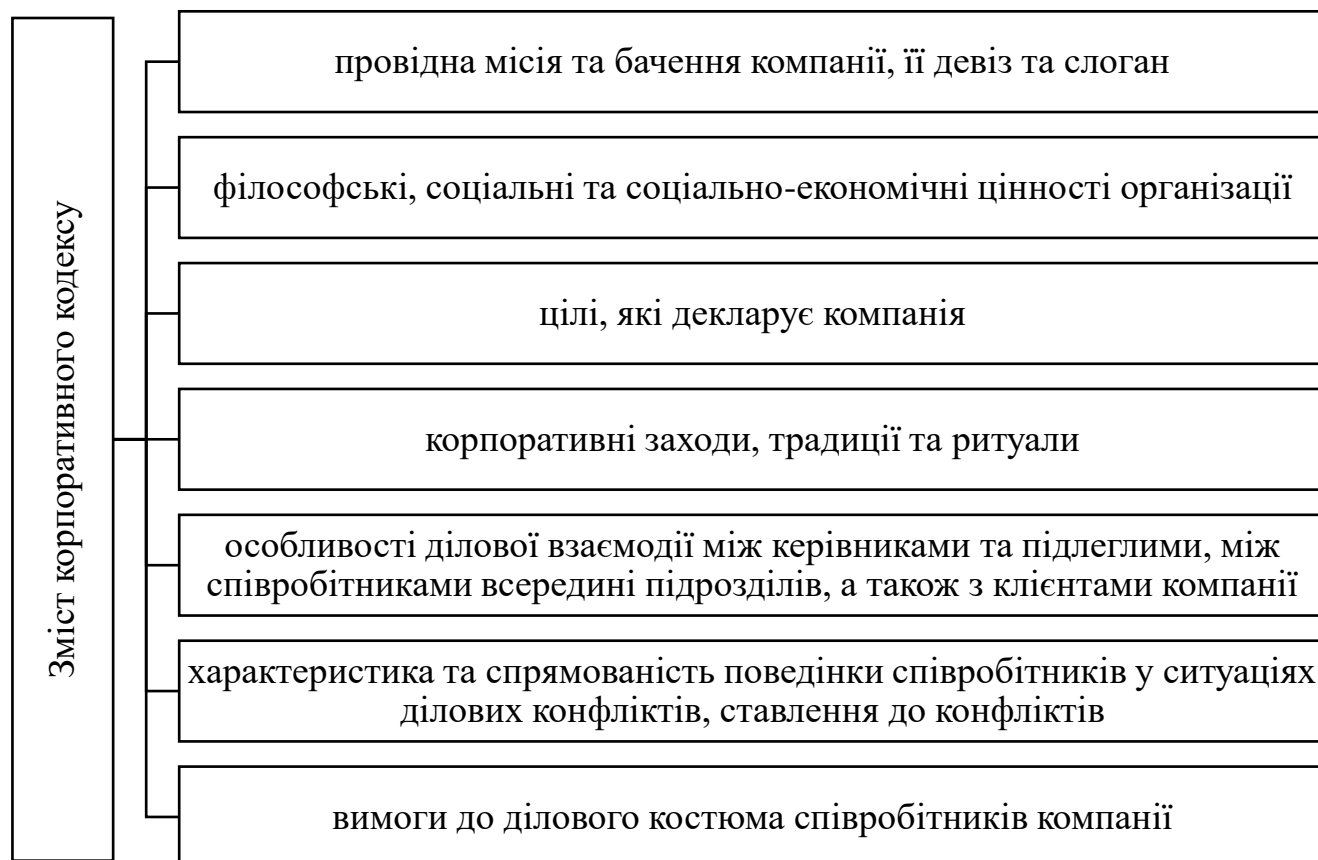


Рисунок 1.5 – Зміст корпоративного кодексу

Підбір потрібних кадрів має ґрунтуватися на продуманій системі оцінювання ділових і особистих якостей претендентів. Ефективна система оцінки результатів праці забезпечує зв'язок оплати з її результативністю, реалізуючи стимулюючу функцію заробітної плати. Такий підхід, який сприймається як справедливий, позитивно впливає на ставлення людини до роботи, робочого місця, компанії.

Система оцінки результатів праці у поєднанні з оцінкою особистісних характеристик дає можливість організувати кар'єрне просування персоналу.

Поділ і взаємозв'язок часткових трудових процесів формують зміст конкретної посади, посадові обов'язки працівника, що має значення для розстановки кадрів, збагачення праці, зняття втоми через зміну діяльності. Завдяки раціональній організації та використанню прогресивних форм поділу й кооперації праці, регулюються трудові навантаження, усуваються невинуватені відмінності зайнятості впродовж зміни.

Визначення потреби в персоналі - один з найважливіших напрямів HR-маркетингу, що дозволяє на певний період встановити якісний і кількісний склад працівників, необхідний компанії.

З цього випливає, що слід розрізняти якісну та кількісну потребу у кадрах. Обидва ці види потреб розраховуються у єдності та взаємозв'язку при плануванні чисельності персоналу [9; 10].

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до працівників, визначається на основі:

- професійно-кваліфікаційного поділу праці у виробничо-технологічній документації;
- вимог до посад і робочих місць за посадовими інструкціями;
- штатного розпису компанії за складом посад;
- документів, що регламентують організаційно-управлінські процеси за складом виконавців.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями тощо. супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби. Загальна потреба у персоналі перебуває підсумовуванням кількісної потреби за окремим якісним критерієм.

Якісна потреба у спеціалістах та керівниках може бути визначена шляхом послідовної розробки наступних організаційних документів, рис 1.6.

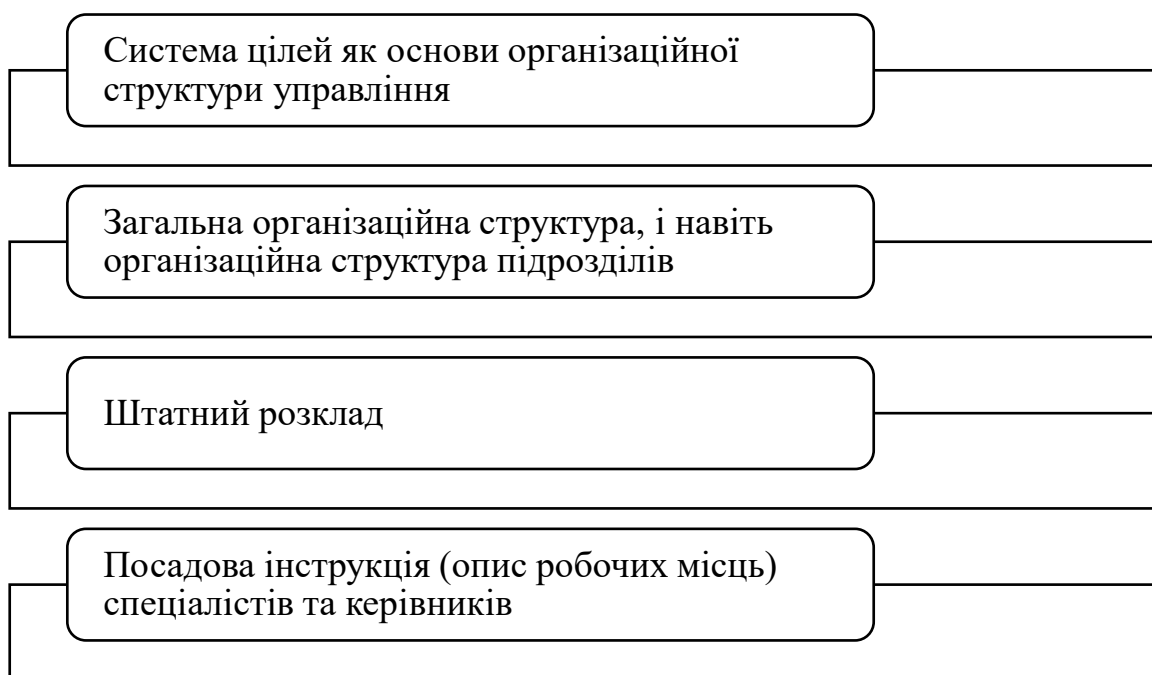


Рисунок 1.6 – Організаційні документи

Типова посадова інструкція (опис робочого місця) має містити такі розділи:

- Характеристика організаційного статусу посади - місце в ієрархії організації чи підрозділу, група оплати праці тощо.
- Зміст виконуваних завдань - регулярні та випадкові обов'язки, основні розпорядження щодо виконання завдань.
- Опис професійних вимог до виконавця - необхідні знання, досвід, здібності, риси характеру залежно від специфіки робочого місця, організаторські якості тощо.
- Права, відповідальність та зв'язки робочого місця - отримувані і віддані розпорядження, вхідна й вихідна інформація, участь у прийнятті рішень, структурні зв'язки з іншими посадами та підрозділами.

Завдання щодо визначення кількісної потреби в персоналі полягає у виборі методу розрахунку чисельності працівників, а також у встановленні вихідних даних для обчислення та безпосередньо у здійсненні розрахунку необхідної кількості співробітників на певний період [2; 8].

Варто зазначити, що принципових відмінностей у підходах до визначення чисельності кадрів, прийнятих в українській та зарубіжній практиці, немає.

Наймання (прийом) на роботу. Перелік типових документів для прийому та оформлення на роботу на підприємство наведено на рис. 1.7,[2; 8]

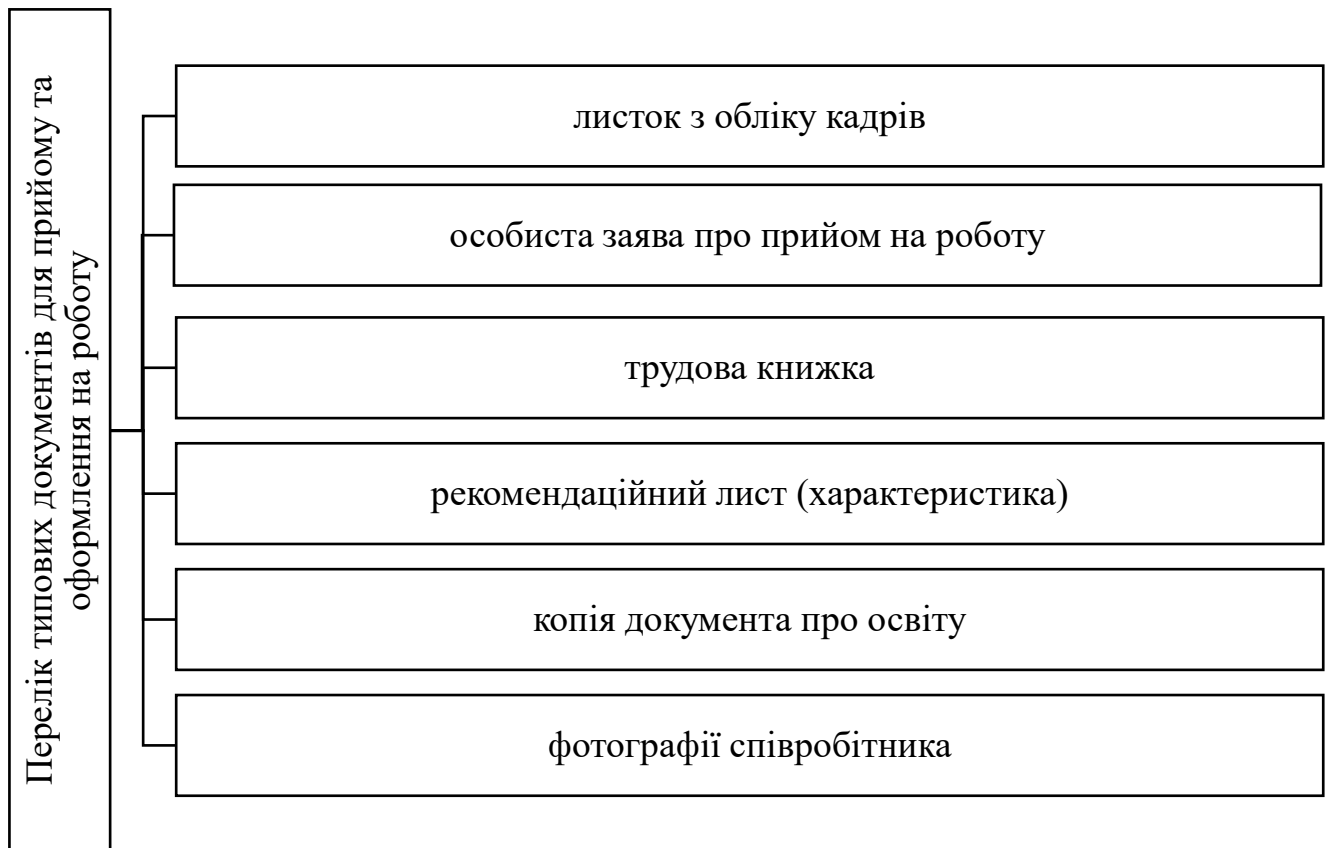


Рисунок 1.7 - Перелік типових документів для прийому та оформлення на роботу

Після позитивного рішення про прийом працівника на роботу у відділі кадрів оформлюються такі документи:

- наказ про прийняття на роботу;
- трудовий договір (контракт) з працівником;
- посадова інструкція;
- договір про повну матеріальну відповідальність (для відповідних осіб);

- акт приймання-передачі робочого місця (матеріальних цінностей).

На етапі співбесіди також відбувається обговорення умов договору. Слід пам'ятати, що це частина процесу найму як до, так і після рішення про прийом. Тому пропозиції під час бесіди є частиною угоди.

Трудовий договір - угода між працівником та роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу певної спеціальності та кваліфікації, дотримуючись внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець - виплачувати зарплату та забезпечувати умови праці згідно із законодавством.

Договір укладається в письмовій формі на визначений чи невизначений термін за згодою сторін. Особливого порядку укладання законодавство не встановлює. Договір набирає чинності з моменту підписання.

Трудовий договір містить обов'язкові умови, без яких він не вважається укладеним, та додаткові умови за взаємною згодою сторін.

До обов'язкових належать:

- прийом на роботу;
- місце роботи;
- час початку та закінчення роботи;
- трудова функція, цілі діяльності працівника;
- права та обов'язки сторін;
- умови оплати праці;
- відповідальність сторін за невиконання зобов'язань.

Договір є основним документом, що регулює відносини сторін. Його умови залишаються незмінними впродовж дії, зміни можливі лише за згодою сторін.

До додаткових особливих умов належать:

Додаткові особливі умови договору можуть включати:

- Робота за сумісництвом;
- Випробувальний термін;
- Дотримання комерційної таємниці;

- Режим робочого часу;
- Додаткові соціальні гарантії тощо.

Формування кадрового резерву керівників та фахівців. Просування власних співробітників на вакантні керівні посади - найкращий спосіб якісної та ефективної заміни кадрів.

Система резерву включає етапи: планування, формування резерву, робота з резервістами. Це дозволяє підготувати кваліфікованих внутрішніх кандидатів на заміщення вакансій.

Управління персоналом - функціональна сфера діяльності з забезпечення організації у потрібний час необхідною кількістю та якістю кадрів, їх раціонального розміщення та стимулювання. Мета - формування ефективних колективів, де працівники працюють з урахуванням власних інтересів та інтересів компанії [11].

Система цілей в управлінні персоналом має, з одного боку, відповідати на запитання, які конкретно потреби працівників повинна задовольняти адміністрація, а з іншого - які цілі щодо використання кадрів ставить перед собою керівництво та які для цього створює умови. Лише за умови узгодження цих груп цілей можна говорити про ефективне управління для компанії.

Основні цілі управління персоналом:

- сприяння досягненню загальних цілей компанії;
- ефективне використання здібностей і можливостей працівників;
- забезпечення висококваліфікованим та зацікавленим персоналом;
- максимальне задоволення потреб співробітників у роботі та самореалізації.

Головна мета - прибутковість - досягається через задоволення соціальних потреб персоналу на виробництві.

Управління персоналом має стратегічний та тактичний напрями. У стратегічному воно покликане сприяти конкурентоспроможності й довгостроковому розвитку компанії шляхом регулювання трудових відносин у рамках бізнес-стратегії. У тактичному здійснюється поточна кадрова робота: аналіз потреб у персоналі;

розробка штатних розписів; оцінка і добір кадрів; планування переміщень і звільнень; підвищення кваліфікації тощо.

Структура HR-підрозділу значною мірою визначається характером і розмірами компанії, а також її системою управління. У невеликих організаціях функції виконують лінійні керівники, а у великих формують окремі структурні одиниці.

При підборі й відборі кадрів враховується не лише професійна придатність, а й те, як кандидат впишеться у корпоративну структуру. Працівник, нездатний налагодити відносини з колективом чи порушуватиме встановлені правила, може завдати компанії більше шкоди, ніж користі. Дотримання трудового законодавства і справедливий підхід до всіх кандидатів включає кілька етапів, що представлені на рис. 1.8 [10; 12; 13].

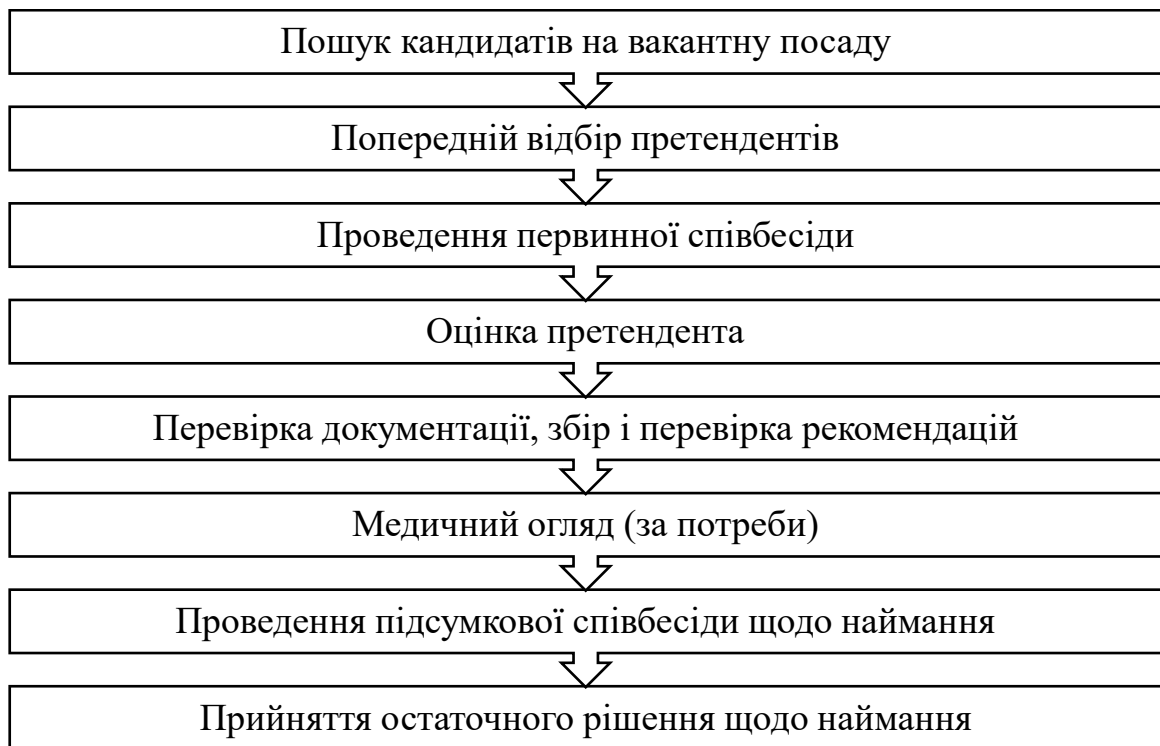


Рисунок 1.8 – Процедура відбору персоналу на підприємстві

Процедура відбору персоналу є важливим елементом ефективного управління людськими ресурсами в організації. Вона дозволяє обрати найбільш відповідних і кваліфікованих кандидатів на вакантні посади.

Чітка та прозора процедура відбору персоналу (тобто послідовність дій з оголошення вакансії до остаточного прийому на роботу) необхідна для забезпечення об'єктивності та справедливості при оцінюванні претендентів.

Впровадження такої процедури дозволить підвищити якість та ефективність підбору кадрів, оскільки рішення прийматимуться на основі чітких і прозорих критеріїв відбору.

Крім того, чітка процедура підвищує імідж компанії як привабливого та справедливого роботодавця в очах потенційних кандидатів.

Отже, впровадження продуманої процедури відбору претендентів є вкрай необхідним для будь-якого сучасного підприємства чи організації.

1.3 Комплексні методики оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади

Існують різноманітні методи підбору персоналу, серед яких - скринінг, тобто швидкий відбір кандидатів за 1-10 днів. Його застосовують, коли потрібно терміново набрати певних фахівців.

Зазвичай скринінг використовують для підбору молодшого персоналу – водіїв, продавців, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Іноді також застосовують для середньої ланки.

Відбір при цьому здійснюється лише за формальними ознаками: вік, освіта, досвід, мотивація. Не аналізуються інші якості та психологічні характеристики кандидатів.

Відбір персоналу в цілому являє собою процес вивчення психологічних та професійних характеристик кандидатів з метою встановлення їх відповідності вимогам конкретного робочого місця чи посади. На основі цієї оцінки обирається найбільш підходящий претендент з урахуванням інтересів як організації, так і самого майбутнього працівника [1; 2; 3; 4].

А саме, аналізуються особистісні риси кандидатів, рівень їх кваліфікації, специфічні знання, досвід, вміння та навички, необхідні для успішного виконання професійних обов'язків на відповідній посаді згідно з посадовою інструкцією. Враховуються також мотивація та ціннісні орієнтири претендента, оскільки вони впливатимуть на його задоволеність роботою, відданість компанії та бажання працювати саме на цій позиції. Основні сучасні методи відбору персоналу, рис. 1.9.



Рисунок 1.9 - Основні сучасні методи відбору персоналу

Одним з основних методів відбору персоналу є анкетування. Суть цього методу полягає в тому, що кандидатам пропонується заповнити певну анкету/опитувальник з метою отримання додаткової інформації про них, [1; 2; 3; 4].

Анкети можуть містити як загальні питання (вік, освіта, досвід роботи тощо), так і спеціальні питання, розроблені під конкретну посаду чи компанію.

Переваги анкетування:

- дає формалізовану інформацію про кандидата;
- економить час порівняно зі співбесідою;
- дозволяє оцінити велику кількість людей;
- виявляє приховані мотиви та інтереси.

Отже, анкетування - простий та ефективний спосіб попереднього відбору найкращих кандидатів на посаду.

Попереднє інтерв'ю або співбесіда - це один з ключових методів відбору персоналу, суть якого полягає в безпосередній розмові представника компанії-роботодавця з кандидатом.

Переваги попередньої співбесіди [1; 2; 3; 4]:

- Дає можливість оцінити зовнішній вигляд, манеру спілкування, вміння вести бесіду, рівень загальної культури кандидата.
- Дозволяє виявити цінності, життєві принципи і мотивацію людини шляхом постановки відповідних запитань.
- Надає уявлення про здатність кандидата вирішувати потенційні робочі проблеми.
- Дає змогу уточнити або перевірити інформацію з резюме чи анкети кандидата.

Отже, попередня співбесіда - один з основних інструментів оцінки придатності претендента до конкретної посади, що широко використовується при відборі персоналу.

Тестування - це метод відбору персоналу, який передбачає виконання кандидатами психологічних тестів, опитувальників, методик для оцінки їхніх професійно важливих якостей.

Переваги тестування:

- об'єктивність та стандартизованість оцінки кандидатів;
- можливість прогнозування успішності на посаді за професійно важливими якостями;
- швидке тестування великої кількості кандидатів;
- економія часових ресурсів організації;
- тести дозволяють оцінити якості, складно проявити під час співбесіди.

Недолік - поверхнева оцінка мотивації та цінностей кандидата.

Отже, тестування - це валідний та надійний метод скринінгу та відбору кандидатів на посади різного профілю.

Діагностичне інтерв'ю (співбесіда) - це поглиблений метод відбору персоналу, який дає можливість комплексно оцінити професійну придатність та особистісні характеристики кандидата.

Переваги діагностичного інтерв'ю [1; 2; 3; 4].:

- детальний аналіз досвіду, навичок, знань необхідних для посади;
- виявлення цінностей, мотивації, лідерських якостей;
- аналіз поведінкових реакцій за допомогою кейсів і ситуаційних запитань;
- експертна комплексна оцінка профпридатності;
- можливість перевірки рекомендацій і репутації.

Недоліки: потребує багато часу та експертів.

Отже, діагностична співбесіда є одним з найбільш ефективних методів остаточного відбору серед кандидатів, відібраних попередніми методами.

Перевірка рекомендацій та послужних списків - це метод відбору персоналу, суть якого полягає в зборі додаткової інформації про кандидата від попередніх роботодавців або інших осіб, зазначених у резюме.

Переваги цього методу:

- об'єктивна оцінка ділових та особистісних якостей кандидата;

- підтвердження відповідності реального досвіду і кваліфікації зазначеним даним;
- отримання незалежної думки щодо успішності кандидата;
- виявлення потенційних проблем, не зазначених у резюме чи на співбесіді;
- підвищення вірогідності прийняття вірного кадрового рішення.

Отже, це важливий етап відбору, що знижує кадрові ризики та дозволяє уточнити кандидатуру фахівця перед працевлаштуванням.

Медичне обстеження - це метод відбору персоналу, який полягає у проходженні кандидатом медогляду з метою визначення стану здоров'я та його придатності до виконання професійних обов'язків на конкретному робочому місці.

Переваги медогляду [1; 2; 3; 4].:

- виявлення прихованих захворювань, протипоказань, які заважатимуть роботі;
- запобігання виникненню профзахворювань;
- зниження витрат, пов'язаних з лікарняними та плинністю кадрів на підприємстві;
- оцінка фізичного та психоемоційного стану людини;
- прогнозування працездатності протягом терміну роботи.

Отже, обов'язковий медогляд дозволяє виявити проблеми зі здоров'ям ще до прийому кандидата на роботу та запобігти непередбаченим кадровим ризикам в майбутньому.

Наразі використовується широкий спектр методів відбору та оцінки кандидатів при прийомі на роботу. Більшість компаній застосовують традиційні підходи: співбесіди, перевірка рекомендацій тощо.

Втім такі методи не завжди дозволяють отримати усебічне уявлення про фахівця та зробити цілісний висновок щодо його відповідності вакансії.

Тому в сучасних реаліях поширюються прогресивніші комплексні технології відбору, зазначені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Прогресивні комплексні технології відбору [1; 2; 3; 4].

| № | Технології | Зміст |
|---|--|--|
| 1 | Ассесмент-центри | <p>Це комплексна технологія оцінки та відбору персоналу, що включає різноманітні методики: тестування (професійне, психологічне) - дозволяє об'єктивно оцінити здібності, навички та особистісні якості кандидатів; групові дискусії; імітаційні ділові ігри; співбесіди з експертами (hr, психолог, керівник); анкетування та творчі завдання. Комплексний підхід дозволяє скласти повне уявлення про сильні та слабкі сторони кандидата, зробити прогноз щодо його успішності на посаді.</p> |
| 2 | CASE-інтерв'ю | <p>Це метод відбору персоналу, заснований на аналізі дій та рішень кандидата в модельованих робочих ситуаціях.</p> <p>Переваги CASE-інтерв'ю: надає уявлення про поведінкові реакції та прийняття рішень в реальних умовах; дозволяє перевірити наявні знання, досвід, аналітичні здібності; виявляє цінності, ставлення до колег, клієнтів, керівництва; з'ясовує мотивацію, готовність розв'язувати проблеми; економить часові та людські ресурси порівняно з випробувальним терміном.</p> <p>Тому CASE-інтерв'ю розглядають як один з найбільш ефективних сучасних методів при прийомі на відповідальні та ключові посади в організації.</p> |
| 3 | «Поліграфи» | <p>Це технічні пристрої, що використовуються деякими компаніями в процесі відбору персоналу для перевірки правдивості інформації, наданої кандидатами.</p> <p>Переваги застосування поліграфів: виявлення недостовірних або сфальсифікованих даних; зниження ймовірності прийому працівників з сумнівною репутацією; попередження фактів шахрайства з боку співробітників в майбутньому; підвищення рівня кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації.</p> <p>Водночас, ця технологія має істотні морально-етичні обмеження. Недоліки поліграфів: упередженість та суб'єктивність інтерпретації; недостатня наукова доказовість точності; можливі помилки через хвилювання людини; негативний вплив на репутацію компанії.</p> <p>Тому використання поліграфів досить дискусійне і обмежене на практиці при наймі персоналу.</p> |
| 4 | Ситуаційне моделювання робочих кейсів і викликів | <p>Це метод оцінки персоналу, який передбачає створення максимально наближених до реальності сценаріїв трудової діяльності для аналізу поведінки та вирішення проблем кандидатом.</p> <p>Переваги моделювання кейсів: оцінка реакцій претендента в умовах, подібних до робочих; аналіз стратегій та якості прийняття рішень; виявлення знань, професійних навичок в дії; можливість коригування, адаптації моделей під специфіку вакансії; здійснення об'єктивного кількісного та якісного аналізу дій.</p> <p>Таке тестування дозволяє з високою ймовірністю передбачати поведінку і прогнозувати успішність кандидата на посаді. Отже, це сучасний метод скринінгу в процесі відбору претендентів на відповідальну роботу.</p> |

Тож сучасні HR-фахівці намагаються застосовувати більш гнучкі й ефективні схеми добору персоналу з урахуванням специфіки вакансії та компанії.

Відомий бізнес-тренер В. Якуба у своїх навчальних програмах пропонує методику «Рекрутмент 2.0», що містить три ключові складові: прямий пошук кандидатів, відбір через соцмережі та сучасні техніки інтерв'ю.

Все більше роботодавців під час оцінки претендентів вдаються до стрес-інтерв'ю – співбесіди, мета якої вивести людину з рівноваги й проаналізувати її реакції.

Кожна компанія розробляє власні методики інтерв'ю. Втім багато фахівців наголошують, що слід відходити від шаблонних схем та застосовувати гнучкіший індивідуальний підхід до кожного кандидата під час добору персоналу.

Отже, сучасні технології рекрутингу потребують нестандартних та особистісно-орієнтованих методик з метою всебічної оцінки претендентів та пошуку оптимальних кадрів.

Класифікують такі типи співбесід [1; 2; 3; 4].:

- інформаційне інтерв'ю;
- співбесіда щодо підбору кадрів;
- оцінна співбесіда;
- співбесіда з метою покарання підлеглих;
- співбесіда під час звільнення.

Після попереднього відбору зазвичай проводиться відбіркове інтерв'ю віч-на-віч. На практиці також трапляються: співбесіда одного представника компанії відразу з декількома кандидатами або декількох представників з одним кандидатом. Тож формати співбесід можуть варіюватися залежно від цілей та завдань рекрутингу.

Співбесіди можна розділити за такими ознаками:

- біографічні;
- ситуаційні;
- критеріальні.

Серед різноманітних методик оцінки кандидатів (тести, анкетування тощо), що їх використовують HR-менеджери, найвагомим є співбесіда. Адже вона дає змогу скласти цілісне враження про багато якостей претендента. Тому інтерв'ю часто називають оцінним.

Заздалегідь підготовлений фахівець з рекрутингу продумує структуру розмови та формат співбесіди, виходячи з вимог вакансії.

У процесі відбору широко застосовують тестування кандидатів - короткі завдання, результати яких у кількісній формі демонструють рівень певних вимірюваних якостей та здібностей людини. Тести допомагають зрозуміти, наскільки той чи той претендент відповідає кваліфікаційним вимогам вакантної посади.

Втім, дані тестування слід обов'язково доповнювати інформацією з біографії та результатами співбесіди. Результати тестів мають конфіденційний статус й зберігаються фахівцем, який їх проводив.

Висновки до розділу 1

Процес відбору персоналу є вкрай важливим для підприємства, оскільки:

Дозволяє знайти найбільш кваліфікованих і вмотивованих працівників, які зможуть успішно справлятися з поставленими завданнями та сприяти досягненню цілей компанії.

Забезпечує вибір кандидатів, які поділяють цінності та корпоративну культуру компанії, що полегшує їх адаптацію і підвищує лояльність.

Дає можливість укомплектувати вакансії якісними фахівцями, запобігти відтоку професійних кадрів і, як наслідок, посилити конкурентні позиції компанії на ринку.

Сприяє зниженню витрат, пов'язаних з наймом непідходящих кандидатів, які не виправдають очікувань і швидко звільняться, що потребуватиме нового пошуку і навчання персоналу.

Підвищує продуктивність праці завдяки підбору найкращих фахівців на кожну вакантну роль в компанії.

Дає змогу сформувати резерв навчених кандидатів на ключові посади для стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, професійний відбір персоналу є запорукою конкурентоспроможності сучасного підприємства шляхом залучення найкращих талантів і професіоналів. Існує широкий спектр традиційних (співбесіда, тестування, анкетування тощо) та інноваційних (асесмент-центр, ситуаційне інтерв'ю CASE, поліграфи) методів оцінки і добору кандидатів.

Скринінг як метод швидкого відбору за 1-10 днів ефективний для термінового набору молодшого чи середнього персоналу за формальними критеріями, але без глибокого аналізу якостей.

Для комплексної оцінки профпридатності та особистісних характеристик доцільно використовувати поглиблене діагностичне інтерв'ю, ситуаційні співбесіди, а також асесмент-центри, що поєднують різні види тестування і випробувань.

Співбесіди можуть проводитися в різних форматах (групові, індивідуальні, стресові) та з різними цілями (інформаційні, підбір кадрів, оціночні). У сучасному рекрутингу тренд на відхід від суворо регламентованих схем і перехід до індивідуального, нестандартного підбору кадрів під конкретну вакансію та компанію.

Для об'єктивної комплексної оцінки кандидатів доцільно поєднувати різні методи відбору, кожен з яких має свої переваги і недоліки (наприклад, тести не вимірюють мотивацію, тоді як інтерв'ю може бути суб'єктивним).

Остаточне рішення про прийом кандидата має ухвалюватися лише після перевірки рекомендацій, медогляду та інших кадрових процедур (оформлення документів), що знижують HR-ризики при наймі персоналу.

Отже, відбір персоналу – це комплексний багатоетапний процес, у рамках якого варто застосовувати різноманітні сучасні методики комплексної оцінки для виявлення найкращих кандидатів, що відповідають вимогам вакансії, здатні ефективно виконувати поставлені завдання та органічно вписатися в колектив і корпоративну культуру компанії.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»

Комунальне підприємство "Електротранс" у місті Хмельницький (надалі - підприємство) створене на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста відповідно до рішення міської ради у 2003 році. Воно є правонаступником майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління КП «Електротранс».

Власником підприємства є територіальна громада Хмельницького в особі міської ради. Виконавчий комітет ради виконує функції органу управління господарською діяльністю підприємства в установлених законодавством межах.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, баланс, банківські рахунки, печатку, штампи. Воно набуває прав юридичної особи з моменту державної реєстрації у визначеному порядку.

Підприємство як юридична особа бере участь у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах від власного імені. Воно набуває майнові права та несе обов'язки, виступає позивачем і відповідачем у судах щодо інших юридичних і фізичних осіб.

Підприємство несе відповідальність за результати власної господарської діяльності та не має у своєму складі дочірніх підприємств чи інших юридичних осіб. Найменування Підприємства:

Повне найменування Підприємства: Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс".

Скорочена назва: ХКП "Електротранс".

Місцезнаходження: Україна, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 15/2.

Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями власника та виконкому міської ради.

Діяльність підприємства здійснюється на основі госпрозрахунку та компенсацій за пільговий проїзд громадян. Воно може укладати угоди, інші правочини з суб'єктами підприємництва на території України чи за кордоном, входити до асоціацій та об'єднань, що не суперечать законодавству та статуту.

Метою створення і діяльності Підприємства є:

- господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку;
- забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого майна.

Предметом господарської діяльності Підприємства для реалізації зазначеної мети є:

1. здійснення транспортного обслуговування населення тролейбусами і автобусами на договірній основі з Власником, реалізація проїзних квитків разових та довгої тривалості на автобусні і тролейбусні перевезення, організація і контроль по забезпеченню регулярності і безпеки руху;
2. внесення пропозицій міськвиконкому для усунення недоліків по утриманню доріг, вуличного освітлення, поліпшення транспортного руху в місті;
3. здійснення експлуатації, ремонту, утримування в належному стані тролейбусів, автобусів і автомобілів, тягових підстанцій, будівель та споруд, які знаходяться на балансі підприємства;
4. проведення будівництва господарським способом;
5. розробка технічної документації і виготовлення запасних частин;
6. здійснення техніко-економічного аналізу роботи підприємства, впровадження заходів подальшого вдосконалення організації виробництва, оплати праці, підвищення кваліфікації працюючих;

7. здійснення учбового процесу на базі підприємства з метою підготовки кваліфікованих кадрів водіїв пасажирських тролейбусів, слюсарів з ремонту рухомого складу і діючого обладнання та інших професій (згідно єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника);

8. здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;

9. відкриття власних автостоянок для надання послуг з метою зберігання транспортних засобів;

10. торгово-посередницька діяльність;

11. проведення експертної оцінки майна, нерухомості, техніки та обладнання інспекцією Державного технічного нагляду;

12. утримування в належному стані приміщень соціальної сфери (їдальні, спортзалу та інших об'єктів соціальної сфери);

13. здійснення експлуатації житлового фонду та надання комунальних послуг населенню

14. здійснення іншої діяльності, не забороненої чинним законодавством України.

Управління комунальним підприємством «Електротранс» у місті Хмельницький здійснюється на підставі його Статуту. При цьому поєднуються права власника (територіальної громади міста в особі міської ради) на господарське використання належного йому майна, та принципи самоврядування трудового колективу підприємства як юридичної особи.

Таке поєднання дозволяє з одного боку задовольняти потреби жителів міста в послугах міського пасажирського транспорту, забезпечуючи при цьому ефективне функціонування КП, а з іншого - надає можливості для участі трудового колективу підприємства у вирішенні оперативних виробничих та соціальних питань.

Відповідно до Статуту, підприємство самостійно визначає власну структуру управління, загальну чисельність штату працівників, а також за погодженням з органом управління - Виконавчим комітетом міської ради - формує облікову політику.

Структура та підпорядкованість основних посадових одиниць і підрозділів КП "Електротранс" чітко визначені в організаційній схемі управління Підприємством. Організаційна структура чітко встановлює підпорядкованість посадових осіб КП "Електротранс" згідно рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ХКП «Електротранс»

Безпосереднє управління КП "Електротранс" здійснює директор Підприємства. Він призначається на посаду міським головою шляхом укладання контракту та видання розпорядження. Звільнення директора також відбувається розпорядженням міського голови.

Прийняття та звільнення директора Підприємства узгоджується з центральними органами виконавчої влади у сфері житлово-комунального господарства і транспорту відповідно до їхніх повноважень за законодавством.

Дострокове звільнення директора можливе з підстав, передбачених трудовим контрактом згідно із нормами чинного законодавства України.

Функції, права і обов'язки структурних підрозділів Підприємства визначаються положеннями, що затверджуються його керівником у встановленому порядку.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, які не є юридичними особами та діяти на підставі затверджених ним Положень.

Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві створено директором або керівниками окремих структурних підрозділів. Це попередні оперативні рішення з передбачуваними наслідками, які не потребують додаткового узгодження.

Так, директор КП "Електротранс" без довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах влади, судових органах, у взаєминах з юридичними та фізичними особами в межах Статуту. Директор самостійно вирішує поточні питання господарської діяльності підприємства.

Колегіальні рішення на Підприємстві приймаються групою осіб на нарадах чи засіданнях. Вони стосуються складних і непередбачуваних ситуацій.

Трудовий колектив КП "Електротранс" складають усі працівники, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору чи інших угод, що регулюють трудові відносини з Підприємством.

Взаємовідносини директора та трудового колективу, зокрема вирішення соціально-економічних питань, визначає колективний договір, який регламентує виробничі, трудові та соціальні відносини працівників і адміністрації.

Повноваження трудового колективу реалізує конференція, делегати якої обираються на зборах у структурних підрозділах. Конференція є правомочною за умови обрання щонайменше 2/3 членів колективу.

Конференція трудового колективу КП "Електротранс":

- розглядає і затверджує проект колективного договору;
- вирішує питання самоврядування колективу згідно зі Статутом;
- визначає перелік і порядок надання соціальних пільг, бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні праці;
- разом з власником розглядає зміни і доповнення до Статуту;
- приймає інші рішення відповідно до законодавства України.

Рішення приймаються відкритим голосуванням більшістю присутніх членів колективу.

До виключної компетенції власника належить:

- відчуження основних засобів та нерухомості підприємства;
- ліквідація чи реорганізація підприємства;
- створення юридичних осіб - філій чи відділень підприємства;
- перепрофілювання підприємства.

До компетенції директора належить: організація діяльності і керівництво підприємством; визначення і затвердження структури та штатного розпису; питання найму і звільнення персоналу; укладання договорів, відкриття рахунків, видача довіреностей; видання наказів щодо діяльності підприємства; залучення персоналу за сумісництвом чи на умовах підряду.

Аналіз господарської діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом та дієвим інструментом виявлення внутрішніх резервів компанії. Він

базується на інформації планової, облікової та звітної документації. У табл. 2.1 зазначено техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс», [14-20].

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс»

| № п/п | Показники | Рік | | | Темпи зростання, % | | |
|-------|--|---------|---------|---------|--------------------|-----------|-----------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2022/2021 | 2022/2020 |
| | - дохід від послуг з перевезень автобусами | 3121 | 1800 | 1314 | 57,7 | 73,0 | 42,1 |
| | - дохід від реалізації товарів, кулінарних виробів | 1578 | 588 | 394 | 37,3 | 67,0 | 24,9 |
| | - дохід від послуг з нерегулярних перевезень та робіт | 1518 | 542 | 397 | 35,7 | 73,2 | 26,2 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції (наданих послуг), тис. грн | 106947 | 125800 | 138134 | 117,6 | 109,8 | 129,2 |
| 3 | Чистий прибуток (збиток), тис.грн | -4974 | -7 930 | -15 846 | 159,4 | 168,8 | 318,6 |
| 4 | Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн | 1,03 | 0,94 | 1,42 | 91,2 | 151,1 | 137,8 |
| 5 | Середньооблікова кількість працівників, чол. | 655 | 659 | 626 | 100,6 | 95,0 | 95,6 |
| 6 | Фонд оплати праці, тис. грн | 54158,1 | 67266,1 | 81356,9 | 124,2 | 120,9 | 150,2 |
| 7 | Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн | 158,2 | 202,1 | 155,3 | 127,7 | 76,8 | 98,2 |
| 8 | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 89139 | 136393 | 163281 | 153,0 | 119,7 | 183,2 |
| 9 | Власний капітал, тис. грн | 125903 | 125903 | 125903 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 10 | Фондовіддача, грн | 1,16 | 0,97 | 0,59 | 83,6 | 60,8 | 50,8 |
| 11 | Фондоозброєність, тис. грн/чол. | 136,1 | 206,9 | 260,8 | 152,0 | 126,1 | 191,6 |
| 12 | Рентабельність (збитковість) наданих послуг, % | -4,8 | -5,95 | -16,3 | 123,9 | 273,9 | 339,5 |
| 13 | Рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | -3,9 | -6,3 | -12,6 | 161,5 | 200,0 | 323,1 |
| 14 | Рентабельність (збитковість) підприємства, % | -5,0 | -5,4 | -9,3 | 108,0 | 172,2 | 186,0 |

На основі розрахованих техніко-економічних показників, зведених в таблиці 2.1, проаналізуємо фінансово-господарську діяльність ХКП «Електротранс» за 2020-2022 роки.

На підприємстві виручка від наданих послуг (виконаних робіт) у 2020-2022 роках скоротилась на 6,2 %, в тому числі у 2022 році – на 27 %. Дохід від реалізації товарів, кулінарних виробів зменшився на 75,1 %, від послуг з нерегулярних перевезень та робіт – на 23,8 %, дохід від послуг з перевезень автобусами – на 61,9 %, а дохід від послуг з перевезень тролейбусами скоротився лише на 2,3 %. Найбільші темпи зростання були у 2021 році – 128,5 % проти минулого року.

Незважаючи на зростання тарифів на проїзд в громадському транспорті, підприємство несе збитки в наслідок того, що з міського бюджету повністю не компенсується перевезення пасажирів пільгових категорій. На зменшення перевезень вплинули і карантинні обмеження, зняття та обмеження окремих тролейбусних та автобусних маршрутів. Чистий збиток по роках мав такі значення: -4974 тис. грн. в 2020 році, -7930 тис. грн. - в 2021 році, -15846 тис. грн. - в 2022 році; загальні темпи зниження дорівнюють 318,6 %.

Собівартість наданих послуг (виконаних робіт) зросла за останні роки на 29,2 %: з 106.947 тис. грн. до 138.134 тис. грн., або на 31.187 тис. грн. така динаміка показника собівартості реалізованої продукції вплинула на зростання витрат на 1 гривню реалізованої продукції – з 1,03 грн. до 1,42 грн., або на 37,8 % протягом аналізованого періоду.

Збитковість підприємства також зросла з 5,0 % до 9,3 %. Більше ніж у три рази збільшилась збитковість доходу від наданих послуг – з 4,8 % до 16,3 %, збитковість власного капіталу зросла на 223,1%, рис. 2.2.

При незмінній величині власного капіталу (125,9 млн. грн.), середньорічна вартість основних фондів зростала значними темпами і на кінець 2022 року становила 163,2 млн. грн., що на 83,2 % більше ніж у 2020 році.



Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ХКП «Електротранс» у 2020-2022 роках

Показник фондовіддачі [14-20] зменшився з 1,16 грн. у 2020 році до 0,59 грн. у 2022 році (на 49,1 %). Показник фондоозброєності навпроти зростав – з 136,1 тис. грн./чол. до 260,8 тис. грн./чол., що пов'язано із нарощенням основних фондів підприємства і скороченням чисельності працюючих на 4,4 % за останні три роки.

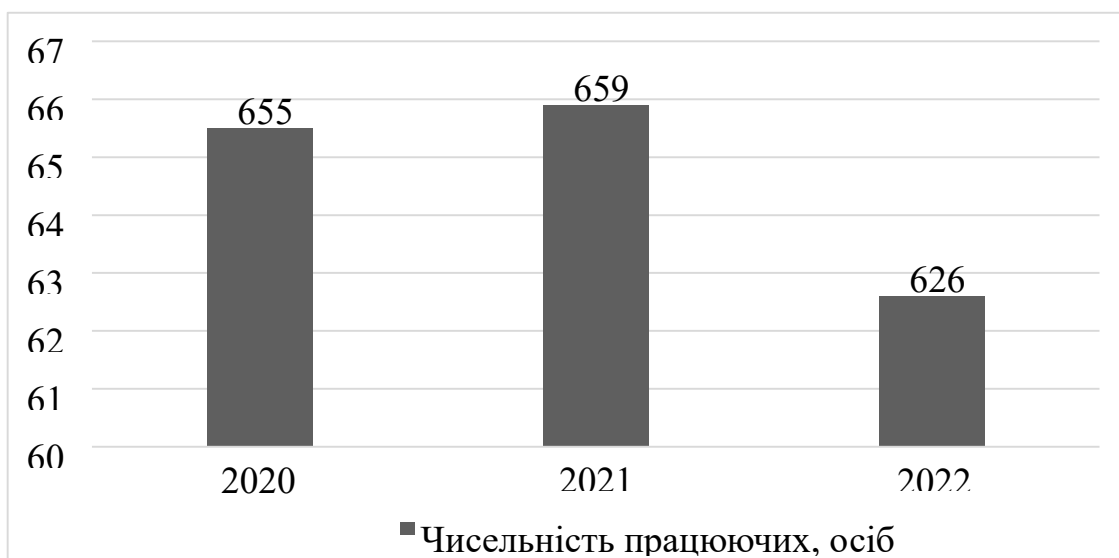


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості працівників підприємства

При зменшенні кількості працюючих на 4,4 % і скороченні виручки від реалізації продукції (наданих послуг, робіт) на 6,2 % середньорічний виробіток у розрахунку на одного працівника підприємства знизився на 1,8 % проти рівня 2020 року. Така динаміка вказує на зменшення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Проте фонд оплати персоналу зріс у 2020-2022 роках з 54158,1 тис. грн. до 81356,9 тис. грн (або на 50,2 %). На нашу думку, таке співвідношення продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати необґрунтованим і може негативно позначитись на результатах діяльності, призвести до ще більшої збитковості підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»

Внутрішній аналіз фінансово-майнового стану підприємства проводиться за даними фінансової звітності та включає оцінку: ефективності використання активів і впливу на фінансовий стан;

- фінансової стійкості й стабільності;
- динаміки прибутку і рентабельності та чинників впливу на них;
- результативності застосування власного і позикового капіталу;
- ліквідності та платоспроможності;
- інтегрального фінансового стану підприємства [14-20]..

Такий комплексний внутрішній аналіз дає можливість об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан компанії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Структура активів та пасивів підприємства за 2022 році наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активів та пасивів підприємства за 2022 рік

| СТРУКТУРА АКТИВІВ | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------|----------------------------|-------|---------------|---------|
| Активи | на початок звітного періоду | | на кінець звітного періоду | | зміни (+ ; -) | зміни % |
| | тис. грн | % | тис. грн | % | | |
| I. Необоротні активи, у тому числі: | 170519 | 94,78 | 156791 | 96,16 | -13728 | -8,1 |
| Нематеріальні активи | 17 | 0,01 | | | -17 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 395 | 0,21 | 150 | 0,09 | -245 | -62,0 |
| Основні засоби | 169988 | 94,49 | 156574 | 96,03 | -13414 | -7,9 |
| Інвестиційна нерухомість | 119 | 0,06 | 67 | 0,04 | -52 | -43,7 |
| II. Оборотні активи | 9376 | 5,21 | 6255 | 3,84 | -3121 | -33,3 |
| У тому числі: | | | | | | |
| Запаси | 3999 | 2,22 | 3 096 | 1,89 | -903 | -22,6 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 57 | 0,03 | 127 | 0,07 | 70 | 122,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | | | |
| за виданими авансами | 105 | 0,06 | 4 | 0,002 | -101 | -96,2 |
| з бюджетом | 9 | 0,01 | | | -9 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 554 | 0,03 | 116 | 0,07 | -438 | -79,1 |
| Гроші та їх еквівалент | 4472 | 2,48 | 2242 | 1,37 | -2230 | -49,8 |
| Інші оборотні активи | 180 | 0,01 | 670 | 0,41 | 490 | 272,2 |
| Активи всього | 179895 | 100,0 | 163046 | 100,0 | -16849 | -9,4 |
| СТРУКТУРА ПАСИВІВ | | | | | | |
| Пасиви | на початок звітного періоду | | на кінець звітного періоду | | зміни (+ ; -) | зміни % |
| | тис. грн | % | тис. грн | % | | |
| I. Власний капітал, у тому числі: | 92803 | 51,22 | 75682 | 46,05 | -17 121 | -18,4 |
| статутний капітал | 125903 | 69,48 | 125903 | 76,60 | | 100,0 |
| інший капітал | 4577 | 2,52 | 3975 | 2,42 | - 602 | -13,2 |
| непокриті збитки | (37 677) | | (54 196) | | 16519 | 43,8 |
| II. Довгострокові зобов'язання | 36536 | 20,16 | 13696 | 8,33 | -22840 | -62,5 |
| III. Поточні зобов'язання | 51850 | 28,62 | 74977 | 45,62 | 23127 | 44,6 |
| Пасиви всього | 181189 | 100,0 | 164355 | 100,0 | -16834 | -9,29 |

У складі активів питома вага необоротних активів зросла з 94,78 % до 96,16 %, що вказує на погіршення структури активів, оскільки на оборотні активи припадає лише 3,84 %. Сума необоротних активів зменшилась на 13728 тис. грн, а оборотних – на 3121 тис. грн. Сума грошових активів та їх еквівалентів зменшилась на 2 230 тис. грн, що вказує на погіршення структури балансу у 2022 році та його ліквідності. В структурі пасивів відбулись наступні зміни: частка власного капіталу зменшилась з 51,22 % до 46,05 %, проте статутного капіталу зросла з 69,48 % до 76,60 %. Питома вага поточних зобов'язань зросла з 28,62 % до 45,62 % за рахунок зменшення питомої ваги довгострокових зобов'язань у структурі балансу з 20,2 % до 8,6 %.

Наступний етап – аналіз основних фінансових показників загальногосподарської діяльності підприємства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства

| Найменування показника | Норм. зн. | 2021 р. | 2022 р. | Примітки |
|--|------------|---------|---------|--|
| Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) (власний капітал / сума пасивів балансу) | $\geq 0,5$ | 0,6 | 0,62 | Підприємство здатне фінансувати 60% активів за рахунок власних коштів, що відповідає показнику 2019 року |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал + довгострокові зобов'язання) / баланс) | 0,7– 0,9 | 0,71 | 0,54 | Підприємство не є фінансово стійким, не здатне проводити прогнозовану діяльність. Тільки 54% активів фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання) | 2,0 – 3,0 | 0,37 | 0,32 | На кінець року у підприємства залишилось 0,32 грн на кожному 1 грн поточних зобов'язань. Але 73% зобов'язань покриваються за рахунок коштів міського бюджету |

За останні два роки показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства значно погіршилися, що свідчить про нестабільний фінансовий стан.

Станом на 01.01.2022 дебіторська заборгованість склала 247 тис. грн., що на 65,5% менше ніж у 2021 році. Заборгованість за товари, роботи та послуги становила 127 тис. грн., що більше на 122,8% порівняно з 2020 роком. Зростання відбулося за рахунок виконаних робіт і зданого бруксту.

Водночас зменшилась поточна заборгованість по квартплаті за проживання та авансові платежі, зокрема передоплата за розподіл електроенергії, а також інша дебіторська заборгованість. Тобто спостерігається позитивна тенденція скорочення загальної суми заборгованості перед підприємством, однак фінансовий стан все одно залишається нестійким. Аналіз дебіторської заборгованості наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз дебіторської заборгованості підприємства (у тис. грн)

| Статті дебіторської заборгованості | 2022 рік | 2021 рік | Відхилення (+;-) | Темпи приросту, % |
|--|----------|----------|------------------|-------------------|
| 1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – всього, у тому числі: | 127 | 57 | 70 | 122,8 |
| замовники робіт і послуг, з них: | 81 | 11 | 70 | |
| - за виконані роботи з перенесення опор | 41 | | 41 | |
| - за зданий брукст | 17 | | 17 | |
| квартплата за проживання (поточна) | 41 | 46 | -5 | -10,8 |
| орендарі (поточна) | 5 | | 5 | |
| 2. Заборгованість за виданими авансами – всього, у тому числі: | 4 | 105 | -101 | -96,1 |
| Обленерго розподіл ел. енергії (передоплата) | | 102 | -102 | |
| постачальники комунальних послуг та зв'язку | 4 | 3 | 1 | 33,3 |
| 3. Інша заборгованість – всього, у т. ч. | 116 | 554 | -438 | -79,1 |
| Фонд соціального страхування (лікарняні) | 116 | 54 | 62 | 114,8 |
| Південно-західні мережі (поворотна позика) | | 500 | -500 | |
| Всього заборгованість: | 247 | 716 | -469 | -65,5 |

Станом на 01.01.2022 кредиторська заборгованість підприємства склала 12389 тис. грн., що на 5690 тис. грн. більше ніж у 2021 році. Зокрема, заборгованість за товари та послуги становила 5229 тис. грн., зростання на 68,5% р/р.

Також збільшились борги по розрахунках з бюджетом на 578 тис. грн., з оплати праці - на 1899 тис. грн., нарахувань на зарплату - на 831 тис. грн. Отже, спостерігається негативна тенденція зростання загальної кредиторської заборгованості підприємства за всіма напрямками, що свідчить про погіршення його фінансового стану. Аналіз представлено в таблиці 2.5, [14-20].

Таблиця 2.5 – Аналіз кредиторської заборгованості підприємства

| Статті дебіторської заборгованості | 2022 рік | 2021 рік | Відхилення (+; -) | Темпи приросту, % |
|---|----------|----------|-------------------|-------------------|
| 1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – всього, у тому числі: | 5229 | 3103 | 2126 | 68,5 |
| за дизпаливо | 328 | 80 | 248 | |
| за електроенергію | 3046 | 2177 | 869 | 39,9 |
| за шини | 410 | 143 | 267 | 186,7 |
| інші постачальники | 1445 | 703 | 742 | 105,5 |
| 2. Розрахунки з бюджетом | 1163 | 585 | 578 | 98,8 |
| 3. Розрахунки з оплати праці (поточна) | 4135 | 2236 | 1899 | 84,9 |
| 4. Розрахунки зі страхування | 1209 | 378 | 831 | 219,8 |
| 5. За одержаними авансами | 11 | 70 | -59 | -84,3 |
| 3. Інша заборгованість – всього, у т. ч. | 642 | 327 | 315 | 96,3 |
| профспілка (внески) | 326 | 103 | 223 | 216,5 |
| інша заборгованість | 316 | 224 | 92 | 41,0 |
| Всього заборгованість: | 12389 | 6699 | 5690 | 84,9 |

У таблиці 2.6 наведено показники, які формують результати фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансові результати діяльності ХКП «Електротранс», тис. грн

| № п/п | Показники | Рік | | | Темпи зростання, % | | |
|-------|---|--------|--------|--------|--------------------|-----------|-----------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2022/2021 | 2022/2020 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 103615 | 133195 | 97221 | 128,5 | 73,0 | 93,8 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 106947 | 125800 | 138134 | 117,6 | 109,8 | 129,2 |
| 3 | Інші операційні доходи | 2384 | 4643 | 50274 | 194,7 | 1082,8 | 2108,8 |
| 4 | Адміністративні витрати | 5203 | 5408 | 5771 | 103,9 | 106,7 | 110,9 |
| 5 | Витрати на збут | 397 | 394 | 2798 | 99,2 | 710,1 | 704,7 |
| 6 | Інші операційні витрати | 13600 | 13603 | 14840 | 100,0 | 109,1 | 109,1 |
| 7 | Фінансовий результат від операційної діяльності | -5143 | 7367 | 14048 | 169,8 | 190,6 | 373,1 |
| 8 | Інші фінансові доходи | 10 | 12 | 26 | 120,0 | 216,7 | 260,0 |
| 9 | Інші доходи | 1325 | 1840 | 6248 | 138,8 | 339,5 | 471,5 |
| 10 | Фінансові витрати | 177 | 1372 | 6597 | 775,1 | 480,1 | 3 727,1 |
| 11 | Інші витрати | 1135 | 1043 | 1475 | 91,9 | 141,4 | 129,9 |
| 12 | Чистий прибуток (збиток) | -4974 | -7930 | -15846 | 159,4 | 168,8 | 318,6 |

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що, попри значне зростання інших операційних доходів у 2021-2022 роках (на 94,7% та 982,8% відповідно), зменшення чистого доходу від реалізації продукції (на 27% у 2021 році та ще на 6,2% у 2022 році порівняно з попередніми періодами) призвело до збитковості підприємства, незважаючи на високі темпи зростання загальних доходів.

Так, фінансовий результат у 2020 році становив 4 974 тис. грн збитку; у 2021 році збиток зріс до 7 930 тис. грн.; а у 2022 році сягнув 15 846 тис. грн., що на 218,6%

більше рівня 2020 року. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 29,2%.

Отже, незважаючи на збільшення доходів, вони не покривають зростаючі витрати підприємства, що призводить до збільшення збитків і погіршення фінансового стану компанії.

Динаміка зміни операційних витрат представлено на рисунку 2.4.

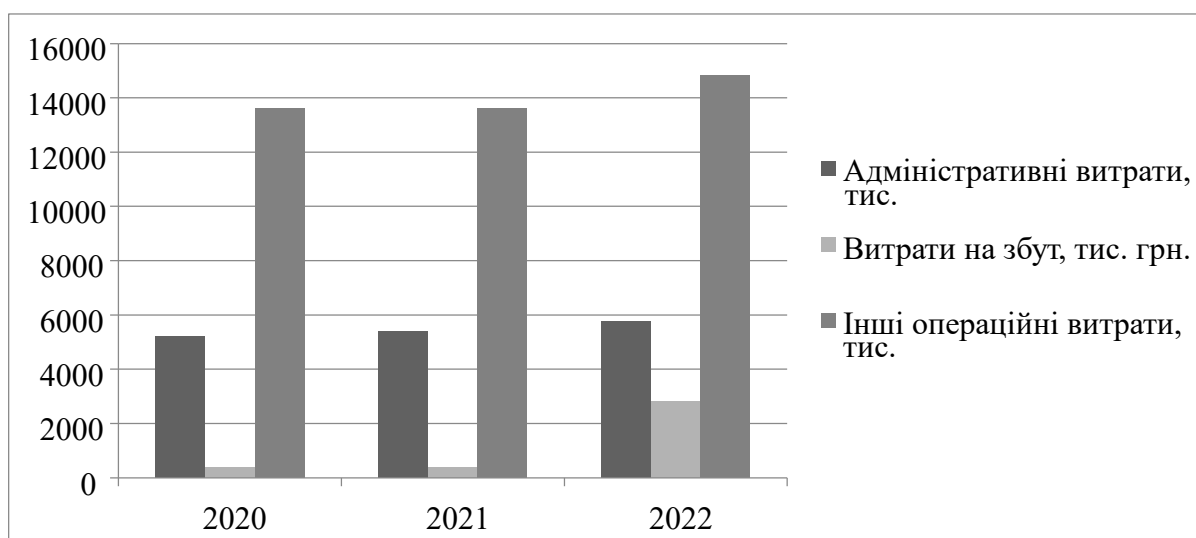


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни операційних витрат підприємства

На від’ємне значення фінансового результату діяльності підприємства також вплинуло збільшення фінансових витрат у 2020-2022 роках: з 177 тис. грн у 2020 році до 1 372 тис. грн у 2021 році та до 6 597 тис. грн у 2022 році. Витрати на збут зросли більше ніж у 7 разів, адміністративні витрати за цей період збільшилися на 10,9%, інші операційні витрати – на 9,1%.

У 2021-2022 роках підприємством сплачено: податків на суму 14,2 млн грн та 16,7 млн грн відповідно; єдиного соціального внеску - 14,7 млн грн та 17,4 млн грн відповідно.

Обсяг бюджетного фінансування склав: у 2021 році - 94,3 млн грн., у 2022 році - 107,6 млн грн. Обсяг капітальних інвестицій зменшився з 77,9 млн грн у 2021 році до 1,0 млн грн у 2022 році.

Розглянемо динаміку фінансових результатів від основних видів діяльності підприємства за останні два роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Фінансові результати за основними видами діяльності

| п/п | Показники | Рік | | Відхилення 2022 р. від 2021 р. | |
|---|--------------------------------|-------|-------|--------------------------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 | Абс.знач., +/- | Відн.знач., % |
| I. Послуги з перевезень пасажирів тролейбусами | | | | | |
| 1 | Доходи, млн грн | 129,5 | 135,5 | 6,0 | 104,6 |
| 2 | Витрати, млн. грн | 128,6 | 142,3 | 13,7 | 110,6 |
| 3 | Фінансові результати, млн. грн | 0,9 | -6,8 | -7,7 | 855,5 |
| II. Послуги з перевезень пасажирів автобусами | | | | | |
| 4 | Доходи, млн грн | 3,1 | 1,3 | -1,8 | 49,1 |
| 5 | Витрати, млн. грн | 12,0 | 10,2 | -1,8 | 85,0 |
| 6 | Фінансові результати, млн. грн | -8,9 | -8,9 | - | 100,0 |
| III. Реалізація товарів з їдальні та послуги з харчування | | | | | |
| 7 | Доходи, млн грн | 0,5 | 0,4 | -0,1 | 80,0 |
| 8 | Витрати, млн. грн | 0,8 | 0,7 | -0,1 | 87,5 |
| 9 | Фінансові результати, млн. грн | -0,3 | -0,3 | - | 100,0 |
| IV. Надання житлово-комунальних послуг в гуртожитку | | | | | |
| 10 | Доходи, млн грн | 1,4 | 1,4 | - | 100,0 |
| 11 | Витрати, млн. грн | 1,6 | 1,8 | 0,2 | 150,0 |
| 12 | Фінансові результати, млн. грн | -0,2 | -0,4 | -0,2 | 200,0 |

За останні два роки доходи підприємства від перевезення пасажирів тролейбусами зросли на 6,0 млн грн. Водночас прибуток у 2022 році зменшився більш

ніж у 8 разів порівняно з 2021 роком і мав від'ємне значення (-6,8 млн грн. проти 0,9 млн грн прибутку у 2020 році).

У 2021-2022 роках доходи від перевезень автобусами скоротилися більше ніж на 50%, але фінансовий результат (збиток 8,9 млн грн.) лишився на тому ж рівні.

Інші види діяльності (надання житлово-комунальних та харчувальних послуг) також є збитковими для КП «Електротранс».

Отже, незважаючи на зростання доходів від основної діяльності з перевезення пасажирів, це не призвело до збільшення прибутку чи зменшення збитків підприємства внаслідок інших негативних чинників.

2.3 Аналіз системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс»

Оцінка ефективності використання персоналу та продуктивності праці безпосередньо пов'язана із системою мотивації і оплати праці в організації. І це впливає на процеси відбору кадрів.

По-перше, рівень та система оплати праці на підприємстві є важливим фактором приваблення кваліфікованих кандидатів на вакансії.

По-друге, для збереження ефективних та вмотивованих працівників потрібно, щоб зростання зарплати відповідало зростанню продуктивності праці. Інакше це призведе до плинності цінних кадрів.

Отже, аналізуючи систему відбору персоналу, треба брати до уваги мотиваційні чинники, зокрема рівень та механізм оплати праці. Адже саме вони значною мірою визначають зацікавленість кандидатів у роботі в компанії та подальшу результативність обраних працівників. Це потрібно врахувати при удосконаленні системи відбору кадрів [21-25].

Ефективне використання трудових ресурсів організації та продуктивність праці персоналу мають безпосередній зв'язок із системою мотивації і рівнем оплати праці. Для оцінки раціональності витрат на заробітну плату доцільно порівняти динаміку зростання середньої зарплати працівників та темпи підвищення продуктивності їхньої праці.

За допомогою розрахунку відповідних індексів у таблиці 2.8 можна виявити економію або перевитрати по фонду оплати праці залежно від співвідношення цих показників. Якщо темпи зростання продуктивності випереджають темпи підвищення заробітної плати - це означає раціональне та ефективне використання коштів на оплату праці. І навпаки, перевищення темпів зростання зарплати над продуктивністю сигналізує про необґрунтовані витрати та зниження ефективності використання трудових ресурсів організації.

Таблиця 2.8 – Індеси зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників ХКП «Електротранс» у 2020-2022 роках

| Показники | Роки | | |
|--|---------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1. Обсяг доходів від перевезення пасажирів з урахуванням субсидій з бюджету в діючих цінах, тис. грн | 103615 | 133195 | 97221 |
| 2. Фонд оплати праці середньооблікової кількості штатних працівників, тис. грн | 54158,1 | 67266,1 | 81356,9 |
| 3. Середньооблікова кількість штатних працівників, чол. | 655 | 659 | 626 |
| 4. Середньорічна заробітна плата працівників, тис. грн, (ряд.2:ряд.3) | 82,684 | 102,072 | 129,963 |
| 5. Середньорічний виробіток працівників, тис. грн, (ряд.1: ряд.3) | 158,2 | 202,1 | 155,3 |
| 6. Індекс зростання середньорічної заробітної плати (Ісз) | - | 1,2344 | 1,2732 |
| 7. Індекс зростання середньорічної продуктивності праці працівників (Ігв) | - | 1,2775 | 0,7684 |
| 8. Коефіцієнт випередження (відставання) (Квип), (ряд.7: ряд.6) | - | 1,0349 | 0,6035 |
| 9. Сума економії (перевитрати) фонду зарплати (+ - Е), (ряд.2×((ряд.6-ряд.7):ряд.6)), тис. грн | - | -2348,6 | 32256,5 |

Проведений аналіз динаміки продуктивності праці та середньої заробітної плати на підприємстві виявив такі тенденції:

У 2021 році темп зростання продуктивності праці (27,75%) випереджав темп підвищення середньої зарплати (23,44%). Коефіцієнт випередження склав 1,0349. Це дозволило досягти економії по фонду оплати праці в розмірі 2 348,6 тис. грн.

Натомість у 2022 році спостерігалось відставання темпів зростання продуктивності (7,68%) від темпів збільшення середньої заробітної плати (27,32%). Коефіцієнт випередження знизився до 0,6035. Це призвело до перевитрат по фонду зарплати в сумі 32 256,5 тис. грн.

Отже, у 2022 році внаслідок перевищення темпів підвищення оплати праці над зростанням її продуктивності підприємство неефективно та необґрунтовано нарощувало витрати на персонал, що потребує коригування кадрової політики.

Трудовий колектив підприємства формується з громадян, котрі беруть участь у його діяльності на умовах трудового договору чи інших форм регулювання трудових відносин з компанією.

Питання найму і звільнення працівників, режиму та умов праці, відпочинку, гарантій і компенсацій регулюються відповідно до чинного законодавства, статуту підприємства, колективного договору, правил внутрішнього розпорядку та індивідуальних трудових угод.

Керівництво компанії самостійно визначає форми, системи й розміри оплати праці, а також інші складові доходів найманих працівників згідно із нормами чинного законодавства.

Розмір заробітної плати конкретних фахівців залежить від їхньої професії, кваліфікації, складності та умов виконуваних робіт відповідно до чинних нормативів.

Аналіз кадрового складу за 2020-2022 рр. засвідчив загальне зростання персоналу на 72 особи, в т.ч. адміністративно-управлінського персоналу - на 3 особи. Водночас спостерігалось скорочення водіїв та кондукторів тролейбусів на 5 і 6 осіб

відповідно. Це при тому, що, за даними сайту підприємства, спостерігається нестача цих фахівців. Для вирішення цього питання здійснюється навчання водіїв з числа бажаючих, яке триває шість місяців.

Вибір найбільш відповідного кандидата на вакантну посаду є складним та відповідальним завданням. Методика оцінки має базуватися на декількох підходах та уникати суб'єктивності. Для успіху важливо правильно організувати пошук та відбір. Остаточний аналіз слід робити після застосування кількох методик та їх комплексного аналізу. Вибір підходу залежить від розміру організації, професіоналізму менеджерів, важливості посади тощо. Також варто враховувати вимоги законодавства, специфіку діяльності, ринок праці. Зазвичай кандидат спілкується з HR-менеджером, заповнює анкету, потім - з лінійним менеджером та іншими особами, які приймають рішення.

Методи оцінки залежать також від етапу відбору. На попередньому етапі - розмова з HR та перевірка документів. На основному - співбесіда, тестування, перевірка рекомендацій. Цілі етапів дещо відрізняються, тому потрібно обирати адекватні методи [14-20].

На підприємстві ХКП «Електротранс» усі методи оцінки кандидатів поділяють на три види, рис. 2.5.

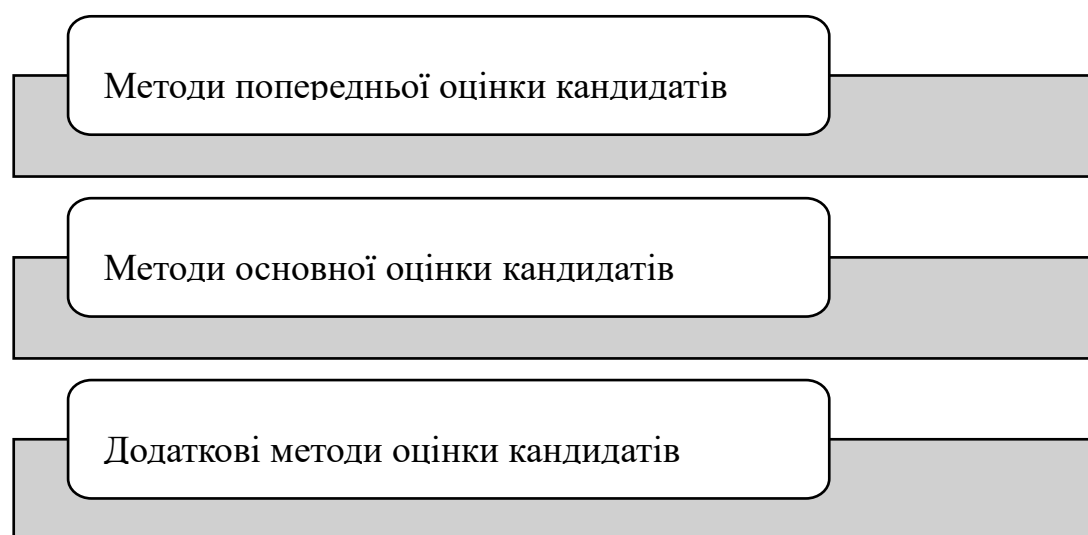


Рисунок 2.5 – Види методів оцінки кандидатів на підприємстві

Попередній відбір потрібен для зменшення витрат на найм за рахунок скорочення кількості кандидатів, які проходять основну оцінку. На цьому етапі зазвичай встановлюються мінімальні вимоги - оцінюється досвід, освіта, кваліфікація. Оскільки глибока перевірка не проводиться, методи попередньої оцінки обмежуються:

Попереднім інтерв'ю, ознайомленням з резюме, анкетуванням.

Така попередня інформація допомагає оцінити:

- рівень освіти та кваліфікації;
- зацікавленість у роботі;
- лояльність та мотивацію під час телефонної розмови;
- уміння справити позитивне враження.

Анкетування на цьому етапі передбачає збір обмеженої інформації. Анкета містить мінімальну кількість нейтральних запитань, на які можна не відповідати. Зазвичай там запитання про здоров'я, звички, спосіб мислення та життєвий досвід кандидата.

Основний етап оцінки кандидатів на підприємстві відбувається шляхом проведення співбесіди, яка є одним з головних способів отримання інформації про потенційного працівника.

Перед співбесідою інтерв'юер знайомиться з даними попередньої оцінки та складає план розмови. До цього етапу залучають не лише HR, а й працівників відділу, куди влаштовується кандидат, лінійних менеджерів та, можливо, керівництво.

Співбесіда може проходити у формі: біографічного інтерв'ю для ознайомлення з досвідом; ситуаційного інтерв'ю для вирішення гіпотетичних задач. Ситуаційне інтерв'ю схоже на гру для оцінки особистісних якостей, моделі поведінки. Також проводиться структуроване інтерв'ю за заздалегідь підготовленим списком питань для виявлення професійних та особистих характеристик [14-20].

На основі наведеного матеріалу можна провести такий аналіз системи відбору персоналу в ХКП "Електротранс":

На підприємстві виділяють три етапи в процесі відбору кадрів: попередній відбір, основний відбір та додаткова оцінка. Це дозволяє поступово звужувати коло кандидатів і відбирати найбільш підходящих.

На етапі попереднього відбору застосовують співбесіду, аналіз резюме та анкетування для оцінки базової відповідності мінімальним кваліфікаційним вимогам.

В процесі основного відбору активно використовується інтерв'ю різних типів (біографічне, ситуаційне, структуроване), що дозволяє комплексно оцінити професійні та особистісні якості. У цьому етапі беруть участь різні фахівці та лінійні менеджери.

Додаткова оцінка включає перевірку рекомендацій, медогляд тощо. Це знижує HR-ризик та підвищує ймовірність прийняття правильного кадрового рішення.

Для залучення претендентів використовують такі технології як рекрутинг, скринінг, цільовий пошук, полювання за "головами", прелімінарінг. Їх застосування залежить від джерел набору та рівня вакантної посади.

Отже, на підприємстві існує багаторівнева система добору персоналу з застосуванням різних сучасних методик, що сприяє залученню найкращих кандидатів, які максимально відповідають вимогам вакансій.

Проаналізувавши систему відбору персоналу в ХКП "Електротранс", можна виокремити такі основні недоліки:

Відсутність чітких критеріїв відбору за кожною з вакансій. Це може призводити до суб'єктивності рішень на етапах попереднього та основного відбору кандидатів.

Недостатнє використання сучасних технологій оцінки, таких як ассесмент-центри, ситуаційне моделювання, рекрутинг тощо. Це обмежує об'єктивність та комплексність оцінки претендентів.

Слабка цифровізація HR-процесів, що ускладнює збір та аналіз інформації про кандидатів на всіх етапах відбору.

Бракує механізмів оцінки якості та ефективності існуючої системи відбору кадрів, її сильних і слабких сторін з точки зору результатів.

Відсутність налагодженого зворотного зв'язку від новоприйнятих працівників, що ускладнює вдосконалення існуючих процедур відбору.

Отже, є значний потенціал для удосконалення системи відбору персоналу в компанії через запровадження нових технологій, оціночних механізмів та підвищення об'єктивності існуючих процедур.

Висновки до розділу 2

Аналіз техніко-економічних показників підприємства виявив негативні тенденції в динаміці основних фінансових результатів. Зокрема, за 2020-2022 роки доходи підприємства від основної діяльності з перевезення пасажирів скоротились на 6,2% (у 2022 році порівняно з 2021 роком - на 27%). Також спостерігається скорочення доходів від реалізації товарів на 75,1%, від послуг нерегулярних перевезень та робіт - на 23,8%. Це призвело до збиткової діяльності підприємства: чистий збиток збільшився з -4,974 млн грн у 2020 році до -15,846 млн грн у 2022 році (на 218,6%).

При скороченні обсягів наданих послуг собівартість реалізованої продукції за 2020-2022 роки зростає з 106,947 млн грн до 138,134 млн грн (на 29,2%). Також зросли витрати на збут (у 7 разів), фінансові витрати (у 37,3 рази), адміністративні (на 10,9%) та інші операційні витрати (на 9,1%). В результаті спостерігається збільшення збитків підприємства.

Аналіз показників фінансового стану засвідчив погіршення структури балансу підприємства у звітному періоді. Зокрема, частка оборотних активів знизилася до 3,84%, що негативно позначається на ліквідності та фінансовій стійкості. Коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормативному значенню та складає 0,32, що вказує на ризик втрати платоспроможності.

Також аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підтверджує негативні тенденції у фінансовій діяльності. Прострочена дебіторська заборгованість скоротилась на 65,5%, але в той же час заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 122,8%. Поточна кредиторська заборгованість за рік збільшилася на 84,9% та склала 12,389 млн грн. Особливо виросли борги постачальникам (на 68,5%), за податками (на 98,8%), з оплати праці (на 84,9%) та відрахувань (на 219,8%) тощо. Це вказує на погіршення платоспроможності підприємства.

Незважаючи на зростання загального обсягу доходів компанії (на 3,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком), це не призвело до поліпшення фінансових результатів через збільшення операційних та фінансових витрат. Всі основні види діяльності є збитковими для підприємства, що підтверджується фінансовим аналізом за напрямками.

В результаті аналізу ефективності використання трудових ресурсів виявлено перевищення темпів зростання заробітної плати (на 27,3%) над продуктивністю праці (на 7,68%) у 2022 році. Це призвело до необґрунтованого збільшення витрат на оплату праці на 32,3 млн грн та зниження ефективності персоналу.

Фінансовий аналіз засвідчив погіршення стану та структури балансу підприємства у звітному періоді. Зокрема, частка оборотних активів знизилася до 3,84%, що негативно позначається на ліквідності та фінансовій стійкості. Також зросла питома вага поточних зобов'язань до 45,6%.

Розраховані коефіцієнти фінансової автономії та поточної ліквідності не відповідають нормативним значенням, що вказує на нестійкий фінансовий стан підприємства. Крім того, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підтверджує негативні тенденції у фінансовій діяльності.

Незважаючи на зростання загального обсягу доходів компанії, це не призвело до поліпшення фінансових результатів через збільшення операційних та фінансових витрат. Аналіз основних видів діяльності також підтверджує їх збитковість для підприємства.

В результаті аналізу ефективності використання трудових ресурсів виявлено перевищення темпів зростання заробітної плати над продуктивністю праці у 2022 році. Це призвело до необґрунтованого збільшення витрат на оплату праці і зниження ефективності персоналу.

Незважаючи на нестачу водіїв та кондукторів, кількість цих фахівців в штаті підприємства скоротилася. Водночас відбулося загальне зростання чисельності персоналу, переважно адміністративно-управлінського, що не узгоджується з потребами основної діяльності.

Аналіз системи відбору персоналу показав, що в компанії існує багаторівнева процедура з використанням сучасних методів. Проте в процесі відбору все ще має місце певна суб'єктивність, недостатнє застосування новітніх технологій, відсутність чітких критеріїв оцінки за вакансіями.

Для поліпшення ситуації необхідно розробити комплекс заходів з реструктуризації діяльності компанії, фінансового оздоровлення, оптимізації чисельності й складу персоналу, а також удосконалення існуючої системи відбору кадрів.

Отже, проведений аналіз виявив суттєві недоліки у фінансово-господарській діяльності та роботі з персоналом на підприємстві ХКП «Електротранс». Це вимагає негайного реформування окремих напрямів задля поліпшення загальної ситуації та недопущення подальшого погіршення показників.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу пошуку та залучення кандидатів на ХКП «Електротранс»

Одним з напрямів вдосконалення системи відбору персоналу в ХКП «Електротранс» є оптимізація процесів пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади. На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі заходи:

1. Розробити чіткий профіль вимог до кандидатів за кожною з вакансій з урахуванням кваліфікаційних вимог, досвіду, особистісних якостей тощо. Це дозволить сформувані обґрунтовані критерії відбору претендентів. Приклад профілю посади "Водій тролейбуса" в ХКП "Електротранс" наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Приклад профілю посади "Водій тролейбуса" в ХКП "Електротранс"

| № | Вимоги | Опис |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Кваліфікаційні вимоги: | - повна або базова загальна середня освіта; - посвідчення водія категорії D; - стаж роботи водієм тролейбуса або автобуса бажано не менше 3 років. |
| 2 | Професійно-ділові якості: | - відповідальність і пунктуальність; - стресостійкість, вміння швидко приймати рішення; - комунікабельність. |
| 3 | Особистісні якості: | - охайний зовнішній вигляд; - витримка і терплячість у спілкуванні; - культура мовлення. |
| 4 | Фізичні дані: | - гострота зору з корекцією не нижче 0,6 на одному оці та 0,2 – на іншому; - стан здоров'я, що дозволяє керувати транспортними засобами відповідної категорії. |
| 5 | Знання і навички: | - правил дорожнього руху, будови і технічного обслуговування ТЗ; - основ законодавства про працю й охорону праці; - вміння орієнтуватись в дорожній обстановці. |
| 6 | Умови роботи та оплати праці: | - повний робочий день за графіком; - середня заробітна плата 12000 грн + премії. |

Такий детальний профіль дозволить чітко сформулювати вимоги і здійснювати відбір найбільш відповідних кандидатів з урахуванням особливостей посади водія тролейбуса.

У таблиці 3.2 наведений приклад профілю посади "Начальник відділу персоналу" в ХКП "Електротранс".

Таблиця 3.2 - Приклад профілю посади «Начальник відділу персоналу» в ХКП «Електротранс»

| № | Вимоги | Опис |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Кваліфікаційні вимоги: | <ul style="list-style-type: none"> – вища освіта за спеціальністю "Управління персоналом", "HR-інжиніринг у бізнес-економіці" або економічна; – досвід роботи на керівних посадах в HR не менше 3 років. |
| 2 | Професійно-ділові якості: | <ul style="list-style-type: none"> – організаторські та лідерські здібності; – вміння будувати ефективні комунікації; – навички управління персоналом і трудовими відносинами. |
| 3 | Особистісні якості: | <ul style="list-style-type: none"> – ініціативність, відповідальність, стресостійкість; – аналітичний склад розуму; – орієнтація на розвиток і самовдосконалення. |
| 4 | Знання і навички: | <ul style="list-style-type: none"> – трудового законодавства і кадрового діловодства; – розробки і впровадження кадрової політики і стратегії управління персоналом; – знання HR-аналітики та сучасних технологій підбору персоналу. |
| 5 | Умови роботи та оплати праці: | <ul style="list-style-type: none"> – повний робочий день за графіком; – заробітна плата від 20000 грн + бонуси за результатами. |

Даний профіль посади містить як загальні вимоги до керівника підрозділу, так і специфічні для HR-менеджера, що допоможе здійснити якісний підбір та оцінку кандидатів на цю посаду [9; 10; 12].

У таблиці 3.3 наведений приклад профілю посади «Механік з ремонту рухомого складу» для ХКП «Електротранс».

Даний профіль дозволить підібрати кваліфікованого механіка з урахуванням вимог посади та особливостей рухомого складу підприємства.

Таблиця 3.3 - Приклад профілю посади «Начальник відділу персоналу» в ХКП «Електротранс»

| № | Вимоги | Опис |
|----|-------------------------------|--|
| 7 | Кваліфікаційні вимоги: | <ul style="list-style-type: none"> – професійно-технічна освіта за напрямом "Обслуговування та ремонт автомобілів і двигунів"; – досвід роботи механіком з ремонту громадського транспорту не менше 2 років. |
| 8 | Професійно-ділові якості: | <ul style="list-style-type: none"> – технічне мислення і навички пошуку та усунення несправностей; – раціональна організація власної роботи. |
| 9 | Особистісні якості: | <ul style="list-style-type: none"> – відповідальність і пунктуальність; – охайність і дбайливе ставлення до обладнання. |
| 10 | Фізичні дані: | <ul style="list-style-type: none"> – витривалість до фізичних навантажень; – гострота зору для виявлення дрібних дефектів. |
| 11 | Знання і навички: | <ul style="list-style-type: none"> – будови та принципів роботи вузлів і агрегатів тролейбусів та автобусів; – технологій та порядку проведення ТО і поточного ремонту; – експлуатаційних матеріалів і технічних рідин. |
| 12 | Умови роботи та оплати праці: | <ul style="list-style-type: none"> – робота у ремонтних майстернях, можливо в нічні зміни; – заробітна плата від 15000 грн + премії. |

2. Визначити оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу з урахуванням видів вакансій та плинності кадрів. Для професій «дефіцитних» на ринку праці доцільно розширити зовнішній пошук [9; 10; 12].

Щоб визначити оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу для ХКП "Електротранс", можна скористатися таким алгоритмом, рис. 3.1.

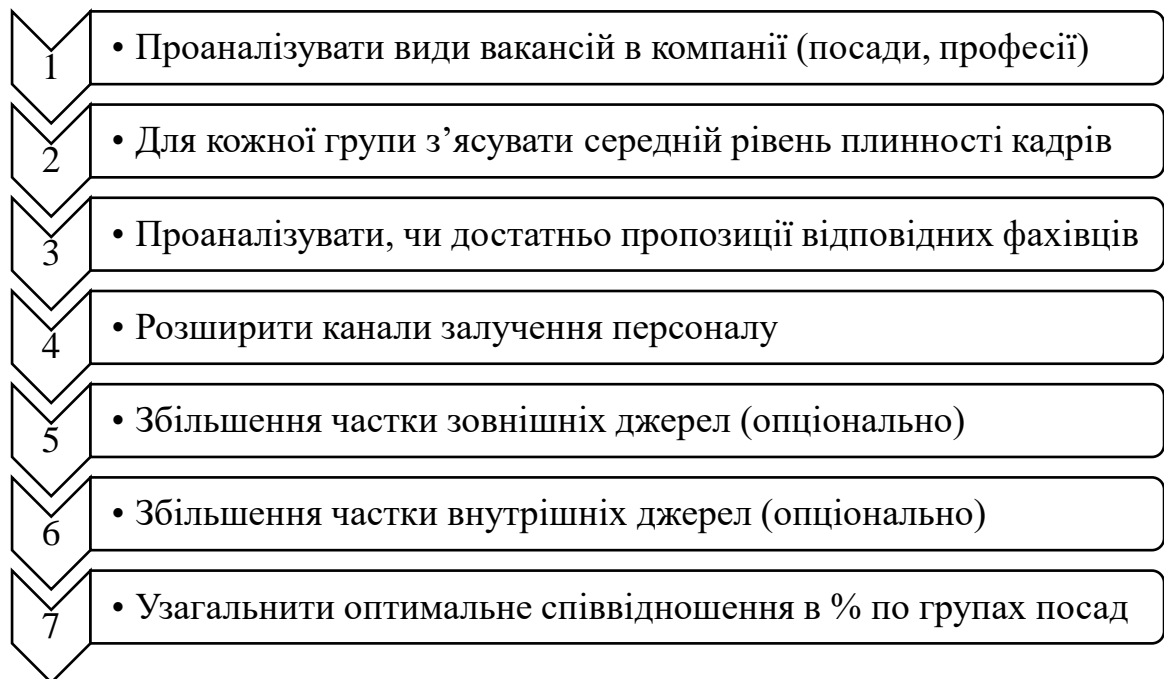


Рисунок 3.1 – Алгоритм визначення оптимального співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу для ХКП "Електротранс"

Проаналізувати види вакансій в компанії (посади, професії). Розділити їх за групами: ключовий управлінський персонал, основні виробничі / експлуатаційні посади (техніки, водії), допоміжний персонал.

Для кожної групи з'ясувати середній рівень плинності кадрів за останні 1-2 роки. Порівняти з середньогалузевими показниками.

Проаналізувати, наскільки «дефіцитними» є необхідні для вакансій професії на ринку праці - чи достатньо пропозиції відповідних фахівців [9; 10; 12].

Для посад або професій, де є значна плінність або нестача кандидатів на ринку - збільшити частку зовнішніх джерел, розширити канали залучення персоналу.

Для посад з невисокою плінністю та широкою пропозицією фахівців - орієнтуватись більше на внутрішні джерела (кадровий резерв, стажування, ротація).

Узагальнити оптимальне співвідношення в % по групах посад (нпр. ключовий персонал - 20% внутрішні джерела / 80% зовнішні). Переглядати з урахуванням зміни ситуації на ринку праці.

3. Запровадити сучасні інструменти онлайн-рекрутингу: створення профілів компанії та вакансій на рекрутингових платформах і сайтах з пошуку роботи (Work.ua, Djinni, LinkedIn тощо), SMM-просування в соцмережах [9; 10; 12].

Для впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу в ХКП «Електротранс» можна здійснити такі кроки:

- Створити та наповнити контентом профілі компанії як роботодавця у соціальних мережах Facebook, Instagram, LinkedIn. Розмістити інформацію про переваги роботи у компанії, корпоративну культуру, соціальний пакет тощо.
- Запустити таргетовані рекламні кампанії вакансій у Facebook, Instagram за цільовою аудиторією з урахуванням профілів посад.
- Розмістити оголошення про актуальні вакансії на провідних рекрутингових сайтах: work.ua, rabota.ua, djinni.co, dou.ua.
- Створити профіль компанії та постійні актуальні оголошення про відкриті вакансії на спеціалізованому ресурсі для пошуку IT-фахівців dou.ua.
- Налаштувати швидке онлайн-інтерв'ю через скайп з кандидатами після отримання їх анкет.
- Встановити систему аналітики (Google Analytics) для відстеження ефективності онлайн-кампаній з рекрутингу за каналами та джерелами залучення фахівців.
- Такі інструменти digital-рекрутингу сприятимуть залученню потрібних фахівців за рахунок охоплення широкої цільової аудиторії кандидатів в інтернеті.

4. Використовувати метод *headhunting* («полювання за головами») при підборі кандидатів на ключові управлінські позиції шляхом залучення рекрутингових агенцій.

Для використання методу "полювання за головами" з метою підбору персоналу на ключові управлінські посади в ХКП "Електротранс" можна здійснити такі кроки:

- Визначити ключові управлінські позиції в компанії, на які доцільно застосовувати *headhunting* - посади директорів департаментів, головних інженерів, керівників великих структурних підрозділів.
- Сформувати вимоги, профілі компетенцій до цих посад.
- Залучити для співпраці 2-3 рекрутингові агенції, що спеціалізуються на підборі топ-менеджерів. Укласти з ними договори на рекрутмент персоналу.
- Доручити агенціям пошук фахівців на відповідні управлінські вакансії, "полювання" за кандидатами у компаніях-конкурентах чи суміжних галузях.
- Аналізувати та обговорювати подані агенціями резюме кандидатів, відбирати найбільш відповідних.
- Залучати обраних таким чином кандидатів на співбесіди, оцінювати їх в ході асесменту та приймати рішення про найм [9; 10; 12].

5. Застосовувати технологію скринінг-інтерв'ю (короткі 5-10 хвилинні дзвінки) при масовому підборі персоналу нижчої ланки (водіїв, кондукторів тощо) для швидшого відсіювання невідповідних кандидатів.

Для застосування технології скринінг-інтерв'ю при масовому підборі водіїв, кондукторів та іншого персоналу нижчої ланки в ХКП "Електротранс" можна здійснити наступне:

Розробити шаблони для проведення скринінг-інтерв'ю - бланки з переліком питань щодо досвіду, освіти, очікувань кандидатів, їх відповідності вимогам вакансій.

Приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Водій тролейбуса» в ХКП «Електротранс», табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Водій тролейбуса» в ХКП «Електротранс»

| № | Позиції | Запитання |
|---|------------------------|---|
| 1 | Кваліфікаційні вимоги: | Чи є у Вас посвідчення водія категорії D? Скільки років загального водійського стажу? Чи маєте досвід роботи водієм саме тролейбуса або автобуса? Якщо так, то скільки років? |
| 2 | Особистісні якості: | Чи готові працювати у режимі змінності, в тому числі нічні зміни? Чи вважаєте себе відповідальним, уважним водієм? Наведіть приклади. |
| 3 | Мотивація: | Чому бажаєте працювати саме водієм тролейбуса в нашій компанії? Чого очікуєте від цієї роботи? Які умови роботи та оплати є для Вас прийнятними? |
| 4 | Заключне запитання: | Чи готові Ви приступити до роботи протягом наступного тижня у разі отримання пропозиції? |

У таблиці 3.5 наведений приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Начальник відділу персоналу» в ХКП «Електротранс».

Таблиця 3.5 - Приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Начальник відділу персоналу» в ХКП «Електротранс»

| № | Позиції | Запитання |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Кваліфікаційні вимоги: | Яка у Вас освіта за фахом? Скільки років досвіду роботи на керівних HR-посадах? Чи є досвід роботи в галузі транспорту або держсекторі? |
| 2 | Управлінські якості: | Які основні принципи керівництва командою Ви дотримуєтесь? Опишіть Ваш підхід до прийняття управлінських рішень. |
| 3 | Професійні компетенції: | Розкажіть про 1-2 останніх HR-проекти, які Ви реалізували. Які сучасні технології підбору персоналу знаєте і вмієте застосовувати? |
| 4 | Мотивація: | Чому бажаєте очолити HR-відділ саме в нашій компанії? Яке бачення розвитку функції персоналу у нас? |

Такі питання дозволять швидко оцінити загальну відповідність кандидата ключовим вимогам посади HR-керівника.

У таблиці 3.6 наведений приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Механік з ремонту рухомого складу» для ХКП «Електротранс».

Таблиця 3.6 - Приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посаду «Механік з ремонту рухомого складу» для ХКП «Електротранс»

| № | Позиції | Запитання |
|---|------------------------|--|
| 1 | Кваліфікаційні вимоги: | Яка у Вас професійно-технічна освіта? За яким напрямом/спеціальністю? Скільки років досвіду роботи механіком з ремонту саме автобусів/тролейбусів? Чи маєте досвід ремонту електрообладнання транспортних засобів? |
| 2 | Технічні навички: | Які основні вузли та агрегати троллейбусів Ви вмієте обслуговувати і ремонтувати? Які види технічного обслуговування та поточного ремонту знаєте? |
| 3 | Особистісні якості: | Чи готові працювати за графіком змінності, в т.ч. нічні зміни? Чи вважаєте себе відповідальним і уважним при роботі з технікою? |
| 4 | Мотивація: | Чому бажаєте працювати саме в нашій компанії? Якої заробітної плати очікуєте на цій посаді? |

Визначити HR-співробітників, які проводитимуть такі інтерв'ю по телефону.
Навчити їх задавати запитання та оцінювати відповіді.

Встановити графік проведення скринінг-інтерв'ю з кандидатами на посади водіїв, кондукторів, які надіслали резюме на e-mail або сайт компанії.

Проводити інтерв'ю тривалістю 5-7 хвилин по телефону з кожним кандидатом за заздалегідь підготовленими питаннями.

За результатами відсіювати осіб, що не відповідають базовим кваліфікаційним вимогам або виявили низьку мотивацію до роботи в компанії.

Запрошувати на особисту зустріч та подальші етапи відбору лише "успішних" кандидатів за результатами скринінгу.

6. Впровадити систему рекомендацій від поточних працівників (system referral) як додаткове джерело залучення кандидатів. Мотивація - заохочення за кожного рекомендованого, який був успішно прийнятий на роботу.

Для впровадження системи рекомендацій персоналу (system referral) в ХКП "Електротранс" можна здійснити наступні кроки:

- Розробити положення про систему рекомендацій, в якому прописати засади, правила та умови участі для працівників.

- Визначити розмір та форму винагороди для працівників, які успішно рекомендують кандидатів на вакантні посади. Це може бути грошова премія, додаткові вихідні дні тощо.

- Поінформувати трудовий колектив про запуск програми та умови участі в ній. Розмістити оголошення на дошці повідомлень та корпоративному порталі.

- При прийомі на роботу нового співробітника з'ясувати, чи був він рекомендований і ким саме з числа поточного персоналу.

- Після закінчення випробувального терміну за успішно рекомендованим працівником нараховувати обумовлену винагороду тому, хто його рекомендував.

- Регулярно інформувати колектив про кількість залучених кандидатів та виплачених винагород за рекомендації.

Така система мотивуватиме персонал до пошуку цінних кандидатів на відкриті вакансії в компанії [9; 10; 12].

7. Покращити імідж компанії як привабливого роботодавця шляхом розвитку корпоративної культури, підвищення зарплат та умов праці, можливостей кар'єрного зростання тощо. Це сприятиме залученню цінних кандидатів.

Для покращення іміджу ХКП «Електротранс» як привабливого роботодавця та залучення цінних кандидатів можна запропонувати такі заходи:

- Провести опитування та дослідження рівня задоволеності і лояльності поточних співробітників компанії, виявити можливості для вдосконалення корпоративної культури.
- Розробити програму адаптації нових працівників з наставництвом, тренінгами входження в посаду, регулярним зворотним зв'язком в період адаптації.
- Впровадити систему регулярної оцінки та навчання персоналу, планування кар'єрного шляху працівників з урахуванням цілей розвитку компанії.
- Модернізувати систему мотивації і стимулювання праці на основі КРІ: розробити карти збалансованих показників, грейдинг, бонуси за результатами роботи.
- Провести аудит та покращити умови праці (виробниче середовище, обладнання, додаткові пільги, соцпакет).
- Підвищити рівень заробітних плат до ринкового рівня, зокрема для дефіцитних спеціальностей (водіїв, механіків тощо).
- Реалізація таких заходів сприятиме поліпшенню репутації ХКП «Електротранс» як гарного роботодавця та залученню потрібних фахівців.

Застосування запропонованого вище комплексу заходів з оптимізації пошуку та залучення персоналу на ХКП «Електротранс» дозволить досягти наступних позитивних ефектів:

Підвищення швидкості пошуку та залучення кандидатів за рахунок використання сучасних онлайн-інструментів рекрутингу, скринінгу, залучення агентств з підбору персоналу.

Поліпшення якості залучених кандидатів за рахунок чітких профілів вимог, більш об'єктивних методик скринінгу, залучення цінних кандидатів через headhunting та рекомендації від працівників.

Підвищення загальної результативності процесу пошуку та підбору кадрів завдяки оптимальному співвідношенню внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, використанню дієвих інструментів залучення потрібних фахівців для компанії.

Скорочення термінів пошуку персоналу та вакантних посад за рахунок автоматизації та цифровізації HR-процесів, запровадження швидких методів (скринінг, онлайн-співбесіди тощо).

Таким чином буде значно оптимізовано та підвищено ефективність процедури залучення персоналу в ХКП «Електротранс» за ключовими критеріями - швидкість, якість, результативність.

3.2 Формування оптимальної системи методів оцінювання претендентів з урахуванням етапів відбору на ХКП «Електротранс»

Другим важливим напрямом удосконалення системи відбору персоналу в ХКП «Електротранс» є формування оптимальної системи методів оцінювання кандидатів з урахуванням етапів добору.

На етапі попереднього відбору пропоную використовувати такі методи:

1. Структуровані анкети в електронному вигляді для швидшого збору та аналізу даних про кандидатів.
2. Скринінг-інтерв'ю по телефону з використанням розроблених шаблонів для перевірки відповідності базовим вимогам.
3. Онлайн-тестування для оцінки hard skills претендентів (знань, умінь і навичок).

На етапі основного відбору доцільно застосовувати:

1. Структуровані та неструктуровані інтерв'ю (з питаннями компетенційного, стресового характеру).

2. Аналіз ситуацій та кейсів для виявлення рівня розвитку професійних компетентностей.

3. Професійне тестування в умовах моделювання робочої ситуації.

4. Асесмент-центр для комплексного оцінювання та виявлення перспективних кандидатів.

Така комбінація різних сучасних методів дозволить підвищити точність, швидкість та якість відбору персоналу на ХКП «Електротранс».

1. Ми пропонуємо використовувати структуровані анкети в електронному вигляді для швидшого збору та аналізу даних про кандидатів, у таблиці 3.7 зазначені приклади питань, які є на нашу думку обов'язковими для окремих посад.

Структуровані анкети має містити блок обов'язкових питань:

Інформація про кандидата: прізвище, ім'я, по батькові; вік; контактні дані (телефон, e-mail).

Освіта: навчальний заклад, факультет, спеціальність; рік закінчення; отримана кваліфікація.

Додаткова освіта: курси, тренінги, сертифікати.

Досвід роботи: останні місця роботи (компанії, роки); посади; функціональні обов'язки.

Професійні навички: володіння технікою, програмами; водійські посвідчення і досвід водіння (за потреби).

Особистісні якості.

3 ключові якості кандидата.

Очікування: бажані умови праці, графік роботи, рівень ЗП.

Переваги такої структурованої електронної анкети:

- швидке заповнення та збір даних;
- можливість автоматизованої обробки інформації;
- зручний пошук та фільтрація кандидатів за параметрами;
- аналіз відповідності вимогам вакансій.

Таблиця 3.7 – Приклади питань структурованих анкет для посад на ХКП «Електротранс»

| № | Посада | Питання |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | «Водій тролейбуса» | <p>Наявність посвідчення водія категорії D.</p> <p>Стаж водіння тролейбусів чи автобусів, місця роботи.</p> <p>Досвід роботи в режимі змінності, нічних змін, дотримання графіків.</p> <p>Відомості про ДТП чи адміністративні порушення за керуванням (з штрафів).</p> <p>Очікування щодо режиму роботи (зміни) та оплати праці.</p> |
| 2 | «Начальник відділу персоналу» | <p>Вища освіта за фахом, додаткове навчання з управління персоналом.</p> <p>Досвід на керівних посадах HR у відділах персоналу підприємств.</p> <p>Досягнення та реалізовані проєкти в сфері HR.</p> <p>Знання трудового законодавства, кадрового діловодства.</p> <p>Наявність публікацій, виступів за фахом.</p> <p>Рівень очікуваної заробітної плати на цій посаді.</p> |
| 3 | «Механік з ремонту рухомого складу» | <p>Професійно-технічна освіта за фахом, спеціалізація.</p> <p>Стаж роботи механіком з ремонту саме автобусів чи тролейбусів.</p> <p>Досвід ремонту електроустаткування тролейбусів.</p> <p>Знання будови, принципів роботи основних вузлів, агрегатів.</p> <p>Очікування щодо умов і режиму роботи, графіку змінності.</p> <p>Бажаний рівень заробітної плати на цій посаді.</p> |

2. Скринінг-інтерв'ю по телефону.

Приклад шаблону для проведення скринінг-інтерв'ю по телефону з кандидатами на посади: "Водій тролейбуса" (табл. 3.8); «Механік з ремонту рухомого складу» для ХКП «Електротранс» (табл. 3.9); «Начальник відділу персоналу» (табл. 3.10) в ХКП "Електротранс".

Таблиця 3.8 - Шаблон для проведення скринінг-інтерв'ю по телефону з кандидатами на посади "Водій тролейбуса"

| № | Позиції | Запитання |
|---------------------------|--|--|
| Посада «Водій тролейбуса» | | |
| 1 | Уточнення персональних даних кандидата. | |
| 2 | Перевірка відповідності кваліфікаційним вимогам: | Чи є посвідчення водія категорії D? Скільки загального стажу водіння? Чи є досвід роботи саме водієм тролейбуса, якщо так - скільки років? |
| 3 | З'ясування готовності до режиму роботи: | Чи готові працювати у режимі змінності, у тому числі нічні зміни? Чи зможете строго дотримуватись графіку роботи? |
| 4 | Визначення мотивації і зарплатних очікувань: | Чому саме ця вакансія і компанія Вас зацікавила? Якого рівня заробітної плати Ви очікуєте на цій посаді? |
| 5 | Заключне запитання щодо готовності приступити до роботи у разі отримання пропозиції. Бажаний рівень заробітної плати на цій посаді. Інші заохочення. | |

Такий шаблон дасть змогу швидко та структуровано перевірити відповідність кандидатів базовим вимогам вакансії Водій тролейбуса.

Таблиця 3.9 - Шаблон для проведення скринінг-інтерв'ю по телефону з кандидатами на посади "Механік з ремонту рухомого складу"

| № | Позиції | Запитання |
|--|---|--|
| Посада "Механік з ремонту рухомого складу" | | |
| 1 | Уточнення персональних даних кандидата. | |
| 2 | Перевірка відповідності кваліфікаційним вимогам: | <p>Спеціальна освіта і кваліфікація за фахом механіка?</p> <p>Стаж технічного обслуговування і ремонту саме тролейбусів/автобусів?</p> <p>Досвід ремонту електроустаткування транспортних засобів?</p> |
| 3 | З'ясування професійно-технічних навичок: | <p>Які основні вузли і агрегати вмієте обслуговувати та ремонтувати?</p> <p>Які технології проведення ТО і поточного ремонту знаєте?</p> |
| 4 | Готовність до режиму та умов роботи: | <p>Чи готові працювати за графіком змінності?</p> <p>Чи готові працювати у нічні зміни?</p> <p>Чи влаштовує робота безпосередньо у ремонтних майстернях?</p> |
| 5 | <p>Заключне запитання щодо готовності приступити до роботи у разі отримання пропозиції.</p> <p>Бажаний рівень заробітної плати на цій посаді.</p> <p>Інші заохочення.</p> | |

Такий шаблон дозволить швидко оцінити загальну відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам вакансії механіка.

Таблиця 3.10 - Шаблон для проведення скринінг-інтерв'ю по телефону з кандидатами на посади "Начальник відділу персоналу"

| № | Позиції | Запитання |
|--------------------------------------|--|--|
| Посада "Начальник відділу персоналу" | | |
| 1 | Уточнення персональних даних кандидата. | |
| 2 | Перевірка відповідності вимогам: | Вища освіта відповідного напрямку підготовки (менеджмент, економіка)? Досвід роботи на керівних HR-посадах, скільки років? Досвід розробки і реалізації кадрових проектів? |
| 3 | Оцінка професійно-управлінських компетенцій: | Які методики підбору та оцінки персоналу знаєте і застосовували? Які HR-процеси доводилося оптимізувати і яким чином? |
| 4 | Мотивація і очікування щодо посади: | Чому Вас зацікавила саме ця вакансія? Яке бачення розвитку HR-функції в нашій компанії? Рівень бажаної заробітної плати на посаді. |
| 5 | Заключне запитання щодо готовності приступити до роботи у разі отримання пропозиції. Бажаний рівень заробітної плати на цій посаді. Інші заохочення. | |

Такий шаблон скринінг-інтерв'ю дозволить швидко оцінити загальну відповідність кандидата вимогам вакансії HR-керівника.

3. Онлайн-тестування для оцінки hard skills претендентів (знань, умінь і навичок).

Приклад онлайн-тестування для оцінки hard skills кандидатів на посади: "Водій тролейбуса" (табл. 3.11); «Механік з ремонту рухомого складу» для ХКП «Електротранс» (табл. 3.12); «Начальник відділу персоналу» (табл. 3.13) в ХКП "Електротранс".

Таблиця 3.11 - Приклад онлайн-тестування для оцінки hard skills кандидатів на посаду "Водій тролейбуса" в ХКП "Електротранс"

| № | Частина | Завдання |
|---|------------|--|
| 1 | Теоретична | Тести з правил дорожнього руху (знаки, дорожня розмітка, сигнали світлофора, перевага у русі тощо). Знання параметрів технічного стану транспортного засобу. Основи безпеки руху і надання першої медичної допомоги. |
| 2 | Практична | Тест з управління в симуляторі (контроль швидкості, плавність руху, перемикування передач). Перевірка навичок технічного огляду ТЗ перед виїздом на лінію. Дії у нештатних ситуаціях (гальмування і об'їзд перешкоди). |

Тривалість тесту - 30 хвилин. Кількість завдань - 25.

Результати перевірятимуться автоматично за ключем правильних відповідей.

Таблиця 3.12 - Приклад онлайн-тестування для оцінки hard skills кандидатів на посаду "Механік з ремонту рухомого складу" в ХКП "Електротранс"

| № | Частина | Завдання |
|---|------------|---|
| 1 | Теоретична | Тест на знання будови і принципів роботи вузлів та агрегатів тролейбусів. Основи електробезпеки при обслуговуванні електроустаткування. Порядок та технології проведення технічного обслуговування і поточного ремонту. |
| 2 | Практична | Перевірка навичок діагностики та усунення типових несправностей в роботі окремих вузлів і агрегатів за схемами. Розпізнавання деталей і запчастин тролейбусів. Вибір оптимальних способів ремонту в заданих умовах і з описом ситуації. |

Тривалість - 40 хвилин. Кількість завдань - 30. Результати оцінюватимуться за попередньо підготовленим ключем.

Таблиця 3.13 - Приклад онлайн-тестування для оцінки hard skills кандидатів на посаду "Начальник відділу персоналу" в ХКП "Електротранс"

| № | Частина | Завдання |
|---|-------------------------|--|
| 1 | Теоретична | Тест на знання трудового законодавства. Технології та методики підбору персоналу. Сучасні системи мотивації і оцінки персоналу. крі та показники ефективності HR. |
| 2 | Аналітично-розрахункова | Розрахунки показників продуктивності праці. Аналіз ефективності витрат на персонал. Оптимізаційні HR-задачі і кейси. |
| 3 | Психологічна | Визначення типів корпоративних культур. Вирішення конфліктних ситуацій. Побудова мотиваційних профілів персоналу. |

Тривалість - 1 година. Кількість завдань - 50. Автоматизована перевірка результатів. Це дасть змогу оцінити рівень професійних знань та навичок HR-управлінця.

Оцінка hard skills дозволить пересвідчитись у достатньому професійному рівні претендентів для подальшого розгляду їх кандидатур.

На етапі основного відбору доцільно застосовувати:

1. Структуровані та неструктуровані інтерв'ю (з питаннями компетенційного, стресового характеру).

Приклад структури інтерв'ю з питаннями компетенційного та стресового характеру для кандидатів на посаду "Водій тролейбуса" в ХКП "Електротранс" на етапі основного відбору:

Загальні питання щодо досвіду роботи водієм, мотивації.

Оцінка компетенцій: опишіть ситуацію, коли довелося приймати складне рішення під тиском на лінії? Як Ви виходили з конфліктної ситуації з пасажирами і чого навчилися? Які професійні цілі ставите перед собою на наступний рік роботи водієм?

Стресові питання: Що будете робити, якщо раптом заглох двигун тролейбуса на ожвавленій вулиці? Які дії, якщо під час руху раптово відмовили гальма? Що робити при виникненні пожежі в салоні під час руху?

Приклад структури інтерв'ю з питаннями компетенційного та стресового характеру для кандидатів на посаду "Механік з ремонту рухомого складу" в ХКП "Електротранс" на етапі основного відбору:

Загальні питання щодо досвіду роботи механіком, технічної освіти, мотивації.

Оцінка компетенцій: опишіть складну несправність, яку вам доводилося усувати при ремонті тролейбуса. Які цілі і завдання ставите перед собою на рік роботи механіком у нашій компанії? Як покращуєте свої технічні знання та професійний рівень?

Стресові питання: Що робитимете, якщо під час ремонту раптово виникне коротке замикання в електрообладнанні? Алгоритм дій при потраплянні технічних рідин в очі під час ремонту? Як швидко зупинити розвиток пожежі з осередком в моторному відсіку?

Ось приклад структури інтерв'ю з питаннями компетенційного та стресового характеру для кандидатів на посаду "Начальник відділу персоналу" в ХКП "Електротранс" на етапі основного відбору:

Загальні питання щодо досвіду роботи в HR, реалізованих проєктів, досягнень.

Оцінка компетенцій: опишіть складний випадок в реалізації кадрової політики компанії і шляхи його вирішення. Які інноваційні методи оцінки персоналу Ви знаєте і впроваджували? Яке бачення розвитку HR-функції в нашій компанії у Вас є?

Стресові питання: Які дії з оптимізації чисельності персоналу можна здійснити при різкому скороченні фінансування компанії? Що робити у ситуації гострого конфлікту в колективі чи масового невдоволення працівників нововведеннями? Як запобігти зростанню плинності цінних фахівців через незадоволеність умовами праці?

Такі питання дозволять оцінити реакцію HR-кандидата в критичних ситуаціях та його професійні і особистісні якості.

2. Аналіз ситуацій та кейсів для виявлення рівня розвитку професійних компетентностей. Ось приклади Case-завдань для аналізу ситуацій та оцінки професійних компетентностей кандидатів на вакансії у ХКП "Електротранс":

Водій тролейбуса Ситуація:

Під час руху на повороті заглох двигун тролейбуса, різко вимкнулося освітлення салону. Завдання: Опишіть першочергові дії водія в цій ситуації, послідовність вжиття заходів щодо евакуації пасажирів тощо.

Механік з ремонту рухомого складу:

Ситуація: При техогляді виявлено теч в гідросистемі тролейбуса. Завдання: Визначте можливі причини даної несправності та опишіть алгоритм її усунення.

Начальник HR-відділу Ситуація:

Внаслідок фінансових труднощів директор прийняв рішення про скорочення 30% чисельності адмінперсоналу компанії. Завдання: Які дії має здійснити HR-відділ в такій ситуації, запропонуйте оптимальний алгоритм.

Такі кейси дозволять оцінити рівень розвитку професійних компетентностей та навички прийняття рішень в нестандартних ситуаціях.

3. Професійне тестування в умовах моделювання робочої ситуації.

Ось приклади професійного тестування в умовах моделювання робочої ситуації для кандидатів на вакансії в ХКП "Електротранс":

Водій тролейбуса:

- Тестування навичок керування транспортним засобом на тренажері, моделювання критичних ситуацій на дорозі.
- Перевірка готовності тролейбуса до виїзду за контрольним списком перед пуском в експлуатацію.
- Механік з ремонту рухомого складу:
- Діагностика та усунення типової несправності в роботі вузлів та агрегатів тролейбуса (на макеті або реальному транспортному засобі).
- Розпізнавання деталей, вибір оптимальних способів ремонту в заданих умовах.

Начальник HR-відділу:

- Проведення співбесіди з кандидатом на вакансію за заданим профілем (рольова гра).
- Підбір персоналу в умовах обмеженого бюджету на найм і жорстких термінів закриття вакансій.
- Таке тестування в модельованих робочих умовах найбільш наближене до реальної професійної діяльності та дозволяє об'єктивно оцінити компетентності кандидатів.

4. Асесмент-центр для комплексного оцінювання та виявлення перспективних кандидатів.

Асесмент-центр для комплексної оцінки кандидатів в ХКП "Електротранс" може включати такі методики:

Психометричне тестування - для виявлення і оцінки професійно важливих якостей та здібностей (уважність, швидкість реакції, стресостійкість тощо).

Інтерв'ю з компетенціями - глибинна перевірка професійного досвіду та особистісних характеристик кандидатів.

Ділові ігри - моделювання типових професійних ситуацій для оцінки поведінкових навичок у робочому контексті.

Кейс-інтерв'ю - аналіз практичних завдань і виробничих ситуацій з метою перевірки hard skills та професійних компетенцій.

Аналіз портфоліо - оцінка здобутків і досягнень кандидата (проекти, сертифікати, наукові роботи тощо) за фахом.

Така комплексна оцінка дозволить всебічно вивчити сильні сторони та розвиток потенціалу кандидатів для формування кадрового резерву підприємства.

3.3 Впровадження механізмів контролю та зворотного зв'язку для підвищення ефективності відбору персоналу на ХКП «Електротранс»

Для підвищення ефективності системи відбору персоналу в ХКП «Електротранс» можна запропонувати механізм контролю та зворотного зв'язку.

- Механізм контролю та зворотного зв'язку в системі відбору персоналу - це сукупність методів, інструментів та процедур, спрямованих на:
- Вимірювання ефективності існуючих процесів відбору, найму та адаптації персоналу за встановленими критеріями та показниками (кількісними чи якісними).
- Виявлення сильних і слабких сторін, недоліків та проблем у реалізації окремих етапів або компонентів відбору кадрів.

– Отримання інформації від безпосередніх учасників процесів (кандидатів, HR-фахівців, лінійних керівників) про їх досвід, оцінки, пропозиції щодо вдосконалення.

– Аналіз зібраної інформації та розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення окремих компонентів чи системи відбору в цілому.

Таким чином забезпечується зворотний зв'язок як основа безперервного регулювання та оптимізації процесів відбору і найму персоналу в організації.

Ми пропонуємо наступний механізм контролю та зворотного зв'язку, рис. 3.2.

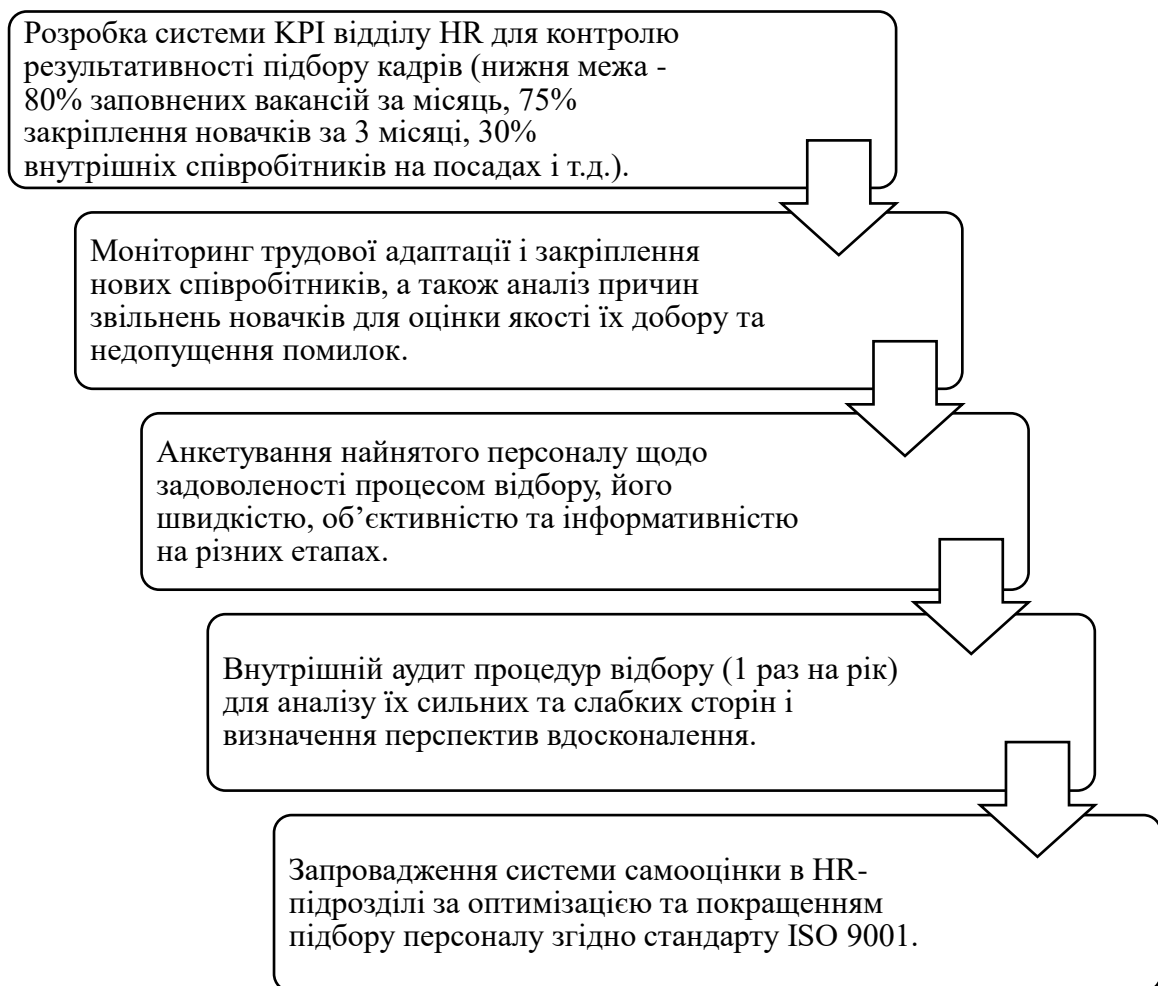


Рисунок 3.2 - Механізм контролю та зворотного зв'язку в системі відбору персоналу

ХКП «Електротранс»

Такий регулярний контроль, зворотний зв'язок та самооцінка ефективності відбору сприятимуть системному аналізу, вдосконаленню процесів та підвищенню якості підбору персоналу в компанії.

1. Приклад системи КРІ для контролю результативності підбору персоналу у відділі HR в ХКП "Електротранс", рис. 3.3.

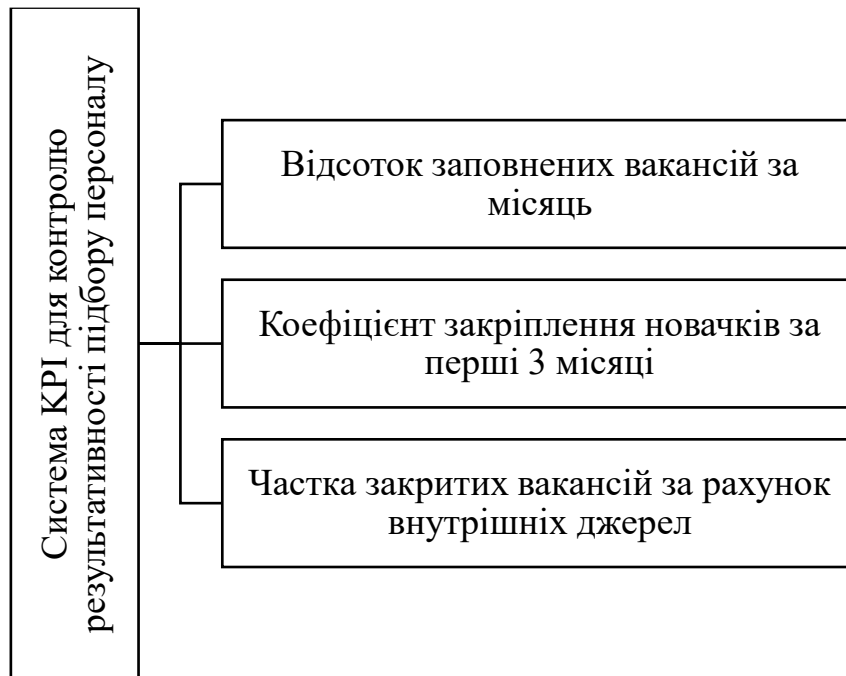


Рисунок 3.3 - Система КРІ для контролю результативності підбору персоналу

Відсоток заповнених вакансій за місяць. Показник розраховується як співвідношення кількості успішно найнятих працівників за місяць до загальної кількості відкритих вакансій. Цільове значення - не менше 80%.

Коефіцієнт закріплення новачків за перші 3 місяці. Розраховується як % нових співробітників, які не були звільнені протягом випробувального терміну після найму. Цільове значення - не менше 75%.

Частка закритих вакансій за рахунок внутрішніх джерел. Ключовий показник обсягу використання кадрового резерву і внутрішніх кандидатів для закриття вакансій в компанії. Цільовий показник - 30% від загальної кількості назначень на посади.

Така система КРІ дозволить оцінювати ефективність відділу HR щодо добору та адаптації персоналу на основі чітких кількісних метрик.

2. Приклад моніторингу адаптації та закріплення новачків, а також аналізу причин їх звільнень в ХКП "Електротранс":

Встановлення випробувального терміну для нових співробітників - 3 місяці.

- Проведення оцінювання новачків безпосередніми керівниками після 2-го та 3-го місяців роботи за 5-бальною шкалою за показниками: виконання КРІ, якість роботи, дотримання трудової дисципліни.

- Анкетування новачків на 1-му та 3-му місяцях роботи щодо оцінки проходження адаптації та задоволеності умовами праці.

- Аналіз причин звільнення співробітників, які не пройшли випробувальний термін. Розробка заходів для уникнення виявлених помилок у підборі персоналу.

- Коригування процедур підбору, оцінки та адаптації на основі отриманого зворотного зв'язку та результатів моніторингу.

Такий моніторинг дозволить оцінювати якість відібраних кандидатів, їх затребуваність та прийняття в колективі.

3. Приклад анкети для опитування новоприйнятих працівників щодо їх задоволеності процесом відбору в ХКП "Електротранс":

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо якості проходження Вами процесу відбору персоналу в нашій компанії. Ваша думка допоможе вдосконалити цей процес.

- Наскільки Ви задоволені тривалістю етапу попереднього відбору (від подачі резюме до запрошення на співбесіду)? 5 - цілком задоволений, 1 - абсолютно незадоволений

- Оцініть рівень інформативності та зручності онлайн-тестування на знання професійної сфери. 5 - дуже високий; 1- дуже низький

- Чи були для Вас зрозумілі методики оцінки (кейси, співбесіди), що застосовувались при відборі? Так/Ні
- Наскільки об'єктивним і неупередженим був підхід HR до оцінки Вашої кандидатури? 5 - цілком об'єктивно; 1 - цілковито необ'єктивно
- Дякуємо за відповіді!

Таке регулярне опитування новачків надасть цінний зворотний зв'язок для врахування думки кандидатів і вдосконалення процесів відбору та оцінки персоналу.

4. Приклад проведення внутрішнього аудиту процедур відбору персоналу в ХКП "Електротранс" з метою їх удосконалення, рис.3.4, [5; 6; 27].

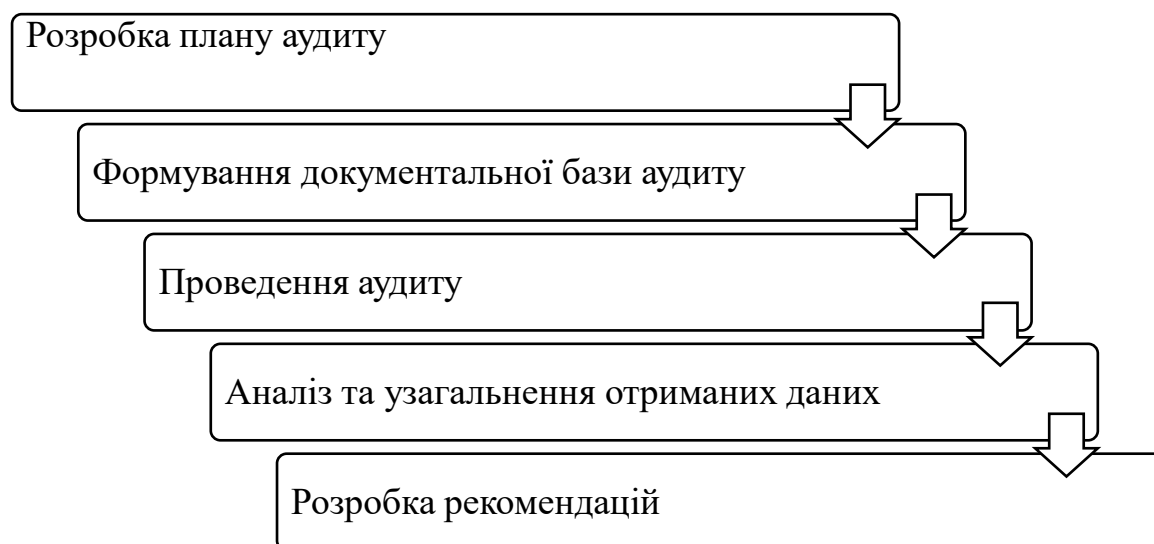


Рисунок 3.4 – Етапи проведення внутрішнього аудиту процедур відбору персоналу в ХКП "Електротранс"

Розробка плану аудиту - визначення мети, об'єктів перевірки, критеріїв оцінки, методів збору інформації, відповідальних та термінів проведення (1 раз на рік).

Формування документальної бази аудиту - положення про підбір персоналу, посадові інструкції, звіти, результати опитувань кандидатів тощо.

Проведення аудиту шляхом спостереження, опитувань учасників, хронометражу тривалості етапів - аналіз реального процесу на відповідність його регламенту.

Аналіз та узагальнення отриманих даних - висновок про сильні та слабкі сторони існуючих процедур, виявлення недоліків.

Розробка рекомендацій щодо оптимізації, автоматизації окремих етапів, запровадження нових більш ефективних практик для вдосконалення відбору персоналу.

Такий регулярний внутрішній аудит надасть об'єктивну оцінку реального процесу відбору персоналу, виявить "вузькі місця" та можливості його оптимізації та підвищення якості.

5. Приклад організації системи самооцінки HR-відділу за вдосконаленням процесів підбору персоналу відповідно до вимог ISO 9001 в ХКП "Електротранс":

- Визначення ключових показників ефективності процесу підбору персоналу, гармонізованих зі стандартом ISO 9001 - часові, вартісні, якісні параметри оцінки.

- Регулярний збір даних, розрахунок цільових KPI, порівняння фактичних і нормативних показників.

- SWOT-аналіз системи підбору та найму персоналу на основі отриманих даних, виявлення сильних і слабких сторін та напрямів покращення.

- Розробка та реалізація коригувальних дій за результатами самооцінки, спрямованих на оптимізацію процедур підбору згідно ISO 9001.

- Аналіз досягнутих результатів. Коригування системи внутрішньої самооцінки в HR та оновлення цілей поліпшення процесів добору працівників.

Така самооцінка відповідно до ISO 9001 сприятиме систематизації, більш об'єктивному аналізу та безперервному вдосконаленню одного з ключових HR-процесів.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованої системи вдосконалення відбору персоналу на ХКП «Електротранс» можна застосувати такі показники, табл. 3.14.

Таблиця 3.14 - Показники ефективності впровадження системи вдосконалення відбору персоналу на ХКП «Електротранс»

| № | Показники | Розрахунок |
|---|--------------------------|---|
| 1 | Швидкості відбору: | <ul style="list-style-type: none"> – середня тривалість закриття вакансії (від появи вакансії до оформлення кандидата); – середній час пошуку та підбору кандидатів за основними видами посад. <p>Порівняння даних показників до і після впровадження системи дозволить оцінити прискорення та оптимізацію процесів залучення та відбору персоналу.</p> |
| 2 | Результативності: | <ul style="list-style-type: none"> – % заповнених вакансій від загальної кількості за місяць; – % кандидатів, які пройшли випробувальний термін. <p>Динаміка поліпшення цих показників буде свідчити про підвищення загальної результативності та якості добору персоналу за рахунок удосконалення його системи.</p> |
| 3 | Показники задоволеності: | <ul style="list-style-type: none"> – рівень задоволеності новачків процесом відбору (за результатами анкетувань); – кількість скарг та пропозицій щодо вдосконалення відбору. |

Позитивна динаміка даних показників буде означати підвищення прозорості, об'єктивності та загальної якості процесів відбору і адаптації персоналу.

Регулярний моніторинг наведених та інших показників надасть можливість комплексно оцінити ефективність розроблених рекомендацій та механізмів за такими ключовими критеріями як швидкість, результативність та задоволеність процесами відбору персоналу.

Нами також були визначені витрати на впровадження системи:

Розробка та введення в дію ПЗ (програмне забезпечення) для автоматизації - 120 тис. грн (середні ринкові ціни).

Навчання та сертифікація HR-фахівців - 50 тис. грн (середні ринкові ціни).

Мотивація і заохочення працівників, які беруть участь у рекомендаціях і адаптації новачків - 30 тис. грн (середні ринкові ціни).

Таким чином мінімальні затрати на впровадження системи відбору персоналу становлять 200 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Основні висновки за результатами розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи відбору персоналу в ХКП «Електротранс»:

Запропоновано комплекс заходів для оптимізації процесів пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади в компанії. Зокрема, чіткі профілі вимог до претендентів, використання сучасних онлайн-інструментів рекрутингу, методів скринінгу та headhunting. Очікується підвищення якості та швидкості добору персоналу.

Сформовано оптимальну систему методів оцінювання кандидатів на різних етапах відбору. Це дозволить комплексно оцінити hard skills та soft skills претендентів, підвищити об'єктивність та точність прийняття рішень про найм.

Розроблено механізми контролю, зворотного зв'язку та оцінки ефективності процесів відбору (KPI, моніторинг адаптації, анкетування, аудит). Це забезпечить можливість подальшого аналізу та безперервного вдосконалення системи підбору персоналу.

Економічний аналіз підтвердив високу доцільність та ефективність впровадження запропонованих заходів. Розрахунковий термін окупності складає 5 місяців з огляду на економію витрат на підбір персоналу.

Отже, реалізація представлених рекомендацій щодо удосконалення існуючої системи відбору персоналу на ХКП «Електротранс» сприятиме оптимізації та

підвищенню ефективності даного напрямку роботи з персоналом за ключовими показниками результативності.

В майбутньому доцільно продовжити роботу в напрямку комплексної автоматизації HR-процесів, розширення використання сучасних цифрових технологій. Це надасть можливості для масштабної оптимізації та підвищення якості системи управління персоналом в цілому.

До перспективних напрямів удосконалення також належить посилення компетентнісного підходу у роботі з персоналом. Зокрема, чітка регламентація вимог до компетентностей за посадами, оцінка персоналу та планування кар'єри на компетентнісній основі.

Отже, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про актуальність, доцільність та перспективність впровадження розроблених рекомендацій для вдосконалення наявної системи відбору персоналу на досліджуваному підприємстві. Це дозволить істотно поліпшити ефективність даного напрямку роботи з персоналом, підвищити якість людського капіталу та конкурентоспроможність компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом охоплює розробку HR-стратегії, кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Воно має стратегічний (формування конкурентоспроможного персоналу) та оперативний (поточна кадрова робота) напрями.

Основні цілі управління персоналом: сприяння досягненню загальних цілей та конкурентоспроможності компанії; ефективне використання професійного потенціалу і можливостей працівників; забезпечення висококваліфікованим та зацікавленим персоналом; максимальне задоволення потреб співробітників у цікавій роботі та самореалізації.

Процес відбору персоналу передбачає вивчення та оцінку професійних і особистісних якостей кандидатів для визначення їх відповідності вимогам конкретного робочого місця чи посади.

Ключові критерії відбору: рівень освіти, досвід роботи, професійні знання та навички, особистісні компетенції, здібності, мотивація.

Мета - об'єктивний та раціональний відбір найбільш підходящої кандидатури на вакантну посаду, що відповідатиме інтересам і потребам як роботодавця, так і найманого працівника.

Сучасні методи відбору персоналу включають: професійне та психологічне тестування; різні види співбесід (структуровані, компетентнісні); асесмент-центри;

Case-інтерв'ю, ситуаційне моделювання; попередні скринінг-інтерв'ю; перевірку рекомендацій, репутації та біографічних даних.

Для комплексної оцінки кандидатів та підвищення об'єктивності й точності відбору доцільне використання декількох методик в сукупності.

Процес відбору повинен бути справедливим, прозорим, ґрунтуватися на чітких і зрозумілих критеріях оцінювання, уникати будь-яких проявів дискримінації. Він має

враховувати специфіку вакантної посади, потреби та можливості компанії, а також інтереси і очікування кандидатів.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства виявив негативні тенденції в динаміці основних показників:

Скорочення доходу від реалізації послуг у 2022 році на 27% порівняно з 2021 роком та на 6,2% - з 2020 роком.

Зростання собівартості реалізованої продукції на 29,2% протягом 2020-2022 років, що призвело до збільшення збитковості діяльності з 5% у 2020 році до 9,3% у 2022 році.

Погіршення структури активів (зменшення питомої ваги оборотних активів до 3,84%) та зростання частки поточних зобов'язань у пасивах до 45,6%, що негативно позначилося на ліквідності та фінансовій стійкості підприємства.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості також виявив несприятливі тенденції:

Зростання простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 122,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Збільшення суми поточних зобов'язань на 84,9%, зокрема кредиторської заборгованості за товари та послуги - на 68,5%, розрахунків з бюджетом - на 98,8%, з виплат заробітної плати - на 84,9%.

Це свідчить про погіршення фінансового стану та платоспроможності підприємства. Незважаючи на збільшення загального обсягу доходів підприємства на 3,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком, всі основні види його діяльності (перевезення пасажирів, торгівля, житлово-комунальні послуги) є збитковими.

На основі проведеного аналізу системи відбору персоналу запропоновано такі рекомендації щодо вдосконалення процесів пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади:

– Розробка детальних профілів вимог до кандидатів за кожною з вакансій з урахуванням кваліфікаційних вимог, досвіду, особистісних якостей.

- Визначення оптимального співвідношення зовнішніх та внутрішніх джерел набору персоналу залежно від видів вакансій та ситуації на ринку праці.
- Застосування сучасних інструментів онлайн-рекрутингу: SMM, таргетована реклама вакансій, розміщення оголошень на провідних HR-ресурсах.
- Використання методу headhunting через спеціалізовані рекрутингові агентства для залучення топ-менеджерів.
- Розвиток корпоративної культури та HR-бренду компанії задля поліпшення іміджу як роботодавця і залучення цінних кандидатів.

Сформовано оптимальну систему сучасних методів оцінювання та відбору кандидатів на етапах попереднього і основного добору:

- Структуровані онлайн-анкети, скринінг-інтерв'ю по телефону та тестування професійних знань і навичок на етапі попереднього відбору.
- Структуровані й компетентнісні інтерв'ю, кейс-метод, асесмент-центр, моделювання робочих ситуацій на етапі основного відбору.

Така комбінація методик дозволить комплексно оцінити відповідність, придатність і потенціал кандидатів для об'єктивного й швидкого відбору на вакансії.

Запропоновано механізми контролю, зворотного зв'язку та оцінки, що включають:

Систему КРІ для вимірювання ефективності підбору та адаптації персоналу.

Моніторинг входження в посаду і закріплення новачків, аналіз причин їх звільнень.

Опитування і зворотний зв'язок від новоприйнятих працівників щодо процедур відбору.

Регулярний внутрішній аудит та самооцінка HR-підрозділу для аналізу якості та оптимізації процесів добору персоналу.

Такі механізми сприятимуть комплексному аналізу та систематичному вдосконаленню існуючої системи відбору кадрів в компанії за критеріями результативності, швидкості та задоволеності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Михаліяк Т. Ефективні методи відбору персоналу. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11798>.
- 2 Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу / Анна Новікова // Менеджер по персоналу. – 2018. – № 1. – С. 30–35.
- 3 Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
- 4 26 Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / А.С. Федорова, В.І. Бокій // Вісник КНУДТ. – 2014. – №1(75). – С. 187-192.
- 5 Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
- 6 Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2015. – 308 с.
- 7 Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2014. – 398 с.
- 8 Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г. Є. Мошек. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 371 с.
- 1 «ПЕРФОРМІЯ» [Електронний ресурс] // 2023 – Режим доступу до ресурсу: <https://performia.com.ua/o-tehnologii>.
- 9 Hurma [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/>
- 10 Шипуліна В.О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О.В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.

- 11 PeopleForce Logo [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://peopleforce.io/uk/blog/yaki-metodi-pidboru-personalu-pidijdut-vashij-kompaniyi>.
- 12 Smart Solutions [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://smart-hr.com.ua>
- 13 Балюх М. А. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Балюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
- 14 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2014. – 390 с.
- 15 Іваненко В. М. Курс економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Іваненко. – К. : КНЕУ, 2000. – 173 с.
- 16 Економіка підприємства : навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с.
- 17 Трушкіна Н. В. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Проблеми економіки. – 2020.
- 18 Кругляк Б. С. Економічний аналіз підприємств : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Б. С. Кругляк, Т. П. Бондар та ін. –
- 19 Круш П. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк. – К. : Ельга, 2007. – 780 с.
- 20 Руденко Л. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Руденко. – К. : Укоопспілка, 2000. – 422 с.
- 21 Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія / Д.М. Загірняк ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 191 с.

- 22 Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь, 2011. – 244 с.
- 23 Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В Маліновський // Кадри підприємства. – 2017. – № 8.
- 24 Манів З. О. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / З. О. Манів, І. М. Луцький. – К. : Знання, 2004. – 580 с.
- 25 Персонал підприємства та методи його планування // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП», 2013. – № 22 (995).
- 26 Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2020 рік

2022

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|--------------|--|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 17.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1001 | 616.00 | 616.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 599.00 | 616.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 395.00 | 150.00 |
| Основні засоби | 1010 | 169 988.00 | 156 574.00 |
| первісна вартість | 1011 | 246 958.00 | 247 524.00 |
| знос | 1012 | 76 970.00 | 90 950.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 119.00 | 67.00 |
| первісна вартість | 1016 | 1 030.00 | 1 030.00 |
| знос | 1017 | 911.00 | 963.00 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | 0.00 |

| | | | |
|--|------|------------|------------|
| первісна вартість | 1016 | 1 030.00 | 1 030.00 |
| знос | 1017 | 911.00 | 963.00 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | 0.00 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | 0.00 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | 0.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | 0.00 |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | 0.00 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | 0.00 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | 0.00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 170 519.00 | 156 791.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 3 999.00 | 3 096.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 966.00 | 3 076.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | 0.00 |
| Готова продукція | 1103 | 0.00 | 0.00 |
| Товари | 1104 | 33.00 | 20.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | 0.00 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0.00 | 0.00 |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | 0.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 57.00 | 127.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 105.00 | 4.00 |
| з бюджетом | 1135 | 9.00 | 0.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | 0.00 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | 0.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | 0.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 554.00 | 116.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | 0.00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 4 472.00 | 2 242.00 |
| Готівка | 1166 | 62.00 | 37.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 4 410.00 | 2 205.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 294.00 | 1 309.00 |

| | | | |
|--|------|------------|------------|
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 294.00 | 1 309.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | 0.00 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | 0.00 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | 0.00 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | 0.00 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | 0.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 180.00 | 670.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 10 670.00 | 7 564.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | 0.00 |
| Баланс | 1300 | 181 189.00 | 164 355.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 125 903.00 | 125 903.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | 0.00 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 3 260.00 | 3 260.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 1 317.00 | 715.00 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | 0.00 |

| | | | |
|--|------|------------|------------|
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | 0.00 |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | 0.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -37 677.00 | -54 196.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | 0.00 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | 0.00 |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 92 803.00 | 75 682.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00 | 0.00 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | 0.00 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 36 536.00 | 13 696.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | 0.00 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | 0.00 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | 0.00 |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | 0.00 |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | 0.00 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | 0.00 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | 0.00 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | 0.00 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | 0.00 |
| Привозний фонд | 1540 | 0.00 | 0.00 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом II | 1595 | 36 536.00 | 13 696.00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | 0.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | 0.00 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 18 661.00 | 18 661.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 3 103.00 | 5 229.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 585.00 | 1 163.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | 0.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 378.00 | 1 209.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2 236.00 | 4 135.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 70.00 | 11.00 |

| | | | |
|---|------|------------|------------|
| за одержаними авансами | 1635 | 70.00 | 11.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | 0.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | 0.00 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | 0.00 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0.00 | 0.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 26 490.00 | 43 927.00 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | 0.00 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 327.00 | 642.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 51 850.00 | 74 977.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | 0.00 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | 0.00 |
| Баланс | 1900 | 181 189.00 | 164 355.00 |

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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 | 97 221.00 | 133 195.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0.00 | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0.00 | 0.00 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0.00 | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 138 134.00 | 125 800.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0.00 | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 0.00 | 7 395.00 |
| збиток | 2095 | 40 913.00 | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0.00 | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 50 274.00 | 4 643.00 |

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| Інші операційні доходи | 2120 | 50 274.00 | 4 643.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування | 2123 | 0.00 | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 5 771.00 | 5 408.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 2 798.00 | 394.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 14 840.00 | 13 603.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0.00 | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0.00 | 0.00 |
| збиток | 2195 | 14 048.00 | 7 367.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0.00 | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 26.00 | 12.00 |
| Інші доходи | 2240 | 6 248.00 | 1 840.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0.00 | 22.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 6 597.00 | 1 372.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0.00 | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 475.00 | 1 043.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0.00 | 0.00 |
| збиток | 2295 | 15 846.00 | 7 930.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 0.00 | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0.00 | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0.00 | 0.00 |
| збиток | 2355 | 15 846.00 | 7 930.00 |

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 3.00 | 2.00 |
| первісна вартість | 1001 | 619.00 | 619.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 616.00 | 617.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 216.00 | 1 902.00 |
| Основні засоби | 1010 | 142 405.00 | 157 250.00 |
| первісна вартість | 1011 | 247 264.00 | 278 028.00 |
| знос | 1012 | 104 859.00 | 120 778.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 28.00 | 14.00 |
| первісна вартість | 1016 | 1 030.00 | 1 030.00 |
| знос | 1017 | 1 002.00 | 1 016.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 142 652.00 | 159 168.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 3 992.00 | 5 576.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 980.00 | 5 515.00 |
| Товари | 1104 | 12.00 | 61.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 146.00 | 174.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 52.00 | 16.00 |
| з бюджетом | 1135 | 362.00 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 86.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 120.00 | 176.00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 3 761.00 | 9 091.00 |
| Готівка | 1166 | 30.00 | 33.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 3 731.00 | 9 058.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 273.00 | 218.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1 447.00 | 884.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 10 791.00 | 16 497.00 |
| Баланс | 1300 | 153 443.00 | 175 665.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 125 903.00 | 149 534.00 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 3 260.00 | 3 260.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 113.00 | 1 092.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -71 124.00 | -67 644.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 58 152.00 | 86 242.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 5 570.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 5 570.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 5 570.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 9 517.00 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 16 511.00 | 7 393.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 148.00 | 40.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1 783.00 | 165.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 4 437.00 | 1 560.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 15.00 | 22.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 61 300.00 | 63 723.00 |

| | | | |
|---------------------------|------|-------------|------------|
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 580.00 | 10 950.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 95 291.00 | 83 853.00 |
| Баланс | 1900 | 1 53 443.00 | 175 665.00 |

Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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 | 187 969.00 | 124 263.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 150 751.00 | 143 350.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 37 218.00 | |
| збиток | 2095 | 19 087.00 | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 4 150.00 | 34 410.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 10 155.00 | 6 930.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 11 415.00 | 10 126.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 20 821.00 | 15 680.00 |
| збиток | 2195 | 1 023.00 | 17 413.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 71.00 | 3.00 |
| Інші доходи | 2240 | 19 899.00 | 6 251.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 255.00 | 2 329.00 |
| Інші витрати | 2270 | 14 825.00 | 3 440.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 3 867.00 | |
| збиток | 2295 | 16 928.00 | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 3 867.00 | |
| збиток | 2355 | 16 928.00 | |

Fri Dec 15 09:20:08 EET 2023, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 2.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 6%

| | | | | |
|---|----------|---------|-----------------------------|---------|
| ID: 123325 Назва: Впровадження сучасних методів відбору персоналу (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-15 Автора: Мельник Дмитро Володимирович Керівники: к.е.н., ст. викл. Данілкова А. Ю. Консультанти: Опоненти: | Документ | | Сумарний збіг по Базі Даних | |
| | Символи | Лексеми | Символи | Лексеми |
| | 124175 | 1067 | 5885 (5%) | 80 (7%) |

Джерело плагіату

| ID | Опис | Наявність плагіату в документі | |
|----|------|--------------------------------|---------|
| | | Символи | Лексеми |
| | | | |



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID перевірки:
1016018707

Дата перевірки:
18.12.2023 21:04:58 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.12.2023 21:28:54 EET

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Мельник Дмитро

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 17937 Кількість символів: 141713 Розмір файлу: 368.36 KB ID файлу: 1015706484

9.18% Схожість

Найбільша схожість: 1.3% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015689144)

7.78% Джерела з Інтернету 804 Сторінка 99

3.56% Джерела з Бібліотеки 73 Сторінка 109

0.4% Цитат

Цитати 2 Сторінка 110

Не знайдено жодних посилань

8.56% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

7.17% Вилучення з Інтернету 114 Сторінка 111

7.37% Вилученого тексту з Бібліотеки 4 Сторінка 112

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 5