

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну

Дипломна магістерська робота

на тему Економічне оцінювання якості персоналу на високотехнологічних
промислових підприємствах (на прикладі Прогрестех-Україна)

Виконав: студент групи МгДБА-20
Спеціальності 051 Економіка
освітньої програми Бізнес-аналітика
Тимур БАХТОВАРШОЄВ

Керівник к.е.н., доц. Катерина ШКОВЕЦЬ

Рецензент _____
(ініціали , прізвище)

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Бізнес аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри маркетингу
та комунікаційного дизайну**

Юлія КОСТИНЕЦЬ

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бахтоваршоев Тимур Алігавхарович

1. Тема роботи Економічне оцінювання якості персоналу на високотехнологічних промислових підприємствах (на прикладі Прогрестех-Україна)

Науковий керівник роботи Шіковець Катерина Олексіївна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) визначити економічну сутність високотехнологічного промислового підприємства, ознайомитися із персоналом високотехнологічного промислового підприємства та його класифікацією, провести оцінку тенденцій розвитку високотехнологічного сектору економіки України, провести економіко-математичне оцінювання якості персоналу на Прогрестех-Україна, запропонувати шляхи підвищення якості персоналу на Прогрестех-Україна

5.Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Катерина ШКОВЕЦЬ, к.е.н., доц.		
Розділ 1	Катерина ШКОВЕЦЬ, к.е.н., доц.		
Розділ 2	Катерина ШКОВЕЦЬ, к.е.н., доц.		
Розділ 3	Катерина ШКОВЕЦЬ, к.е.н., доц.		
Висновки	Катерина ШКОВЕЦЬ, к.е.н., доц.		

6.Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		З підписом керівника і студента
2	Розділ 1 Теоретичні основи економічного оцінювання якості персоналу на високотехнологічних промислових підприємствах		З підписом керівника і студента
3	Розділ 2 Аналітично-методичне забезпечення якості персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві		З підписом керівника і студента
4	Розділ 3 Підвищення якості персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві		З підписом керівника і студента
5	Висновки		З підписом керівника та студента
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)		З підписом керівника та студента
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)		З підписом керівника, студента та консультантів
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		З підписами керівника, студента, консультантів, рецензента та відділу моніторингу якості підготовки фахівців та аналітичної роботи
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (з 7 днів до захисту)		З підписом завідувача кафедри, керівника, студента, консультантів

Студент

_____ **Тимур БАХТОВАРШОЄВ**
(підпис)

Науковий керівник роботи

_____ **Катерина ШКОВЕЦЬ**
(підпис)

Директор НМЦУПФ

_____ (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Економічна сутність високотехнологічного промислового підприємства	6
1.2. Персонал високотехнологічного промислового підприємства та його класифікація.....	12
1.3. Математичні методи оцінювання якості персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Оцінка тенденцій розвитку високотехнологічного сектору економіки України.....	23
2.2. Організаційно-економічна оцінка підприємства Прогрестех-Україна.....	32
2.3. Економіко-математична модель оцінки якості персоналу	37
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	41
3.1. Фактори впливу на якість персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві.....	41
3.2. Економіко-математичне оцінювання якості персоналу на Прогрестех-Україна.....	47
3.3. Шляхи підвищення якості персоналу на Прогрестех-Україна.....	56
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Робота з персоналом являє собою систему, орієнтовану на раціональне використання особистісного потенціалу працівників, а також на систематичний розвиток їх професійних якостей, що сприяють досягненню цілей, які ставить перед собою компанія. У будь-якій організації робота служби персоналу націлена насамперед формування найбільш працездатного складу співробітників, лояльних до компанії та дотримуються місії та цінностей організації. Для досягнення цієї мети використовуються різні методи, процедури та інструменти. Проте жодне з напрямів роботи служби персоналу у тому мірою неспроможна уникнути оцінки персоналу, оскільки саме процедури оцінки є базовими для будь-якого напрямку.

На сьогодні проблема оцінки роботи персоналу поки не має конкретного загально визнаного рішення. Існує безліч методик, стандартних та нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності персоналу організації. Але максимально повний та достовірний обсяг інформації може надати лише комплексна система оцінки персоналу.

Система оцінки персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами. Принциповою умовою ефективної роботи системи оцінки є її комплексний характер, що враховує все різноманіття завдань, що вирішуються конкретною організацією у загальній системі кадрового менеджменту.

Проблема недосконалості методів забезпечення якості управління процесами формування та розвитку високотехнологічного промислового виробництва пов'язана з недостатньо чітким уявленням про потенціал високотехнологічного розвитку підприємства як системи елементів у розширеному діапазоні диференційованих результатів, представлених такими рівнями розвитку як конкурентоспроможна модернізація, низько-, середньо- та високотехнічний розвиток промислового виробництва. Високотехнологічне промислове виробництво відрізняється різноманіттям використовуваних ресурсів, видів процесів (еволюційних та стрибкоподібних). Багатофакторність та багатокритеріальність системи підвищення якості управління, безліч елементів

потенціалу визначають складності досягнення компромісу між цілями ефективності та інноваційності розвитку. Усе це визначає актуальність теми дослідження.

Серед сучасних авторів, які розглядають питання цього напрямку, можна виділити: О.Б. Білоцерківський, С.В. Гаврилова, Н.А. Казанова та багатьох інших. У межах другого напрямку досліджуються проблеми оцінки ефективності управління персоналом організацій. Серед представників цієї галузі наукової діяльності виділяються Л.І. Оппельд, Є.С. Харламова, В.А. Чубенко, Є.М. Шапран, О.Б. Білоцерківський. Крім цього, інформативними вважаються сучасні методи зарубіжної оцінки персоналу, у тій чи іншій мірі, пов'язані з бенчмаркінгом системи управління персоналом, розроблені Д. Філіпсом, Д. Ульріхом, Г. Роу, С. Ічсані, П. Філіпсом, Р. Стоуном та Х. Баркеттом.

Незважаючи на те, що контури механізму управління високотехнологічного промислового підприємства, заснованого на інтеграції диверсифікованих ресурсів визначені раніше в роботах, вони не розкривають зміст складових потенціалу високотехнологічного розвитку, їх взаємозв'язків та впливу на підвищення якості управління.

Метою дипломної роботи є економічне оцінювання якості персоналу на високотехнологічних промислових підприємствах на прикладі Прогрестех-Україна.

Для реалізації поставленої мети необхідно послідовно вирішити такі основні завдання:

- визначити економічну сутність високотехнологічного промислового підприємства;
- ознайомитися із персоналом високотехнологічного промислового підприємства та його класифікацією;
- розглянути математичні методи оцінювання якості персоналу;
- провести оцінку тенденцій розвитку високотехнологічного сектору економіки України;
- провести аналіз організаційно-економічної оцінки підприємства

Прогрестех-Україна;

- проаналізувати економіко-математичну модель оцінки якості персоналу;
- виявити фактори впливу на якість персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві;

Прогрестех-Україна;

- запропонувати шляхи підвищення якості персоналу на Прогрестех-Україна.

Об'єктом дослідження є якість персоналу на високотехнологічних промислових підприємствах.

Предметом дослідження є оцінка якості персоналу Прогрестех-Україна.

У роботі використовувалися методи економічного, статистичного аналізу та синтезу, методи ситуаційного аналізу, опитування, анкетування, метод експертних оцінок, стратегічного аналізу, аналізу документів та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації різноманітних підходів до теоретичних основ економічного оцінювання якості персоналу на високотехнологічних промислових підприємствах.

Практична значимість дослідження у тому, що розроблені рекомендації, становлять практичний інтерес для підвищення якості персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві Прогрестех-Україна.

Дипломна магістерська робота (проект) складається зі вступу, розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань) та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічна сутність високотехнологічного промислового підприємства

У сучасній науковій літературі широко використовується термін «Високотехнологічне промислове підприємство» (ВПП) як безпосередньо як об'єкт дослідження, так і опосередковано - при його включенні до більш загальних понять - високотехнологічний комплекс або високотехнологічну галузь.

Для виявлення характеристик поняття ВПП використано наступний алгоритм дослідження. Насамперед, ВПП сприймається як складне системне поняття, що може бути представлено описовою моделлю, що відбиває мети дослідження. Будь-яка модель націлена на те, щоб впоратися зі складністю об'єкта, що моделюється, але в той же час створення моделі завжди є творчим процесом, в якому виняткове значення набувають суб'єктні особливості, що виявляються в різноманітті різних моделей системи, а «прагнення її формалізувати виливається в велику кількість уявлень про неї» [1, с. 68].

Контекст розробки та реалізації стратегії ЗПС повинен включати найсучасніші підходи до бачення перспектив технологічного розвитку на мега-, макро- та мікрорівнях. Нова індустріалізація як найбільш продуктивна парадигма може виконати цю місію. Справді, тенденції світового економічного розвитку свідчать про процеси реіндустріалізації [4, с. 71], визначальним вектором якої є розвиток високотехнологічних виробництв. Сьогоднішня проблема України, як і багатьох країн, полягає у побудові постіндустріальної економіки, а неминучості її нової індустріалізації, що передбачає оновлення технологічного базису економіки та зміна методів управління народним господарством. Риси нової індустріалізації лише починають складатися, у різних роботах по-різному визначаються особливості цього процесу [6, с. 88].

Водночас при формуванні контексту не можна не звернути увагу на низку гіпотез, висловлених у науковій літературі щодо проблем технологічного розвитку. Наприклад, про те, що технологічний розвиток як ключовий драйвер зростання світової економіки вичерпався і йде на другий план. По-перше, безліч створених у середині ХХ століття технологій, як і раніше, ефективні, водночас фінансова віддача від більшості нових технологій не висока. По-друге, нові революційні технології (наприклад, біомедичні) надто дорогі і мають потенціал вельми нічне застосування. По-третє, вже п'ятий технологічний уклад на основі інформаційних та комунікаційних технологій ознаменував собою розворот до нового драйвера світового економічного розвитку – фінансових та управлінських інновацій [3, с. 72].

У період становлення нових галузей промисловості та відповідної інфраструктури виникають внутрішні суперечності в економічній системі між новими та старими технологіями. Разом з тим для прийняття рішень з розробки реалізації стратегії необхідне суворе визначення даного об'єкта управління, що дозволить обґрунтованіше формулювати цілі та налаштовувати механізми їх досягнення.

В даний час у науковому співтоваристві структуроване поняття терміна ВПП відсутня. Багато авторів пропонують своє бачення схожих визначень, таких як: «висока технологія», «високотехнологічне підприємство» та «наукомістка технологія».

Розглянемо деякі визначення існуючих варіантів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміна "висока технологія" різними дослідниками

Автори	Визначення терміна "висока технологія"
О.Б. Білоцерківський [13]	Сукупність інформації, знань, досвіду, матеріальних засобів, що використовуються при розробці, створенні та виробництві як нових (раніше невідомих) продукції та процесів, так і для покращення якості та здешевлення виробництва відомих
С.В. Гаврилова [18]	Термін, яким позначаються передові технології, що мають інноваційний революційний характер
Н.А. Казанова [32]	Будь-який складний за виконанням, але при цьому, простий у використанні пристрій, застосування якого дозволяє досягти таких результатів, про які раніше не доводилося і мріяти

Продовження таблиці 1.1

Л.І. Оппельд [42]	Будь-яке технологічне ядро, що впливає на всю архітектуру (структуру та організацію) компонентів мережі підтримки технології та потребує стратегічного управління, бо має стратегічну перспективу розвитку та дозволяє здійснювати суттєві збільшення економічних показників ефективності діяльності.
Є.С. Харламова [56]	Інноваційна, наукомістка технологія, що має характеристики найвищого світового рівня, заснована на сукупності сучасної інформації, досягнень науки, досвіду, ноу-хау і користується попитом на ринку

Аналіз наведених визначень та інші роботи вітчизняних дослідників [7-10] показують, що досі ще немає єдиної методології, яка б відповідним чином ідентифікувати термін «високі технології».

Існуючі різні підходи до визначення «наукоємна технологія» пояснюються особливостями сфер застосування подібних технологій, динамічним розвитком науки та техніки. Так, В.А. Чубенко у визначення «наукоємна технологія» вносить термін «наукоємність» як показник, що характеризує технологію, що відображає рівень взаємозв'язку технології з науковими дослідженнями та розробками [62, с. 19].

Відповідно до такого підходу, наукомісткими вважаються технології, що перевищують середнє значення показника наукомісткості у конкретній галузі економіки (наприклад, у радіоелектронній промисловості тощо). Наукоємні технології також визначаються як технології, засновані на високоабстрактних наукових теоріях і які використовують наукові знання про глибинні властивості речовини, енергії та інформації. Наукоємні галузі, найсучасніші галузі економіки, які створюють та випускають високоінтелектуальну продукцію, яка виконує роботи та послуги з використанням останніх досягнень науки та техніки.

Якщо рівень наукомісткості становить від 3,5 до 8,5 %, то такі виробництва відносять до наукомістких технологій високого рівня. Якщо цей показник перевищує 8,5 %, у разі виробництва належить до групи провідних наукомістких технологій, кажуть дослідження деяких авторів [57, с. 228].

Розглянемо деякі визначення існуючих варіантів (таблиця 1.2).

Визначення терміна «високотехнологічне підприємство» різними
дослідниками

Автори	Визначення терміна «високотехнологічне підприємство»
О.Б. Білоцерківський [13]	Підприємство, що має високу компетентність персоналу та випускає не менше 50% високотехнологічної продукції
С.В. Гаврилова [18]	Підприємство, основне виробництво товарів (послуг) якого має інноваційний характер.
Н.А. Казанова [32]	Підприємства, носії високих технологій, що використовують для виробництва лише передові прогресивні технології у своїй галузі, що забезпечують максимальну якість продукції та мінімальні витрати виробництва
Л.І. Оппельд [42]	Компанії, що функціонують у високотехнологічних галузях, таких як: авіація, радіоелектроніка, медицина та багато інших. Тобто у галузях, у яких рівень наукоємності становить 3,5% і більше
Є.С. Харламова [56]	Компанія, що базується на інноваційному характері діяльності та створенні високотехнологічної продукції, що має певний виробничий цикл, необхідність формування патентів та багато іншого, що впливає у тому числі і на структуру необоротних активів

У науковій літературі з проблем розвитку промисловості сформовано кілька підходів до визначення високотехнологічного промислового підприємства як суб'єкта господарської діяльності, який формує основу високотехнологічних секторів наукомістких галузей промисловості. Дані визначення базуються на конкретизації очевидних характеристик (висока технологія, промисловість, підприємство), мають значний описовий потенціал і дозволяють вирішувати багато завдань, пов'язаних з розробкою стратегії розвитку промислового підприємства. При формулюванні того чи іншого поняття слід приділяти особливу увагу характеристикам, що дозволяють зберігати та розвивати досягнутий рівень конкурентоспроможності або інших значущих критеріїв, що є особливо важливим при реалізації стратегії розвитку.

Щоб уникнути множинності тлумачень поняття ВПП розглянемо лексичне значення кожного компонента аббревіатури. Високо – на високому рівні; з високим, великим змістом чогось; що перевищує середній рівень. Технологія -

сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва. Промисловість - галузь виробництва, що охоплює переробку сировини, розробку надр, створення засобів виробництва та предметів вимоги. Підприємство - виробнича чи господарська організація [61, с. 174].

У науковій літературі представлені різні підходи для опису ВПП, які полягають у виділенні характеристик та властивостей об'єкта, а також критеріїв його оцінки.

Сутнісні характеристики поняття ВПП:

- використання високих технологій, визначення частки таких технологій;
- управлінські технології на основі управління знаннями, управління на основі інноваційних методів та технологій;
- багаторівнева організаційна структура;
- висока кваліфікація спеціалістів та їх потенціал розвитку;
- високий рівень автоматизації, застосування асу;
- громадська форма власності.

Виявлені властивості:

- безперервне впровадження інноваційних розробок та постійна зміна асортименту продукції та технологій виробництва;
- випуск високотехнологічних інноваційних продуктів;
- висока інтенсивність оновлення технологій;
- науково-технічний потенціал розвитку;
- конкуренція на світовому рівні;
- діяльність, що має потенціал зростання, що сприяє розширенню та створенню нових ринків збуту високотехнологічної наукомісткої продукції;
- спосіб фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт - за рахунок власних та позикових коштів;
- тривалість інвестиційного циклу;
- тривалість інноваційного циклу;
- високий рівень ризиків.

Пред'явлені критерії:

- частка наукомісткої продукції підприємства;
- витрати та похідний від них показник наукомісткості;
- частка прибутку за рахунок інноваційної діяльності;
- частка високих технологій у виробництві;
- приналежність до групи високотехнологічних галузей;
- відповідність вимогам нормативних документів міністерства промисловості та торгівлі [2, с. 72].

Визначимо високотехнологічне підприємство як підприємство, що випускає високотехнологічну продукцію, що має рівень наукоємності 3,5-9%, що використовує новітні технології, що працює у 6 технологічному укладі та вище.

Високотехнологічні продукти - це продукти, у яких використовуються «високі технології» у виробничому процесі, та галузі, відповідальні за створення цього типу продуктів, знаходяться на передньому краї сучасної економіки

Розглянемо деякі визначення поняття високотехнологічна продукція (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення терміна

Автори	Визначення терміна «високотехнологічна продукція»
М.А. Белюх [7]	Продукція п'ятого та більш високих технологічних укладів
М.А. Белюх [8]	Складні технічні вироби, створені з урахуванням застосування унікальних виробничих процесів, чи продукція, реалізує свої споживчі функції з допомогою нових фізико - технічних ефектів.
.Д. Білик [10]	Вироби, у собівартості чи доданій вартості яких витрати на НДР вищі, ніж у середньому за виробами галузей даної сфери господарства
О.Г. Біла [9]	Нові технічно складні товари, вироблені з урахуванням нових технологій з унікальною комбінацією ознак, мають, зазвичай, короткий життєвий цикл і орієнтовані формування інноваційного ринкового попиту

Взявши до уваги дослідження різних авторів, можна виділити особливості функціонування високотехнологічного підприємства:

- здійснення повного циклу «дослідження-виробництво», що включає в себе етапи вивчення, виробництва та використання продуктів (виробів, товарів);
- створення факторів ефективності за рахунок формування гнучких технологій управління підприємством в умовах цифровізації економіки;
- створення та використання людського капіталу можна вважати основою прискорення конкурентного розвитку підприємств в умовах розвитку цифрової економіки, що складається з цілеспрямованих вкладень у розвиток середньої спеціальної та вищої професійної освіти службовців, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки;
- підвищення рівня стійкості до можливих змін внутрішньої та зовнішніх середовищ, що створюється шляхом досягнення поставленої мети, тобто. при орієнтації на результат, освоєння нового та незвіданого.

Таким чином, ВПП - це підприємство, здатне відтворювати технологічне забезпечення ланцюжка створення та постачання додаткових цінностей споживачеві в бізнес-моделі підприємства, зберігаючи конкурентну перевагу та конкурентний рівень ключових показників сталого розвитку: прибутковості, екологічності та соціальної відповідальності. Основні особливості даного підприємства - напрямок на інноваційний розвиток, заснований на знаннях та дослідженнях, де необхідне новітнє обладнання та висококласні фахівці різних областей.

1.2. Персонал високотехнологічного промислового підприємства та його класифікація

У прискоренні економічного та розвитку країни вирішальну роль грає головна продуктивна сила суспільства – кадри. Це постійно зайняті у сфері виробництва працівники, які пройшли спеціальну підготовку, мають практичний досвід та навички у праці.

Особливо велике значення має відтворення кваліфікованих кадрів у промисловості: конструкторів, технологів, робочих службовців ін.

За ознакою участі у виробничій діяльності розрізняють промислово-виробничий персонал (основної діяльності) і персонал непромислових організацій, які перебувають у балансі підприємства (персонал не основний діяльності).

До складу промислово-виробничого персоналу (ППП) входять працівники, зайняті у сфері виробництва: у цехах та відділах підприємств, науково-дослідних та проектно-конструкторських організаціях, лабораторіях тощо.

Розглянемо загальноприйнятую класифікацію працюючих на промисловому підприємстві. Тут врахуємо лише функціональне призначення кожної складової виробничого персоналу, оскільки він безпосередньо планує, організує та управляє ходом виробничого процесу виготовлення продукції (товару).

Інженерно-технічні працівники (ІТР) здійснюють організацію, планування та управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Рахунково-контрорський персонал (СКП) веде всебічний облік та контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства. Чистоту та порядок у службово-побутових приміщеннях підприємства наводить та підтримує молодший обслуговуючий персонал (МОП).

Безпосередньо виконують операції технологічної множини робітники, які поділяються на основних та допоміжних. До основних робітників відносяться такі, що виконують операції з впливу інструменту (робочих машин та механізмів) на предмети праці з метою одержання продукту (товару) реалізації. Іншими словами, основний робітник завжди «знайде» у готовій продукції свою працю.

До допоміжних робітників відносяться ті, які своєю працею забезпечують можливість виконання праці основними робітниками: видача, виробництво та ремонт інструменту та технологічного оснащення, ремонт та налагодження робочих машин та обладнання, контрольні та транспортні операції, наладчики, звільнені бригадири тощо [1, с. 68].

Учні з виробництва, зазвичай, виконують будь-яку роботу, що з виробництвом товару: освоєння нових професій, навчання у процесі виробництва, освоєння суміжних операцій тощо.

За характером виконуваних функцій кадри підприємств поділяються на дві категорії:

1. Робітники.

2. Службовці.

З групи службовців виділяються такі категорії:

1. Керівники.

2. Фахівці.

3. Технічні виконавці [14, с. 56].

Найбільш численною категорією працівників підприємств, які приймають конкретну участь у виробничому процесі, є робітники.

Вони поділяються на: виробничі (основні робочі), які безпосередньо виробляють продукцію підприємства; допоміжних робітників, які займаються виготовленням продукції допоміжного призначення (інструмент, енергія, тара тощо) або обслуговують виробничий процес (наладчики, ремонтники, прибиральники, комірники, контролери, транспортні робітники та ін.).

Розподіл робітників на виробничих (основних) і допоміжних дуже умовно, оскільки зі зростанням рівня автоматизації виробництва та розвитком бригадних форм організації праці підвищується роль робітників, які обслуговують основне виробництво.

У цьому функції різних категорій робочих – операторів, наладчиків, ремонтників та інших. – поєднуються. У таких умовах поняття «допоміжні» втрачає свій прямиий зміст.

До фахівців на підприємстві належать: бухгалтери, економісти, техніки, механіки, психологи, соціологи, художники, товарознавці, технологи та ін.

До службовців для підприємства відносяться: агенти з постачання, друкарки, секретарі-машиністки, касири, діловоди, табельники, експедитори та ін.

За рівнем, що займається у загальній системі управління народним господарством, усі керівники поділяються, крім загальноприйнятої класифікації ППП, за категоріями. Існують класифікації і всередині кожної категорії. Наприклад, керівників з виробництва, залежно від очолюваних ними колективів,

прийнято поділяти на лінійних і функціональних. До лінійних відносяться керівники, які очолюють колективи виробничих підрозділів, підприємств, об'єднань, галузей та їх заступники; до функціональних – керівники, які очолюють колективи функціональних служб (відділів, управлінь) та його заступники.

Керівників поділяють на керівників низової ланки, середньої та вищої ланки.

До керівників низової ланки прийнято відносити майстрів, старших майстрів, виконробів, начальників невеликих цехів, і навіть керівників підрозділів усередині функціональних служб.

Керівниками середньої ланки вважаються директори підприємств, генеральні директори різноманітних об'єднань та його заступники, начальники великих цехів.

До керівних працівників вищої ланки зазвичай належать керівники ФПГ, генеральні директори великих об'єднань, керівники функціональних управлінь міністерств, відомств та його заступники.

Технічні виконавці виконують роботу з підготовки та оформлення документів, господарського обслуговування (діловиробники, табельники, обліковці, копіювальники, секретарі-машиністки та ін.).

За характером та складністю виконуваних робіт кадри діляться за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Професія - це рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних знань та практичних навичок, що дозволяють виконувати певний вид робіт [13, с. 108].

Спеціальність характеризує комплекс набутих знань, умінь, необхідних певного виду діяльності у межах тієї чи іншої професії (наприклад, слюсар-збиральник, слюсар-ремонтник тощо.).

Кваліфікація характеризує ступінь та рівень професійної підготовленості до певного виду робіт. По кваліфікації розрізняють: а) робітників кваліфікованих та некваліфікованих; б) керівників та спеціалістів, які мають середню спеціальну або

вищу освіту (високу кваліфікацію), вчений ступінь або вчене звання (вищу кваліфікацію).

Співвідношення працівників за категоріями характеризує структуру трудових ресурсів підприємства (організації).

У практиці обліку кадрів розрізняють явочний, списковий та середньообліковий склади.

Явочний склад – це ті, що фактично з'явилися на роботу.

До облікового складу включаються всі прийняті на постійну, сезонну або тимчасову роботу на строк до одного дня і більше з дня зарахування на роботу (як працюючі, так і відсутні на роботі з будь-яких причин). Не включаються до спискового складу працівники, залучені до виконання операцій із трудовому угоді, за сумісництвом; тимчасово спрямовані на інше підприємство(якщо за ними не зберігається заробітна плата за місцем основної роботи), спрямовані підприємствами на навчання до вищих та середніх спеціальних навчальних закладів з відривом від виробництва та отримують стипендію за рахунок коштів цих підприємств та ін. У зв'язку з прийомом та звільненням облікова чисельність постійно змінюється.

Середньооблікова чисельність працівників за місяць розраховується шляхом підсумовування спискового складу зайнятих за всі дні місяця та поділу на число календарних днів у місяці (чисельність працівників у вихідні дні береться за попереднім трудовим днем) [16, с. 17].

Таким чином, до складу промислово-виробничого персоналу входять працівники, зайняті у сфері виробництва: у цехах та відділах підприємств, науково-дослідних та проектно-конструкторських організаціях, лабораторіях тощо.

1.3. Математичні методи оцінювання якості персоналу

В даний час особлива увага в дослідницьких роботах приділена діловій оцінці працівників. При цьому цей аспект набуває дещо іншого значення, ніж

проста перевірка професійної кваліфікації персоналу. Справа в тому, що ділова оцінка персоналу є комплексом взаємопов'язаних критеріїв (коефіцієнтів, індексів) з метою використання отриманих результатів у взаємодії з працівниками.

Незважаючи на те, що термін «ділова оцінка» можна інтерпретувати по-різному, ми розумітимемо під діловою оцінкою комплексний метод аналізу трудових процесів та комунікацій, метою якого виступає визначення відповідності працівника займаній посади та рівня трудового потенціалу, необхідний для оцінки ефективності використання наявних у персоналу навичок та вмінь. Цей підхід є раціональним з погляду зростання економічної віддачі рахунок міцного кадрового потенціалу [37, з. 41].

Найважливішого значення набуває ділова оцінка власного потенціалу співробітника, яку може провести самостійно. Найперспективнішими, у цій ситуації, бачаться підходи, орієнтовані підвищення інноваційної активності з допомогою реалізації сучасних технологій, впроваджуваних на підприємствах, оскільки відомо, що ця галузь більше за інших пов'язана з величезною часткою ризиків і небезпек, які можуть завдати непоправної шкоди як здоров'ю персоналу, а також навколишньому середовищу та репутації підприємства

Для підвищення результативності діяльності системи управління персоналом підприємства необхідно переосмислення та вдосконалення підходів до ділової оцінки компетентності його співробітників, які забезпечують виробничий процес.

Ділова оцінка компетентності персоналу підприємства у сучасних умовах стає механізмом, що інтегрує економічні, управлінські, соціально-трудова та психологічні процеси, що дозволяють істотно підвищити результативність кадрового менеджменту та впливати на вироблення та реалізацію кадрової політики.

Для організації процесу ділової оцінки необхідно сформулювати цілі та завдання, а також критерії проведення. Цілі та завдання можуть бути різноплановими.

Основна мета ділової оцінки персоналу – перерозподіл кола обов'язків та оптимізація чисельності персоналу організації.

Існують різні підходи, моделі та види ділової оцінки персоналу, кожен з яких має як свої переваги, так і недоліки. Досі, на думку фахівців, ні в Україні, ні за кордоном не створено універсальної методики для вирішення всього комплексу завдань, що стоять перед організацією ділової оцінки персоналу. Ділова оцінка персоналу як компонент діагностики персоналу - це цілий комплекс заходів, що дозволяє визначити, якими знаннями, вміннями та особистими якостями, необхідними для найбільш ефективного вирішення виробничих завдань, має співробітник організації.

Розробка методології ділової оцінки включає: виділення необхідного та достатнього набору показників, що найбільш адекватно характеризують наявність ділових та особистих якостей у працівника, результати його діяльності, поведінки тощо; алгоритм розрахунку цих показників, джерела необхідної для розрахунків інформації; обґрунтування нормативних значень показників та методики їх встановлення; надання інформації у формі, зручній для прийняття рішень щодо проведеної оцінки.

Методи ділової оцінки ефективності праці персоналу систематизовано у Додатку А [11, с. 49].

Розглянуті у додатку методи ділової оцінки ефективності праці реалізуються у такій послідовності:

1. Встановлюються стандарт результативності праці для кожного працівника та критерії його оцінки.
2. Визначається процедура проведення оцінок, тобто терміни проведення та відповідальний за оцінку.
3. Обговорюється оцінка із працівником.
4. Оцінка працівника документується та приймається рішення [13, с. 106].

Вибір методу ділової оцінки персоналу кожної конкретної підприємства є унікальним завданням, вирішити яку може лише керівник самого підприємства. У стабільних фірмах із стійкою організаційною структурою, зазвичай, можуть

ефективно використовуватися традиційні методи ділових оцінок; для динамічно розвиваються, які у умовах змінної довкілля, краще підходять нетрадиційні методи ділової оцінки.

Систематична ділова оцінка працівників, що охоплює контроль ділових та індивідуальних особливостей будь-якого працівника, у тому числі і його робітничих нормативів, передбачає використання у роботі даних підсумків. Це підвищує ефективність процесу відбору співробітників та регулярно зацікавлює їх до свого розвитку як особистості. Все-таки результативність кожного підприємства полягає у сумарному ефекті якостей резерву компанії.

Для різних областей оцінки застосовують різноманітні інструменти, які представлені у таблиці 1.4 [22, с. 188].

Таблиця 1.4

Порівняльна ефективність інструментів оцінки персоналу

Інструменти оцінки	Визначення	Оцінка рівня ефективності, %
Центри оцінки персоналу	Випробувальний підрозділ, діяльність якого спрямована на проведення всього комплексу заходів, що стосуються розвитку персоналу	70 — 80
Тести на профпридатність	Орієнтовані на завдання, які людина вирішуватиме безпосередньо після найму	60
Загальні тести здібностей	Використовуються для оцінки загального рівня розвитку окремих особливостей мислення, уваги, пам'яті.	50 — 60
Біографічні тести	Основні аспекти аналізу: сімейні відносини, характер освіти, фізичний розвиток, інтереси, товариськість	40
Особистісні тести	Психодіагностичні тести на оцінку рівня розвитку окремих особистісних якостей (лідерських даних, логічного мислення тощо)	40
Інтерв'ю	Розмова, спрямована на збір інформації про досвід, рівень знань та оцінку професійно важливих якостей претендента	30
Рекомендації	Оформляються всіма реквізитами організації та координатами для зворотного зв'язку	20
Графологія	Нетрадиційний метод, що дозволяє фахівцям вивчати характер за почерком	10

Для кожної організації, що прагне перетворити оцінку персоналу в дієвий інструмент управління ним, об'єктивно необхідним є аргументований вибір тих

методів оцінки, які максимально відповідатимуть її цілям, змісту та характеру праці конкретних груп працівників та пріоритетів кадрової політики. Як приклад порівняння переваг та недоліків окремих методів оцінки персоналу нижче наведено в Додатку Б.

За запропонованою схемою порівняння кожна організація може вирішити собі питання прийнятності і доцільності використання конкретних методів оцінки персоналу.

У ситуації, коли різко змінюється зовнішнє середовище (економічна, соціальна, професійна), виникають специфічні завдання оцінки персоналу: виявлення та оцінка рівня професіоналізму, встановлення різниці в необхідному (виниклому) та існуючому рівні, оцінка домінуючих стилів (стратегій) роботи збереженого персоналу з метою встановлення «крену» в якийсь один стиль і т.д. Поліпшення методик та процедур ділової оцінки персоналу для підприємства, яке у своєму розвитку орієнтується на динаміку зовнішнього середовища бізнесу, доцільно здійснювати за такими напрямками:

- чітка постановка цілей оцінки, орієнтація на очікування замовника;
- обґрунтованість оцінюваних параметрів. формування наочних та сприйманих критеріїв оцінки;
- поєднання теоретичного та практичного підходів;
- вибір технології залежно від того, хто проводить оцінку (внутрішньофірмова процедура, зовнішні консультанти);
- комплексний набір засобів оцінки. вибір не того, що краще виходить, що необхідно для повної оцінки;
- вдосконалення процедури укладання за підсумками оцінки. Формування «конференції спостерігачів» (склад, уміння робити висновки та давати висновок, навчання системного спостереження). Внутрішньофірмовий професійний стандарт на робітники професії включає у собі всю сукупність інформації, що дає уявлення у тому, яким має бути працівник даної професії цьому підприємстві. Його перевагою є включення до себе всіх вимог підприємства до свого співробітника в одному наочному документі [25, с. 49].

Причому ще за влаштування на роботу кандидат знає, які види робіт він виконуватиме на робочому місці. При оцінці ділових якостей працівника замість терміна «професіоналізм» використовується новий термін «компетентність», який має на увазі, крім власне професійної, технологічної підготовки, цілий ряд інших компонентів, що мають в основному непрофесійний або надпрофесійний характер. Це знання, навички, вміння, уявлення, людські якості тощо.

Концепція або концепція підвищення якості людського капіталу, знаходиться в основі центру системи управління персоналом і безпосередньо пов'язана з фундаментальною метою стратегії управління персоналом, а саме: підбирати, утримувати та розвивати висококомпетентних працівників, тих, хто дійсно досягає поставлених цілей і робить істотний внесок у досягнення організаційних цілей.

Модель компетенції добре інтегрована у систему управління персоналом. Це виявляється у тому, що компетенції використовуються при плануванні, підборі, оцінці, розвитку та матеріальному стимулюванні персоналу. Зокрема, процес відбору кандидатів здійснюється на основі обраних компетенцій, яким повинні відповідати працівники, що працюють у компанії, а також додатковим компетенціям, характерним для конкретної посади. Отже, компетенції - це набір поведінкових характеристик, необхідні успішного виконання тієї чи іншої роботи і які демонструють люди, ефективно виконуючи робочі завдання у організаційному контексті [27, с. 36].

Компетенція - це відносно стійка риса працівника, що забезпечує ефективне виконання виробничої функції (роботи) з певною результативністю. Вона є найдрібнішою одиницею виробничої поведінки, яка може спостерігати, вимірювати і яка може змінитися з часом [29, с. 101].

Таким чином, персональна компетенція - це система взаємопов'язаних знань, умінь і здібностей, особистісних характеристик, мотивацій, а також заснованих на цьому моделей поведінки, що дозволяють ефективно виконувати поставлені перед працівником завдання на даному робочому місці на даний час.

Використання компетенцій при оцінці персоналу дозволяє менеджерам

аналізувати не тільки результати, досягнуті співробітником за минулий період, але і способи досягнення таких результатів. Добре опрацьовані компетенції допоможуть упорядкувати проведення атестаційних заходів; якщо ж обрана стандартна модель компетенцій, не адаптована до стратегічних цілей і специфіки компанії, вона не буде працювати ефективно.

Таким чином, ділова оцінка персоналу організації є ефективним кадровим інструментом, який дозволяє роботодавцю вирішувати досить велику кількість оперативних і глобальних кадрових завдань, забезпечуючи ефективне управління штатними бізнес-процесами.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному можна зробити наступні висновки. Підприємство має технології, які дають конкурентно значущий результат. За підсумками дослідження можна дійти невтішного висновку, що з розгляді поняття ВПП не враховується аспект об'єкта, що з бізнес-моделлю, яка пов'язує окремі частини воедино.

Сучасні підходи до оцінки роботи персоналу, незважаючи на різноманітність підходів та запропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності та багатогранності оцінки ефективності, що включає поряд з економічною, соціальною та управлінською ефективністю. Використання такого підходу забезпечує комплексний облік впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування організації та суспільства, але вимагає більш детального опрацювання методології оцінки та особливостей її застосування до організацій різних галузей і форм діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка тенденцій розвитку високотехнологічного сектору економіки України

В Україні правову основу розвитку високотехнологічного сектору економіки сформовано у низці законодавчих актів, зокрема в Законі України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 09.04.2004 року № 1676-1У, Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 06.10.2006 року № 143-У, Наказі Міністерства промислової політики «Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» від 05.02.2008 року № 80 та інших, які містять визначення таких ключових понять, як «високотехнологічна продукція», «високотехнологічне виробництво» та «високотехнологічне промислове підприємство» [40].

Для аналізу структури високотехнологічного сектору економіки України будемо враховувати як високотехнологічні, так і середньотехнологічні види промислової діяльності за класифікацією Організації економічного співробітництва та розвитку. За цими видами проведено аналіз структурних складників високотехнологічних галузей у промисловості України на основі даних Держкомстату України про реалізацію промислової продукції за 2015-2020 рр. (Додаток В). Відсутні дані за 2020 р. визначимо шляхом екстраполяції, побудувавши парні регресійні моделі [40].

Аналіз даних табл. 1 показав, що співвідношення між складниками високотехнологічного виробництва змінюються у часі та будуть змінюватися в майбутньому: питома вага складника «виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів» упродовж 6 останніх років збільшилася на 72% у загальному промисловому виробництві, така ж тенденція - у повітряних і

космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (14%), зброї та боєприпасів (13%). Це можна пояснити пільговим оподаткуванням підприємств із виробництва основних фармацевтичних препаратів (40% від кількості підприємств у галузі), літальних та космічних апаратів (28%), виробництва зброї та боєприпасів (23%). Щодо зброї та боєприпасів, то збільшення їх виробництва пов'язано також із триваючим збройним конфліктом на сході України. Водночас питома вага складника «хімічні речовини та хімічна продукція» за цей же період зменшилася на 43%, «комп'ютери, електронна та оптична продукція» - на 50%, «автотранспортні засоби, причепа та напівпричепа та інші транспортні засоби» - на 60%, «виробництво електричного й електронного устаткування» - на 8,3%. Можливо, це пов'язано з недостатнім субсидіюванням виробництва хімічних речовин та хімічної продукції (0,2% від обсягу створеної ними валової доданої вартості) та виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (0,7%). Практично не змінилася питома вага «виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів», яка становить 0,06% у загальному промисловому виробництві.

В наукових розвідках значної кількості дослідників відзначаються негативні тенденції та наявність ознак технологічного відставання національної економіки від країн-лідерів. За результатами наукових досліджень О. Хименко (у структурі виробленої продукції, класифікованої за технологічними укладами, домінує третій - 57,9 %, натомість четвертий - 38 %, а п'ятий і шостий - як високотехнологічні лише, відповідно, 4 % та 0,1 %. Схожі цифри називає і М. Данько, який визначає частку третього укладу в обсязі 50,4 %, четвертого - 44,56 %, п'ятого - 4,99 % та шостого - 0,05 %¹²⁶. Оскільки думки інших науковців є доволі схожими, то лише підкреслимо, що нинішні реалії вказують на певну «технологічну деградацію» національної економіки, що проявляється, порівняно з «початком 90-х років, у зменшенні у 2-3 рази частки експорту машинобудівної продукції та зростанні в аналогічних пропорціях продукції чорної металургії»¹²⁷. Поточний результат не є випадковим, адже сьогодні домінуюча частка у фінансуванні наукових розробок зосереджена на 4 -му технологічному укладі, а

капітальні затрати на модернізацію спрямовані не на 5-й та 6-й технологічні уклади, а на 3-й - 83 %. За таких умов розрив між Україною та країнами-лідерами в технологічному розвитку щорічно зростає.

Схожі висновки можна зробити і за результатами узагальнення даних

Державної служби статистики України¹²⁸, які за змістом відповідають підходу ОЕСР (рис. 2.1) [49].

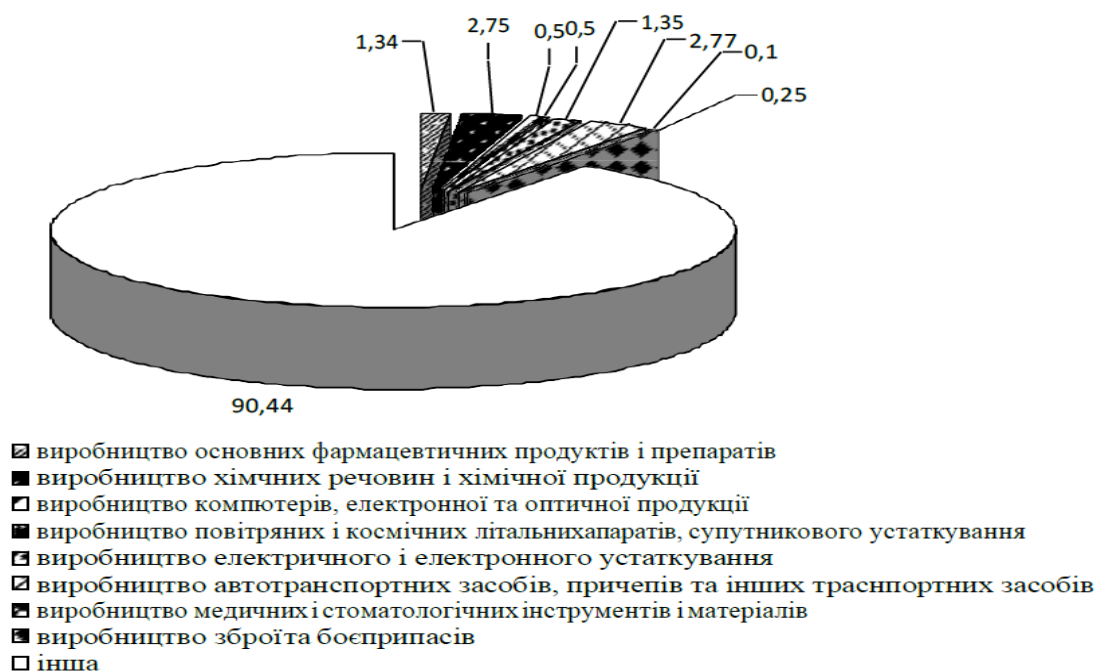


Рис. 2.1. Структура реалізованої промислової продукції у 2020 р., %

За даними Державної служби статистики, частка високотехнологічної промислової продукції у 2020 р. в загальному обсязі становила лише 9,56 %, що у грошовому виразі склало 205 829,8 млн. грн. Якщо ж охопити більш тривалий період - 2011-2020 рр., то у грошовому виразі сумарний обсяг високотехнологічної продукції збільшився на 8,51 %, але частка зменшилась із 12,93 % у 2011 р. до 9,56 % у 2020 р.

Найбільш позитивна динаміка була характерна для фармацевтичного виробництва, адже приріст його продукції склав у межах досліджуваного періоду 210,1 %, а також для виробництва медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів - 62,63 %, виробництва зброї та боєприпасів - 178,9 % у 2011-2019 рр. та на 145,6 % у 2020-му порівняно з 2019-м, що пояснюється і пільгами на

виготовлення медичних препаратів, і військовими діями на Сході України. Зниження частки окремих груп високотехнологічної промислової продукції у 2014-2020 рр. можна пояснити анексією Автономної Республіки Крим, коли, окрім інших, були втрачені такі підприємства, як ФСК «Море» та завод «Фіолент», а військові дії на території Луганської та Донецької областей спричинили припинення діяльності Луганського патронного заводу, державної акціонерної холдингової компанії «Топаз» та ін. Окрім втрат провідних ПВСЕ, Україна зазнала зменшення обсягів виробництва високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції на зовнішніх ринках через розрив комерційних стосунків із Російською Федерацією, а також реалізацію протекціоністських дій цією країною. Зазначимо, щодо початку військової агресії Російська Федерація імпортувала до 40 % експортованої високотехнологічної машинобудівної продукції українського виробництва, зокрема 56,6 % становила продукція авіаційної та ракетобудівної промисловості. Зазначені втрати мали суттєвий негативний вплив на розвиток вітчизняного високотехнологічного сектору економіки, що тепер потребує розроблення нових стратегічних програм з метою не тільки пошуку нових ринків збуту, а й забезпечення зміни постачальників комплектуючих, вдосконалення виробничого процесу й тісної співпраці з товаровиробниками країн-лідерів, зокрема Європейського Союзу.

Причинами погіршення динаміки розвитку високотехнологічного сектору економіки є не лише негативний вплив зовнішніх чинників, а й внутрішні проблеми, одна з яких полягає у критично низькій частці витрат на виконання досліджень і розробок у ВВП. У статичному збірнику «Наукова та інноваційна діяльність України» за 2020 р.¹³⁰ міститься інформація із посиланням на Євростат за 2019 р., що дозволяє стверджувати про суттєво нижчу частку таких витрат в Україні - 0,45 % порівняно з іншими державами. Так, для прикладу, менша частка витрат була лише в Латвії - 0,45 %, коли в загальному по ЄС-28 - 2,03 %, а в лідерів Швеції - 3,25 %, Австрії - 3,09 % та Німеччині - 2,94 %. Не менш важливою є інша проблема - «вітчизняні капітальні вкладення, 83 % яких спрямовані не у розвиток високотехнологічного сектору економіки, а у 3-й

технологічний уклад»131, та іноземні інвестиції, 75 % яких також скеровуються у низькотехнологічне виробництво, зокрема 3-й технологічний уклад. Отож, попри важливість забезпечення високої динаміки розвитку 5-го та 6-го технологічних укладів, у вітчизняній національній економіці пріоритетним залишається сировинно орієнтовані галузі з низькою доданою вартістю, що не забезпечує наповнення в необхідних обсягах державного бюджету, зменшення соціальної напруги та досягнення економічної стабільності 23].

Розвиток високотехнологічного сектору економіки безпосередньо пов'язаний із інноваціями, тобто інноваційною активністю підприємств.

У 2020 р. передано 1298 створених за бюджетні кошти технологій, які відповідають стратегічним пріоритетним напрямам інноваційної діяльності, що становить 96,3 % від загального обсягу переданих технологій, створених за кошти державного бюджету. Трансфер цих технологій здійснено переважно на внутрішньому ринку (96,8 %) із зменшенням кількості переданих технологій на 19,2 в. п. На зовнішньому ринку відбулося зменшення трансферу на 21,1 в. п. (рис. 2.2) [30].

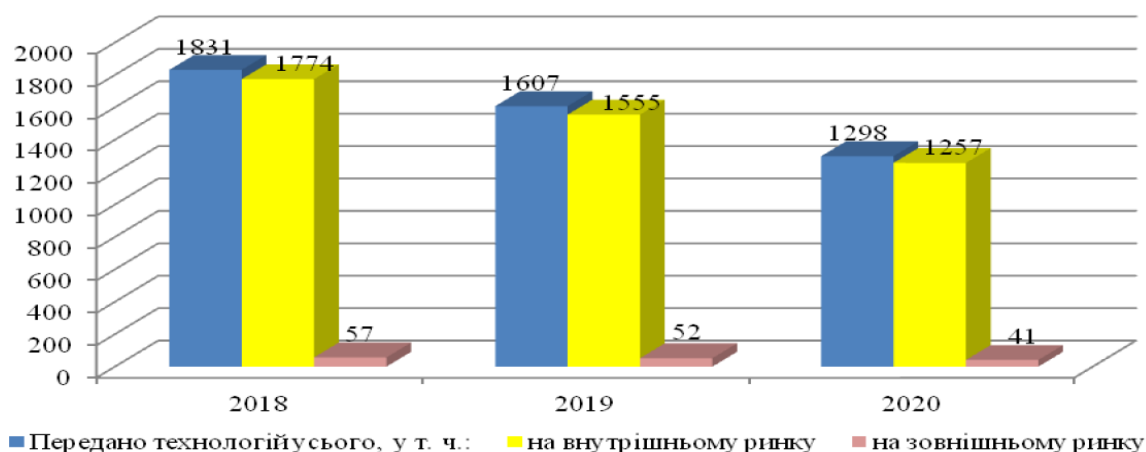


Рис. 2.2. Динаміка кількості переданих технологій за стратегічними пріоритетними напрямками, у т. ч. на внутрішньому і зовнішньому ринках у 2018-2020 рр., од.

Обсяг надходжень від передання технологій у 2020 р. становив 225,8 млн. грн., що на 12,2 % більше порівняно з 2019 р. за рахунок зростання надходжень на

внутрішньому ринку (на 16,1 %). На зовнішньому ринку відбулося зменшення надходжень у 3,7 разу. На внутрішньому ринку 755 переданих технологій є новими для України; на зовнішньому ринку - усі 41 од. є принципово новими.

Отже, у 2020 р. підвищилася вартість переданих технологій на внутрішньому ринку, при цьому рівень їх конкурентоспроможності поки що недостатній для отримання високих фінансових результатів на зовнішньому ринку.

Більша частка технологій передана за видом передання "ноу-хау, угоди на передання технологій" (559 од. або 43,0 %) (рис. 2.3), з яких на внутрішньому ринку - 41,2 %, на зовнішньому - 100,0 % [30].

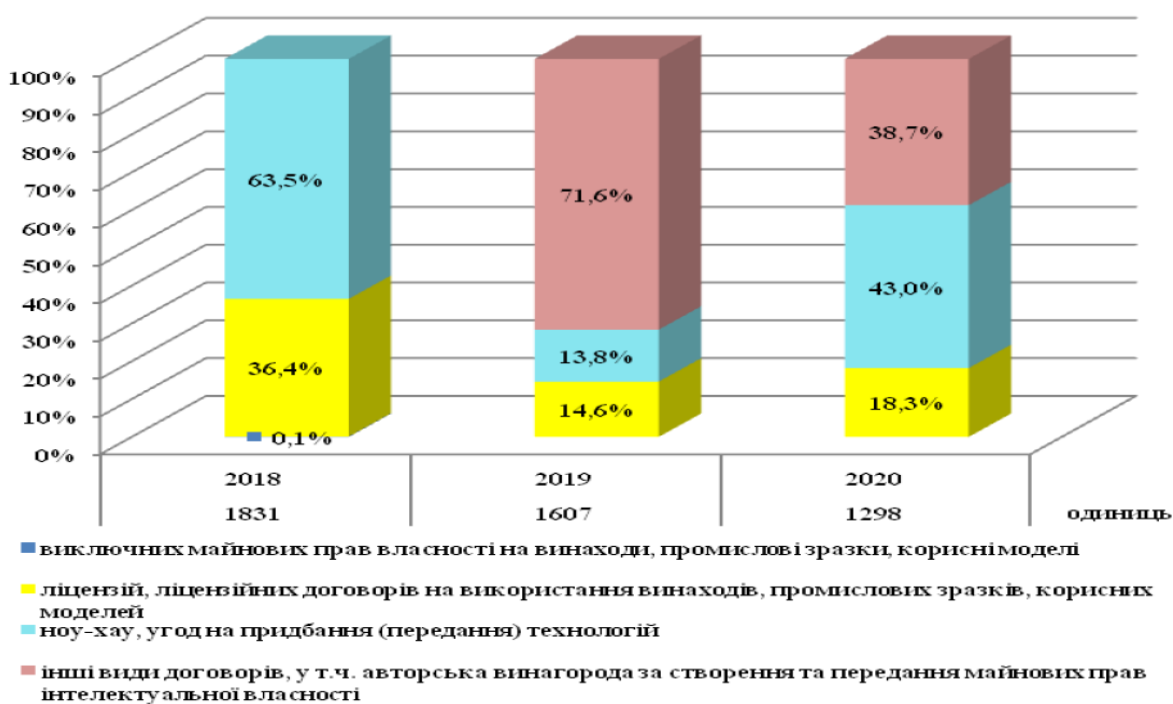


Рис. 2.3. Динаміка кількості переданих технологій за видами передання

Таким чином, у 2020 р. відбулася оптимізація передавання технологій, зокрема щодо оформлення прав інтелектуальної власності при трансфері технологій: на зовнішньому ринку - усіх технологій, на внутрішньому - їх переважної кількості.

Промисловим підприємствам за всіма стратегічними пріоритетами інноваційної діяльності передано 662 технології або 51,0 % від загальної кількості переданих, що на 34,3 % менше порівняно з 2019 р. (рис. 2.4) [30].

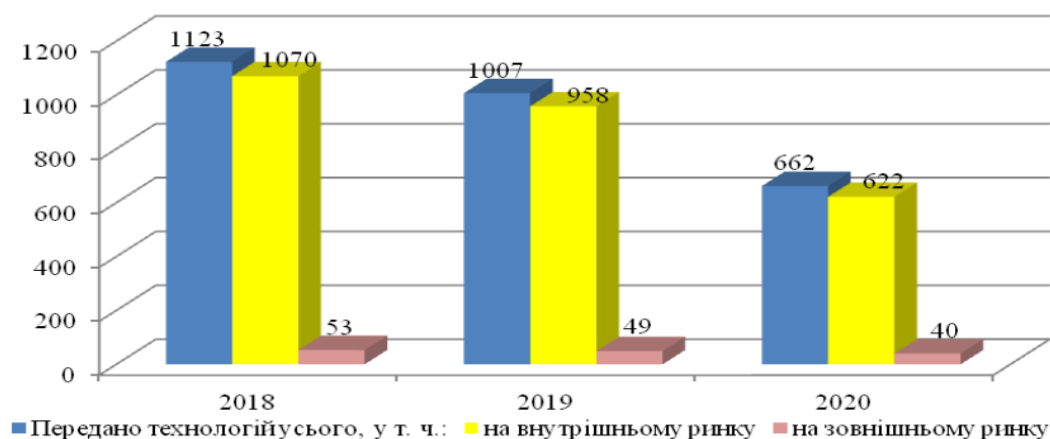


Рис. 2.4. Динаміка кількості технологій, переданих промисловим підприємствам, у т. ч. на внутрішньому і зовнішньому ринках у 2018-2020 рр., од.

Трансфер технологій здійснено переважно на внутрішньому ринку (94,0 %). Отримано 52,2 млн. грн. або 23,1 % від загального обсягу надходжень, що на 18,0 % більше порівняно з 2019 р. (44,2 млн. грн.). У 2020 р. передання технологій здійснено за всіма 7-ма стратегічними пріоритетами, з яких найбільшу кількість технологій (55,6 %) передано за стратегічним пріоритетом 4 (АПК), відповідно за цим пріоритетом отримано найбільшу частку надходжень (77,2 %), як і у попередні 2 роки (рис. 2.5) [30].

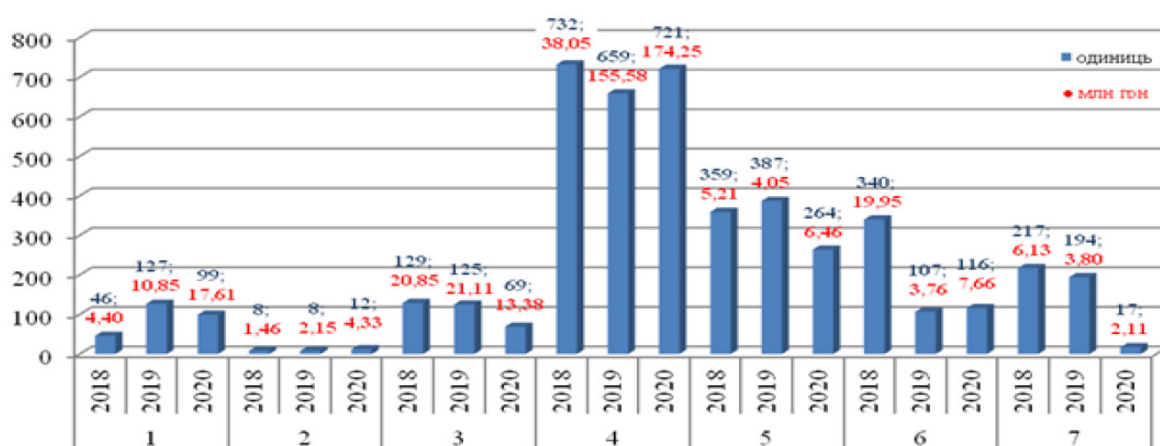


Рис. 2.5. Динаміка передання технологій за стратегічними пріоритетами за кількістю переданих технологій і отриманими доходами, од., млн. грн. Більше половини технологій (439 од. або 61,0 %) за 4-м пріоритетом

передано за іншими видами договорів (переважно, господарських), за якими отримано переважну більшість надходжень - 123802,50 тис. грн. або 71,1%, (92,3 % у 2019 р.). Найменшу частку надходжень (0,9 %) отримано за стратегічним пріоритетом 7 (ІКТ), за яким передано 1,3 % технологій (передостання позиція). Найменшу кількість технологій (0,9 %), як і в попередні 2 роки, передано за пріоритетом 2 (сфера транспорту).

Нові для України технології передавалися на внутрішньому ринку (755 од. або 60,1 %) за всіма стратегічними пріоритетами, з яких найбільше - за 4-м (37,2 %) та 5-м (30,2 %) пріоритетами; принципово нові технології - на зовнішньому ринку (усі 41 од.) передавалися за чотирма (3-м, 4-м, 5-м та 6-м) стратегічними пріоритетами, з яких найбільше (30 од.) - за 5-м пріоритетом.

Найвищий попит у реальному секторі економіки мали технології з відновлюваних джерел енергії (1-й пріоритет - енергетика), композиційних та функціонально - градієнтних матеріалів (3-й - нові матеріали); виробництва, збереження і переробки високоякісної рослинницької продукції (4-й - АПК); діагностики, лікування та профілактики найбільш поширених захворювань людини (5-й - медицина); раціонального надро- та землекористування (6-й - навколишнє середовище) та захисту інформації (7-й - ІКТ).

Усі технології, як результат проведених державними науковими установами та закладами вищої освіти ДіР, передано розробниками шляхом договорів їх власникам - підприємствам та організаціям, які замовили та профінансували їх створення для безпосереднього впровадження у суспільну практику.

Якщо взяти до уваги інноваційну активність підприємств за видами економічної діяльності, то найбільша частка таких підприємств у 2020 р.135 була в сфері виробництва фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8 %), інших транспортних засобів (37,1 %), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0 %), електричного устаткування (25,2 %). Отже, саме ПВСЕ, будучи найбільш інноваційно-активними, уможливають поступовий технологічний поступ національної економіки (рис. 2.6) [30].

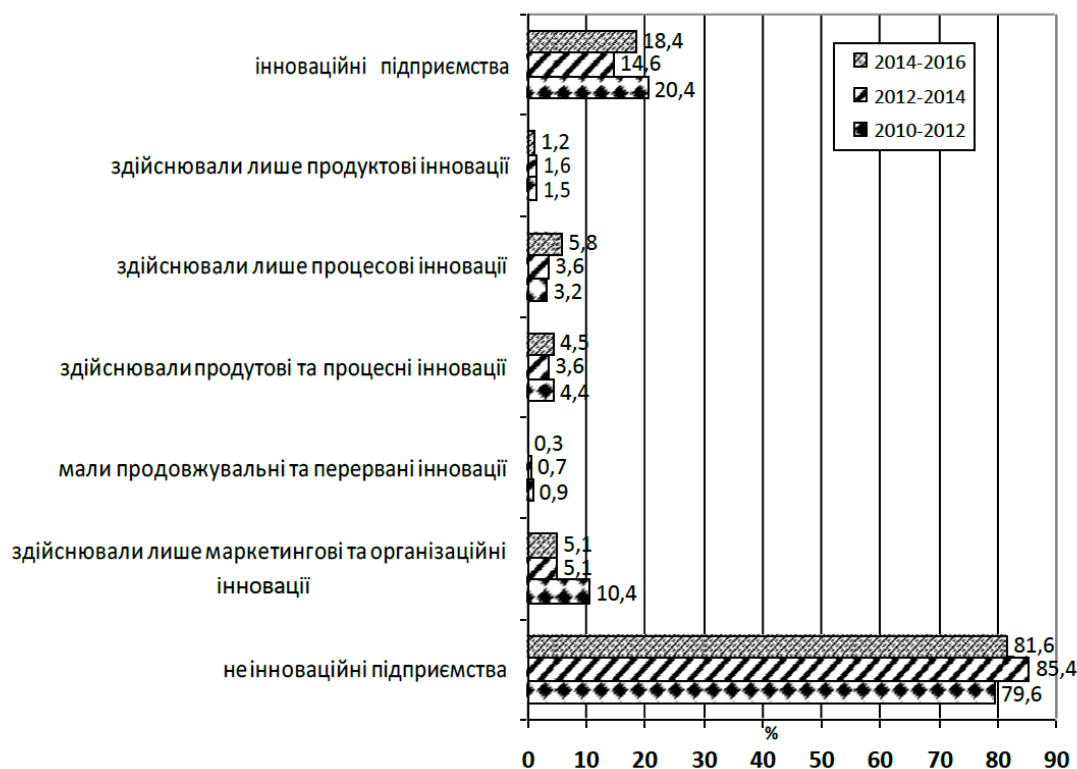


Рис. 2.6. Розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності

Інший аспект цієї проблеми полягає в тому, що 64,7 % в обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і лише 23,8 % - на науково-дослідні розробки. Тобто вітчизняні підприємства надають перевагу технологічному переозброєнню на противагу створенню нової високотехнологічної продукції. Тому наголосити, що в наслідок обмеженості інвестиційних ресурсів вітчизняні підприємства подекуди купляють в іноземних партнерів обладнання та технології, які є вже морально застарілі і передбачають виготовлення продукції для внутрішнього ринку, але не високотехнологічної продукції, орієнтованої на зовнішні ринки.

Таким чином, результат зростання технологічного відставання вітчизняних високотехнологічних підприємств проявляється, приміром, у зменшенні обсягів виготовлення конкурентної продукції, яка, зокрема, орієнтована на експорт. Високотехнологічне підприємство можна описати як поєднання двох компонент: технологій та людей. Первинною компонентою є людина, адже саме її розумові здатності, вміння узагальнювати інформацію та створювати нові знання дають

зможу продукувати технології, які в подальшому застосовуються для виробництва високотехнологічної продукції. Тож людина, тобто в межах певного підприємства - працівник, є натхненником і творцем і найбільш цінним ресурсом для його розвитку. Саме ці аспекти лежать не лише в основі управління персоналом, а, як зазначалося у першому розділі роботи, є фундаментом формування системи кадрової безпеки. Специфіка забезпечення кадрової безпеки на такого типу підприємствах мусить враховувати відмінну особливість працівників: високоінтелектуальні люди, творчі, креативні, потребують створення певної атмосфери для творчої роботи та самореалізації. Тому робота суб'єктів безпеки має бути спрямована на фізичний захист провідних працівників на підприємстві і за його межами, створення комфортних умов роботи, враховувати неординарність їхнього підходу до робочого, а в їх трактуванні - творчого, процесу з метою забезпечення створення ними інновацій.

2.2. Організаційно-економічна оцінка підприємства Прогрестех-Україна

Правовий статус підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності підприємства ТОВ «Прогрестех-Україна» - приватна. Види діяльності компанії ТОВ «Прогрестех-Україна» за КВЕД: Основна - діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області.

Інші види діяльності: діяльність інших організацій по роботі з персоналом; послуги з розміщення та переробці даних і інші послуги; діяльність у сфері архітектури; технічні випробування та аналізи; інші дослідження та розробки в галузі природничих наук та інженерії.

Стратегічними партнерами й замовниками «Прогрестех-Україна» є: компанія Boeing, Асоціація «Аеропорти України» цивільної авіації, Spirit AeroSystems, Inc., Міжнародний аеропорт Бориспіль, Міжнародний аеропорт Манас, Міжнародний аеропорт Київ (Жуляни) та інші [40].

Організаційна структура ТОВ «Прогрестех-Україна» наведена в Додатку Д.

Як бачимо, на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, за якої всі працівники підпорядковуються директору підприємства. Слід наголосити, що організаційна структура управління підприємства повністю відповідає вимогами підприємства та специфіці надаваних послуг. Для кожного напрямку діяльності створено окремий підрозділ, який несе відповідальність за вчасність та якість послуг.

Проведемо аналіз структури виручки підприємства за видами діяльності на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Є) в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз структури виручки підприємства «Прогрестех-Україна» за видами діяльності за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019	
					Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	210 437	251 492	399634	148 142	159%
2	інженерні вишукування, тис. грн	137205	168751	269353	100 602	160%
3	надання технічних консультацій, тис. грн	38931	49292	78728	29 435	160%
4	діяльність у сфері архітектури, тис. грн	12416	15844	25976	10 132	164%
5	технічні випробування та аналізи, тис. грн	15151	15341	24378	9 037	159%
6	інші види діяльності, тис.грн	6734	2263	1199	-1 065	53%
7	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, %	100	100	100	0,0	100%
8	інженерні вишукування, %	65,2	67,1	67,4	0,3	100%
9	надання технічних консультацій, %	18,5	19,6	19,7	0,1	101%
10	діяльність у сфері архітектури, %	5,9	6,3	6,5	0,2	103%
11	технічні випробування та аналізи, %	7,2	6,1	6,1	0,0	100%
12	інші види діяльності, %	3,2	0,9	0,3	-0,6	33%

Максимальну питому вагу в структурі виручки складають інженерні вишукування - 65,2-67,4%. Виходячи з результатів проведеного аналізу виробничо-господарчої діяльності ТОВ «Прогрестех-Україна» можна зробити висновок, що підприємство належним чином працює з надання інжинірингових

послуг у сфері авіабудування.

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Прогрестех-Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень і динаміка фінансових результатів операційної діяльності ТОВ
«Прогрестех-Україна» за 2018-2020 рр

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019	
					Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	210 437	251 492	399634	148 142	158,9
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	177 888	217 855	349136	131 281	160,3
3	Валовий прибуток, тис. грн	32 549	33 637	50498	16 861	150,1
4	Інші операційні доходи, тис. грн	4 947	6 122	11733	5 611	191,7
5	Адміністративні витрати, тис. грн	17 442	18 093	20662	2 569	114,2
6	Інші операційні витрати, тис. грн	3 272	6 840	16699	9 859	244,1
7	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	4 947	14 826	24870	10 044	167,7
8	Чистий прибуток, тис. грн	13 328	11384	19821	8 437	174,1

Як бачимо, діяльність ТОВ «Прогрестех-Україна» є прибутковою, причому обсяги доходів у 2020 році зросли.

Проаналізуємо абсолютні показники ліквідності ТОВ «Прогрестех-Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Прогрестех-Україна» за 2020 р.

Групи майна (активів)	На початок 2020 року	На кінець 2020 року	Групи джерел утворення майна (пасивів)	На початок 2020 року	На кінець 2020 року	Платіжні засоби: надлишок (+) нестача (-)	
						На початок 2020 року	На кінець 2020 року
A1	479	9646	П1	57044	78 155	-56565	-68 509
A2	48 317	65 134	П2	0	0	48317	65 134
A3	10 836	5 970	П3	0	0	10836	5 970
A4	3 769	6 366	П4	7 355	10 671	-3586	-4 305
Баланс	64399	88826	Баланс	64399	88826	-	-

За даними табл. 2.3, що на кінець 2020 року порівняно з його початком спостерігається недостатня кількість платіжних засобів. Це відбулося за рахунок збільшення першої та четвертої групи джерел утворення майна.

Далі проаналізуємо коефіцієнти платоспроможності та ліквідності за 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Прогрестех-Україна» за 2018-2020 рр.

Найменування показника	Оцінка показника		2018	2019	2020	Відхилення		(+;-)
	за нормативним значенням	за динамікою				2019/2018	2020/2019	
Загальний коефіцієнт покриття	>1	збільшення	1,22	1,06	1,06	-0,15	-0,01	-0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	збільшення	1,16	0,87	0,98	-0,29	0,11	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	збільшення	0,19	0,01	0,12	-0,19	0,12	-0,07

Як бачимо, для ТОВ «Прогрестех-Україна» характерне високе значення загального коефіцієнта покриття, і низьке значення швидкої ліквідності. Така ситуація пояснюється відсутністю коштів на рахунках у банках та значною дебіторською заборгованістю.

Як бачимо з табл. 2.10, протягом аналізованого періоду спостерігається погіршення ліквідності підприємства за всіма показниками. Проте слід зауважити, що показники загальної ліквідності та швидкої ліквідності ТОВ «Прогрестех-Україна» відповідають нормативним значенням. Гірша ситуація тільки з абсолютною ліквідністю, яка свідчить, що за допомогою найбільш ліквідних засобів підприємство зможе погасити тільки 12% зобов'язань, при нормативних 20%.

Далі проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Прогрестех - Україна» (табл. 2.5).

Основні показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Прогрестех-Україна»
за 2018-2020 рр.

Найменування показника	Оцінка показника	2018	2019	2020	Відхилення (+;-)		
					2019/2018	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,22	0,11	0,12	-0,11	0,01	-0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	4,46	8,76	8,32	4,29	-0,43	3,86
Коефіцієнт фінансової стабільності	нормативне значення К ф.с > 1	0,29	0,13	0,14	-0,16	0,01	-0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	має бути Кфін.ст. = 0,85-0,90	0,22	0,11	0,12	-0,11	0,01	-0,10
Власні обігові кошти	збільшення	10622	3586	4 305	-7036,00	719,00	-6317,00

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться за межами норми. Аналіз показав невисокий рівень фінансової стійкості ТОВ «Прогрестех-Україна», оскільки фінансування діяльності ведеться за рахунок короткострокових зобов'язань. Так, станом на кінець 2020 року коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стійкості склали лише 0,12. Динаміка коефіцієнту автономії показує, що необхідно працювати в напрямку збільшення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. В 2018 році на кожну гривню власних коштів припадає 4.46 грн. пасивів. Значення у першому році свідчить про високий рівень фінансових ризиків. В 2019 році значення показника становить 8.76 гривень. В 2020 році на кожну гривню власних коштів припадає 8.32 грн. пасивів, тобто значення показника вище нормативних меж.

Заключним етапом аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Прогрестех-Україна» буде розрахунок показників рентабельності (табл. 2.6).

Показники рентабельності ТОВ «Прогрестех-Україна» за 2018-2020 рр.

Найменування показника	Оцінка показника	2018	2019	2020	Відхилення(+	-)
					2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	
Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком	збільшення	2,35	5,90	6,22	3,54	0,33	3,87	
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	збільшення	6,33	4,53	4,96	-1,81	0,43	-1,37	
Рентабельність власного капіталу	збільшення	93,79	105,58	219,92	11,79	114,34	126,12	
Рентабельність активів	збільшення	21,01	17,81	25,87	-3,20	8,06	4,86	

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Прогрестех-Україна» є задовільним.

Таким чином, показники, що характеризують фінансовий стан і платоспроможність ТОВ «Прогрестех-Україна», свідчать про подальшу можливість його безперервного функціонування як суб'єкта господарювання.

2.3. Економіко-математична модель оцінки якості персоналу

Оцінювання персоналу в сучасних економічних умовах вимагає від керівників підприємств підвищення ефективності діяльності за рахунок створення ефективної системи управління персоналом із забезпеченням безперервного розвитку її кадрового потенціалу. Сучасні методи оцінювання персоналу – це невід'ємна частина вдалого та універсального відбору працівників, завдяки якому можна не тільки зробити правильний вибір майбутнього працівника, а також слідкувати за його роботою. Під час управління трудовим потенціалом підприємства чи організації зворотній зв'язок реалізується через оцінку кадрів, а саме у встановленні кількісної міри відповідності працівників займаній посаді.

Оцінювання робочого персоналу у даній роботі аналізується у якості

цілісної системи атестації кадрів, яка могла б застосовуватися на базі підприємства у будь-якій вигідній модифікації. Над цим питанням досить часто працюють кваліфіковані менеджери, яким вдалося виділити із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу головну, а саме розробка методів покращення управління трудовим потенціалом підприємства. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна база для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Звичайно, на сьогоднішній день можна виокремити достатньо різноманітних способів оцінки персоналу, які використовують організації. Однак, усі вони поділяються на 2 загальні групи: традиційні та сучасні методи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Традиційні та сучасні методи оцінки персоналу

Традиційні методи оцінювання персоналу	Сучасні методи оцінювання персоналу
Біографічний метод	Атестація
Метод заданої банальної оцінки	Метод «360 градусів» атестація
Ран жування	Метод асесмент центру
Метод попарних порівнянь	Аналіз людських ресурсів (HRA)
Метод еталону	Метод управління за цілями (MBO)
Метод графічного профілю	Метод оцінки за ключовими за ключовими показниками ефективності діяльності
Оцінка за результатами	(KPD

Головними плюсами традиційного підходу до оцінки персоналу прийнято вважати його простоту, мінімізацію витрат самої організації під час застосування нововведень та загальнодоступність. Однак, серйозним мінусом цих методів виступає нівелювання особистих якостей працівника, що надалі спричиняє погіршення результатів його праці та росту творчого потенціалу.

На даний період часу, завдяки переходу до постіндустріальної економіки, вдалося повністю змінити ставлення роботодавців до своїх працівників. Наразі користується повагою, коли колектив працівників сприймається не як система трудових ресурсів, а як індивідуальний людський капітал. Згідно цій теорії, усі працівники повинні розглядатися як унікальні економічні агенти, котрі мають

відмінну від інших ціль, свої рішення та мету. Якщо приділяти увагу усім цим факторам, то індивід зможе збільшити свою користь на робочому місці, стати більш незалежним та творчим.

Не завжди традиційні методи можна використовувати у наш час, так як спектр сучасних факторів заважає вдало існувати організації. Для цього були утворені нові, прогресивні методи оцінки працівників. Розглянемо плюси та мінуси кожного з них більш детально (Додаток Ж).

З проведеного огляду методів оцінювання персоналу зрозуміло, що жодна з методик не оцінює процесів розвитку персоналу, не передбачає активної участі працівників в підвищенні ефективності використання власного трудового потенціалу та не враховує сучасних методів управління трудовим потенціалом, зокрема рейтингового та рефлексивного. Тому виникає необхідність створити спеціальну систему оцінювання індивідуального трудового потенціалу на основі рейтингового підходу.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному можна зробити наступні висновки. Результат зростання технологічного відставання вітчизняних високотехнологічних підприємств проявляється, приміром, у зменшенні обсягів виготовлення конкурентної продукції, яка, зокрема, орієнтована на експорт. Високотехнологічне підприємство можна описати як поєднання двох компонент: технологій та людей.

Було проведено детальний аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ «Прогрестех Україна» - лідера з надання інтелектуальних послуг провідним світовим виробникам авіатехніки, підприємствам транспортної та промислової інфраструктури. Підприємство входить до трійки інженерно- конструкторських центрів України. Спільно з українськими технічними університетами ТОВ «Прогрестех-Україна» втілює комплекс соціально-освітніх проектів і навчальних програм з метою розвитку української інженерної школи та підтримки талановитої молоді.

Зокрема оцінено господарсько-правові засади функціонування підприємства ТОВ «Прогрестех-Україна»; проаналізовано його основні фонди й оборотні

активи; здійснено аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати, собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства.

Проведено аналіз показників фінансової стійкості підприємства. Аналіз показав невисокий рівень фінансової стійкості ТОВ «Прогрестех-Україна», оскільки фінансування діяльності ведеться за рахунок короткострокових зобов'язань. Так, станом на кінець 2020 року коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стійкості склали лише 0,12.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Прогрестех-Україна» був задовільним.

Показники, що характеризують фінансовий стан і платоспроможність ТОВ «Прогрестех-Україна», свідчать про подальшу можливість його безперервного функціонування як суб'єкта господарювання.

Впровадження сучасних методів оцінки персоналу та вдосконалення вже існуючих – основні шляхи створення ефективної системи оцінювання персоналу та забезпечення стрімкого розвитку підприємств. Керівникам підприємств потрібно перейти до нової моделі оцінювання персоналу, яка забезпечила б відповідність трудового потенціалу вимогам, пов'язаних із процесом входження України до світового економічного простору.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Фактори впливу на якість персоналу на високотехнологічному промисловому підприємстві

Сьогодні очевидно, що якість, продуктивність та ефективність роботи персоналу кожного промислового підприємства багато в чому залежить від їх кваліфікації. Тому в сучасних умовах одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є підвищення якості персоналу. Практично у кожній компанії промислового сектора економіки керівники приділяють цьому питанню окрему увагу, оскільки якість персоналу безпосередньо впливає поліпшення результатів праці.

Відмінною рисою стану української високотехнологічної промисловості (як і інших стратегічних галузей промисловості) сьогодні є кадрова криза, одна з багатьох причин якої - нездатність ослабленої реформами української системи освіти і підготовки кадрів адекватно відповісти на вимоги інформаційної цивілізації, в якій ключову роль грає інтелектуальний капітал, а основним ресурсом є інформація.

Зміна виробничих технологій, інноваційність сучасних виробничих відносин, часта зміна підходів у моделях управління створюють потребу в реалізації внутрішніх можливостей працівника. Підприємства, на яких немає абсолютно рутинної діяльності, потребують креативних, ініціативних, відповідальних працівників, що генерують ідеї, самовдосконалюються, самоутворюються, освоюють нові технології, що досягається шляхом розвитку універсальних базових здібностей [64, с. 147].

Відповідно, ймовірність виявлення внутрішньоособистісних ресурсів даного типу залежить як від готовності і компетентності роботодавця виявляти і адекватно оцінювати ці ресурси, так і від готовності самого працівника

формувати, пред'являти, застосовувати свої ресурси в ході взаємодії з роботодавцем.

У таких умовах орієнтація на випереджальний розвиток «на майбутнє» стає умовою конкурентоспроможності, умовою економічного лідерства як для особистості, так і для роботодавця. Тому, на жаль, слабкості системи освіти насамперед позначилися на стані якості персоналу саме стратегічних галузей, у яких особливо помітне відставання рівня підготовки фахівців від вимог практики, що дає підстави роботодавцю відмовитися від послуг випускників вузів або не довіряти їм відповідальні завдання. У свою чергу, це знижує мотивацію молоді і є однією з причин відмови від працевлаштування за фахом або швидкого звільнення.

Тому вкрай актуальне сьогодні реформування системи залучення та адаптації молодих фахівців. За статистикою, до 30% їх звільняються у перші місяці після працевлаштування. Розраховувати на значний приплив молоді найближчим часом не доводиться, що пояснюється світовими демографічними тенденціями, особливо якщо враховувати, що необхідний термін підготовки фахівців світового рівня для високотехнологічних галузей промисловості, за оцінками експертів, досягає 17-20 років.

Оскільки проблема якості персоналу для системи управління персоналом підприємств знаходиться в тій же площині, що і підготовка інших фахівців, то процес управління персоналом в українських організаціях сьогодні все ще далекий від широкого впровадження інноваційних методів. Нерідко спостерігається спрощене персонал-адміністрування, яке ігнорує багато сучасних технологій у роботі з персоналом. Проте забезпечення кваліфікованими кадрами високотехнологічної промисловості стає пріоритетним напрямом системи менеджменту цих підприємств. Здійснення інноваційних змін у практиці управління персоналом вимагає врахування рівня соціально-культурного розвитку суспільства та побудови на цій основі єдиної системи управління на базі інтеграції освітньої, науково-дослідної та професійної діяльності [62, с. 19].

Початковим етапом реалізації цієї діяльності є здійснення моніторингу,

необхідного для оперативного виявлення дисбалансу в кадровому забезпеченні та пошуку раціональних способів врегулювання проблеми — від діагностики професійних компетенцій випускників вузів та середніх професійних навчальних закладів до виявлення тенденцій у міграційних процесах на міжнародному ринку праці. Ці та ряд інших актуальних проблем як для вузів, так і для служб управління персоналом профільних підприємств можливо вирішити, зокрема, застосовуючи методи соціології. Наприклад, одне з технічних завдань, розроблене нами для вивчення цих проблем, передбачало наступні цілі та зміст досліджень:

- Оцінка сучасного стану кадрового потенціалу українського авіапрому. Визначення рівня кваліфікаційного стану кадрів. Вивчення проблем, пов'язаних з адаптацією персоналу до сучасних змін у сфері авіапрому. Аналіз стану ринку праці. Вивчення проблем адаптації молодих спеціалістів. Дослідження проблеми привабливості та іміджу авіаційних підприємств на ринку праці.

— Побудова компетентностей моделі інженера авіаційно-ракетного комплексу. Побудова моделі інженерної функції на українських та зарубіжних авіапідприємствах. Вивчення параметрів розвиваючого середовища на підприємствах та у вузах. Побудова схеми рольової поведінки інженера і створення професіограми, що включає в себе компетентнісні моделі інженера.

- Визначення мотиваційної спрямованості; структури цінностей; характеру навчання та взаємодії з суб'єктами освітнього процесу студентів аерокосмічних вузів. Визначення специфіки розумових процесів, сприйняття інформації; оцінка можливостей; виділення найефективніших способів навчання; визначення специфіки набуття професійних компетенцій.

— Створення моделі оцінки відповідності якостей випускника сформованої компетентної моделі. Дослідження проблем відповідності моделі випускника очікуванням держави, ринку праці, ринку освітніх послуг та його суб'єктів. Визначення ступеня відповідності компетентної моделі характеру праці за спеціальністю.

- Розробка та апробація інструментарію оцінки якості освіти (оцінки розвитку компетенцій), якісних та кількісних шкал.

- Створення діагностичного засобу оцінки ефективності даного процесу, що дозволяє виявляти фактори, що знижують якість освітнього процесу [60, с. 61].

Найбільш значущими результатами дослідження є:

- Оцінка сучасного стану кадрового потенціалу українського авіапрому. Виявлення проблем адаптації інженерів до сучасних умов роботи в авіаційних організаціях. Оцінка привабливості та іміджу авіаційних підприємств на ринку праці.

— Побудова компетентностей моделі інженера авіаційно-ракетного комплексу.

- Побудова мотиваційного профілю сучасного студента вузу.

- Розробка методики визначення ступеня відповідності компетентнісної моделі фахівця вимогам посадової позиції на підприємствах промислової галузі.

— Створення моделі оцінки якості підготовки випускників вузів та методики виявлення ступеня та спрямованості відхилення результату від компетентнісної моделі.

- Розробка діагностичної процедури виявлення факторів, що знижують якість підготовки випускників [64, с. 147].

Результати дослідження можуть бути застосовані як системою менеджменту персоналу на підприємствах, так і керівництвом вузів. У практиці управління людськими ресурсами на підприємствах вони можуть бути використані, зокрема, для планування та реалізації програм із залучення та утримання молодих фахівців та планування їх кар'єри, програм адаптації, мотивації, підвищення кваліфікації спеціалістів на підприємствах.

Система моніторингу кадрів повинна бути побудована на основі ключових параметрів менеджменту якості і включати статистичний, соціологічний, концептуальний моніторинг не тільки наукового і виробничого секторів галузі, але і системи профільної освіти.

Підприємства вискотехнологічних галузей промисловості повинні в першу чергу побудувати систему стратегічного управління персоналом, яка, на відміну від традиційного управління кадрами, інтегрує сферу управління людьми зі

стратегічними цілями компанії. Система формує унікальне розвиваюче середовище, засноване на технології менеджменту знань, на нових, найбільш динамічних (проектних і матричних) організаційних формах управління та роботі з персоналом в режимі горизонтального, децентралізованого управління. Останнє передбачає створення кваліфікованої експертизи нових ідей та оперативне втілення найбільш цінних з них. У такій організації система управління створює умови для творчості та скорочення термінів комерціалізації нововведень.

Таким чином, очевидно, що подолання системного занепаду авіаційної промисловості України вимагає концентрації ресурсів на багатьох напрямках: створення ефективної системи управління проектами в рамках галузі, перебудова системи аерокосмічної освіти, поліпшення інфраструктури підприємств на користь реалізації перспективних проектів, створення «проривних» зразків авіатехніки, що володіють принципово новими властивостями, функціями і можливостями.

Розвиток української авіації створення адекватної системи економічних інститутів, людського капіталу, динамічної організаційної та інформаційної структур, ефективної системи генерування і комерціалізації нововведень. А ключові досягнення при здійсненні діяльності з кожного з цих напрямів визначаються станом освіти загалом та підготовки професійних кадрів зокрема. Інноваційний розвиток галузі не може бути здійснено без талановитих конструкторів, інженерів, програмістів, формування яких здійснюється в умовах інноваційної освітньої та розвиваючої середовища вищих навчальних закладів [42, с. 68].

Досягнення успіхів у цьому напрямі означатиме перетворення аерокосмічних вузів на центри передового знання. Для цього необхідно вирішити такі завдання:

- 1) створення активного інформаційного середовища, безлімітного доступу до взаємодії з професійною спільнотою, досягнення такої динаміки знань, яка відповідає вимогам інформаційного суспільства;
- 2) забезпечення академічної мобільності, можливості запрошувати

провідних спеціалістів із різних країн світу на тимчасову роботу;

3) інтеграція навчання та наукових досліджень на всіх щаблях освітнього процесу;

4) розширення матеріальної бази для подальшого розвитку практики науково-дослідних та експериментальних робіт у вузах, забезпечення тісних інституційних зв'язків освіти з виробництвом, активне створення малих інноваційних підприємств, технопарків, ресурсних центрів, що дозволяють швидко комерціалізувати нововведення;

5) фінансування з державного бюджету та різних громадських фондів фундаментальних досліджень;

6) перетворення наукових досліджень зі справи талановитих одинаків у невід'ємну частину навчального процесу, що вимагатиме його кардинальної перебудови: пріоритету самостійної дослідницької роботи над аудиторною;

7) впровадження системи управління, основним завданням якої є така організація навчального процесу, яка дозволила б студенту, аспіранту та вченому мати тимчасові та фінансові ресурси для занять наукою;

8) підвищення варіативності освітніх програм та створення нового покоління міждисциплінарних курсів у вузах. Широкий набір міждисциплінарних спеціальностей та спеціалізацій, включаючи природничі науки, соціальні науки та гуманітарне знання, що формують універсальні компетенції та відкривають тим самим нові грані для професійної творчості;

9) вивчення та впровадження світового досвіду наукових досліджень та методик викладання;

10) визначення критеріїв якості програм підготовки фахівців у вузах з урахуванням вимог розвитку виробництва;

11) побудова основної освітньої програми на базі фундаментальної підготовки в галузі передових інформаційних технологій, CALS-технологій;

12) поєднання фундаментальної підготовки із практичною діяльністю у період навчання у вузі;

13) посилення уваги до розвитку у випускників фізичних, соціально-

психологічних та комунікаційних навичок і умінь, що дозволяють швидко адаптуватися в мультикультурному професійному співтоваристві та підвищують стресостійкість;

14) конкурсний набір студентів, індивідуальна робота з учнями: в дослідницькому університеті на одного викладача має припадати значно менше студентів, ніж у звичайних вузах;

15) створення спеціальних програм післявузівської підготовки;

16) розвиток корпоративної етики, що базується на етиці науки, демократичних цінностях та академічних свободах [32, с. 18].

Як показує досвід розвитку якості кадрів за кордоном, рішення перераховано них проблем, що дозволило США, Франції, Німеччині домогтися вражаючих результатів, було засновано на використанні ефективних технологій стратегічного менеджменту, систем управління якістю, впровадженні проектних методів організації та маркетингових підходів. Досягнення цих результатів неможливе без участі держави та використання інструментів програмно-цільового планування.

Таким чином, факторами впливу на якість персоналу на високотехнологічному промисловому підприємств виступають: освіта, створення активного інформаційного середовища, мотивація персоналу; розширення матеріальної, фінансування з державного бюджету та різних громадських фондів фундаментальних досліджень.

3.2. Економіко-математичне оцінювання якості персоналу на Прогрестех-Україна

Проаналізуємо, у чому полягає зміст оцінки персоналу ТОВ «Прогрестех-Україна». Для визначення ефективності управлінського впливу потрібно оцінити професійні та особисті якості співробітників, рівень кваліфікації працівників, складність виконуваних робіт, результати праці та дати комплексну оцінку результатів праці та ділових якостей працівників.

Оцінка ділових якостей працівників заснована на факторах, що характеризують: а) самого працівника, який має певні знання, навички, здібності; б) вид і змістом трудових функцій, які він фактично виконує; в) конкретні результати діяльності. Оцінка проводиться на основі комплексного (інтегрального) показника, який можна отримати шляхом об'єднання двох приватних оцінок. Перша визначає показники, що характеризують працівника, тобто. ступінь розвитку професійних та особистісних якостей працівника (П) та рівень кваліфікації (К), а також їх кількісні вимірювачі; друга - показники, що характеризують виконувану роботу, тобто. дозволяє зіставити результати праці працівників (Р) з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (С). Комплексна оцінка (Д) визначається за формулою:

$$Д = ПК + РС \quad (3.1)$$

Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання:

- 1- характер робіт, що становлять зміст праці;
- 2- різноманітність (комплексність) робіт;
- 3- самостійність виконання робіт;
- 4- масштаб керівництва;
- 5- складність керівництва;
- 6- додаткова відповідальність.

При розрахунку комплексної оцінки значення кожного елемента виявляється у частках одиниці.

Професійні та особисті якості співробітників характеризують рівні ознак, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Професійні та особисті якості за рівнями ознак

ПІБ	1	2	3	4	5	6
Бурменська Наталія Валентинівна – начальник відділу закупівель	1	1,25	1	1	0,75	1
Афіногентів Петро Миколайович- начальник відділу обслуговування	1,25	1	1	1	0,75	1,25

Продовження таблиці 3.1

Заводчиків Олексій Олександрович – начальник відділу регіональних продаж	1,25	1,25	1	1,25	1	1,25
Столярова Світлана Володимирівна – менеджер відділу закупівель	1	0,75	1	1	0,75	1
Приїжджова Ірина Миколаївна - менеджер відділу регіональних продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
Майорова Ольга Володимирівна - менеджер відділу регіональних продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
Кулясова Наталія Іванівна - класник	1	1	1,25	1,25	1	1
Жиров Андрій Миколайович - менеджер відділу обслуговування	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75

Номери стовпців відповідають ознакам, які представлені в методиці. Відповідно до ними кожного співробітника визначаються оцінки, відповідні рівням прояви ознак і які враховують їх питому значимість і вважається сума цих оцінок (П). (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінки, що відповідають рівням прояву ознак працівників

ПІБ	1	2	3	4	5	6	Загальна оцінка (П)
Бурменська Н.В.	0,34	0,21	0,12	0,1	0,07	0,17	1,01
Афіногент П.М.	0,42	0,17	0,12	0,1	0,07	0,21	1,09
Заводчиків О.О.	0,42	0,21	0,12	0,21	0,1	0,21	1,27
Столярова С.В.	0,34	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,93
Приїжджова І.М.	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
Майорова О.В.	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
Кулясова Н.І.	0,34	0,17	0,15	0,12	0,1	0,17	1,05
Жиров А.М.	0,25	0,13	0,09	0,1	0,07	0,13	0,77

Розрахунок рівня кваліфікації (К) здійснено згідно з методикою та представлений у таблиці 15. Також у цій таблиці показано оцінку складності виконуваних робіт (С), значення якої вже встановлено. При цьому враховується, що всі співробітники мають вищу освіту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рівень кваліфікації працівників

ПІБ	Рівень кваліфікації (К)	Значення оцінки складності (С)
Бурменська Н.В.	$(2+0,25)/3=0,75$	1
Афіногент П.М.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89

Продовження таблиці 3.3

Заводчиків О.О.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
Столярова С.В.	$(2+0,5)/3=0,83$	0,8
Приїжджова І.М.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
Майорова О.В.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
Кулясова Н.І.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,8
Жиров А.М.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8

Для оцінки рівня кваліфікації працівників приймається єдиний набір ознак, що стосуються всіх категорій працівників: рівень спеціальної освіти та стаж роботи за спеціальністю.

Для оцінки за кожною ознакою (характер робіт, їх різноманітність, ступінь самостійності при їх виконанні, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність) встановлено значення, зумовлені поступовим ускладненням робіт (від менш складних до більш складних). Результативність праці працівників (Р) характеризують рівні ознак, які у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка складності виконуваних робіт працівників

ПІБ	Менш складні	Складні	Більш складні
Бурменська Н.В.	1	1	1
Афіногент П.М.	1,25	1	1
Заводчиків О.О.	1,25	1	1
Столярова С.В.	1	1	1
Приїжджова І.М.	1	0,75	1
Майорова О.В.	1	1	0,75
Кулясова Н.І.	1	1	1
Жиров А.М.	1	0,75	0,75

Відповідно до ними кожного співробітника визначаються оцінки, відповідні рівням прояви ознак і які враховують їх питому значимість і вважається сума цих оцінок (Р). (Таблиця 3.5)

Таблиця 3.5

Оцінки, що відповідають рівням прояву ознак

ПІБ	1	2	3	Загальна оцінка (Р)
Бурменська Н.В.	0,3	0,4	0,3	1
Афіногент П.М.	0,375	0,4	0,3	1,075
Заводчиків О.О.	0,375	0,4	0,3	1,075

Продовження таблиці 3.5

Столярова С.В.	0,3	0,4	0,3	1
Приїжджова І.М.	0,3	0,3	0,3	0,9
Майорова О.В.	0,3	0,4	0,225	0,925
Кулясова Н.І.	0,3	0,4	0,3	1
Жиров А.М.	0,3	0,3	0,225	0,825

У таблиці 17 показані оцінки, що відповідають рівням прояву ознак:

1- кількість виконаних планових та позапланових робіт;

2- якість виконаних завдань;

3 дотримання термінів виконання робіт.

В окремому стовпці вказана загальна сума оцінок по кожному співробітнику. Кількісні оцінки по кожному з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів з критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, встановлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів.

Комплексна оцінка результатів праці (Д) кожного співробітника виходить на основі обліку всіх розглянутих вище показників оцінки і представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Комплексна оцінка результатів праці працівників

ПІБ	П	К	Р	С	К=ПК+РС
Бурменська Н.В.	1,01	0,75	1	1	3,76
Афіногент П.М.	1,09	0,92	1,075	0,89	3,975
Заводчиків О.О.	1,18	0,92	1,075	0,89	4,065
Столярова С.В.	0,93	0,83	1	0,8	3,56
Приїжджова І.М.	0,84	0,75	0,9	0,8	3,29
Майорова О.В.	0,84	0,75	0,925	0,8	3,315
Кулясова Н.І.	1,05	0,92	1	0,8	3,77
Жиров А.М.	0,77	0,75	0,825	0,8	3,145

За підсумками комплексної оцінки можна дійти невтішного висновку, що Заводчиков А.А., будучи начальником відділу, має найвищу оцінку діяльності, т. до. має великий стаж роботи. На другому місці знаходиться Афіногент Н.П., який набрав 3,975, що на 0,09 менше кращого результату. Ця різниця проявилася в нижчих оцінках професійних та особистісних якостях, що пов'язано з меншою

здатністю працювати в екстремальних умовах, виконувати роботи, що вимагають аналітичної підготовки. На це впливають консервативні погляди на прийняття управлінських рішень. Провідні фахівці, які пропрацювали менше 5 років, потребують підвищення кваліфікації. Їхня оцінка варіюється від 1,2 до 1,5. Дані цифри обумовлені відсутністю у молодих фахівців досвіду роботи та нестачею навчання, а у співробітників старшого віку незнанням сучасного маркетингу.

Одним з найважливіших методів оцінки персоналу є атестація. Атестація персоналу в ТОВ «Прогрестех-Україна» проводиться як ділова оцінка персоналу.

Щоб оцінити організацію атестації, використовуємо методику безпосередньої кількісної оцінки. Даний вибір обумовлений тим, що на її основі можна визначити значення показника, що вимірюється кількісно і порівняти їх за перевагою. Спочатку сформована експертна група зі співробітників ТОВ, що включає 5 осіб (2 заступники та 3 спеціалісти). Така кількість працівників оптимальна і дає більш точну оцінку. Потім встановлені параметри, що впливають на кінцевий результат, і розроблена анкета.

Експертним шляхом співробітники ТОВ визначають важливість параметра, де кожному критерію надаються бали від 0 до 10. Використовуючи метод ранжування за перевагою оцінюваних альтернатив визначимо важливість параметра в балах. Отримані результати зведено таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Результати експертного опитування

Параметри	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Бу	"Вага" параметра	Ранг параметра
Оцінка реальних результатів	9/0,15	9/0,15	10/0,15	7/0,12	9/0,15	1,07	20%	1
Організація атестації	10/0,17	8/0,13	9/0,13	9/0,16	9/0,15	0,74	14%	4
Документаційне забезпечення	8/0,14	9/0,15	10/0,15	7/0,12	8/0,14	0,7	13%	5
Усвідомлення очікуваних	6/0,1	9/0,15	10/0,15	7/0,12	7/0,12	0,64	12%	7
Аналіз самооцінки співробітника	10/0,17	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,78	14%	2

Продовження таблиці 3.7

Оцінка навичок та знань	9/0,15	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,76	14%	3
Зворотній зв'язок	7/0,12	8/0,13	8/0,15	9/0,16	8/0,14	0,7	13%	6
ХБ ₁₁	59	61	67	57	59	5,39		

Результати, отримані в ході проведеного дослідження, показали, що ваги вимог, що увійшли в анкету, розташовані в діапазоні від 12% до 20%, що говорить про високу якість складання анкети та рівень експертів. Найважливішим критерієм у процедурі атестації для працівників є оцінка реальних результатів, які співробітнику вдалося досягти за звітний період (20%), що є характерним для більшості установ. Приблизно на одному рівні знаходяться організація атестації, аналіз самооцінки співробітника та оцінка навичок та знань, зумовлених даним робочим місцем, загальноорганізаційних цінностей (14%). Важливість даних критеріїв значно нижчі, ніж у першого на 6%. Це пов'язано з їх недооціненням та неефективним розстановкою пріоритетів керівництва ТОВ та при організації атестації. По 13% отримали документаційне забезпечення та зворотний зв'язок, що є менш важливим для експертів. Низькі оцінки переваги цих критеріїв свідчить про невисокий рівень документаційного забезпечення і непродуманий механізм зворотного зв'язку адміністрації ТОВ (холдингу) зі співробітниками ТОВ, що є проблемним місцем при організації атестації. Тому що саме не налагоджена взаємодія двох сторін і призвело до нерозуміння проведення атестації та очікуваних результатів (12%).

Таким чином, за допомогою методики безпосередньої кількісної оцінки було з'ясовано, що співробітники, не усвідомлюють всієї складності, як самої процедури атестації, так і кінцевого результату. В даний час єдиним для них результатом атестації персоналу є продовження роботи на своєму робочому місці без будь-яких рекомендацій щодо поліпшення ефективності їх управлінської діяльності. В результаті оцінки службовців реальних змін, як у кадровому складі, так і в рівні знань не відбулося, тому необхідно вжити заходів щодо покращення взаємодії керівництва ТОВ та співробітників, для того щоб персоналу була зрозуміла процедура атестації, її ціль, результати в сучасних умовах

Аналізуючи процес проведення атестації персоналу у ТОВ «Прогрестех-Україна» виявлено такі недоліки:

1. Незважаючи на затверджене Положення про атестацію, працівники підприємства не ознайомлені.
2. Процес атестації спонтанніший, ніж закономірний.
3. Крім того, організація атестації не перебуває на сучасному рівні, оскільки відсутні електронні версії документів.
4. Відомості, відображені в оцінному аркуші досить вузькі і не дають повного уявлення про діяльність співробітника, кількість параметрів обмежена.
5. При поданні працівника безпосереднім керівником використовується суб'єктивне (іноді дуже негативне, непідтверджене) думка.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку та зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення та розвитку співробітників.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що в ТОВ «Прогрестех-Україна» застосовується такий метод оцінки персоналу, як атестація.

Атестація персоналу в ТОВ «Прогрестех-Україна» проводиться як ділова оцінка персоналу. Вона проходить щорічно і проводиться особисто генеральним директором.

Позитивним моментом у системі оцінки персоналу є те, що:

- 1) проводиться атестація персоналу.

Основним недоліком оцінки персоналу ТОВ «Прогрестех-Україна» є те, що:

- 1) застосовується лише один метод – метод атестації;
- 2) не застосовується комплексний підхід до оцінки персоналу та метод оцінки за допомогою компетенцій;

3) не використовуються сучасні технології оцінки персоналу, які враховують не тільки професійні знання, вміння та навички, а й психологічні характеристики особистості.

У другому розділі дипломного проекту проведено дослідження системи оцінки персоналу з прикладу ТОВ «Прогрестех-Україна». Подано коротку характеристику компанії ТОВ «Прогрестех-Україна», розглянуто напрями її діяльності, організаційну структуру, а також проведено аналіз системи оцінки персоналу організації за елементами: зміст оцінки, методи, процедури оцінки.

Виходячи з недоліків, виявлених у другому розділі, у третій главі дипломного проекту запропонована програма впровадження методу компетенцій у систему оцінки персоналу ТОВ «Прогрестех-Україна», тим самим в організації з'являється можливість нейтралізувати слабкі сторони в управлінні персоналом.

На підставі проведеного аналізу резюмуємо переваги та недоліки системи оцінки та атестації персоналу Прогрестех-Україна у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Переваги та недоліки системи оцінки та атестації персоналу Прогрестех-Україна

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень організації діловодного та правового забезпечення системи управління персоналом загалом та процедури атестації зокрема, 2. Забезпечення здорових та безпечних умов праці та атестація робочих місць;	1. Рідкісне використання внутрішніх кадрових переміщень для подальшого кар'єрного зростання та забезпечення взаємозамінності працівників, 2. Відсутність заходів щодо ефективної реалізації творчого та трудового потенціалу працівників; 3. Існуюча форма оцінки та атестації не виявляє індивідуальні потреби у навчанні працівників, не сприяє підвищенню рівня мотивації та особистої відповідальності виконавців, характеризується високим ступенем суб'єктивності атестації персоналу, а також не пов'язує результати атестації працівників із системою преміювання на підприємстві.

Таким чином, існуюча форма оцінки та атестації не виявляє індивідуальні потреби у навчанні працівників, не сприяє підвищенню рівня мотивації та

особистої відповідальності виконавців, характеризується високим ступенем суб'єктивності атестації персоналу, а також не пов'язує результати атестації працівників із системою преміювання на підприємстві.

3.3. Шляхи підвищення якості персоналу на Прогрестех-Україна

Сучасна кадрова політика передбачає прогнозування потреб у спеціалістах певного профілю підготовки, моніторинг профільного ринку праці, наявність цільової програми роботи з кадрами, включаючи заходи щодо попередження кризових кадрових ситуацій.

Усі основні методики поділяють за спрямованістю: якісні, кількісні, комплексні та комбіновані. Вони відрізняються критеріями оцінки та набором інструментів, що застосовуються HR-відділом або керівництвом.

При запровадженні методів поточної оцінки персоналу необхідно враховувати його компетенцію.

Компетенції - це вміння, навички знання, психологічні особливості співробітника, виражені у поведінці.

Співробітник може мати глибинні знання у своїй професійній галузі, але якщо він не застосовує їх щодня для вирішення завдань і не демонструє ці знання в діях (наприклад, при вирішенні проблем, написанні внутрішніх документів та ін), то компетенція вважається нерозвиненою. Немає значення, скільки людина знає і що вона вміє, головне — як вона застосовує все це в роботі.

Для багатьох фахівців з оцінки та розвитку персоналу поняття компетенцій зводиться до поведінки на робочому місці. Т. е. первинне не що робить фахівець, а як він діє.

Цю думку поділяють і підтримують фахівці нашої компанії. Відмінною особливістю даного виду оцінки персоналу є те, що оцінюється співробітник у реальній ситуації та на тій посаді, яку він обіймає сьогодні.

Дуже багато в компанії залежить від стратегічних цілей, що стоять перед керівництвом, від культури компанії, від ринку, на якому вона працює. В одній

організації людина може бути «зіркою» і почуватися як риба у воді, проте при переході в іншу компанію ця людина тьмяніє і стає низькоефективною. Прикладів тому безліч.

Оцінка методом 360°, зазвичай, відбувається один раз на 12–18 місяців, залежно від мети оцінки. Її проведення дозволяє вирішити такі завдання:

- показати шляхи розвитку ключових компетенцій у співробітника, як у професійній, так і в управлінській галузі;
- продемонструвати існуючі можливості для підвищення ефективності у виконанні поточних завдань та цілей;
- відібрати співробітників у кадровий резерв компанії;
- скласти програму розвитку кадрового резерву компанії, що спирається на реальні потреби у зростанні як окремих співробітників, так і бізнесу в цілому;
- оцінити рівень відповідності новим вимогам посади або компанії загалом, при скороченні рівнів управління та чисельності працівників компанії;
- розвинути корпоративну культуру та скоригувати стиль управління в компанії;
- поліпшення взаємовідносин у відділі та підвищення ефективності.

Зміна способів отримання та надання людям зворотного зв'язку про те, наскільки ефективно вони виконують свої робочі обов'язки.

Після проведення зворотного зв'язку за методом 360 градусів можна дізнатися сильні та слабкі компетенції співробітника і розвиватимете не все відразу у всіх, а саме ті компетенції, які вимагають розвитку у конкретного менеджера. Витрати навчання будуть збалансованими і принесуть максимальний ефект. Предметом з оцінки структурного підрозділу, здійснює сервісні функції, як внутрішніх, так зовнішніх клієнтів, є ефективність виконання основних завдань підрозділи.

Головною метою підрозділів, які здійснюють сервісні функції, задоволення потреб інших структурних підрозділів компанії — внутрішніх клієнтів. Прикладами таких підрозділів є відділи роботи з персоналом (здійснення функцій підбору, розвитку, мотивації та адміністрування співробітників), IT-відділ

(обслуговування комп'ютерної та іншої організаційної техніки), бухгалтерія (видача заробітної плати та витрат на відрядження) та інші відділи компанії.

Основним критерієм оцінки ефективності роботи співробітників сервісних підрозділів є задоволеність внутрішнього клієнта.

Таким чином, результати оцінки 360 сервісних підрозділів є результатами оцінки ефективності роботи підрозділу, вираженої в ключових показниках ефективності. Періодичність цієї оцінки залежить у більшості випадків від системи мотивації, прийнятої в компанії для цього виду підрозділів.

Можливі цілі оцінки методом 360° для сервісних підрозділів:

- підвищення якості роботи підрозділу;
- знаходження шляхів оптимізації роботи із задоволення внутрішнього клієнта;
- мотивація сервісних підрозділів.

Кінцевою метою будь-якої програми навчання є зміна поведінки учасників та ефективніше виконання ними функцій. Ефективною програмою вважається та, після якої співробітник на своєму робочому місці досягає цілей з меншими витратами та краще управляє своїми співробітниками (для програм управління).

Окремо варто зазначити, що однією з основних проблем більшості роботодавців є неправильне використання робочого часу працівниками. Згідно з дослідженнями Gartner: 64% співробітників компанії витрачають від 15 хвилин на годину на день на особисті цілі; 46% читають щоденну особисту пошту чи новини, 33% повідомляють про особисті проблеми в миттєвих повідомленнях, 26% проводять робочий час у соціальних мережах. Таке неправильне використання робочого часу тягне у себе цілком певні фінансові втрати організації.

Однією з найсерйозніших загроз для бізнесу сьогодні є витік конфіденційної інформації. Як правило, джерелами таких загроз є несумлінні співробітники компанії – інсайдери. Неконтрольоване використання Інтернету (соціальні мережі, обмін миттєвими повідомленнями, особиста пошта) може призвести до витоку конфіденційної інформації, що, в свою чергу, завдасть значних збитків

бізнесу.

Системи оцінки ефективності роботи працівників використовуються для вирішення наступних завдань:

1. Облік робочого дня працівників.
2. Оцінка та контроль ефективності роботи персоналу.
3. Виявлення нелояльних співробітників та шахрайських схем усередині підприємства.
4. Пошук можливих витоків інформації та захист від інсайдерів.
5. Розслідування інцидентів інформаційної безпеки.
6. Оперативний контроль працівників та визначення груп ризику [6, с. 47].

Типова архітектура таких систем потребує сервера, бази даних, агента та консолі адміністратора. В цьому випадку можна розрізнити: системи на товстому клієнті, сервер та агенти повинні бути розташовані в локальній мережі, рішення, які дозволяють працювати з агентами, розташованими в інших мережах, хмарне рішення - база даних знаходиться у провайдера та агентів не підключений до локальної мережі, адміністрування та перегляд здійснюється через веб-консоль. Переходячи від концепції рішень, системи можна диференціювати так: перший набір систем дозволяє збирати великий обсяг даних і надавати їх у вигляді аналітичних звітів, а також статистику продуктивного і непродуктивного робочого часу. Друга група дає менеджеру можливість контролювати співробітників, переглядаючи онлайн-трансляції чи відеозаписи їхніх дій, а також відстежуючи порушення. Третій набір систем має досить вузький набір функцій, який зводиться тільки до обліку робочого часу персоналу.

У випадку порядок роботи системи оцінки продуктивності співробітників виглядає так: на комп'ютерах співробітників встановлюється системний агент, який збирає інформацію про дії користувача на робочому місці. Агент надсилає інформацію на сервер для аналізу.

Адміністратор або менеджер через консоль («товстий» клієнт або веб-консоль) знайомиться з результатами діяльності співробітників: це можуть бути звіти, перегляд веб-трансляцій з екранів співробітників, екрани перегляду,

відеозаписи на робочому столі або файл, що переривається в листуванні, тощо д.

У той самий час, з функціональної погляду, системи можна розділити втричі основні групи: моніторинг подій; моніторинг інформації;

Основним напрямком моніторингу подій є контроль за тим, що система увімкнена/вимкнена, натискання клавіш, використання миші (клацання), а також фактами роботи з програмами та Інтернетом (відвідування веб-сайтів). Той факт, що увімкнення та вимкнення системи, натискання клавіш і миші дозволяє контролювати активність користувача, яка показує: прихід та догляд співробітників, наявність затримки, обробку, загальний час роботи, а також час активності та відпочинку. Наступним блоком, який виникає в результаті контролю активності, є факти про роботу з програмою та відвідування веб-сайтів, а також поділ отриманої інформації на продуктивні та непродуктивні дії.

Активний час аналізується як відсоток роботи з продуктивними, невизначеними та непродуктивними ресурсами. У той же час, важливим компонентом є можливість створювати звіти, топи, а також порівнювати відділи та користувачів. На додаток до завдання моніторингу ефективності користувачів вирішують різні проблеми моніторингу каналу передачі даних та запобігають витоку конфіденційної інформації - системи можуть виконувати найбільш важливу, найбільш популярну частину функцій DLP та відстежувати виток конфіденційної інформації через присутність контролю різних каналів передачі даних та роботи із зовнішніми пристроями. Коли справа доходить до моніторингу системних подій, можна відстежувати реєстр програмного забезпечення, обладнання, порти, а також використання програм та сайтів.

Для підвищення ефективності винагороди персоналу слідує:

1. Керівнику підприємства необхідно змінити підхід до розрахунку премій та надбавок. Створити механізм винагороди працівників таким чином, щоб він перебував у суворій залежності від реальних результатів їхньої праці.

2. Створити новий механізм оплати праці – це диференціювання рівня тарифних ставок та окладів для працівників. В цьому випадку розряд стане інтегральним показником досвіду (професіоналізму) співробітника і дозволить

підвищувати оклад в рамках однієї посади, одночасно підвищуючи професійний статус співробітника. Це особливо ефективно, оскільки для підприємства об'єктивно обмежені можливості кар'єрного зростання персоналу.

Система оплати праці працівників підприємства має забезпечувати встановлення оплати праці залежно від якості виконуваних робіт та ефективності діяльності працівників за заданими критеріями та показниками.

На підставі вищевикладеного, визначимо необхідні методи оцінки та атестації персоналу з мети проекту.

Розробка проектних заходів щодо вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу Прогрестех-Україна проводилася з метою:

- визначення професійної придатності, взаємних інтересів та потенційних можливостей кандидата та виявлення ділових якостей та досвіду роботи при відборі персоналу;

- підвищення рівня мотивації та особистої відповідальності виконавців;

- зниження суб'єктивності оцінки персоналу;

- ухвалення рішень про розмір винагороди кожного працівника.

Тому для вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу на підприємстві в ході дослідження були рекомендовані такі заходи:

1. Удосконалення атестації персоналу шляхом запровадження методів поточної оцінки персоналу: метод «360 градусів» та «управління за цілями».

Використання методу 360 градусів щодо атестації керівних працівників. Це метод визначення рівня розвитку корпоративних та управлінських компетенцій на основі аналізу думки колег, підлеглих, керівників, з якими працівник безпосередньо взаємодіє під час роботи.

Впровадження методу «управління з цілям» (management by objectives) з метою оцінки ефективності діяльності працівників. Оцінка якості персоналу через управління з цілям заснована на постановці перед виконавцями цілей, які мають бути досягнуті за певний період (місяць, квартал, рік). Тому доцільно застосувати метод «управління за цілями».

Оцінка відповідності моделі компетенцій проводиться за технологією

експертної оцінки 360. Оцінка формується з урахуванням зворотний зв'язок від різних груп співробітників (експертів). Чим більше і різнобічні люди, які вас оцінюють, тим актуальніший зворотний зв'язок про себе ви отримаєте.

Атестація проходить в інформаційній системі у 4 етапи:

- формування списків учасників;
- формування списків експертів (оцінюють співробітники);
- проведення опитування (розсилка анкет оцінюючим для заповнення);
- отримання та аналіз результатів.

Атестація перетворюється на широкий зворотний зв'язок для кожного співробітника про відповідність його компетенціям та поведінковим нормам, прийнятим у Компанії.

Мета кожного нововведення – удосконалити існуючу систему та перетворити її таким чином, щоб прибуток компанії весь час зростає. Для впровадження запропонованих заходів необхідно розробити чіткий план дій у відповідність до цілей проекту. Для цього створюється дерево цілей проекту (Додаток 3).

Система атестації з компетенцій, що розробляється, дозволить керівнику та співробітнику отримувати актуальну інформацію про його відповідність моделі компетенцій Компанії.

- дозволяє визначити, які сильні якості має співробітник;
- які сторони співробітнику потрібно розвивати, щоб бути результативнішими;
- Сформувати план розвитку компетенцій.

2. Проведення попередньої оцінки претендента на роботу.

Етап знайомства з кандидатом починається з розгляду резюме та заповнення анкети (Додаток Й) Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади враховується:

- зовнішній вигляд заповнення анкети, розбірливість почерку та чіткість викладу;
- питання, на які не надані відповіді;

- перерва у роботі, особливо, якщо вона значний;
- Протиріччя інформації в анкеті;
- як часто претендент змінював місце роботи та чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення тощо);
- чому претендент хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, отримувати велику зарплату, підвищення по службі тощо)?;
- Чому претендент звільнився з попередньої роботи?

На наступному етапі формується остаточний список атестації кандидатів за рейтингом та обирається найбільш підходяща кандидатура.

При атестації кандидатів на вакантну посаду менеджерів з оцінки персоналу доцільно використовувати методи атестації та відбору, зазначені в Додатку К, тому що до кандидатів на посаду менеджера з атестації персоналу пред'являється широкий спектр вимог та необхідно комплексне вивчення особистісних, професійних та інших якостей. Пропонується для використання наступна методика.

При атестації кадрів та розміщення на робочих місцях можна використовувати практичні методи встановлення ступеня відповідності кандидата робочому місцю шляхом окремих доручень, тимчасового заміщення посади, стажування тощо.

Очікувана економічна ефективність:

- ефект від зменшення плинності;
- ефект від навчання з наступним поєднанням професій;
- ефект збільшення продуктивності праці.

Очікувана соціальна ефективність:

- Забезпечення найму персоналу, здатного швидко адаптуватися до організації;
- найповніше використання потенціалу працівників організації;
- забезпечення стабільності персоналу;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень щодо переміщення персоналу.

Основними суб'єктами рекомендованої системи атестації персоналу є: безпосередній керівник, наставник і спеціаліст служби персоналу.

Розроблено документ, який характеризує компетентні характеристики працівника - Лист оцінки рівня розвитку компетенцій працівника, що підлягає атестації (Додаток Л).

Розроблено документ, який дозволяє оцінити ефективність діяльності працівників - Аркуш оцінки ефективності діяльності працівника, що підлягає атестації для категорій «Працівники») (Додаток М).

Комплексна атестація робітників дає можливість керівництву краще зрозуміти, хто має великий потенціал, кому необхідно вдосконалити свої знання.

3. Крім атестації новачків нами також пропонується вдосконалити процес атестації перед та після підвищення кваліфікації персоналу.

У зв'язку з цим пропонується диференціювати працівників Прогрестех-Україна за такими категоріями:

1. Фахівці – обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації, планування подальшого навчання за результатами курсів. Сюди можна зарахувати такі категорії персоналу як інженери.

2. Службовці – обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації, планування подальшого навчання за результатами курсів. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: кліринговий персонал, менеджери з закупівлі та комірник,.

3. Працівники – обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: бармен-касир, офіціанти, кухарі та аніматори.

Визначивши основні категорії, перейдемо до визначення кількості персоналу, який підлягає проходженню таких курсів. Пропонується наступна форма атестаційного листа для використання Прогрестех-Україна (Додаток Н).

Середній бал відповідності співробітника (P_c , %) розраховується за такою формулою:

$$P_c = \Sigma \text{балів} \times 100/60 \quad (3.2)$$

Мінімальна кількість балів, за якої необхідно проходження курсів підвищення кваліфікації становить 35-45 балів.

При цьому в розрахунках не враховуватимуться директори та кухарі, оскільки проходження курсів для цих категорій на поточний момент не є актуальним та необхідним.

У таблиці 3.9 наведено результати оцінки працівників для кожної категорії за цією системою:

Таблиця 3.9

Результати проходження курсів працівників підприємства

Категорія персоналу	Чи підлягає проходження курсів	46 і більше балів (атестовані)	Менш 45 (вимагають навчання)
Робочі	25	22	25
Фахівці	7	7	7
Службовці	3	10	3
Всього	35	39	35

Отже, на додаткове навчання вимагають 35 працівників Прогрестех-Україна.

Таким чином, на підставі даного диференціювання в таблиці 9 наведемо дані про кількість працівників Прогрестех-Україна, що підлягають обов'язковому проходженню курсів підвищення кваліфікації (3.10).

Таблиця 3.10

Кількість працюючих Прогрестех-Україна, що підлягають обов'язковому проходженню курсів у 2022 році

Категорія працюючих	Кількість	Чи підлягає проходження курсів
Робочі	75	25
Фахівці	19	7
Службовці	15	3
Всього	109	35

З метою визначення ефективності навчання необхідно регулярно проводити: опитування керівників та слухачів до та після закінчення навчання, перевірку засвоєння отриманих знань та навичок після навчання. Організувати оцінку результативності навчання за такими критеріями (табл. 3.11).

Критерії оцінки додаткового навчання Прогрестех-Україна

Критерії	Вага*	Виконання	Результат
1.Задоволення співробітника, що пройшов навчання, придбанням необхідних знань, навичок і якостей	0,25	До 100%	с.2 x с.3
2.Оценка знань працівника, який пройшов навчання. (За результатами оцінки екзаменаційної комісії навчальних курсів)	0,40	До 100%	с.2 x с.3
3.Удовлетворенність керівництва співробітником, які пройшли навчання	0,35	До 100%	с.2 x с.3
Загальна результативність	1,00		Σ

Необхідно враховувати результати перевірки знань та оцінку результативності навчання при атестації персоналу на відповідність займаній посаді - визначення ділових якостей працівника з метою подальшого покращення розстановки та виховання кадрів, що завершується оцінкою діяльності працівника на відповідність займаній посаді. Для виявлення оцінки навчання персоналом підприємстві пропонується використовувати таку форму (Додаток П).

Результативність навчання співробітника (P_c , %) розраховується за такою формулою:

$$P_c = \Sigma \text{балів} \times 100/50 \quad (3.3)$$

Для виявлення результативності навчання персоналу із боку безпосередніх керівників учнів, пропонується використовувати таку анкету (Додаток П).

Після визначення заходів, які потрібно впровадити для підвищення якості системи оцінки та атестації персоналу в Прогрестех-Україна необхідно зменшити графік реалізації та розрахувати економічну ефективність проектних заходів.

Усі роботи щодо вдосконалення діяльності кадрової служби мають бути закінчені до 01 вересня 2022 року. Початок впровадження проектних заходів слід розпочати з 01 липня 2022 року.

Складемо план-графік щодо реалізації проекту з заходами (табл. 3.12).

План-графік впровадження проектних пропозицій у Прогрестех-Україна

№ п/п	Найменування заходів	Дата впровадження	Виконавець	Місце впровадження
1.	Розробка та впровадження основних методів поточної атестації персоналу	До 01.05.22.	Директор кадрової служби	Прогрестех-Україна
2.	Організація проведення атестації персоналу	До 01.09.22.	Працівники кадрової служби	Прогрестех-Україна

Загальний план аудиту винагород представлений у Додатку Р.

Більш докладну програму аудиту винагород у Прогрестех-Україна наведено у Додатку С.

Для аналізу ефективності проекту необхідно розрахувати його собівартість та прибуток від його реалізації. Для розрахунку собівартості проекту впровадження розробленої системи оцінки та атестації персоналу важливо виділити всі витрати, які зазнає компанія Прогрестех-Україна. Витрати поділяються на інвестиційні (одноразові) та поточні (витрати, які компанія несе протягом усього проекту).

Для наочності представимо всі витрати у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Інвестиційні витрати на проект впровадження системи оцінки та атестації та персоналу

№	Найменування	Од. вим.	Значення
1	Агітаційно-роз'яснювальна робота	грн.	1800
2	Витрати використання системи оцінки та атестації персоналу	грн.	7200
3	Витрати навчання персоналу	грн.	100 000
4	Витрати програмне забезпечення	грн.	400 00
5	Витрати придбання додаткової довідкової літератури	грн.	15000
6	Витрати на оплату консультації при розробці нового проекту атестації персоналу	грн.	80 000
	Разом	грн.	204000

Для впровадження такого виду проекту необхідно навчити менеджерів з

персоналу. Витрати навчання можна віднести до інвестиційним витратам, оскільки ці витрати одноразові. За певний час можна буде відправити спеціалістів на курси підвищення кваліфікації.

Крім інвестиційних витрат, існують поточні витрати, тобто ті витрати, які компанія матиме щорічно під час проведення атестації співробітників. Атестацію проводять співробітники незалежні експерти, на оплату праці яких кошти, розрахунок яких представлений в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Поточні витрати на проект

№	Найменування	Од. вим.	Значення
1	Заробітна плата працівникам	грн.	180000
2	Обслуговування програмного забезпечення	грн.	14000
3	Витрати виготовлення бланків наказів, анкет та інших. друкованої продукції	грн.	3000
4	Адміністративні витрати	грн.	14000
5	Кошти на преміювання працівників за результатами атестації	грн.	37000
6	Оплата послуг запрошених на атестацію Експертів	грн.	36000
	Разом	грн.	270000

Згідно з даними таблиць можна сказати, що собівартість проекту розробки та впровадження системи оцінки та атестації персоналу Прогрестех-Україна дорівнює 270000 грн. Поточні витрати будуть щоразу під час проведення атестації.

За впровадження програми атестації персоналу результати можна буде відстежити вже через півроку. При внесенні результатів очікуваного підвищення продуктивності можна розрахувати прибуток організації наступні чотири роки проти попередніми роками.

Як критерії ефективності проекту можна прийняти:

- показник чистого дисконтованого доходу;
- індекс прибутковості;
- термін окупності;
- рентабельність.

Джерелами фінансування запровадження запропонованих заходів атестації

персоналу Прогрестех-Україна є кошти.

За оцінками експертів, запланований додатковий прибуток від запровадження нового проекту атестації персоналу становитиме 4000 тис. грн. на рік, що становить зростання на 4,18%, порівняно з попереднім роком.

Розрахувавши показники проекту, можна буде визначити, скільки грошей вкладати, чи варто реалізовувати проект та термін окупності проекту. Інвестиційні витрати на проект становлять 204 тис. грн., Поточні витрати дорівнюють 270 тис. грн. на рік, всього витрати становлять 474 тис. грн.

Для розрахунку ефективності застосування запропонованих заходів важливо розрахувати термін окупності проекту. Розробка та впровадження проекту розпочинається з 1 жовтня 2022 року. Проведення першої атестації працівників планується до 20 листопада 2022 року. Результати проведення атестації буде видно вже через півроку, а прибуток від запровадження запропонованих заходів атестації компанія отримає вже до кінця 2022 року.

Склад одноразових витрат за введення посади менеджера з атестації персоналу представлений у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок капітальних (одноразових) витрат за введення посади менеджер з атестації персоналу, грн.

Найменування	Кількість	Ціна, грн.
Ноутбук	1	99000
Встановлення програмного забезпечення	1	6000
Комп'ютерний стіл	1	30000
Письмовий стіл	1	17500
Стілець	1	6000
Разом	6	128500

Дані табл. 3.16 характеризують склад поточних витрат.

Розрахунок поточних витрат за введення посади спеціаліста з атестації персоналу, грн.

Показник	Кількість	Витрати на міс., грн.	Витрати на рік, грн.
Заробітна плата менеджера	1	78000	936000
Податки	1	20280	243360
Канцтовари, у тому числі:		1620	8100
Папір	2 пачки	1060	5300
Ручка	1 шт.	25	300
Карандаш	1 шт.	25	300
Штрих	1 шт.	60	720
Папки	2 шт.	250	3000
USB накопичувач	1 шт.	150	1800
Файли	10 шт.	500	6000
Разом	-	99900	1198800

Таким чином, сукупні витрати на запровадження фахівця з атестації персоналу рівні:

$$\text{Капітальні витрати} + \text{Поточні витрати} = 128\,500 + 1198800 = 1327300 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Соціальна ефективність проявляється у можливості досягнення позитивних, і навіть уникнення негативних із соціальної погляду змін - у організації.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) або інтегральний економічний ефект (Еінт) визначається як сума поточних економічних ефектів за весь період, наведена до початкового кроку (початкового року розрахункового періоду) або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами. Його величина обчислюється за формулою

$$\text{ЧДД} = (458,54 - 121,0) * 0,83 = 2701,02 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

$$P = 4581,54 \text{ тис. грн.}$$

$$Do = 1327,3 \text{ тис. грн.}$$

де P - Економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн.;

K – витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.;

t_n - початковий крок (початковий рік розрахункового періоду);

t_k – кінцевий крок (кінцевий рік розрахункового періоду);

P_t - економічні результати, що досягаються на t -му етапі (в t -му році розрахункового періоду), грн.;

K_t - витрати, що здійснюються на t етапі (в t році розрахункового періоду), грн.;

-Коефіцієнт дисконтування (коефіцієнт приведення різночасних витрат та економічних результатів до розрахункового року) = 0,83 (складається з ризиків на валютному ринку, рівня інфляції та ризику від впровадження проектних заходів).

Термін окупності (Струм) – мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний економічний ефект стає позитивним і надалі залишається невід'ємним. Термін окупності визначається виходячи з умови:

$$\text{Струм} = \min t, \text{ при якому (3.6)}$$

$$\text{Розраховується за формулою} = \text{Інвестиції/Грошовий приплив} = 1327,3/4581,54 = 0,29 \text{ року, або 4 місяці.}$$

Рентабельність інвестицій (R_n), що враховує інтереси учасників або специфіку проекту, що визначається як

$$R_n = 2701,02 / 4581,54 = 0,59 \text{ або } 59\% \text{ (3.7)}$$

Проаналізувавши проект, можна сказати, що проект ефективний і його варто реалізувати, тому що він окупається і, безумовно, принесе прибуток компанії. Атестація дозволить визначити рівень відповідності працівника до робочого місця, відповідність кваліфікації виконуваної роботі. Визначимо фактори, що підвищують економічну ефективність Прогрестех-Україна у зв'язку з розробкою заходів, метою яких є вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу, та розрахуємо їх вартісну оцінку.

Сукупна вартісна оцінка економічних результатів запропонованих заходів

$$P = 2687,21 + 382,5792 + 124,03125 = 3193,82 \text{ тис. грн.}$$

Підводячи підсумок всьому вищесказаному можна зробити наступні висновки. Існуюча форма оцінки та атестації Прогрестех-Україна не виявляє

індивідуальні потреби у навчанні працівників, не сприяє підвищенню рівня мотивації та особистої відповідальності виконавців, характеризується високим ступенем суб'єктивності атестації персоналу, а також не пов'язує результати атестації працівників із системою преміювання на підприємстві.

Оцінка ефективності проектів удосконалення атестації персоналу вимагає визначення як економічних, а й соціальних наслідків реалізації. Соціальна ефективність проектів проявляється у можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціальної точки зору змін в організації.

До позитивних можна віднести такі зміни: забезпечення найму персоналу, здатного швидко адаптуватися до організації. До запобіганих негативних змін можна віднести: найбільш повне використання потенціалу працівників організації; забезпечення стабільності персоналу; підвищення обґрунтованості кадрових рішень щодо переміщення персоналу. Загальна характеристика соціальних результатів – формування сприятливого психологічного клімату у трудовому колективі.

Впроваджений для підприємства проект «Оцінка якості персоналу» загалом, досяг поставлених цілей. На підприємстві підвищилися результативність та ефективність праці. З погляду самих працівників, оцінка якості персоналу сприяла встановленню ефективного зворотний зв'язок із керівниками.

Таким чином, розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу в Прогрестех-Україна включають: вдосконалення атестації персоналу шляхом впровадження методів поточної оцінки персоналу: метод «360 градусів» та «управління за цілями»; запровадження етапів попередньої атестації новачка та підсумкового аналізу результатів атестації персоналу; удосконалення процесу атестації перед та після підвищення кваліфікації персоналу.

ВИСНОВКИ

Підприємство має технології, які дають конкурентно значущий результат. За підсумками дослідження можна дійти невтішного висновку, що з розгляді поняття сутності високотехнологічного промислового підприємства не враховується аспект об'єкта, що з бізнес-моделлю, яка пов'язує окремі частини воедино. Підприємство володіє технологіями, які за допомогою бізнес-моделі перетворюються на значний конкурентний результат. У свою чергу, вибір та функціонування бізнес-моделі нерозривно пов'язані з прийнятою стратегією та процесом її реалізації. Високотехнологічність підприємства - це здатність впроваджувати у виробничий процес складну, наукомістку високу технологію, щоб отримувати додану цінність споживача.

Оцінка роботи персоналу є невід'ємним елементом управлінської діяльності, що показує ефективність використання трудових ресурсів організацією, її конкурентоспроможності. Сучасні підходи до оцінки роботи персоналу, незважаючи на різноманітність підходів та запропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності та багатогранності оцінки ефективності, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність. Використання такого підходу забезпечує комплексний облік впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування організації та суспільства, але вимагає більш детального опрацювання методології оцінки та особливостей її застосування до організацій різних галузей і форм діяльності.

Загалом за 2015-2020 рр. частка високотехнологічних галузей у промисловості України зменшилася з 13% до 9%, що, можливо, пояснюється втратою близько 18% промислового виробництва країни внаслідок збройного конфлікту на Донбасі та анексії Криму, частка якого становила 4% ВВП, розривом традиційних зв'язків із Росією і відповідною втратою ринків збуту, несприятливою економічною ситуацією та іншими факторами.

ТОВ «Прогрестех-Україна» засновано 2007 року, підприємство входить до складу міжнародної Групи компаній «Прогрестех». В Україні є такі підрозділи

компанії - два інженерних центри в Києві, по одному - в Харкові і Львові. Передумови появи підприємства в регіоні насамперед визначаються потребами в послугах підприємства.

Аналіз показників стану та ефективності використання активів ТОВ «Прогрестех-Україна» за 2018-2020 рр. дозволив зробити такі висновки: підприємство оновлює основні засоби, але варто наголосити, що коефіцієнт зносу виріс і склав у 2020 році 36%, тому слід і далі оновлювати основні засоби, зокрема конструкторське обладнання; основні засоби використовують ефективно, про що свідчать показники фондівіддачі та фондоозброєності; показники ділової активності свідчать про ефективне управління оборотними активами, тривалість обороту за всіма групами оборотних активів скорочується.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати ТОВ «Прогрестех-Україна» показав, середньоспискова чисельність персоналу зросла на кінець 2020 року на 14% та склала 1 000 осіб. Показник продуктивності праці демонструє позитивну динаміку росту. Продуктивність праці зростає швидшими темпами, ніж середня заробітна плата, це свідчить про високу ефективність управління трудовими ресурсами.

Протягом аналізованого періоду спостерігається погіршення ліквідності підприємства за всіма показниками. Проте слід зауважити, що показники загальної ліквідності та швидкої ліквідності ТОВ «Прогрестех-Україна» відповідають нормативним значенням. Гірша ситуація тільки з абсолютною ліквідністю, яка свідчить, що за допомогою найбільш ліквідних засобів підприємство зможе погасити тільки 12% зобов'язань, при нормативних 20%.

Проведено аналіз показників фінансової стійкості підприємства. Аналіз показав невисокий рівень фінансової стійкості ТОВ «Прогрестех-Україна», оскільки фінансування діяльності ведеться за рахунок короткострокових зобов'язань. Так, станом на кінець 2020 року коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стійкості склали лише 0,12.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Прогрестех-Україна» був задовільним.

Показники, що характеризують фінансовий стан і платоспроможність ТОВ «Прогрестех-Україна», свідчать про подальшу можливість його безперервного функціонування як суб'єкта господарювання.

Кадрова стратегія є цілісною довгостроковою системою управління персоналом у Прогрестех-Україна, основна мета якої полягає у повному та своєчасному задоволенні потреб підприємства у трудових ресурсах необхідної якості та кількості. На підставі аналізу кадрового потенціалу в Прогрестех-Україна було зроблено висновок, що підприємство має необхідну кількість кваліфікованого персоналу, здатного ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність.

Поточна періодична атестація персоналу реалізується у формі атестації. Положення атестація визначається як цілеспрямований процес встановлення відповідності кваліфікації працівників, рівня професійної підготовки, ділових та особистісних якостей працівників вимогам посади або робочого місця. Однак, як показує аналіз, атестація на Підприємстві є визначенням ступеня відповідності співробітника встановленим посадовим вимогам.

Проаналізувавши склад документів, які заповнюються атестуючими особами за результатами атестації персоналу варто відзначити, що прийняті критерії та показники атестації персоналу недостатні, оскільки дані форми не дозволяють оцінити кадровий потенціал працівника, а лише є констатацією властивих йому професійних характеристик і відображають бальну оцінку його професійної комп'ютерної діяльності.

Існуюча форма оцінки та атестації не виявляє індивідуальні потреби у навчанні працівників, не сприяє підвищенню рівня мотивації та особистої відповідальності виконавців, характеризується високим ступенем суб'єктивності атестації персоналу, а також не пов'язує результати атестації працівників із системою преміювання на підприємстві.

Аналіз кадрової політики підприємства дозволили зробити висновок, що вона є важливою складовою управлінської діяльності підприємства та спрямована на формування згуртованого, високопрофесійного трудового колективу, здатного

забезпечити ефективний розвиток підприємства; створення економічних стимулів та соціальних гарантій, що є запорукою ефективної діяльності кожного працівника. Кадрова політика Товариства здійснюється у рамках реалізації Політики управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз оцінки та атестації персоналу в Прогрестех-Україна дозволив визначити, що процедура проведення первинної співбесіди з персоналом та оцінка її результатів не розроблена. У результаті аналізу процесу відбору персоналу виявлено, що у підприємстві не проводиться попереднє співбесіду, встановлене стандартом Підприємства «Управління персоналом». Процедуру проведення співбесіди не розроблено.

Існуюча форма оцінки та атестації не виявляє індивідуальні потреби у навчанні працівників, не сприяє підвищенню рівня мотивації та особистої відповідальності виконавців, характеризується високим ступенем суб'єктивності атестації персоналу, а також не пов'язує результати атестації працівників із системою преміювання на підприємстві.

З метою усунення виявлених проблем були розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки та атестації, що включають: пропозиції щодо вдосконалення процедури атестації персоналу шляхом впровадження методів поточної атестації персоналу: метод «360 градусів» та «управління за цілями»; запропоновано проведення атестації персоналу після проведення перепідготовки необхідно для оптимізації оплати праці на підприємстві відповідно до рівня кваліфікації та знань у сфері своєї діяльності; запропоновано впровадження етапів попередньої атестації новачка та підсумкового аналізу результатів атестації персоналу; удосконалено процес атестації перед та після підвищення кваліфікації персоналу.

Прогнозований ефект від запровадження запропонованих заходів показав підвищення результативності та ефективності праці на підприємстві вже у 2022 р. свідчить про економічну ефективність та практичну доцільність реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко - Європ. ун-т. 2015. - 169 с.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. – 664 с.
3. Афанасьєв М. В. Планування і контроль на підприємстві : навчальний посібник / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 448 с.
4. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Херсон: ВД «ІНЖЕК», 2017. - 410 с.
5. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством / Л. В.Бабаченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - №15. - С. 11-15.
6. Безпека життєдіяльності людини : конспект лекцій / В. В. Чубук, О. Г. Балюк, Ю. М. Губарєв та інші. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 360 с.
7. Белюх М.А Економічний аналіз: навч. посіб. / М.А. Белюх. - Київ: КІСУ, 2017. – 540 с.
8. Белов М.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / М.А. Белюх - Київ: КІЕУ, 2016. - 252 с.
9. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств / О.Г. Біла // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. 2018. - № 4 (137). - С. 73-79.
10. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах / М.Д. Білик // Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. 2017. - № 4. - С. 133 – 141.
11. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств: навч. посіб. / М.Д. Білик - Фінанси України, 2015. - 328 с.
12. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А.

Біловодська. - Київ: Знання, 2015. – 332 с.

13. Білоцерківський О.Б. Кількісне оцінювання ризику високотехнологічного проекту / О.Б. Білоцерківський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - № 4(04), Ч. 2. - С. 105-109.

14. Білоцерківський О.Б. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: [текст лекцій] / О.Б. Біло-церківський. - Х.: Точка, 2017. - 190 с.

15. Блажевич О. Г., Сафонов а Н. С. Управление прибылью предприятия. Научны й вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2018. № 4. С. 14-23.

16. Блажевич О. Г., Сафонов а Н. С. Управление прибылью предприятия. Научны й вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2018. № 4. С. 14-23.

17. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 15-20.

18. Гаврілова С.В. Концептуальні основи визначення високотехнологічного сектору економіки та функціонування високотехнологічних компаній / С.В. Гаврилова // Статистика та економіка. – 2014. – № 2. – С. 53-57.

19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - Київ: КНЕУ, 2017. - 360 с.

20. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. К. : Логос, 2013. 204 с.

21. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / заг. ред. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - Київ: ІПК ДСЗУ, 2016. - 321 с.

22. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах / О.П. Гузенко // Фінанси України: журнал, 2019. - № 11. - С. 73 – 76.

23. Давидов Г. М. Облікова політика: навч. посіб. / Г.М. Давидов. - Київ: Знання, 2017. — 479 с.

24. Державна служба статистики України. (2020). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

25. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності

лісогосподарських підприємств. Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 1 (83). С. 9-14.

26. Довбня С. Б. Стратегія підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / С.Б. Довбня. - Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2017. - 71 с.

27. Дучко М.Р. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / уклад. М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. - Тернопіль: ТНЕУ, 2016. - 304 с.

28. Єгорова М.М. Менеджмент: навч. посібник / Єгорова М.М., Логінова Е.Ю., Швайко І.Г.— Київ: Академвидав, 2017.— 159 с.

29. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. С. 189-192.

30. Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. 2018. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.

31. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

32. Казанова Н.А. Високотехнологічні сектори світової економіки: сучасний стан та перспективи розвитку / Н.А. Казанова // Економіка, соціологія право. – 2016. – № 10. – С. 16-20.

33. Калініченко З. Д. Економічний потенціал та посилення лідерських позицій країни у зовнішній політиці України. Економічний простір. 2020. № 154. С. 41-45.

34. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст] / П. Г. Клівець. - К.: Академвидав, 2015. – 326 с.

35. Коваленко Д. І., Бейгул В. І. Формування стратегії управління прибутковістю підприємства. International scientific journal. 2015. № 2. С. 43-48.

36. Коваленко Д. І., Бейгул В. І. Формування стратегії управління прибутковістю підприємства. International scientific journal. 2015. № 2. С. 43-48.

37. Мелень О.В., Холондач Ю.Ю. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення. Вісник Національного технічного

університету «ХП». Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2015. № 25(1134). С. 123-126.

38. Мелень О.В., Холондач Ю.Ю. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення. Вісник Національного технічного університету «ХП». Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2015. № 25(1134). С. 123-126.

39. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. – М. : Высшая школа, 2003. – 385 с.

40. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2020 роках [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm

41. Олійниченко О.М. Електронні системи в управлінні персоналом та економіці праці: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» ден. форм. навчання. / О.М. Олійниченко, Л.В. Мазник. –К.: НУХТ, 2016. – 59с.

42. Оппельд Л.І. Особливості та розвиток високотехнологічного сектору економіки України в умовах глобалізації / Л.І. Оппельд // Економіка і регіон. - 2012. - № 6(37). - С. 66-71.

43. Ортинська В. В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії управління персоналом / В.В. Ортинська // Фінанси - 2017. - №8. - С. 42-49.

44. Офіційний сайт КП «Київський метрополітен» Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metro.kiev.ua/>

45. Офіційний сайт ТОВ «Прогрестех-Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://progresstech.ua/>

46. Перчук О. В. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2013. Вип. 8. С. 244-246.

47. Підлісна О. А., Саліх Х. М. А. Управління прибутковістю підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Сер. Економічне управління підприємництвом. 2019. Вип. 22. С. 266-272.

48. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Сер. Проблеми розвитку підприємництва в Україні. 2018. Вип. 19. С. 187-192.

49. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник / В. М. Порохня. - К.: Центр учбової літератури, 2017. – 220 с.

50. Протопопова В.О. Економіка підприємства / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2015. – 220 с.

51. Птіцина Л.А. Використання автоматизованих систем управління персоналом на промислових підприємствах України з метою підвищення ефективності управлінських рішень / Л.А. Птіцина // Вісник Запорізького національного університету. 2018. - № 4 (24). - С. 176-181.

52. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2017. – 486 с.

53. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / І. В. Сіменко, Т. Д. Косова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.

54. Статистичний збірник «Промисловість України у 20101-2020 роках» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ5_u.htm

55. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/pubMsh/article?art_id=69560&cat_id=65270

56. Тарасенко І. О. Фінансова діагностика в контексті антикризового управління / І. О. Тарасенко, О. В. Батрак // Економічний вісник університету. - 2013. - Вип. 21(1). - С. 217-222.

57. Тимчук Т. О. Аналіз особливостей моделей мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Т. О. Тимчук // Електронний додаток до матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти», м. Харків, 28 квітня 2017 року. – С. 764 – 768. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) – Назва з екрану.

58. Тодосійчук Л. Г. Облік формування та використання прибутку у підприємства. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : ма Блажевич О. Г., Сафонов а Н. С. Управление прибылью предприятия. Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2018. № 4. С. 14-23.

59. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. 2019. - № 24.4. - С. 389-397.

60. Харламова Є.С. Напрями державної політики структурних перетворень у високотехнологічному секторі промисловості/Є.С. Харламова / / Теорія та практика сервісу: економіка, соціальна сфера, технологія. – 2015. – № 1(23). – С. 60-64.

61. Челомбітько Т. В. Сучасні підходи до дослідження економічного потенціалу як економічної системи. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 227-233.

62. Чубенко В. А. Поняття високотехнологічної та наукоємної продукції як об'єктів правовідносин державного стимулювання розвитку та поставки. Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид. 2018. № 1(10). С. 18-25.

63. Чуніхін а Т. С., Давидюк Г. С. Теоретичні основи формування обліку у фінансових результаті в діяльності підприємств а відповідно до стандарті в бухгалтерського обліку. Економіка і суспільство. 2018. № 12. С. 715-721.

64. Шапран Є.М. Сучасний стан і тенденції розвитку високотехнологічних галузей промисловості України / Є.М. Шапран, О.Б. Білоцерківський // Вісник Одеського національного університету. Серія

«Економіка». - 2017. - № 4(57), Т 22. - С. 146-149.

65. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 29 (68). № 3. С. 173-180.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методи оцінки персоналу

Назва методу	Короткий опис методу
Біографічний	Аналіз анкетних даних: листка з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових даних
Метод інцидентів	Порівнюються лише досягнення та провини працівників за звітний період. З метою удосконалення методу оцінювані фактори слід ранжувати
Тестування	Визначення професійних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів (з подальшим розшифруванням)
Програмований	Оцінка професійних знань та умінь, рівня інтелекту, досвіду та працездатності за допомогою контрольних питань.
Анкетування	Оцінна анкета є набір питань, куди має відповісти співробітник. Фахівець, який проводить оцінку (оцінювач), аналізує наявність або відсутність зазначених характеристик і зазначає відповідний варіант
Описовий	Оцінювач повинен виявити та описати позитивні та негативні риси поведінки співробітника, скласти список його основних досягнень та сильних сторін. Звіт має спиратися на реальні факти
Самооцінка	Самоаналіз працівника за заданими критеріями
Метод "360 градусів"	Співробітник оцінюється своїм керівником, колегами та підлеглими. Конкретні форми оцінки можуть змінюватись, але всі оцінюючі заповнюють однакові бланки. Мета методу - отримати всебічну оцінку атестованого
Ранжування	Порівняння між собою працівників, оцінюваних за обраним критерієм, їх розташування в порядку зменшення або зростання рангів (місць у групі)
Порівняння по парах	У групі учасників, що працюють на аналогічних посадах, порівнюється кожен з кожним, після чого підраховується, скільки разів співробітник виявлявся найкращим
Метод порівняльних анкет	Включає набір запитань чи описів поведінки працівника. Оцінювач робить позначку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає порожнє місце. Із суми позначок складається загальний рейтинг анкети цього працівника.
Стандарти виконання	Метод дозволяє оцінити, чи досяг співробітник результату, який вважається нормою даної посади. Способи визначення робочих стандартів: середня продукція робочої групи, час виконання, роботи за зразком, експертний висновок
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей та отримання експертних оцінок ідеального чи реального працівника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації та спостереження за поведінкою співробітника у процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення, поведінка у стресовій ситуації)
Ділова гра	Проведення ділової гри, аналіз знань та вмінь, ранжування гравців за їхніми ролями (наприклад, "генератор ідей", "організатор", "критик", "експерт", "діловиробник", "спостерігач" та ін.) та оцінка здатності роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Моделювання конкретної виробничої ситуації. Завдання співробітника - аналіз та підготовка пропозицій щодо її вирішення

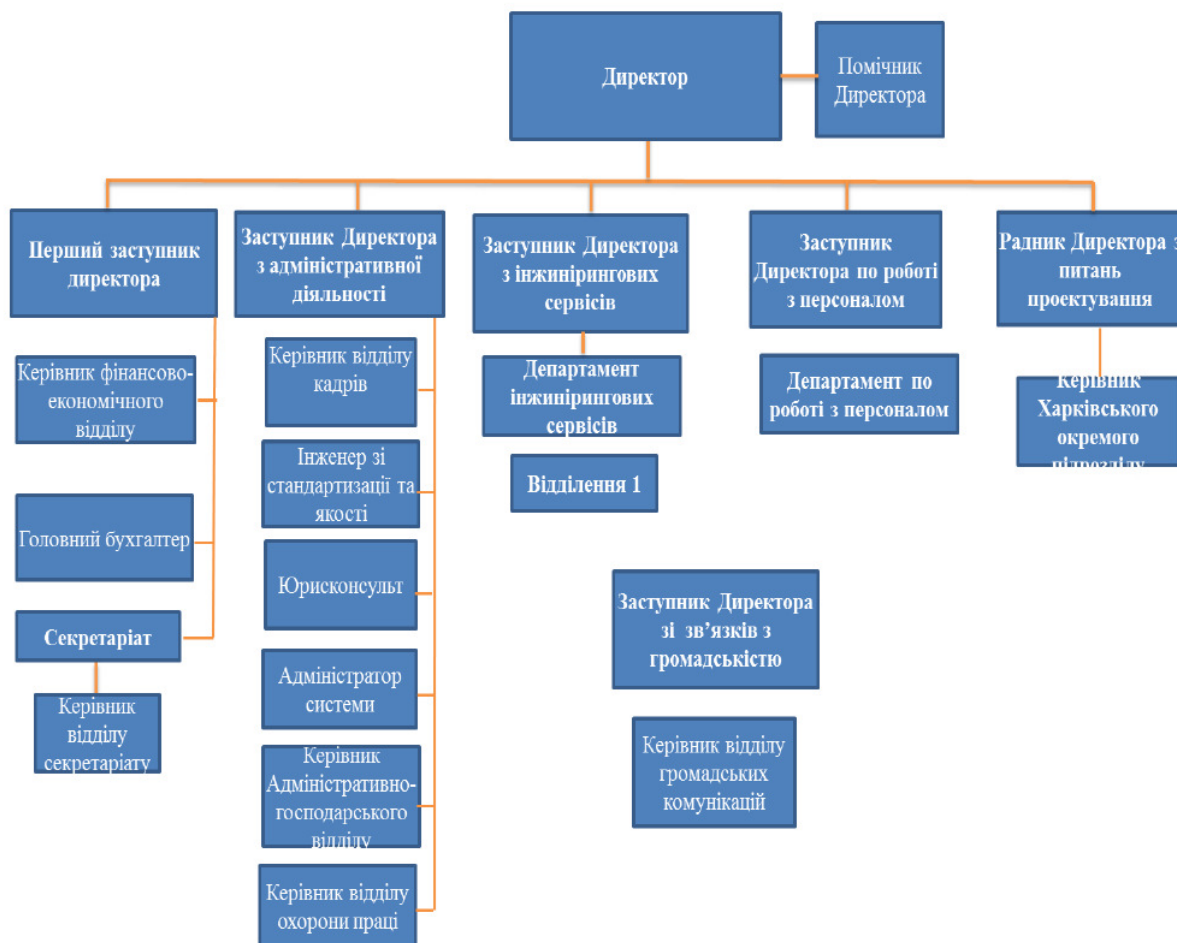
Переваги та недоліки окремих методів оцінки персоналу

Назва	Основні переваги	Основні недоліки
Ринкова балансова вартість та коефіцієнт Тобіна	* Простота; * надійні вихідні дані; * зручність використання в панельних дослідженнях	* Не враховується більшість зовнішніх факторів; * Концептуальна суперечливість; * Необхідність наявності розвинутого фінансового ринку
Аудит МК	* Інструментально-практична спрямованість; * емпірична апробація	* суперечливий перехід до кількісних результатів; * значний ступінь суб'єктивності процедури
Навігатор Скандія	* Перша таксономія ІК; * включення капіталу клієнтів у модель; * фундаментальна широта	Внутрішня суперечливість низки індикаторів; залежність індикаторів; ускладненість моделі
Модель EVA	Простота методичних засад	Агрегування оцінки; негативні* емпірично* результати
Монітор НМА	Стратегічна спрямованість;	суб'єктивність вибору індикаторів; значніша прив'язка до організаційних культур*
Оцінка на основі обліку аргументу від ІК	Деяка емпірична підтримка; - подібність із традиційним способом оцінки гудвілу	- Фундаментальна слабкість основних припущень; * суб'єктивність
Метод ланцюжка вартості	Облік стадій інноваційного циклу;	Концептуальна суть моделі; + відсутність емпіричної підтримки
Коефіцієнт вартості.	Стандартизована оцінка ефективності	Суперечливі емпіричні результати; слабкість оцінки структурного капіталу
Метод Value Explorer	Стратегічна спрямованість; інструментальна методологія	суб'єктивний перехід від якісних оцінок кількісним показникам; недостатньо розроблена діагностична частина
Модель реальних опціонів	+ Нелінійна модель; * облік стратегічної гнучкості ІК	+ Складний математичний та обчислювальний апарат; * Відсутність розвинутої методології для оцінки ІК

Структура високотехнологічного сектору економіки України

№	Галузь про- мисловості	Структура обсягу реалізованої г діяльності, (%)			Промислової продукції за видами млн. грн.		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Промисло- вість:	1 305 308,0 100%	1 367 925,5 100%	1 322 408,4 100%	1 428 839,1 100%	1 776 603,7 100%	2 128 866,8 100%
1	Виробництво основних фармацевтичних продуктів і пре- паратів	8860,0 0,7	10 457,3 0,8	12 202,9 0,9	14 595,8 1,0	20 295,8 1,1	26 061,9 1,2
2	Виробництво хімічних речо- вин і хімічної продукції	52 674,3 4,0	55 966,7 4,1	48 508,1 3,7	49 808,2 3,5	68 010,1 3,8	60 103,8 2,8
3	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	11 529,0 0,9	7876,8 0,6	7508,7 0,6	8133,4 0,6	8772,9 0,5	12 153,4 0,6
4	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	9129,4 0,7	11 421,1 0,8	11 140,6 0,8	12 970,1 0,9	16 132,1 0,9	16 825,0 0,8
5	Виробництво електричного й електронного устаткування	16 715,6 1,3	22 141,3 1,6	21 832,4 1,6	21 005,7 1,5	24 038,5 1,3	26 587,0 1,2
6	Виробництво автотран- спортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	64 980,5 5,0	72 953,4 5,3	49 803,1 3,8	39 260,8 2,7	40 452,3 2,3	41 987,8 2,0
7	Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів	750,5 0,06	913,2 0,07	911,9 0,07	889,6 0,06	1351,1 0,08	1316,5 0,06
8	Виробництво зброї та бое- припасів	987,6 0,08	763,2 0,06	2912,5 0,22	901,2 0,06	1655,7 0,09	1886,3 0,09
	Загалом	12,74	13,33	11,69	10,32	10,07	8,75

Організаційна структура ТОВ «Прогрестех-Україна»



Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Прогрестех-Україна» на 31 грудня
2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	338	441
первісна вартість	1001	343	517
накопичена амортизація	1002	5	76
Незавершені капітальні інвестиції	1005	439	-
Основні засоби	1010	179	2 458
первісна вартість	1011	191	2 887
знос	1012	12	429
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7 173	689
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8 129	3 588
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 283	2 700
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	4 283	2 700
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 945	46 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	769	647
з бюджетом	1135	26	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	91
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 811	9 536
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	3 811	9 536
Витрати майбутніх періодів	1170	255	883
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	17 097	59 857

Баланс	1300	25 226	63 445
Пасив	Код рядка	На початок звітнього	На кінець звітнього
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300	2 300
Внески до незареєстрованого статутного	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	2 727	14 210
Неоплачений капітал	1425	(2 300)	(2 300)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 727	14 210
II. Довгострокові зобов'язання і			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	51	962
розрахунками з бюджетом	1620	3 511	10 746
у тому числі з податку на прибуток	1621	803	1 107
розрахунками зі страхування	1625	306	-
розрахунками з оплати праці	1630	18 550	37 193
Поточна кредиторська заборгованість за	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	81	334
Усього за розділом III	1695	22 499	49 235
V. Чиста вартість активів недержавного	1800	-	-
Баланс	1900	25 226	63 445

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	210 437	79 424
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	177 888	61 849
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	32 549	17 575
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	4 947	3 411
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Адміністративні витрати	2130	17 442	16 388
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	3 272	1 068
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 947	3 411
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	0	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16 602	3 530
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 274	803
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 328	2 727
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Прогрестех-Україна» на 31 грудня
2019 р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	441	513
первісна вартість	1001	517	697
накопичена амортизація	1002	76	184
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	262
Основні засоби	1010	2 458	2 355
первісна вартість	1011	2 887	3 420
знос	1012	429	1 065
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	689	639
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 588	3 769
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 703	10 836
Виробничі запаси	1101	-	27
Незавершене виробництво	1102	2 703	10 809
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 000	46 630
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	647	-
з бюджетом	1135	-	7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90	1 687
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 536	479
Готівка	1166	-	-

Рахунки в банках	1167	9 536	479
Витрати майбутніх періодів	1170	882	991
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	59 858	60 630
Баланс	1300	63 446	64 399
Пасив	Код	На початок звітнього	На кінець звітнього
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300	51
Внески до незареєстрованого статутного	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	14 210	7 304
Неоплачений капітал	1425	(2 300)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	14 210	7 355
N. Довгострокові зобов'язання і			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат	1521	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
MI. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	961	1 429
розрахунками з бюджетом	1620	10 715	3 408
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 107	-
розрахунками зі страхування	1625	-	184
розрахунками з оплати праці	1630	37 195	35 980
Поточна кредиторська заборгованість за	1640	-	6 827
Поточна кредиторська заборгованість із	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	7 781
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	365	1 435
Усього за розділом III	1695	49 236	57 044
V. Чиста вартість активів недержавного	1800	-	-
Баланс	1900	63 446	64 399

Таблиця Є.4. - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	251 492	210 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	217 855	177 888
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	33 637	32 549
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6 122	4 947
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	18 093	17 442
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	6 840	3 272
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 826	4 947
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	180	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	14139	16 602
Фінансовий результат до оподаткування:	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2755	3 274

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11384	13 328
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Таблиця Є.5

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Прогрестех-Україна» на 31 грудня 2020

р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні	1000	513	1 154
первісна вартість	1001	697	1 518
накопичена амортизація	1002	184	364
Незавершені капітальні інвестиції	1005	262	1 001
Основні засоби	1010	2 355	3 708
первісна вартість	1011	3 420	5 865
знос	1012	1 065	2 157
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	639	503
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 769	6 366
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 836	5 970
Виробничі запаси	1101	27	81
Незавершене виробництво	1102	10 809	5 889
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 630	64 357
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130 1135		-
у тому числі з податку на прибуток	1136	7	-
Дебіторська заборгованість за	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 687	777
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	479	9 646
Готівка	1166	-	-

Рахунки в банках	1167	479	-
Витрати майбутніх періодів	1170	991	1 692
Інші оборотні активи	1190	-	18
Усього за розділом II	1195	60 630	82 460
III. Необоротні активи, утримувані для	1200	-	-
Баланс	1300	64 399	88 826
Пасив	Код	На початок	На кінець
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51	51
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	7 304	10 620
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	7 355	10 671
N. Довгострокові зобов'язання і			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
MI. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1 429	2 663
розрахунками з бюджетом	1620	3 408	7 084
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	72
розрахунками зі страхування	1625	184	1 666
розрахунками з оплати праці	1630	35 980	41 118
Поточна кредиторська заборгованість за	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за	1640	6 827	15 865
Поточна кредиторська заборгованість із	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	7 781	9 736
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 435	23
Усього за розділом III	1695	57 044	78 155
Баланс	1900	64 399	88 826

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	399634	251 492
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	349136	217 855
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	50498	33 637
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11733	6 122
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	20662	18 093
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	16699	6 840
Витрат від зміни вартості активів, які	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної	2190	24870	14 826
Фінансовий результат від операційної	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	810	687
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	24250	14139
Фінансовий результат до оподаткування:	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4429	2755
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19821	11384
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Порівняльна характеристика сучасних методів оцінювання персоналу

Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Особливості застосування	Предмет оцінки	Мета оцінки
Атестація.	1. Незначні витрати при впровадженні. загальнодоступність. 2. Керівник може не мати спеціальної освіти та ресурсів при проведенні атестації.	1. Не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє. 2. Сфрму.с.ОЕзтасіє на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту.	Базується виключно на оцінці працівника його керівником.	Кваліфікація. знання. вміння.	Оцінити інтегральний стан персоналу підприємства, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації.
360° атестація	Дозволяє виявити наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки, визначити його сильні та слабкі сторони.	Отримані дані щодо професіональних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними	Не застосовується Б «чистому вигляді» та самостійно	Особливості поведінки працівника	Отримані результати можливо використовувати для розробки стратегій мотивації та розвитку персоналу.
Метод асесмент центру.	1. Висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру. 2. Включає в себе набір сучасних інструментів оцінки.	1. Висока вартість проведення даного методу. 2. Потребує значних затрат робочого часу працівників. 3. Результати залежать від кваліфікації оцінювача.	Оцінювачами виступають керівники, які займають посаду на 2-3 рівні вище ніж та яка оцінюється, або консультанти ззовні.	Визначення особистих якостей працівника та його потенціалу.	3. Формування кадрового резерву. 4. Визначення необхідності навчання та перекваліфікації працівників.
Аналіз людських ресурсів (НКА).	Дозволяє виявити прихильність працівника підприємства.	не можуть вважатися достовірними на 100%.	Оцінка персоналу проводиться анонімно.	Прихильність працівників до підприємства.	1. Оцінити якісний склад співробітників. 2. Визначити готовність персоналу пов'язати своє майбутнє саме з цією компанією. 3. Розробити ефективні способи підвищення лояльності персоналу. 4. Розробити рекомендації щодо мотивації різних груп співробітників.

Метод управління за цілями (МВО)	Дозволяє перейти БД щоденного виконання посадових обов'язків до усвідомленої роботи, спрямованої на досягнення результату.	Оцінюються тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки.	Обов'язковими умовами для впровадження є наявність стратегії та операційних завдань компанії.	Ступінь виконання працівником ключових завдань	Оцінити мотивацію персоналу підприємства
Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ).	5. Зниження ризику суб'єктивізму. 6. Зменшення кількості конфліктів. 7. Позитивно сприймається персоналом.	Визначення(створення) Показників ефективності - дуже трудомісткий процес, який вимагає від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей.	Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки.	Результати праці.	2. Сформува ти розмір обґрунтованого грошового заохочення працівників. 3. Підвищити ефективність діяльності підприємства. 3 .Мотивація персоналу з метою підвищення якості роботи.

Лист оцінки рівня розвитку компетенцій працівника, що підлягає атестації
(для керівників структурних підрозділів)

П.І.Б. працівника, посада

На основі досягнень оцініть в балах за шкалою від 1 до 5, на якому рівні працівником були продемонстровані ключові управлінські компетенції протягом оцінюваного періоду:

- 5 – еталонний рівень;
- 4 – компетенція виявлена вище необхідного рівня;
- 3 – компетенція виявлена повною мірою на необхідному рівні;
- 2 – компетенція виявлена нижче за необхідний рівень і є областю для розвитку;
- 1 – компетенція не продемонстрована

Компетенції	Самооцінка працівника	Оцінка безпосереднього керівника
Лідерство. Вміння досягати високих результатів в управлінні ресурсами, системами та процесами, надихаючи та мотивуючи працівників на ефективну роботу; вміння приймати, погоджувати рішення та ставити цілі спільно зі своїми підлеглими; проявляти активність та ініціативність у роботі; вміння наділяти інших працівників повноваженнями задля досягнення цілей організації.		
Професіоналізм. Прояв у професійній поведінці спеціальних знань та навичок за напрямом своєї діяльності. Постійно підвищує професійну кваліфікацію.		
Планування та організованість. Демонструє системне та структуроване планування роботи, визначення пріоритетних завдань та оптимальне розподілення робочого часу для підвищення продуктивності роботи. Планує та організовує заходи, діяльність та ресурси, визначає плани дій, графіки та контролює їх дотримання.		
Аналіз та вирішення проблем. Аналітичні здібності, обґрунтованість рішень, уміння виділяти ключову інформацію, структурований підхід до аналізу бізнес-ситуацій. Робить систематизовані та раціональні висновки, засновані на правильно відібраній інформації.		
Навички командної роботи. Вміння встановлювати ділові та творчі відносини з партнерами, вміння швидко адаптуватися до роботи в різноманітних ситуаціях, з різними людьми та групами, вміння вести переговори, прагне розвивати себе та свою команду.		
Орієнтація на якість. Демонструє знання цілей та стандартів підприємства, ефективне вирішення перспективних та поточних завдань, активну реалізацію заходів, що знижують причини виникнення ризиків. Прагне досягти високої якості та продуктивності.		
Середнє значення (у балах)		
Рейтинг компетенцій* (Заповнюється безпосереднім керівником)		
Коментарі безпосереднього керівника (при необхідності):		

- * Рівні рейтингу: А (від 4,6 до 5 балів) – визначні досягнення
 В (від 4 до 4,5 балів) – перевищує очікування
 С (від 3 до 3,9 балів) – відповідає очікуванням
 Д (від 2 до 2,9 балів) – очікується більше, потребує розвитку
 Е (від 1 до 1,9 балів) – неприйнятний рівень

Безпосередній

керівник: _____

ПІБ підпис дата

Працівник,

підлягає атестації: «3 оцінкою згоден/не згоден» (потрібне підкреслити)**

ПІБ підпис дата

Методи атестації претендентів на посаду менеджера

Найменування якостей	Методи атестації та відбору					
	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оціночні ділові ігри	Кваліфікаційне тестування	Перевірка відгуків	Співбесіда
1. Інтелект		++	++			+
2. Ерудиція (загальна, економічна та правова)	+			++		+
3. Професійні знання та навички	+		+	++	+	+
4. Організаторські здібності та навички	+		++	+	+	+
5. Комунікативні здібності та навички		+	++			++
6. Особистісні здібності (психологічний портрет)		++	+		+	++
7. Здоров'я та працездатність	+		+		+	++
8. Зовнішній вигляд та			+			++
9. Мотивація (готовність та зацікавленість виконувати запропоновану роботу в організації)		+	++			++

Умовні позначення: ++ (найефективніший метод);

+ (Ефективний метод).

Лист оцінки ефективності діяльності працівника, що підлягає атестації

П.І.Б. працівника, посада	
Структурний підрозділ	

На основі результатів діяльності оцініть в балах за шкалою від 1 до 5, на якому рівні працівником були продемонстровані ключові параметри ефективності діяльності протягом оцінюваного періоду.

Параметри ефективності діяльності	Самооцінка працівника	Оцінка безпосереднього керівника
<p>Якість виконання обсягу завдань та посадових обов'язків. Працівник якісно та відповідально виконує свої обов'язки. Робота виконується професійно, акуратно та ретельно, відповідно до стандартів.</p> <p>5 - працівник постійно виявляє дуже високий рівень професіоналізму, акуратності та точності виконання робіт, не потрібна додаткова перевірка, можна повністю покласти на його роботу, може виконувати роботу без допомоги керівника.</p> <p>4 - акуратність і точність вище за очікуваний рівень, помилки зустрічаються дуже рідко, добре виконує інструкції, потребує незначної допомоги з боку керівника.</p> <p>3 - якість роботи відповідає вимогам.</p> <p>2 – працівник виявляє недбалість, зустрічаються помилки, необхідно перевіряти його роботу та повертати на доопрацювання.</p> <p>1 - низька якість роботи, постійні помилки, потрібні постійні перевірки та виправлення.</p>		
<p>Обсяг виконуваних завдань та посадових обов'язків. Робота виконується у запланованому обсязі.</p> <p>5 – працівник оперативно справляється з великими обсягами робіт, виконує позапланові доручення, виявляє ініціативу та самостійність у пошуку ефективних способів досягнення поставлених завдань.</p> <p>4 – працює швидко, часто виконує більший обсяг робіт, ніж заплановано.</p> <p>3 – працює стабільно, виконує планові показники.</p> <p>2 – працює повільно, необхідно контролювати, виконання плану (доручень, робіт) – від 50% до 100%.</p> <p>1 – працює повільно, не справляється із запланованим обсягом робіт, виконання плану (доручень, робіт) – нижче 50%.</p>		
<p>Термін виконання обсягу завдань та функцій. Робота виконується у встановлені терміни, у разі потреби – достроково.</p> <p>5 - працівник постійно показує відмінні результати роботи, цілі та завдання виконуються достроково.</p> <p>4 - працівник часто виконує поставлені цілі та завдання достроково при високій якості.</p> <p>3 - робота виконується у встановлені терміни, у разі потреби – достроково.</p> <p>2 - заплановані терміни виконання робіт часто не виконуються через недостатню організованість та кваліфікацію працівника.</p> <p>1 - постійне порушення планів робіт та поставлених завдань через недостатню організованість та кваліфікацію працівника.</p>		

<p>Трудова дисципліна. Дотримання Правил трудового розпорядку, рідкісні перепустки з поважної причини, заздалегідь обумовлені.</p> <p>5 - працівник завжди пунктуальний та надійний.</p> <p>4 - працівник завжди пунктуальний, рідко відсутній і лише з поважної причини, завжди заздалегідь повідомляє про свою відсутність керівника і колег.</p> <p>3 - дотримується Правил трудового розпорядку, рідкісні пропуски з поважної причини, застережені заздалегідь і не мають серйозних негативних наслідків для роботи.</p> <p>2 - працівник який завжди дотримується Правила трудового розпорядку, який завжди пунктуальний, про свою відсутність іноді забуває своєчасно попередити.</p> <p>1 – працівник часто порушує Правила трудового розпорядку, має багато перепусток з поважних та неповажних причин, що має негативні наслідки для роботи. Вкрай ненадійний. Вчасно нікого не повідомляє про відсутність.</p>		
Середнє значення (у балах):		
Рейтинг оцінки діяльності* (Заповнюється безпосереднім керівником)		
Коментарі безпосереднього керівника (при необхідності):		

* Рівні рейтингу:

А (від 4,6 до 5 балів) – визначні досягнення	Працівник показав видатні досягнення в роботі (впровадження проекту та нових управлінських технологій/рішень, що сприяють розширенню сфери діяльності та спричинили підвищення рейтингу компанії; заходи щодо прискорення оборотності оборотних коштів та економії фінансових ресурсів; результати вишукувань додаткових коштів на реалізацію інноваційних, інвестиційних, екологічних, комерційних та інших проектів підприємства тощо) та успішно виконав планові та позапланові проекти.
В (від 4 до 4,5 балів) – перевищує очікування	Працівник показав відмінні результати роботи, цілі та завдання виконані достроково та з високою якістю. Є підтвердження успішності виконання роботи. Перевиконання плану (доручень, робіт) – понад 100%.
З (від 3 до 3,9 балів) – відповідає вимогам	Працівник показав хороші результати роботи, поставлені цілі та завдання виконані якісно та вчасно. Виконання плану (доручень, робіт) – на 100%
Д (від 2 до 2,9 балів) – очікується більше	Працівник показав середні результати, поставлені цілі та завдання виконувались не в строк або якість виконання не відповідала вимогам. Виконання плану (доручень, робіт) – від 50% до 100%.
Е (від 1 до 1,9 балів) – неприйнятно	Поставлені цілі та завдання не виконані чи виконані з неприйнятною якістю, доручення виконувались надчасно і вимагали доопрацювання. Виконання плану (доручень, робіт) – нижче 50%.

Безпосередній

керівник: _____

ПІБ підпис дата

Працівник,

підлягає атестації: «З оцінкою згоден/не згоден» (потрібне підкреслити)**

ПІБ підпис дата

Основні розрахункові формули для вартісної оцінки економічних
результатів (Ру) заходів щодо розробки системи оцінки персоналу

№ п/п	Чинники	Розрахункова формула вартісної оцінки економічних результатів	Показники, що становлять формулу
1	Підвищення продуктивності праці управлінських працівників	$P_{y1}^4 = Ч \times Ц_p \times \left[\frac{T_o}{T_n} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta T} \right) \right]$ $P_{y1}^4 = 10 \times 200 \times \left((0,25/1) + 2050 \times \left(1 - \frac{100}{100 + 7} \right) \right) = 2687,21 \text{ тис.грн.}$	<p>Ч – чисельність управлінських працівників, які пройшли навчання, чол., Ч = 10 чол.;</p> <p>Цр - вартість однієї години роботи працівника, грн. Цр = 200 грн.;</p> <p>То час прискорення навчання, міс., то = 1 тиждень, тобто. 0,25 місяці;</p> <p>Тн - планований час навчання, міс., Тн = 1 місяць;</p> <p>Ф - річний фонд часу роботи одного працівника, год., Ф = 2050 год.;</p> <p>- Підвищення продуктивності праці, %</p>
2.	Навчання подальшим поєднанням професій	$P_{y2}^7 = \frac{Ч_{НВ} * P_{НВ}}{100} \times \Delta H$ <p>H1=5 904 H2= 6435,36 P_{НВ}= 9% ΔH =6435,36-5 904= 531,36 P_{y2}⁷=80*9/100*531,36= 382,5792 тис.грн.</p>	<p>ЧНВ – чисельність робітників, які підвищили відсоток виконання норм виробітку в результаті навчання з поєднанням професій, чол. ЧНВ = 80 чол.</p> <p>РНО – приріст відсотка виконання норм виробітку, %;</p> <p>ΔH – приріст норми виробітку, тис.грн.</p>
3.	Зниження плинності робочих кадрів	$P_{y2}^1 = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right)$ <p>19845*(1-12/32)= 124,03125 тис.грн.</p> $P = З_д * Ч_д * K_c * K_д$ <p>937,5*14*1,26*1,2= 19845 тис.грн.</p>	<p>K₁^T, K₂^T - фактичний та очікуваний коефіцієнти плинності, %; K1 = 32%, K2 = 12%</p> <p>Зд – середньоденний заробіток одного працівника, грн.;</p> <p>Чд – кількість людино-днів нероботи у зв'язку зі звільненням чи навчанням новоприйнятого працівника;</p> <p>Kc - коефіцієнт, що враховує розмір єдиного соціального податку;</p> <p>Kд - коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату.</p>

Атестаційний лист №

Структура підпорядкування:

кому підпорядковується:

Вік: Загальний стаж роботи (років):

Стаж роботи в Прогрестех-Україна (років):

Посадові обов'язки		Викона ння 12345	Примітк а
1	Забезпечувати якісне виконання робіт, відповідно до договору (перелік і періодичність).		
2	Забезпечувати процес роботи, відповідно до вимог		
3	Забезпечувати дбайливе ставлення до майна підприємства		
4	Проходити інструктажі з охорони праці (первинний на робочому місці, повторний, позаплановий і цільовий)		
5	Складати заявки на придбання предметів повсякденного використання, необхідних для поліпшення умов праці		
Середній бал			
Якості			Оцінка
1.	Відповідальність. Своєчасне, сумлінне, якісне виконання завдань керівника.		
2.	Працездатність. Уміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень		
3.	Комунікабельність. Коректність, уважність, гнучкість в спілкуванні з колегами і зовнішнім оточенням, вміння вирішувати конфліктні ситуації.		
4.	Готовність до праці. Небайдуже ставлення до робітників ситуацій, бажання активно брати участь в роботі і впливати на загальний результат.		
5.	Знання техніки безпеки		
6.	Володіння технічними засобами, необхідними при здійсненні службових обов'язків		
Середній бал			

Анкета оцінки додаткового навчання працівника Прогрестех-Україна

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Актуальність та новизна отриманих знань		
2. Зрозумілість та доступність викладу матеріалу		
3. Оцінка практичних занять, цінність навчання для практичної роботи		
4. Задоволеність одержаними матеріалами (документацією)		
5. Наскільки навчання сприяло розвитку умінь та навичок.		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Що Вам необхідно від компанії/начальника, для того, щоб краще працювати		
Ви використовуєте у своїй роботі свої професійні навички та здібності повністю/не повністю		
Вкажіть, чи ви відчуваєте потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації		

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації працівника Прогрестех-
Україна

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Актуальність та новизна отриманих знань для діяльності підрозділу		
2. Практична цінність знань підрозділу.		
3. Рівень виконання інструкцій з ТБ, ПТЕ, технологічних процесів		
4. Поліпшення якості роботи, зниження рівня шлюбу		
5. Наскільки навчання сприяло розвитку необхідних умінь та навичок працівника.		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Які ще знання, вміння необхідні співробітнику для успішного виконання його посадових обов'язків		
Яке ще навчання необхідне співробітнику (за якою тематикою)		
Ваші побажання щодо вдосконалення навчання в організації		

Загальний план аудиту винагород у Прогрестех-Україна

Тип кадрового аудиту, плановані види діяльності	Виконавець	Трудовитрати, чол. дн.	Період проведення
За періодичністю проведення – оперативний аудит, за повнотою кадрового аналізу – повний аудит, за методикою аналізу – комплексний, за рівнями проведення – на всіх рівнях, за способом проведення – зовнішній, із залученням працівників підприємства	Директор кадрової служби	15	08.02-22.02
Збір інформації про систему керування персоналом	Працівники кадрової служби	1	08.02
Аудит організаційної структури	Директор кадрової служби	2	09.02-10.02
Аудит динаміки та структури кадрового статусу	Працівники кадрової служби	2	11.02-12.02
Аудит системи оплати праці персоналу	Працівники кадрової служби	2	13.02-14.02
Аудит системи преміювання персоналу	Працівники кадрової служби	2	15.02-16.02
Аудит мотивації та стимулювання персоналу	Працівники кадрової служби	2	17.02-18.02
Формування аудиторського висновку	Працівники кадрової служби	2	19.02-20.02
Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом	Директор кадрової служби	2	21.02-22.02

Програма аудиту винагород у Прогрестех-Україна

Етап	Зміст	Інформація для роботи	Джерела інформації	Виконавці	Терміни виконання
Інформаційний	Збір інформації о діяльності організації	Данні о персоналі організації	Штатне расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка	Отдел кадров, аудиторская команда	1 день
Аналітичний	Аудит організаційної структури Аудит динаміки та структури кадрового статусу Аудит системи оплати праці персоналу Аудит системи преміювання персоналу Аудит мотивації та стимулювання персоналу	Дані про систему управління персоналом	Організаційна структура організації та служби управління персоналом, дані кадрового обліку, результати опитування та анкетування	Відділ кадрів, аудиторська команда	10 днів
Формування аудиторського висновку	Виявлення позитивних та негативних аспектів системи управління персоналом. Формулювання загроз у системі	Попередні аудиторські висновки	Службова записка за результатами аналізу	Відділ кадрів, аудиторська команда	2 дні
Творчий	Виявлення можливих варіантів управлінських рішень для системи керування персоналом	Методи мозкового штурму	Аналіз даних по галузі, подібним компаніям	Відділ кадрів, аудиторська команда	0,5 дні
Дослідницький	Опис кожного варіанта, порівняльна характеристика ефективності всіх варіантів з урахуванням економічного ефекту та витрат	Техніко-економічні показники кожного варіантів з	Службова записка за результатами аналітичного дослідження та аудиторський висновок	Відділ кадрів, аудиторська команда	1 день
Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом	Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом та оцінка економічного ефекту	Дані творчого та дослідницького етапу	Службова записка за результатами творчого та дослідницького етапу	Відділ кадрів, аудиторська команда	0,5 дні