

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Удосконалення організації робочих місць персоналу Комунальної установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради

Виконала студентка

2 курсу, групи 8.0518

Спеціальності 051 «Економіка»

освітньої програми «Управління персоналом і економіка праці»

Нестеренко Л.В.

Керівник : професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н

Кендюхов О.В.

Рецензент : декан факультету ФЕУ НУ

«Запорізька політехніка», к.е.н, доцент

Корольков В. В.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов
« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Нестеренко Людмилі Віталіївні

1. Тема роботи: «Удосконалення робочих місць персоналу Комунальної установи «Централізованої бухгалтерії закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради»
керівник роботи: Кендюхов Олександр Володимирович, професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н,
затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради», Державної служби статистики України, Національного банку України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): описати поняття та види робочих місць персоналу, їх організація; розглянути принципи організації робочого місця персоналу; обґрунтувати зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства; провести діагностику проблем робочих місць підприємства КУ «ЦБ молоді та спорту» ЗОР; проаналізувати SWOT-аналіз робочих місць підприємства в умовах кризи; надати удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів; відобразити практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 17 табл. і 5 формул

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кендюхов О.В., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Кендюхов О.В., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Кендюхов О.В., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.Ю.Тимошик
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 120 с., 9 рис., 17 табл., 50 джерел, 4 додатка.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси удосконалення робочих місць на прикладі КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних положень державного регулювання процесу удосконалення робочих місць персоналу.

Метою магістерської роботи магістра є розвиток теоретичних положень та розробка пропозицій з удосконалення системи робочих місць персоналу на основі раціонального використання інвестиційних ресурсів з урахуванням фаз життєвого циклу робочого місця, оптимізації грошово-кредитної політики, удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності організації робочого місця.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- описано поняття та види робочих місць персоналу, та їх організація;
- розглянуто принципи організації робочого місця персоналу;
- обґрунтовано зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства;
- проведено діагностику проблем робочих місць підприємства КУ «ЦБ молоді та спорту» ЗОР;
- проаналізовано SWOT – аналіз робочих місць підприємства в умовах кризи;
- надано удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів;
- відобразити практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: удосконаленні теоретичних положень, концептуальних, науково-методичних та практичних підходів щодо державного регулювання процесу створення робочих місць для забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки України.

Результати дослідження можуть бути застосовані концептуальні положення, висновки та рекомендації дисертації мають практичне спрямування і можуть бути використані для активізації державного впливу на процес створення робочих місць в Україні.

ПЕРСОНАЛ, РОБОЧІ МІСЦЯ, ОБЛІК, АНАЛІЗ, ДІАГНОСТИКА,
СТАН, ОПЛАТА ПРАЦІ, ЗАРОБІТНЯ ПЛАТА, КАДРОВА ПОЛІТИКА,
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ, АДАПТАЦІЯ
ПЕРСОНАЛУ

SUMMARY

Master's work of the master: 120 S., 9 figs., 17 tables, 50 sources, 3 applications.

The object of the study is the socio-economic processes of job improvement on the example of the CU "Centralized accounting of youth and physical culture and sports institutions" of the Zaporizhzhya Regional Council.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, methodological and applied provisions of the state regulation of the process of improving staff jobs.

The purpose of the master's thesis is to develop theoretical provisions and to develop proposals for improving the system of staff jobs based on the rational use of investment resources, taking into account the phases of the work life cycle, optimization of monetary policy, improving methodological approaches to assessing the effectiveness of work organization.

In accordance with this goal, the following tasks are solved in the work:

- describes the concepts and types of staff jobs, and their organization;
- the principles of organization of workplace of personnel are considered;
- the foreign experience of formation of personnel potential of the enterprise is substantiated;
- diagnosis of problems of workplaces of the enterprise of CB "Youth and Sport CB";
- SWOT – analysis of the company's workplaces in crisis conditions is analyzed;
- improvement of the system of managing the adaptation of workplaces by applying innovative approaches;
- to reflect practical recommendations on the formation of personnel potential of the enterprise

Methods of research: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

Obtained results: improvement of theoretical provisions, conceptual, scientific, methodological and practical approaches to state regulation of the process of job creation to ensure innovative and technological development of the Ukrainian economy.

The results of the research can be applied conceptual provisions, conclusions and recommendations of the dissertation have practical direction and can be used to intensify state influence on the process of job creation in Ukraine.

STAFF, WORKPLACES, ACCOUNTING, ANALYSIS, DIAGNOSTICS,
STATE, WORK PAYMENT, WAGE, HUMAN POLICY, PERSONNEL
MANAGEMENT,BALES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Поняття та види робочих місць персоналу, їх організація	12
1.2 Принципи організації робочого місця персоналу	22
1.3 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КУ «ЦЕНТРАЛІЗОВАНА БУХГАЛТЕРІЯ ЗАКЛАДІВ ТА УСТАНОВ МОЛОДІ, ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	38
2.1 Організаційно – управлінська структура підприємства	38
2.2 Діагностика проблем робочих місць підприємства	47
2.3 SWOT– аналіз робочих місць підприємств в умовах кризи	53
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	60
3.1 Механізм регулювання робочих місць в умовах трансформації структури зайнятості	60
3.2 Удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів	67
3.3 Практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства	79
Висновки до розділу 3	90
Висновки	93
Список використаних джерел	98
Додатки	108

ВСТУП

Робоче місце є одним з основних елементів виробничої структури підприємства і фактором організації виробничого процесу. Організацію робочого місця можна прирівняти до організованості всього підприємства, оскільки вона виступає як показник якості роботи всіх служб. Саме робоче місце є з'єднувальним ланцюжком між організаційною і виробничою структурами підприємства. В Україні основними засадами організації робочих місць є теоретичні та методологічні розробки ще періоду адміністративно–командної системи господарювання, які припускають стабільні, інертні умови діяльності.

Методологічні проблеми розвитку робочих місць як основного чинника удосконалення структури економіки, підвищення її ефективності, забезпечення гідної праці аналізуються в публікаціях Гебер Н. А. [16] і Головка А. С. [18], вітчизняних учених Довбня С.Б., Письменна О.О. [27], Передало Х. С., Моспан М. О.[63], Ільч Л. М.[41].

Формуванню продуктивної системи робочих місць як основного чинника розвитку сфери зайнятості присвячено багато досліджень закордонних учених, зокрема Семенів Л. К. [77], Маршавін Ю.М. [55], Егоршин А. П. [32]. Методологічна сутність робочих місць у контексті аналізу соціально-трудових відносин, забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці стали предметом наукових досліджень Сардак О. В. [76], Черчик Л. [97].

Різноманітні аспекти проблеми організації, функціонування та збереження робочих місць також досліджують фахівці в галузі технічних наук, права, психології. Фундаментальні основи залежності зайнятості від інвестицій розкриті Хау Дж. [95]. Водночас у вітчизняній науковій літературі недостатньо досліджуваними залишаються проблеми інвестиційного забезпечення створення та модернізації робочих місць, особливо щодо

визначення джерел інвестицій, оптимізації та оцінювання ефективності інвестиційних вкладень відносно фаз життєвого циклу робочого місця.

Метою магістерської роботи магістра є розвиток теоретичних положень та розробка пропозицій з удосконалення системи робочих місць персоналу на основі раціонального використання інвестиційних ресурсів з урахуванням фаз життєвого циклу робочого місця, оптимізації грошово-кредитної політики, удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності організації робочого місця.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- описати поняття та види робочих місць персоналу, їх організація;
 - розглянути принципи організації робочого місця персоналу;
 - обґрунтувати зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства;
 - провести діагностику проблем робочих місць підприємства;
- проаналізувати SWOT-аналіз робочих місць підприємства в умовах кризи;
- охарактеризувати механізм регулювання робочих місць в умовах трансформації структури зайнятості;
 - надати удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів;
 - відобразити практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси удосконалення робочих місць на прикладі КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних положень державного регулювання процесу удосконалення робочих місць персоналу.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертації склали фундаментальні, загальнонаукові та спеціальні методи пізнання явищ

і процесів, зокрема: системного аналізу – при обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад формування економічної політики, інструментів і важелів державного регулювання щодо створення робочих місць; порівняльного аналізу – при діагностиці процесів створення робочих місць, у т.ч. їх критеріїв: продуктивності праці, заробітної плати за видами промислової діяльності та групами рівнів технологій; індукції та дедукції – при аналізі впливу факторів інвестицій та праці на продуктивність праці; індексний метод – при визначенні динаміки валового випуску, кількості робочих місць штатних працівників, капітальних інвестицій; метод моделювання – при формалізації факторних залежностей при прогнозуванні процесу створення робочих місць; таблично-графічний метод – при побудові графіків і схем у процесі аналізу впливу капітальних інвестицій на умови збільшення кількості робочих місць.

Інформаційною базою дослідження є нормативні документи з питань державного регулювання розвитку економіки, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, офіційні сайти органів влади, науково – експертні матеріали установ Національної академії наук України, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень, концептуальних, науково-методичних та практичних підходів щодо державного регулювання процесу створення робочих місць для забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки України.

Практичне значення одержаних результатів. Концептуальні положення, висновки та рекомендації дисертації мають практичне спрямування і можуть бути використані для активізації державного впливу на процес створення робочих місць в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та види робочих місць персоналу, їх організація

Навіть в умовах тотальної інформатизації та комп'ютеризації діяльність підприємства без залучення людей є неможливою. Такі люди стають частиною ресурсів підприємства, необхідних для виконання його цілей та завдань, тобто перетворюються у «робочі місця» або «людські ресурси» для цього підприємства. В економічній літературі, присвяченій питанням управління підприємствами, має місце ототожнення економічних категорій «трудові ресурси» та «персонал» у випадках, коли мова йде про окремо взяте підприємство, а не про регіональний чи національний вимір (сукупність підприємств).

Створення нових робочих місць, що справедливо визначено законодавством України основним напрямом державної політики у сфері зайнятості населення, вимагає чіткого усвідомлення змісту поняття «робоче місце».

У Конвенції Міжнародної організації праці 155 даний термін означає «всі місця, де працівникам треба бути або куди їм треба прямувати у зв'язку з їхньою роботою, і які прямо чи непрямо перебувають під контролем роботодавця», але цей термін вживається у контексті «запобігання нещасним випадкам і ушкодженню здоров'я, що виникають внаслідок роботи, в ході її або пов'язані з нею» [24].

Близьким за змістом є його формулювання у вітчизняному законодавстві – «місце (приміщення), на якому працівник постійно чи тимчасово перебуває в процесі трудової діяльності і яке визначене, зокрема, на підставі трудового договору (контракту)» [6].

Як бачимо, у зазначених трактуваннях категорії «робоче місце» переважає просторово-правовий підхід. Розширюють зміст цієї категорії Ж.М. Балабанюк та А.С. Головка, які до характеристики робочого місця досить обґрунтовано додають матеріально-технічний аспект. На їх думку, робоче місце – первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності [18, с.120].

За своєю суттю не відрізняється від зазначеної точка зору Т.С.Бушман, А.Л. Егоршин, Н.М. Польова. Вони «стисло» визначають робоче місце як «найраціональніше просторове розміщення матеріальних елементів виробництва». Не занурюючись далі у дефініції та етимологію поняття «робоче місце», що досить ретельно проаналізовано вітчизняними дослідниками, які, зокрема, розробили класифікацію найбільш поширених точок зору, зауважимо, що різний зміст визначень, на нашу думку, свідчить про багатогранність цієї наукової категорії [68, с.47].

Відмінності у трактуванні даного поняття багато в чому обумовлюються контекстом, в якому воно застосовується, завданнями, що вирішуються дослідниками. Зокрема, у відомій публікації лауреатів Нобелівської премії Х. Пісаридеса і Д. Мортенсена, присвяченій аналізу теоретичних проблем залежності зайнятості і безробіття від створення та скорочення робочих місць, взагалі відсутня дефініція терміна «робоче місце» [1, с.112].

На думку автора, в контексті дослідження ролі робочих місць у забезпеченні законодавчо визначених пріоритетів політики зайнятості – повної та продуктивної зайнятості більш плідним є аналіз проблеми у двох аспектах: фізичному та економічному. Автор підтримує точку зору науковців, які з 1990-х рр. під фізичним робочим місцем розуміють сукупність певної частини фізичного простору і розташованих там технічних засобів, що призначаються для виробництва товарів і послуг.

Але сукупність, про яку йдеться, за своєю сутністю є основним капіталом підприємства, фірми. Щодо економічного аспекту зазначеного поняття автор погоджується з думкою С.І. Бандура, який вважає, що це – сукупність матеріальноречових, економічних і соціальних умов забезпечення зайнятості працівників [12, с.76].

Отже, прийом на роботу особи та її подальша праця можливі, коли фізичне робоче місце набуває економічного змісту – забезпечується обіговими засобами, необхідними для здійснення виробничого процесу, – предметами праці, енергоносіями, технічною документацією та іншою інформацією, фондом оплати праці. Інакше кажучи, умови для зайнятості створюються не лише основним капіталом, а й оборотним [15, с.196].

Одним з найважливіших пріоритетів політики держави на всіх етапах економічного розвитку є забезпечення високопродуктивної праці, яка ставить перед собою за ціль досягнення максимально – корисного результату за мінімальний час при мінімально витрачених ресурсах. Поняття праця має як фізичну так і інтелектуальну форму, однак її існування в обох формах неможливе без постійної модернізації робочих місць, підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та капіталоозброєності [23, с.291].

Питання створення робочих місць в економіці України тривалий час обговорюються в науковому та експертному колах. Проте відсутнє єдине розуміння терміну «робоче місце», типів робочих місць. Ми поділяємо думку Довбня С.Б., який наголошує що в Україні не визначено критерії розмежування різних типів робочих місць – фізичних, функціонуючих, вакантних, резервних, економічних. Традиційно робоче місце розглядається як сукупність технічних засобів і фізичного простору, необхідних для здійснення трудової діяльності [27, с.102].

В них використані основні ключові слова, що характеризують для формування матеріальної сутності робочого місця, такі як: частина простору; виробнича площа; зона трудової діяльності; сфера діяльності одного працівника, зона докладання праці просторова зона.

Це викликає певні труднощі при розробці інструментарію державного впливу для використання в аналітичних розрахунках, при прийнятті управлінських рішень в процесі створення і модернізації робочих місць в економіці України. Під час дослідження наукових джерел автором було систематизовано визначення поняття робочого місця в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення робочого місця вітчизняними вченими

Автори	Визначення
І.В. Гончарьова [19,с.685]	закріплена за окремим працівником просторова зона, оснащена засобами праці, необхідними для виконання певної роботи.
Довбня С.Б. [28,с.126]	зона трудової діяльності працівника, або групи працівників, оснащена всім необхідним для успішного здійснення роботи. Водночас це первинна ланка виробничої структури підприємства, яка може функціонувати відносно самостійно.
Лял О.І. [13]	площа, спеціально обладнана для виконання працівником обумовленої трудовим договором конкретної праці, функції. В чинному трудовому законодавстві України поняття «робоче місце» ототожнюється іноді з місцем роботи.
М. М. Ввороновська [15,с.196]	сукупність організаційно – технічних передумов реалізації трудового потенціалу індивіда, що створює єдину методичну базу для обліку фізичних і економічних робочих місць, теоретичне підґрунтя включення обліку робочих місць в систему управління працею на підприємстві.
О.О. Письменна [64,с.185]	неподільне в організаційному відношенні (в даних конкретних умовах) ланка виробничого процесу, що обслуговується одним або декількома робітниками, призначене для виконання однієї або кількох виробничих чи обслуговуючих операцій, оснащене відповідним обладнанням та технологічним оснащенням.
О.З. Сліпа [80,с.351]	це первинна ланка виробництва, зона докладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності. Робоче місце, як місце зайнятості людини, визначає умови праці, режими та ін.

Виходячи з таблиці, поняття «робочого місця» визначені певною неподільною формою у просторі, яка наділена засобами виробництва.

В цілому ж у вітчизняному науковому просторі існуючі визначення поняття «робоче місце» пов'язуються або з матеріально-речовою, або соціально – трудовою сутністю. Слід відмітити, що поняття «робоче місце» також не знайшло остаточного визначення у правовому полі. Всі визначення закріплені в законодавчих нормативних актах наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Правові аспекти визначення робочого місця

Джерела формування визначення	Визначення
Держстандарт СРСР [6]	зона, оснащена технічними засобами, у якій відбувається трудова діяльність працюючого або групи працюючих, що спільно виконують одну роботу або операцію
Протокол Міністерства праці України 21.06.1995 №4 [72]	Робоче місце працівника характеризується наявністю закріпленої зони, технічних засобів або їх сукупності, необхідної для виробництва. Основою визначення робочого місця є функціональний розподіл праці у взаємозв'язку із засобами праці, що дозволяє розглядати робоче місце як місце прикладання робочої сили працівників.
Постанова Міністерства праці України від 01.09.92 р. №41 [48]	місце постійного або тимчасового перебування працівника в процесі трудової діяльності.
Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI // Голос України. – 2012. – N8 153–154 [36]	«Нове робоче місце це робоче місце, яке створене у зв'язку зі створенням нового суб'єкта господарювання (крім того, що створений шляхом припинення) або збільшення штатної чисельності працівників за умови відсутності скорочення (зменшення) середньомісячної чисельності за попередні 12 місяців, а також створене шляхом модернізації або зміни технології виробництва, що потребують нових знань, навичок та вмінь працівника»

Виходячи з таблиці, на законодавчому рівні у визначеннях приділено увагу матеріально – технічній характеристиці робочого місця і це має

закономірний характер, оскільки в більшості своїй джерела представлені законодавчою базою різноманітних економічних галузей, яким притаманний конкретний технологічнофункціональний підхід. Однак, у сформованих визначеннях присутні також просторово – територіальні характеристики.

Водночас у визначеннях сформовані подекуди різні цілі їх функціонування. Найбільш вдалим визначенням робочого місця вважаємо визначення В.А. Рудьєв, що робоче місце є первинним елементом виробничого апарату, де відбувається інтеграція факторів виробництва – засобів праці, предметів праці і робочої сили [42, с.39].

В підручниках робоче місце на мікрорівні розглядається як фізичне робоче місце, що є частиною фізичного простору, необхідного для здійснення трудової діяльності (виробнича зона), оснащене відповідним набором знарядь праці, призначене для діяльності одного або за умови багатозмінної роботи кілька працівників, в одну зміну і виконує певний склад трудових функцій [28, с.126].

На нашу думку, в понятті «робоче місце» на макрорівні відбивається сукупність стійких відтворювальних, соціальних, економічних, організаційнотехнічних, управлінських та екологічних зв'язків між факторами виробництва, що дозволяє розглядати його як елемент економічної системи з відповідними властивостями. Із зазначеного слідує, що економічну категорію «робоче місце» доцільно розглядати як сукупність процесів і умов для взаємодії робочої сили і капіталу, що забезпечують можливість здійснення праці. Дане визначення досить повне і несуперечливе, оскільки базується на взаємозв'язку двох основних чинників виробництва – робоча сила і капітал, без наявності яких неможливе здійснення процесу праці, і не обтяжене наявністю будь – яких тимчасових або просторових характеристик, як наприклад: знаходження в певному місці, виділення певної просторової зони, і т.д. Однак його практичне використання стикається з необхідністю конкретизації робочого місця як об'єкта економічної системи [31, с.373].

Під час аналізу наукових робіт зарубіжних авторів, присвячених інтерпретації цієї категорії було виявлено декілька визначень, які наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення терміну робоче місце іноземними фахівцями

Автори	Визначення
Джексон П. [1,с.122]	фізичне місце, де хтось працює. Таке місце може коливатися від домашнього офісу до великого офісного будинку або заводу. Робоче місце є одним з найважливіших соціальних, крім будинку, просторів, становлять "центральну концепцію кількох осіб: працівника і його/її сім'ї, організаціїроботодавця, клієнтів організації, і суспільства в цілому"
Томас Бартцер [2]	Просторова територія, в якій людина взаємодіє з робочим обладнанням та об'єктами в рамках системи роботи компанії. Робоче місце є найменшим просторовим структурним підрозділом бізнесу
Ваїке – китайська енциклопедія [35].	місце де працівник, повинен повністю розуміти свої завдання, можливості і обмеження
Йенс Брауер [50]	Нові технології є основою для новітнього робочого місця, і це вже реальність в багатьох компаніях. Наступним етапом, і це дуже важливо, є збільшення використання пропозицій співробітників, для того щоб повністю використовувався потенціал інвестицій в ІТ.
Сара Ширман [4,с.36]	Традиційне робоче місце зазнає змін, розмивається границя між фізичним та цифровим робочим місцем.
Гевін Селкирк [12,с.76]	Робоче місце більше не є конкретним місцем. Кожен ринок прагне використовувати смарт технології, з якими співробітники компанії хочуть працювати. Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними і залучити найбільш талановитих співробітників переходять в цифровий вимір. Передбачалось, що у 2016 році вираз "на робочому місці" не буде більше використовуватися.

Аналізуючи з таблиці – думки зарубіжних вчених менш конкретизовані, однак акцентовані не на простір та місце функціонування

робочого місця, а на його оснащення. У цих визначеннях увага акцентується на таких ключових словах, як: співробітник, працівник, людина. З цього можна зробити висновок, що зарубіжні вчені в основу інтерпретації «робочого місця» ставлять людину, працівника як гаранта функціонування робочого місця, а не навпаки. Під час дослідження встановлено, що термін «робоче місце» потребує дослідження для використання як на мікрорівні на рівні підприємства, так і на макrorівні – державному рівні.

Технічний прогрес істотно впливає на структурні зміни в економіці. На ринку праці ці зміни виражаються в зміні структури робочих місць. Робочі місця неоднорідні за своїми якісними характеристиками: одні припускають високу, інші низьку кваліфікацію робочої сили; одні пов'язані з високою, інші – з низькою оплатою; одні більше, інші менш привабливі з точки зору різних негрошових переваг. Питання про те, в якому напрямку змінюється структура зайнятості під впливом технічного прогресу, вже кілька століть займає увагу дослідників [19, с.685].

Світові тенденції демонструють, що технічний прогрес генерує більш складні робочі місця і пред'являє все більш високі вимоги до освіти, в результаті перерозподіляє результати економічного зростання на користь працівників високої кваліфікації. Технологічні зміни призводять до того, що місць з високою продуктивністю стає все більше. Одночасно зростає кількість робочих місць, які не вимагають високої кваліфікації, таких місць особливо багато в секторі послуг, де зайнятість безперервно зростає. Принципово не рутинний характер ускладнює автоматизацію подібних робочих місць, в зв'язку з чим навіть у міру розгортання комп'ютерної революції не скорочується, а збільшується [41, с.608].

Таким чином, виникає поняття високопродуктивного робочого місця. Аналіз показує, що загальноприйнятого чіткого його визначення не існує. Замість цього прийнято говорити про нові (як правило, високотехнологічні) робочі місця, які протиставляються застарілим робочим місцям. Слід відмітити, що мова йде про характер створюваних робочих місць, а не просто

про нові робочі місця, які виникають як факт. Саме про зновстворені робочі місця йде мова в законі «Про зайнятість населення», де нове робоче місце інтерпретується як робоче місце, яке створене у зв'язку із появою нового суб'єкта господарювання (крім того, що створений шляхом припинення) або збільшенням штатної чисельності працівників за умови відсутності скорочення (зменшення) середньомісячної чисельності за попередні 12 місяців, а також створене шляхом модернізації або зміни технології виробництва, що потребують нових знань, навичок та вмінь працівника [35].

В зв'язку з чим виникає поняття старих і нових робочих місць, які певним чином накладають відбиток на їх характер і в промисловому секторі.

Таблиця 1.4 – Порівняльні характеристики старих і нових робочих місць [20]

Ознака	Старі робочі мсця	Нові робочі місця
1	2	3
Основні характеристики		
Ресурси	Атоми— фізичні активи	Біти— інформація
Робота	Структурована, локалізована	Гнучка, віртуальна
Працівники	Залежні співробітники	співробітники, наділені повноваженнями, вільні агенти
Фактори, що впливають на рівні підприємства		
Технологія	Механічна	Цифрова, електронний бізнес
Ринки	Локальні, вітчизняні	Глобальні, включаючи використання інтернета
Робоча сила	Однорідна	різноманітна
Цінності	Стабільність, економічність	Мінливість, швидкість
Події	Спокійні, прогнозуємі	Турбулентні, кризові
Особливості менеджменту		
Керівництво	Автократія	Розподіл влади, надання прав

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Фокус	Отримання прибутку	Зв'язки зі споживачами
Виконання роботи	Окремими людьми	Командами
Взаємовідносини	Конфлікти, конкуренція	Співробітництво
Ціль	Ефективний результат	Експериментування, навчаюча організація

Виходячи з таблиці, показано основні пункти відмінностей між двома виробничими парадигмами.

Команди, які виконують завдання на сучасних промислових підприємствах і організаціях, можуть залучати зовнішніх підрядників, постачальників, споживачів, конкурентів і вільних агентів (професіонали – одинаки, фрілансери), які працюють не на конкретну організацію, а від проекту до проекту.

Найбільш цінні працівники – це ті, які здатні швидко навчатися, передавати знання і відчувати себе комфортно в умовах ризику, змін і невизначеності [39].

Сучасна промисловість повинна опиратись на технологічні досягнення, що рівноцінно створенню значної кількості високопродуктивних робочих місць. Очевидно, що створення такого типу робочих місць повинне сприяти вирішенню одного з найважливіших завдань соціально – економічного розвитку, а саме – ефективному використанню трудових ресурсів при мінімізації негативних наслідків для зайнятості населення, а отже, забезпечення зростання продуктивності праці і адекватний їй зростанню заробітної плати [41, с.608].

Отже, у публікаціях з цих питань фахівці використовують такі модифікації понять як якісні робочі місця, термін «робочі місця, що найбільшою мірою сприяють розвитку», високотехнологічні робочі місця, висококваліфіковані робочі місця, ефективні робочі місця,

високопродуктивні робочі місця. Однак у вітчизняній та зарубіжній літературі не достатньо розкривається зміст цих понять.

1.2 Принципи організації робочого місця персоналу

Якість робочих місць – надзвичайно важливий показник будь – якої ефективно функціонуючої економіки. Європейська конфедерація профспілок постійно звертала увагу на необхідність зосередитися на створенні якісних робочих місць, оскільки вони є ключовим фактором забезпечення стійкого зростання в Європі. ЕКП зазначає, що відтворення неякісних робочих місць призводить до стримування відновлення економіки країни і наголошує, що створення якісних робочих місць є ключовою умовою економічного зростання і конкурентоспроможності.

Якісні робочі місця пов'язані також з більш високим рівнем участі населення на ринку праці. Завдяки якісним робочим місцям працівники більш задоволені своєю роботою, більш кваліфіковані і мотивовані, що у свою чергу сприяє появі сильніших, продуктивніших і інноваційних підприємств. Неякісні робочі місця, разом з незаконною трудовою діяльністю негативно впливають на надходження до державного бюджету через зниження доходів від оподаткування, субсидування низьких заробітних плат, та відповідно, низьких пенсій [58, с.88].

Отже, у випадку «якісного робочого місця», змістовний акцент робиться не на продуктивності праці, а на якості оснащення місця (з точки зору працівника), соціальної забезпеченості працівника і рівня оплати праці. Тобто, при підході з точки зору «якісного» робочого місця розглядається рівень споживання і заощаджень працівника, а «високопродуктивного» – ефективність виробництва. Тобто поняття якісних робочих місць відображає соціальний характер.

«Робочі місця, що найбільшою мірою сприяють розвитку», що проголошуються європейською економічною політикою – це ті робочі місця, які найбільш важливі для суспільства, з урахуванням їх цінності як для працюючих, так і потенційних побічних ефектів – позитивних або негативних (до видів зайнятості, що вносять в економічний розвиток більш істотний внесок, ніж інші, відносяться ті, які скорочують бідність, пов'язують економіку зі світовими ринками, або зміцнюють довіру і підвищують громадянську активність, до яких з нашої точки зору відносяться робочі місця саме в промисловості). Це робочі місця, які мають «... продуктивну працю, при якій забезпечується захист прав, гідна оплата праці і соціальний захист. Вона також має на увазі, що можливість заробляти повинна бути повністю доступна для всіх» [58, с.119].

Слід зазначити, що аналітики досить швидко виявили існуючі відмінності понять «високотехнологічних» і «високопродуктивних» робочих місць. Тим часом, різниця між цими поняттями принципова. «Високотехнологічне» робоче місце – це робоче місце, оснащене складним обладнанням. «Високопродуктивне» робоче місце – це робоче місце, що дає можливість виробити максимуму продукту за мінімум сукупних витрат, що можна виробити на робочому місці, оснащеним складним обладнанням та високими рівнями технологій [6].

Незважаючи на те, що деякі вчені торкаються проблем створення високопродуктивних робочих місць, активно їх обговорюють, Указом Президента України від 11 липня 2005 р. було надано доручення Кабінету Міністрів України, регіональним держадміністраціям створити протягом ще 2006 – 2009 рр. не менш, ніж 1 млн робочих місць на рік, а згідно з постановою постановою Уряду № 922 від 5 липня 2006 р. Кабінет Міністрів України мав наміри забезпечити створення до 2009 р. не менше 4 млн робочих місць тобто були встановлені цільові показники їх створення, до сих пір не запропоновано чіткого визначення поняття високопродуктивного

робочого місця. Резюмуємо основні характеристики високопродуктивного робочого місця (рисунок 1.1) [Розроблено автором].



Рисунок 1.1 – Ознаки високопродуктивних робочих місць в економіці [Розроблено автором].

Аналізуючи, високопродуктивні робочі місця – це такі робочі місця, для яких мають місце такі ознаки: оснащеність найсучаснішим технологічним обладнанням, заснованим на останніх досягненнях науки і техніки; висока продуктивність праці (продуктивність праці повинна, як правило, в рази перевищувати аналогічний показник традиційних виробництв; наприклад, в 2 – 3 рази вище середньої продуктивності праці в країні або по промисловості); безпечні умови праці, що відповідають європейським нормам; якісна освіта і висока кваліфікація працівників, зайнятих на даних робочих місцях; висока заробітна плата працівників, зайнятих на даних робочих місцях (наприклад, суттєво вища, ніж у працівників традиційних виробництв); висока вартість створення нових робочих місць або модернізації старих робочих місць (не менше 100 тис. доларів) [35].

Критерії їх виокремлення різні для кожної економіки в залежності від рівня розвитку країни і провідних її секторів. Для України, на нашу думку, це робочі місця, сприяють диверсифікації експорту та робочі місця, що не субсидуються за рахунок державного бюджету. Це той тип робочих місць, що відображає ефективні економічні, соціальні, екологічні зв'язки між факторами виробництва.

Також є визначення високопродуктивного робочого місця як економічне робоче місце, оснащене сучасними високотехнологічними засобами виробництва, що забезпечують високу продуктивність капіталу, організація виробництва на якому дозволяє при використанні робочої сили відповідної кваліфікації отримувати на ній продуктивність праці не нижче певного рівня (наприклад, рівня розвинених країн світу) при адекватній їй оплаті праці [16, с.78].

На основі встановлення ознак високопродуктивного робочого місця встановлюються критерії, тобто показники, які характеризують кількісно і якісно тип робочих місць. У рисунку наведено міжнародний досвід встановлення таких критеріїв. Автором пропонується класифікувати критерії як економічні та соціальні та доповнити групами інвестиційних та інноваційно – технологічних.

До інвестиційних відносяться: вартість створення одного робочого місця або його модернізації, швидка окупність капітальних інвестицій, висока продуктивність капіталу робочого місця, висока рентабельність робочого місця.

До інноваційно – технологічних: складність технології виробництва та рівень роботизації, конкурентоспроможність продукції, науково-технічне забезпечення, використання ІТ технологій, ресурсо – збереження.

В сукупності: економічні, соціальні, інвестиційні критерії формують основу управління процесом створення високопродуктивних робочих місць в переробній промисловості (рисунок 1.2).

За міжнародною методологією величина критерію за показником «додана вартість у розрахунку на одне заміщене робоче місце» встановлюється виходячи з середнього рівня валового внутрішнього продукту в розрахунку на одне заміщене робоче місце по шести найбільших економік світу (США, Китаю, Японії, Німеччини, Індії, Бразилії), оціненим шляхом використання паритету купівельної спроможності. При використанні ПКС 2005 р. в 2011 році середній рівень продуктивності праці в цих країнах становив 27 000 дол. США. Виходячи з основного варіанту прогнозу світової економіки до 2020 р. продуктивність праці (за паритетом купівельної спроможності) в цих країнах повинні досягти близько 37 тис. дол. США в цінах 2011 року [6].

Також, критерієм віднесення робочих місць до високопродуктивних, є заробітна плата, що теж є якісною характеристикою наявних робочих місць в промисловості. Кваліфікація працівників – основний фактор ефективності, висока заробітна плата дозволяє залучити більш кваліфіковані кадри. Досліджуючи класифікацію робочих місць і засоби їх стимулювання слід враховувати не тільки їх високу продуктивність чи капіталоозброєність, а і стимулювання самого працівника, тобто високооплачуваність його праці. Тому більше уваги слід приділяти підвищенню оплати праці працівникам. Високий рівень компетентності працівника на робочому місці є однією з головних характеристик високопродуктивних робочих місць [9, с.238].

Висока економічна ефективність виробництва на робочому місці, оснащеність робочих місць сучасним технологічним обладнання є невід’ємними характеристиками високотехнологічних робочих місць, і отже високопродуктивних. Безпечні умови праці, наявність перспектив кар’єрного зростання і самореалізації – критерії, які характеризують впершу чергу якісні робочі місця, що є складовою визначення високопродуктивних робочих місць.

У Фонді Форда вважають, що основним критерієм високопродуктивних робочих місць є такі робочі місця, які дозволяють отримувати достатню для

життя заробітну плату, нагромаджувати фінансові активи, мати кар'єрні перспективи. В Інституті вивчення зайнятості (США), робоче місце, яке гарантує поліпшення якості життя середнього класу і вихід за межі порогу бідності для американців з низьким рівнем доходів вважається високопродуктивним [8, с.229].

Отже, розуміння сутності робочого місця як дефініції, в якій відбивається сукупність стійких відтворювальних, соціальних, економічних, організаційно – технічних, управлінських та екологічних зв'язків між факторами виробництва, дозволяє розглядати його як елемент економічної системи з відповідними властивостями. Класифікація підходів до визначення поняття «робоче місце» за ознаками забезпеченості капіталом, організаційних механізмів виробництва, досягнутого рівня продуктивності праці, поглиблює розуміння робочого місця у загальній економічній системі. Високопродуктивні робочі місця – це такі робочі місця, для які відповідають економічним, соціальним, інвестиційним, інноваційно – технологічним критеріям.

1.3 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства

У науковій літературі виокремлюють такі моделі управління кадровою політикою підприємства, як американська, японська та європейська. Кожна із цих моделей має свої певні особливості та схожі риси, а також у деяких моментах комбінує елементи з інших моделей. Далі визначимо особливі відмінності та особливості цих моделей та порівняємо їх із моделлю, що склалася в Україні, та визначимо корисний досвід, який доцільно впровадити у діяльність та управління персоналом вітчизняних підприємств.

Серед існуючих моделей найбільш поширеною є американська, незважаючи на успіх японської системи управління. У науковій літературі японську і американську моделі вважають протилежними, оскільки

американська модель базується на індивідуалізмі, а японська – на колективізмі.

Європейська модель є відмінною від японської та американської, хоча має певні спільні риси.

Ураховуючи всі особливості, українська модель управління кадровою політикою підприємства більш схожа з європейською в силу схожої ментальності, історичного розвитку, особливостей розвитку економіки країни та релігійних особливостей. Американська модель управління кадровою політикою підприємства має такі особливості [2]:

- управління засновано на принципі індивідуалізму, у тому числі індивідуалізації зарплати;
- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;
- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;
- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених;
- практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання;
- оплата праці визначається відповідно системи «плата за виконання».

Як видно, американські компанії великого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Відмовляючись від ієрархічних структур, вони розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження. Це особлива форма організації праці, яка функціонує у межах робочої групи, відділу, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Так, на відміну від методів, що застосовуються на американських підприємствах, японські підприємства більшою мірою використовують відданість компанії та ототожнюють інтереси службовців з інтересами компанії. В Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками компанії.

Оскільки японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен виконувати будь – яку роботу, то підвищення кваліфікації відбувається у різних сферах діяльності для одного робітника. Практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [7, с.160].

Отже, завдяки тому, що в японських компаніях практично відсутня плінність кадрів завдяки наявності традицій поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам компанії, довічного найму співробітників, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективної колективної праці, передбачається високий рівень продуктивності праці та психологічного клімату.

Європейська модель управління кадровою політикою підприємства відображає особливості кожної європейської країни та має певні загальні для всіх європейських країн риси. Так, у Франції відбувається використання конкурсів під час заміщення різних посад, обов'язковим є навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування» та інформування персоналу про вакансії.

Також просування по службі пов'язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань. У Великобританії поширена система «Інвестори в людей», яка полягає у розвитку здатностей і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес – цілей підприємства. Ця система є дуже престижною, оскільки участь у даній програмі робить підприємства привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів.

У різних регіонах Італії застосовуються як американська, так і «радянська» моделі управління кадровою політикою на підприємствах. Так, на півночі країни використовують американські методи управління персоналом, а у південних районах пріоритет надають адміністративним

методам управління, відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації, відбувається переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і ін.

Особливості європейської моделі у Німеччині полягають у створенні виробничих рад, які складаються з робітників, та участі у наглядових радах представників капіталу і працівників. Найбільша увага приділяється перепідготовці працівників відповідно до профілю роботи. Важливими є проведення тренінгів на суміжних посадах. Розробляються та застосовуються посадові інструкції зі збалансованими обов'язками та правами. Також використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

Розглянувши різні моделі управління трудовою діяльністю, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління кадровою політикою, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Але, незважаючи на це, управління кадровою політикою на підприємствах України є недосконалим. Українська модель характеризується високою плинністю кадрів, несприятливим соціальнопсихологічним кліматом, відсутністю коштів на розвиток персоналу, у результаті чого спостерігається низька продуктивність праці. Також персонал не знає про перспективи розвитку і не має спільних ідей та спільної мети з підприємством, що призводить до незацікавленості у роботі та зменшує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Це зумовлює необхідність змін в українській моделі та заохочує до застосування досвіду розвинених країн у цьому питанні.

Узагальнивши характеристики моделей управління кадровою політикою підприємств і порівнявши їх з українською, виявлено певні особливі відмінності та схожі риси, які утворилися у зв'язку зі специфікою територіального розташування, економічного та політичного розвитку України. Для поліпшення управління кадровою політикою доцільно

впроваджувати в діяльність вітчизняних підприємств позитивний досвід успішних країн світу, але з урахуванням особистого місцевого менталітету. Отже, узагальнюючи досвід управління кадровою політикою підприємств, можна виокремити основну мету системи управління персоналом, а саме забезпечення керівництвом, ефективне використання, професійний і соціальний розвиток персоналу.

Створення робочих місць – основний драйвер економічного зростання. І переробна промисловість продовжує відігравати важливу роль в економіці розвинених і країн, що розвиваються, стимулюючи інновації та підвищення продуктивності праці, а також зростання добробуту населення через створення високопродуктивних робочих місць в цій сфері [17, с.125].

Підвищення ефективності структури переробної промисловості виступає постійним об'єктом активної державної промислової політики і фактором міжнародної конкурентоспроможності на глобальних ринках. У світі щодо захисту і підтримки використовується широкий спектр державних інструментів та важелів прямої і опосередкованої дії. Незважаючи на міжнародний тиск з метою усунення нетарифних бар'єрів, багато країн продовжують використовувати їх для захисту національного переробного промислового сектора. До таких заходів належать вимоги локалізації виробництва (в обмін на доступ до ринку), субсидії виробникам (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Зарубіжний досвід державної підтримки високопродуктивних галузей [Розроблено автором].

Вид промислової діяльності	Країна	Заходи державної підтримки
1	2	3
Автомобільна	Бразилія, Китай	Імпортні тарифи на нові закордонні автомобілі для стимулювання будівництва автомобільних заводів на території країни; фінансування національних центрів НДДКР для стимулювання розробки нових вітчизняних технологій

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Оборонна промисловість, аерокосмічна	Індія	Вимога до 30-50% - й участі індійських компаній в контрактах на поставку оборонної техніки; обов'язкова участь у контрактах державних індійських авіакомпаній
Фармацевтична	Бразилія, ЄС	Високі імпорتنі тарифи і податки на додану вартість на імпорتنі товари для стимулювання локального виробництва; повторне тестування медикаментів, які виходять на ринок ЄС, але вироблених в третіх країнах
Електротехнічне машинобудування	США	Державні стимули по релокації виробництва всередині країни
Хімічна	Середній схід	Державне стимулювання створення нових потужностей і робочих місць

Констатуючи з таблиці, Індія, наприклад, у своїй оборонній промисловості висуває вимогу до іноземних підрядників, які виграли контракти вартістю понад 60 млн. дол., інвестувати суму, еквівалентну 30 – 50% для закупівлі товарів і послуг у індійських оборонних підприємств. Вивчення світового досвіду показує, що держави, що зосереджують зусилля поліпшенні інвестиційного клімату і випереджаючому створенні нових робочих місць, отримують більш високі економічні результати. До таких країн можна віднести Південну Корею, Тайвань, Сінгапур, Бразилію, Китай, Індію, Німеччину, США, Казахстан.

Як показує дослідження, розвинені країни, проводячи активну промислову політику, використовують різноманітні інструменти та важелі державного впливу: субсидії підприємствам харчової промисловості, аерокосмічна промисловість отримує від держави широку підтримку у вигляді фінансування і держзакупівель (пільгове кредитування, військові і комерційні замовлення, а також фінансування науково – дослідних та дослідно – конструкторських робіт, гранти на навчання, пільгові податкові, торгівельні і трудові угоди).

Державна підтримка також широко практикується і в ресурсномістких галузях промисловості [15, с.196].

Виробництво сталі розглядається в багатьох країнах як найважливіший фактор економічного зростання і національної безпеки. Імпортні тарифи в цій галузі за останні 20 років помітно знизилися, проте широко використовуються нетарифні інструменти розвитку національної металургії. Наприклад, в Японії, згідно з державними стандартами, в будівництві об'єктів використовується метал вищої якості (для того щоб протистояти частим землетрусам), і такий метал виробляється тільки японськими промисловими підприємствами, що гарантує стабільність робочих місць та створення доданої вартості на внутрішньому ринку [30, с.396].

Для стимулювання розвитку переробної промисловості у розвинених країнах застосовується:

- введення спеціальної податкової знижки для інвестицій; створення резервів для фінансування інвестиційних програм;
- знижка з податку на прибуток; амортизаційні пільги;
- податкові пільги, що стимулюють надання підпорядкованим компаніям тустаткування і фінансових коштів. Досвід найбільш розвинених країн демонструє, що необхідно розвивати передусім промислове виробництво (країни, які розвивали тільки аграрний сектор, не отримали жодних перспектив) [19, с.685].

Світовий банк розробив рекомендації урядам держав, основну увагу зосередив на стимулюванні створення високопродуктивних і конкурентоздатних нових робочих місць, не підтримувати фінансовою допомогою формальну зайнятість на підприємствах, не здатних випускати конкурентоспроможну продукцію, що користується попитом, і платити працівникам гідні заробітні плати. Ці конкретні рекомендації можна розділити три етапи регулюючих дій урядів, що турбуються про створення високопродуктивних робочих місць. На рисунку 1.2 більш детально описані етапи.

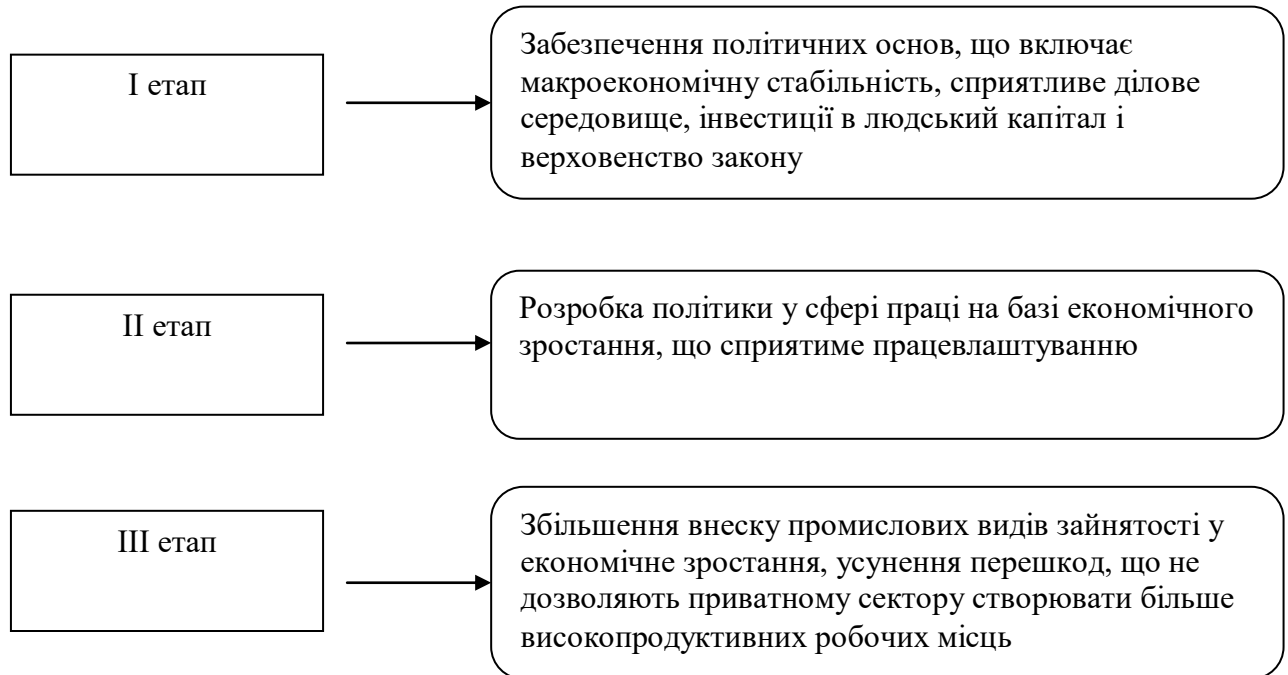


Рисунок 1.2 – Рекомендації Світового банку щодо основних зусиль по стимулюванню створення високопродуктивних і конкурентоздатних нових робочих місць [10]

Автором було виокремлено три базові напрями державної підтримки цього процесу:

- стимулювання інвестиційної діяльності;
- цільове залучення іноземних інвестицій;
- підтримка несировинних експортних виробництв (рис. 1.4).

Стимулювання інвестиційної діяльності – ключовий механізм підвищення інвестиційної привабливості країни, розширення потужності існуючих і створення нових підприємств, який має бути орієнтований як на вітчизняних, так і на іноземних інвесторів [16, с.78].

Основні інструменти стимулювання – податкові і фінансові. Серед податкових стимулів найбільш значимий – ставка податку на прибуток, серед фінансових – субсидування інвестицій. Для країн, що розвиваються, характерні податкові пільги. Наприклад, в Малайзії нові створені підприємства повністю або частково звільняються від корпоративного

податку строком на 5 – 10 років залежно від сфери діяльності; повністю звільняються від нього підприємства, що виробляють високотехнологічну продукцію; не підлягають оподаткуванню інвестиції на розвиток виробництва [14, с.41].



Рисунок 1.3 – Базові напрями державної підтримки створення високопродуктивних робочих місць [Розроблено автором].

Для розвинених країн характерне субсидування інвестицій. Так, в Німеччині обсяг субсидій встановлений в розмірі від 7,5 до 23% загального обсягу інвестицій, але не більше ніж 125 тис. євро на кожне створюване робоче місце за умови, що кількість робочих місць збільшується не менше чим на 15%. У Німеччині позитивний бюджетний ефект від створення робочого місця оцінювався в 18 – 36 тис. євро в рік [2].

Таким чином, в середньому при наданні бюджетної субсидії в сумі 100 тис. євро на створення 10 додаткових робочих місць чистий позитивний бюджетний ефект складає 170 тис. євро. Це означає, що надання пільг інвесторам на створення робочих місць забезпечує не скорочення, а зростання бюджетних показників [66, с.357].

Державне регулювання процесом створення робочих – це організуючий і регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою забезпечення умов створення високопродуктивних робочих місць,

підвищення продуктивності та результативності у високотехнологічних секторах цієї галузі. Формування високопродуктивних робочих місць торкається всіх аспектів макро – і мікроекономічних явищ. В Україні існує реальна проблема адаптації застарілих форм та методів державної промислової політики до глобальних процесів модернізації форм виробництва для підвищення ефективності праці. Україна визначила вектор руху у бік європейської моделі розвитку і здатна подолати сучасну економічну кризу та забезпечити формування високопродуктивних робочих місць.

Таким чином, із проведеного вище дослідження доцільно зробити такий висновок. Управління кадровою політикою підприємств у різних країнах світу має свої особливості, недоліки і переваги, але без його вивчення неможливо створити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, яка передбачатиме високу вмотивованість та професіоналізм колективу, сформувати підходи до поліпшення вітчизняної моделі управління.

Висновки до розділу 1

В процесі індустріальних трансформацій створюється інституційне середовище для ефективного функціонування всіх сфер національної економіки, а принципи економічної діяльності індустріального суспільства встановлюють об'єктивні вимоги до стандартизації, спеціалізації, професіоналізації економіки, синхронізації виробничих процесів і соціального життя, концентрації трудової діяльності та капіталу, максимізації суб'єктів індустріальної праці, централізації управління та регулювання промислового розвитку.

Поняття високопродуктивного робочого місця необхідне для використання в державному регулюванні переробної промисловості для

ідентифікації соціально – економічних процесів, що відбуваються в ній, а також розробки заходів державної промислової політики, спрямованих на активізацію інноваційно – інвестиційних процесів і регуляторної політики, інших типів економічної політики.

На макрорівні визначення високопродуктивного робочого місця являє собою сукупність процесів і умов ефективної взаємодії робочої сили і капіталу, здійснення праці, що забезпечують високу продуктивність праці суб'єктів господарювання на основі регулюючих дій держави, які включають інституційні, інноваційноінвестиційні, соціально – трудові, регуляторні компоненти державного регулювання цього процесу.

Економічна політика є засадною основою, на ній базується державне регулювання економіки і спільним у цих двох понять є цілеспрямований вплив держави на економічний процес.

Відповідно державне регулювання процесом створення робочих місць в промисловому секторі – це організуючий і регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку як з боку пропозиції, так і з боку попиту, з метою створення таких робочих місць, підвищення продуктивності праці та результативності в переробній промисловості.

У зарубіжній практиці моніторинг створення високопродуктивних і ліквідації низькопродуктивних робочих місць є одним з важливих інструментів, що характеризують ділову активність, широко використовується органами державного регулювання і бізнесу. Методичний підхід дозволяє більш повно оцінити результати процесу.

Крім цього, в результаті використання даного методичного підходу можна зробити висновки щодо відповідності закономірностям у формуванні та використанні трудового потенціалу, що є характерним для високотехнологічних видів діяльності процесам, щодо створення робочих місць у високотехнологічних сферах та згортання робочих місць у сферах з низькою доданою вартістю та можна класифікувати характер робочих місць за певними видами промислової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНО - ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КУ «ЦЕНТРАЛІЗОВАНА БУХГАЛТЕРІЯ ЗАКЛАДІВ ТА УСТАНОВ МОЛОДІ, ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1 Організаційно – управлінська структура підприємства

Централізована бухгалтерія є структурним підрозділом Управління освіти Запорізької міської ради. Централізована бухгалтерія поділяється на бухгалтерську групу (код 19/05) та економічну групу (код 19/06).

Централізовану бухгалтерію Комунальної установи Запорізької області та бухгалтерську групу керує головний бухгалтер, який призначається і звільняється з поста начальником Управління освіти Запорізької міської ради. Економічну групу очолює головний економіст, який також призначається і звільняється з посади начальником Управління освіти Запорізької міської ради. Прийом та звільнення інших працівників централізованої бухгалтерії реалізується начальником Управління освіти за погодженням з головним бухгалтером.

Таблиця 2.1 – Інформація про юридичну особу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради [22]

1	2
Повна назва:	Комунальна установа «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради
Відповідна галузь:	Молодь та спорт
Скорочена назва:	КУ «ЦБ молоді та спорту» ЗОР
Місцезнаходження:	69107, м. Запоріжжя, пр. Соборний 164
Телефони:	(061) 239 02 16, 239-02-08
Телефон-факс:	(061) 2390216
E-mail:	buhmolsport@ukr.net

Продовження таблиці 2.1

1	2
Ідентифікаційний код по ЄДРПОУ:	39061563
Організаційно-правова форма:	КУ, КЗ
Види діяльності:	діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
Керівник:	директор Кондратенко Андрій Миколайович
Термін дії контракту:	з 25.12.2014 р. по 26.12.2022 р

Аналізуючи з таблиці – головний бухгалтер підпорядковується і підзвітний начальнику Управління освіти, головний економіст – начальнику централізованої бухгалтерії та начальнику Управління освіти. Інші працівники централізованої бухгалтерії – начальникам своїх груп та головному бухгалтеру [22].

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління освіти виконавчого комітету:

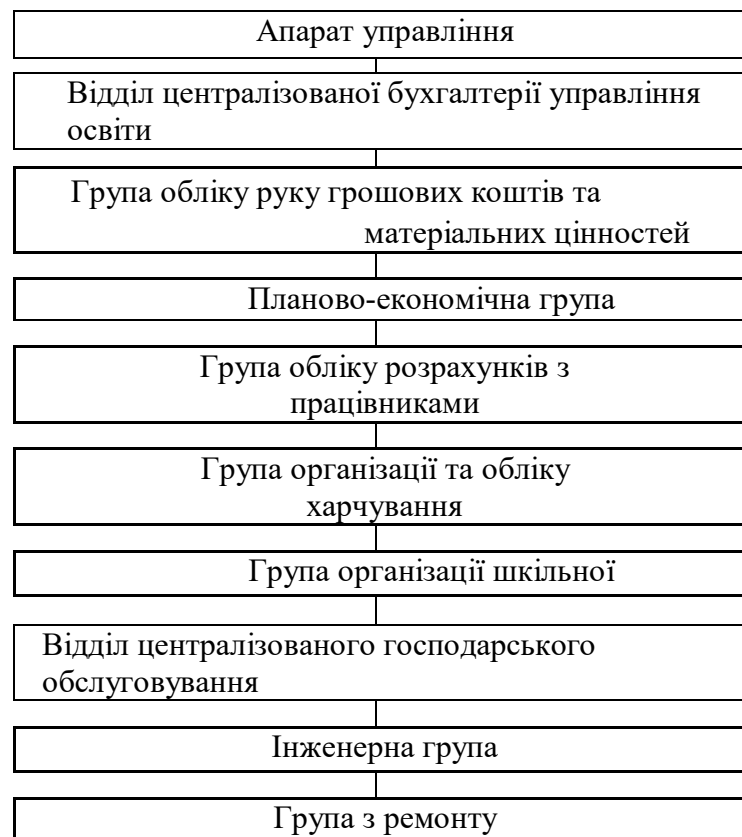


Рис 2.1 – Організаційна структура управління освіти КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту»

[Розроблено автором]

Призначення, основні завдання та повноваження:

1. Призначенням централізованої бухгалтерії є створення умов для одержання громадянами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти шляхом планування розвитку освіти в місті, забезпечення контролю за якісним та раціональним використанням коштів підпорядкованими закладами освіти міста; фінансове забезпечення роботи Управління освіти [24].

2. Основні завдання:

– організація виконання урядових рішень, наказів Міністерства освіти і науки України, розпоряджень облдержадміністрації з планових, фінансових, статистично – звітних питань, забезпечення правильного застосування в установах освіти міста діючого законодавства про працю і заробітну плату ;

– сприяння розвитку самоврядування

– управління навчальними закладами, що знаходяться в межах міста Запоріжжя і є комунальною власністю, організація їх фінансового забезпечення та зміцнення матеріальної бази, координація діяльності цих навчальних закладів, а також навчальних закладів інших форм власності; [36]

Організаційна структура централізованої бухгалтерії:

1. Загальна кількість працівників централізованої бухгалтерії визначається відповідно до Положення про Управління освіти Запорізької міської ради затверджується начальником Управління освіти у штатному розписі.

2. Централізована бухгалтерія складається з бухгалтерської та економічної груп.

До її складу входять 7 штатних одиниць:

- головний бухгалтер – 1;
- головний економіст – 1;
- бухгалтер – 3;
- економіст – 2. [37]

Діяльність кожного працівника централізованої бухгалтерії регламентується посадовими обов'язками, затвердженими начальником Управління освіти.

На посаду головного бухгалтера та головного економіста призначається особа, яка має повну вищу економічну освіту, стаж роботи за фахом не менше 5-ти років, вільно володіє державною мовою та знає комп'ютер у межах користувача.

На посаду бухгалтера та економіста призначається особа, яка має вищу економічну освіту (у тому числі базову), стаж роботи за фахом не менше 1-го року, вільно володіє державною мовою та знає комп'ютер у межах користувача.

3. Схема внутрішньої структури централізованої бухгалтерії:

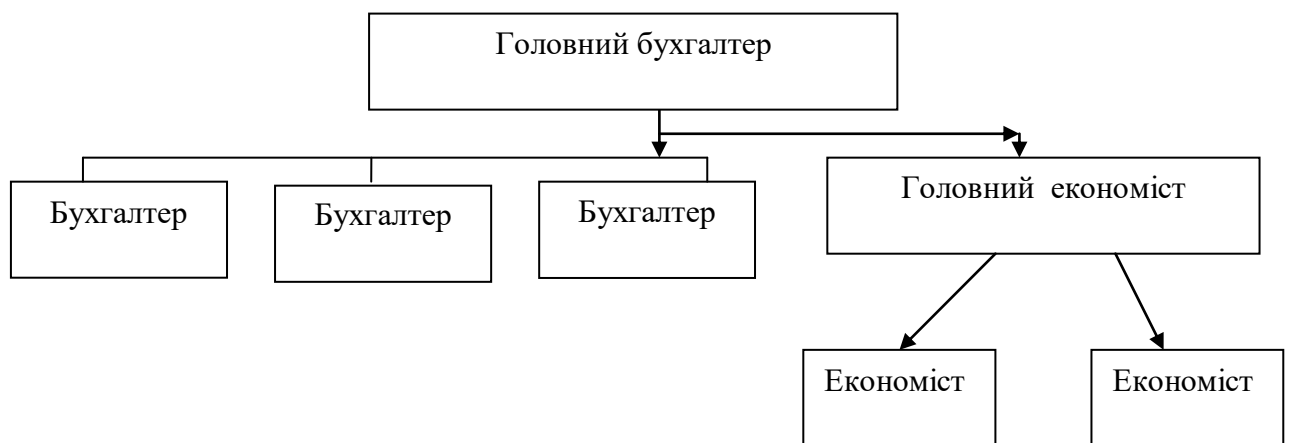


Рисунок 2.2 – Схема внутрішньої структури централізованої бухгалтерії КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради [22]

Права централізованої бухгалтерії

1. Для здійснення своїх повноважень централізована бухгалтерія має право:

– вносити органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування пропозиції щодо фінансування навчальних закладів, брати безпосередню участь у формуванні бюджету освітньої галузі міста;

– безперешкодно відвідувати підпорядковані заклади освіти з метою здійснення перевірок їх фінансово – господарської діяльності, додержання законодавства про освіту та для здійснення інших контрольних функцій; [22]

– одержувати в установленому порядку від посадових осіб та працівників Управління освіти, а також підпорядкованих закладів освіти необхідні для роботи документи та оперативні відомості, оформлені відповідно до вимог діловодства;

– повертати на доопрацювання закладам освіти документи, які не мають юридичної сили, невірно оформлені чи виконання яких суперечить чинному законодавству; [20]

– вимагати від підпорядкованих закладів своєчасного і якісного надання статистичних звітів, довідок, інформацій, зведення яких покладено на Управління освіти;

– давати доручення бухгалтерам закладів освіти міста та вимагати їх виконання в установлені терміни (за погодженням з головним розпорядником коштів – начальником Управління освіти та з повідомленням керівника закладу);

2. Головний бухгалтер представляє інтереси централізованої бухгалтерії в Управлінні освіти та у відносинах з юридичними й фізичними особами, а також:

– здійснює керівництво діяльністю підрозділу, забезпечує виконання покладених на нього завдань (безпосереднє керівництво економічною групою здійснює головний економіст);

– розробляє та подає на затвердження начальнику Управління освіти посадові обов'язки і ступінь відповідальності працівників централізованої бухгалтерії (посадові обов'язки працівників економічної групи розробляє головний економіст та надає для узгодження головному бухгалтеру);

– планує роботу підрозділу та аналізує стан її виконання, вносить керівництву пропозиції щодо удосконалення фінансово – господарської діяльності закладів та Управління освіти [22];

– подає начальнику Управління освіти пропозиції щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників підрозділу, керівників та бухгалтерів дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів;

Централізована бухгалтерія при виконанні покладених на неї функцій взаємодіє з іншими структурними підрозділами Управління освіти, міською радою, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, Управлінням освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації, організаціями, підприємствами, установами та громадськими організаціями з питань, що належать до компетенції підрозділу [45, с.80].

Централізована бухгалтерія КУ діє на підставі Положення про Управління освіти, затвердженого рішенням сесії міської ради від 25.12.09 р. № 7 [50].

Відповідальність централізованої бухгалтерії

– Головний бухгалтер централізованої бухгалтерії Управління освіти та окремі її працівники відповідають за своєчасне та якісне виконання покладених на централізовану бухгалтерію функцій.

– Бухгалтерська група [Додаток Г].

Аналізуючи з таблиці – правовою основою рекомендацій є: Конституція України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про місцеві державні адміністрації», «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Постанови КМУ №447 КМУ від 27 серпня 2010 р. «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад», Постанови КМУ №305 КМУ від 12 березня 2003 р. «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад», Постанови КМУ №433 КМУ від 06 травня 2001 р. «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» та іншими НПА у сфері освіти.

Централізована бухгалтерія у своїй діяльності керується Конституцією України, Бюджетним кодексом, законами України, Постановами Кабінету

Міністрів України, Указами Президента України, рішеннями сесії Запорізької міської ради та виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, наказами та методичними рекомендаціями Міністерства освіти і науки України та Управління освіти і науки Запорізької обласної адміністрації, Положенням про Управління освіти Запорізької міської ради, колективним договором, цим Положенням і стандартами ISO 9001 [51].

Комунальна установа є юридичною особою з дня її державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в органах Державного казначейства, гербову печатку, штампи та фірмові бланки зі своїм найменуванням.

Управління Центром:

1. Управління Центром здійснюється Засновником через управління молоді, спорту та культури Запорізької міської ради. Штатний розпис затверджується начальником управління молоді, спорту та культури міської ради.

2. Центр очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади начальником управління молоді, спорту та культури міської ради. Директор призначається на посаду шляхом укладення з ним контракту на п'ять років за результатами конкурсу [43, с.476]

Директор:

– розпоряджається майном та коштами Центру в межах, визначених законодавством України та цим Статутом;

– призначає на посади та звільняє з посад працівників Центру;

– затверджує посадові обов'язки працівників Центру;

– в межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників;

– за погодженням з управлінням молоді, спорту та культури Запорізької обласної ради планує роботу закладу, укладає договори та контракти;

– пропонує для затвердження структуру та граничну чисельність працівників Центру;

- визначає, формує, планує, здійснює контроль і координує всі види діяльності Центру;
- вживає заходів щодо морального та матеріального стимулювання працівників, накладає дисциплінарні стягнення в межах законодавства України; [23, с.291]
- підписує від імені Центру колективний договір та несе відповідальність за його виконання;
- забезпечує дотримання режиму робочого часу, відпочинку, правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки, санітарної гігієни, виробничої дисципліни на підставі діючих інструкцій, правил та положень;
- організовує виконання кошторису доходів і видатків Центру;
- забезпечує підготовку і своєчасне подання до управління молоді, спорту та культури Запорізької обласної ради належної планово – звітної документації;
- несе відповідальність перед Засновником та управлінням молоді, спорту та культури Запорізької обласної ради за діяльність Центру, результати фінансово – господарської діяльності [24].

Функції та організаційна структура комунальної установи:

1. Комунальна установа планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи із завдань, передбачених цим Статутом, наявності власних можливостей, матеріальних і фінансових ресурсів.

Головною формою планування та організації діяльності комунальної установи є власні річні і поточні плани. Річний план затверджується директором комунальної установи за погодження з начальником відділу освіти, молоді і спорту Запорізької районної державної адміністрації.

2. Штатний розпис комунальної установи затверджується Засновником за погодженням з головним розпорядником коштів.

3. Працівники комунальної установи підрозділу централізованої бухгалтерії та підрозділу групи централізованого господарського обслуговування закладів освіти приймаються та звільнюються директором

комунальної установи, а працівники підрозділу районного методичного кабінету та підрозділу психолого-медико-педагогічної консультації приймаються та звільнюються директором комунальної установи за погодженням з начальни

ком відділу освіти, молоді і спорту Запорізької районної державної адміністрації.

Фінансово – господарська діяльність комунальної установи:

1. Фінансово – господарська діяльність Центру здійснюється відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту. Фінансування Центру здійснюється за рахунок коштів міського бюджету та інших джерел, не заборонених чинним законодавством України [27,с.102].

2. Додатковими джерелами фінансування можуть бути:

- кошти, отримані за надання платних послуг відповідно до законодавства України;

- кошти гуманітарної допомоги;

- добровільні та благодійні внески, пожертвування організацій і громадян;

- кошти державного або обласного бюджетів отримані у вигляді міжбюджетних трансфертів на певні цілі.

Відповідно до цього, Комунальна установа має право обробляти персональні дані. Метою обробки персональних даних є забезпечення реалізації трудових відносин, адміністративно-правових, податкових відносин та відносин у сфері бухгалтерського обліку, сфери статистики, відносин у сфері управління людськими ресурсами, зокрема, кадровим потенціалом відповідно до Кодексу законів про працю України, Податкового Кодексу України, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закону України «Про зайнятість населення», інших нормативно-правових актів [35], а також:

- ведення кадрового діловодства;

- підготовка визначеної законодавством статистичної та іншої звітності;

2.2 Діагностика проблем робочих місць підприємства

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову інформацію (трудові книжки), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування кадрів, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці. Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби [76, с.132].

Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу.

Для забезпечення ефективного адміністрування роботи з кадрами в державній організації одне з ключових місць в організаційній структурі управління освіти відведено головному спеціалісту по роботі з персоналом..

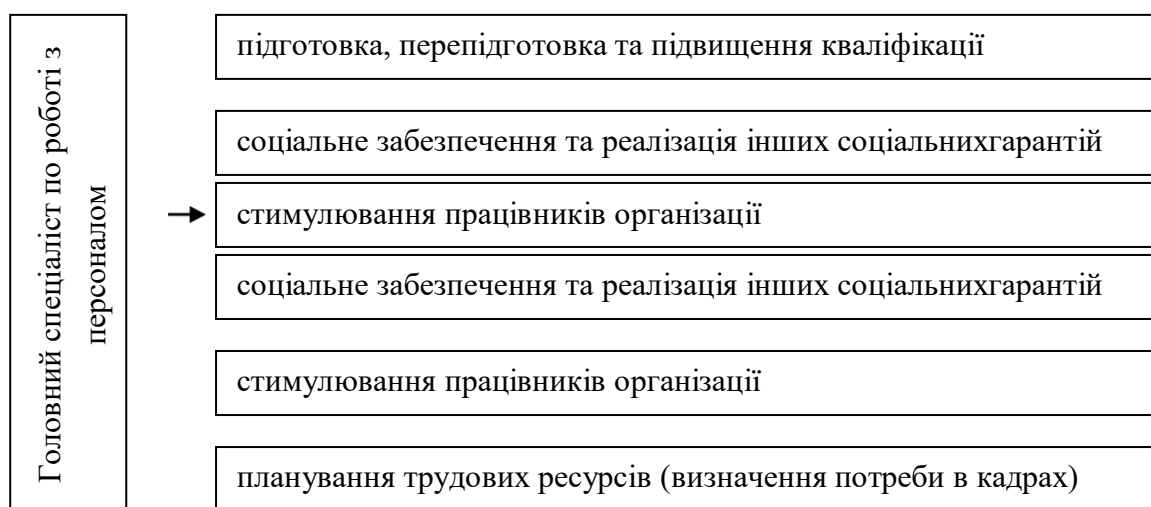


Рисунок 2.3 – Система управління кадровою політикою в управлінні освіти

[Розроблено автором].

Так, середньооблікова чисельність на 2018 рік склала 49 працівників, з них 43 - жінки та 6 чоловіків (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура працівників організації КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради [Розроблено автором].

Категорії персоналу	Попередній період		Звітний період			
	осіб	питома вага, %	за планом		фактично	
			осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Працівників всього, чол.	47	100	49	100	49	100
з них:						
керівники, чол.	5	10,64	5	10	5	10
службовці, чол.	34	72,34	36	74	36	74
допоміжні працівники, чол.	8	17,02	8	16	8	16

Виходячи з таблиці, чисельність працівників, нами було визначено структуру, яка характеризує частку окремих груп (категорій) працівників у їх загальній чисельності. За матеріалами досліджуваного підприємства видно, що питома вага працівників є стабільною. Частка службовців у кількісному вираженні зросла з 72,34 до 74,0%, тобто на 1,66% (однак, це не зробило істотного впливу на загальну зміну структури персоналу).

Управління трудовими ресурсами є одним із важливих аспектів управління в організації освітньої сфери. Система управління персоналом націлена на порядок, принципи відбору та найму працівників управління, їх адаптацію, навчання, збереження, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, атестації створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки.

Планування чисельності персоналу в управлінні освіти здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік.

Для проведення аналізу якісного складу персоналу доцільно розрахувати такий склад кадрів в управлінні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Якісний склад працівників управління освіти
[Розроблено автором].

Показник	Значення за роками					
	2015	%	2016	%	2017	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	44	100	47	100	49	100
Жінок, чол.	38	86,36	41	87,23	43	87,76
Чоловіків, чол.	6	13,64	6	12,77	6	12,24
Спеціалістів (з вищою освітою), чол.	35	79,55	38	80,85	40	81,63
Фахівців з вищою освітою, чол.	31	70,45	35	74,47	37	75,51
Фахівців без вищої освіти, чол.	9	20,45	9	19,15	9	18,37
Робітників без кваліфікації, чол.	4	9,10	3	6,38	3	6,12

Отже, відповідно з таблиці 2.4, спостерігаємо тенденцію до того, що на Комунальній Установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради дипломованих спеціалістів набагато більше, ніж фахівців без вищої освіти. Це визначає специфіка підприємства – більше роботи для спеціалістів із вищою освітою (фінансистів) аніж фахівців робочого спрямування з середньою технічною освітою. Жінок на підприємстві більше, ніж чоловіків. Відсоток переваги великий і постійний (на рівні 86-87%). Це пояснюється тим, що відділи здебільшого «жіночі», а в робочих професіях в управлінні присутні все ж таки чоловіки [22].

Для визначення «кращої» вимірної одиниці використовуємо п'ять найбільш вагомих для кадрової політики коефіцієнтів: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні, коефіцієнт кваліфікованості та коефіцієнт соціальних витрат організації.

Таблиця 2.5 – Порядок розрахунку коефіцієнтів кадрової політики

Назва показників	Алгоритм розрахунку	
	1	2
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	$(Ч_3 - Ч_{н.з})/Ч_{сер}$	Співвідношення кількості працівників, що звільнилися (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст}$)	$Ч_1/Ч_{сер}$,	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що мають стаж роботи у 5 і більше років.
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні ($K_{зп.орг/зп.рег}$)	$K_{зп.орг/зп.рег} = \frac{ЗП_{сер.орг}}{ЗП_{сер.рег}}$	Коефіцієнт показує, наскільки у вигідному (при значенні близькому 100%) чи не вигідному становищі за рівнем оплати праці перебуває працівник у ситуації, що склалася в середньому по галузі міста і у регіоні щодо оплати праці.
Коефіцієнт кваліфікованості ($K_{кв}$)	$Стр_{т.р}/Стр_{в.р}$,	Співвідношення чисельності кваліфікованих працівників до середньооблікової кількості працівників.
Коефіцієнт соціальних витрат ($K_{соц}$)	$K_{соц} = \frac{В_{соц}}{В_{сукуп}}$	Частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації.

Типові штатні нормативи персоналу централізованих бухгалтерій при бюджетних закладах охорони здоров'я визначаються відповідно до Додатку 45 до наказу МОЗ України від 23.02.2000 №33 «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я».

Для визначення рівня плинності кадрів проаналізуємо чисельність руху персоналу в організації (таблиця 2.6).

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, досвідченому керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд.

Таблиця 2.6 – Чисельність руху персоналу в управлінні освіти [Розроблено автором за даними відділу кадрів].

Назва показників	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	40	42	44	47	49
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	3	2	4	4	2
Кількість працівників, що звільнились, чол.	1	0	1	2	1

В ході подальшого аналізу необхідно дати оцінку вибраних показників в досліджуваній організації (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники соціально-економічної ефективності управління кадрами в організації [Розроблено автором за даними відділу кадрів].

Назва показників	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	2,5	0	2,27	4,26	2,04
Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст}$)	82,12	82,0	81,63	85,11	90,91
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні ($K_{зп.орг/зп.рег}$)	41,50	42,42	43,07	49,46	54,75
Коефіцієнт кваліфікованості ($K_{кв}$)	85,75	88,34	90,91	93,62	93,88
Коефіцієнт соціальних витрат ($K_{соц}$)	1,88	2,5	2,32	2,83	3,56

За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення в управлінні освіти побудоване на належному рівні. За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок прийому, руху і обліку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради. Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійній компетентності співробітника посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Спостерігаємо, що плинність кадрів в управлінні освіти знаходиться у природніх межах, що сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової дисципліни в організації.

Показник стабільності кадрів характеризує позитивну тенденцію щодо руху персоналу по організації, який у 2017 році досяг вершини – 90,91%, що

свідчить про майже відсутність протягом даного періоду процесів вибуття персоналу зі стажом роботи у 5 і більше років. Значення коефіцієнта співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні свідчить про наявність певної регіональної диференціації оплати праці.

Таке явище не можна назвати нормальним, це означає, що керованість місцевої влади в управлінні продуктивністю праці в даній організації втрачена. Першочерговим завданням є зростання ролі місцевого регулювання цих важливих економічних пропорцій. Частка робітників з освітою (93,88% у 2017 році) свідчить про збільшення рівня знань, позитивні зміни у галузі знань, а також виникнення нових вимог до сучасних спеціальностей. Спостерігаємо, що в досліджуваній організації частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації є малою (менше 5%).

Окрім того, було проведено аналіз результатів роботи працівників та отримано наступні показники за останні три роки.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня лояльності працівників до організації

Критерій оцінки	2015	2016	2017
Оцінка можливостей для саморозвитку (мах-5)	3,5	3,6	3,8
Оцінка престижності місця роботи (мах-5)	3,9	4	4,5

В окремих випадках, коли за умовами роботи не можуть бути застосовані зазначені вище нормативи, штати централізованих бухгалтерій встановлюються в індивідуальному порядку Міністерством культури за погодженням з Міністерством фінансів.

Таблиця 2.9 – Підвищення кваліфікації

Джерело підвищення кваліфікації	2015	2016	2017
НАДУ при ПУ та ЦПКДС	87%	92%	96%
Тренінгові модулі	21%	30%	50%

Аналізуючи з таблиці, за результатами проведених розрахунків, було встановлено, що найбільш ефективно кадрова політика в організації проводилася протягом 2017-2016 років. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є найнижчим, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику в державній організації. А коефіцієнт стабільності кадрів – відповідно найвищим. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні зростає, що зумовлено тим, що розміри посадових окладів працівників організації щорічно зростають. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2016-2017 роках також є найвищими за досліджуваний період.

2.3 SWOT – аналіз робочих місць підприємства в умовах кризи

Ефективне використання персоналу на сьогодні є одним з найпотужніших фундаментів конкурентної переваги підприємства, що дозволяє досягати його стратегічних організаційних цілей. Незважаючи на поширеність у сучасних наукових напрацюваннях дослідження такого поняття, як ефективність менеджменту персоналу, відсутній єдиний підхід до її оцінювання. Пояснюється це існуючою проблемою вибору однозначної системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу та труднощами збору статистичних даних щодо управління персоналом на підприємствах через їх конфіденційність. Отже, впровадження новітніх методів об'єктивної оцінки ефективності менеджменту персоналу не просто набуває особливого значення – вона стає надзвичайно важливою процедурою на підприємстві [33, с.685].

Продуктивність праці є основним джерелом економічного зростання країни та ефективним механізмом підвищення рівня життя та людського розвитку. Управління продуктивністю праці на національному рівні

передбачає ефективну організацію всіх її елементів та чинників, що у кінцевому результаті призводить до зростання продуктивності праці, підвищення економічного рівня країни та забезпечення гідного рівня життя її громадян. Оскільки продуктивність праці залежить від багатьох факторів, важливим завданням є комплексний їх аналіз та оцінка впливу кожного фактора на підвищення продуктивності праці та забезпечення зростаючих темпів людського розвитку. Одним із методів такого комплексного дослідження є SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних внутрішніх сторін (конкурентних переваг), які містять основу його розвитку; слабких внутрішніх сторін (недоліків), які ускладнюють умови розвитку; зовнішніх сприятливих можливостей, що є або можуть виникнути в майбутньому та зовнішньої потенційної загрози.

Схема LCAG, запропонована вище зазначеними авторами (по початкових буквах прізвищ авторів визначала послідовність кроків, що приводять до вибору стратегій.

Таблиця 2.10 – Візуальна схема SWOT - аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сила)	Weaknesses (слабкість)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

На сьогоднішній день сфера застосування SWOT-аналізу розширила свої межі з суто виробничого рівня (рівень підприємства) до макроекономічного рівня. Відтак пропонуємо здійснити аналіз процесу підвищення продуктивності праці у контексті її впливу на людський розвиток з позицій SWOT-аналізу. Конкретизуємо матрицю у розрізі таких елементів:

- 1 – освіта та професійна підготовка
- 2 – здоров'я, гігієна та санітарія
- 3 – соціальне середовище
- 4 – інституційне середовище
- 5 – культура

- 6 – довкілля
- 7 – бідність
- 8 – ринок праці;
- 9 – гендерна рівність.

Враховуючи те, що ефективно діюча система управління персоналу повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з персоналом, починаючи з визначення та складання основних ідей з взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками та закінчуючи звільненням працівників, важливим елементом дослідження є обґрунтування показників оцінки ефективності менеджменту персоналу за процесами, які повинні чітко функціонувати та взаємодіяти між собою. Таким чином, узагальнена характеристика ефективності процесів управління персоналу та віднесення відповідних показників для їх оцінки представлена в табл.2.11.

У розвинених країнах світу на частку нових знань, що втілюються у нових технологіях, обладнанні та організації виробництва, припадає від 70 до 85% приросту ВВП, в Україні ж – лише 6% [10].

Потужний потенціал інтенсифікації економіки міститься саме в розвитку людини та її інтелектуальних можливостей. Земля, капітал і природні ресурси не змогли зрівнятися з інформацією та знаннями за їх впливом на суспільно-економічний розвиток. Країни, що визначили їх власними пріоритетами, досягли надзвичайно високих результатів. В умовах сучасної економіки особливу важливість набувають питання, пов'язані із потребою формування інноваційної моделі економіки, а це, в свою чергу, неможливо без налагодженої системи професійної освіти, підготовки та підвищення професійного рівня працівників, здатних працювати в умовах економіки знань, зокрема, активно створювати, використовувати та оновлювати знання.

Адже саме навчання протягом життя відкриває перспективи безперервного розвитку як працівника, підприємства, так і держави в цілому. На міжнародному рівні не втрачають своєї актуальності питання розвитку

людини як особистості, навчання протягом життя та місця людини в сучасному світі, де значну частку починає займати штучна праця.

Світові тенденції професійного розвитку працівників формуються під впливом соціально-економічних та організаційно-технічних викликів, зокрема:

- швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;
- глобальної зміни в потребах ринку праці;
- посилення роботизації у процесах виробництва;
- трансформація мотиваційних цінностей працівників;
- географічної та професійної мобільності працівників.

Серед конкурентних переваг підприємств все більш помітним стає домінування тих, що забезпечуються за рахунок професійного розвитку кадрів, зокрема, інтелектуального потенціалу, кваліфікаційних характеристик працюючих, здатності до ефективної роботи в команді, формування сильної корпоративної культури. За рахунок них підприємство має змогу досягнути решти конкурентних переваг, більш ефективно використовуючи фінансові та матеріальні ресурси, впроваджуючи інновації та новітні технології.

Для аналізу існуючої ситуації, що склалася відносно процесу професійного розвитку працівників на національному рівні в нашій країні єдиного комплексного підходу не існує, проте вважаємо за необхідне, розглянути цей процес з різних сторін, зокрема використовуючи SWOT-аналіз.

SWOT - аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (O) та загрози (T) [11,с.214].

Проведений аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища професійного розвитку працівників в нашій державі дав змогу сформува

конкретний перелік його слабких та сильних сторін, а також загроз та можливостей (табл. 2.11).

Проаналізувавши актуальну законодавчу базу та кращі практики країн Євросоюзу, а також провівши SWOT-аналіз процесу розвитку кадрів установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради, можна зробити наступні висновки :

Таблиця 2.11 – SWOT - аналіз кадрів «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Команда, націлена працювати на результат	Недостатність фінансових ресурсів, виділених з міського бюджету на розвиток персоналу
Грамотне застосування кращих вітчизняних та закордонних практик	Низький рівень з/п працівників порівняно з комерційними організаціями
Досвід департаменту у створенні програм з розвитку кадрів	Нехватка часу/небажання працівників проходити навчальні програми
Кваліфіковані кадри	Небажання працівників застосовувати набуті знання на практиці
	Небажання керівників КП співпрацювати з ДКП, замкнення певних функцій на собі
Можливості	Загрози
Поява нових дієвих законодавчих механізмів	Мінливість законодавства
Організація стажувань, поїздок по обміну досвідом	Несприятлива політична, економічна ситуація в країні
Поява нових технологій, інструментів	Законодавчі обмеження щодо служби в ОМС

Виходячи з таблиці, одним із основних напрямів змін в кадровій політиці є застосування підходу, що базується на компетенціях. Такий підхід передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

Модель підвищення продуктивності праці на основі брендингу являє собою синергію шести її складових елементів: освіти, здорового способу життя, праці, культури праці, екології та культури, які є головними нематеріальними компонентами людського розвитку. Першорядне соціальне

значення у формування особистості нового типу відіграють здоров'я та знання (рисунок 3.3).

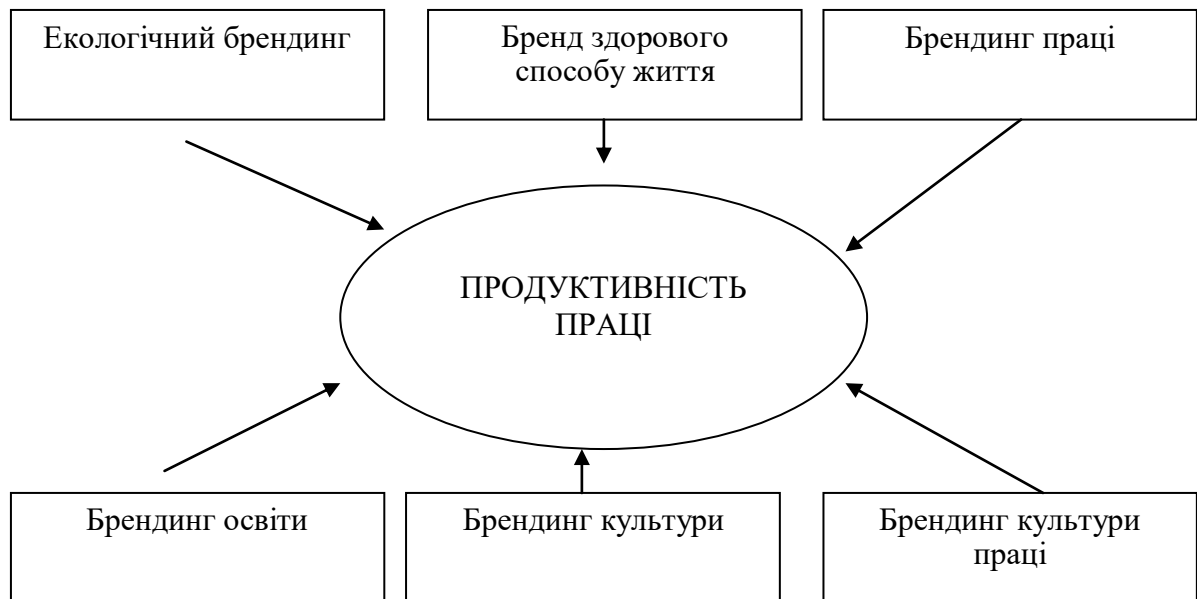


Рисунок 2.4 – Модель підвищення продуктивності праці на основі брендингу [Розроблено автором].

Таким чином, в умовах трансформації процесу професійного розвитку працівників зростає його роль не лише для самих працівників, а і для підприємств та держави в цілому. Досліджуючи світові тенденції професійного розвитку працівників спостерігається підвищення ролі розвитку особистості, її компетенцій, знань, вмінь та навичок. Аналіз показав, різні підходи вчених до визначення пріоритетних напрямків професійного розвитку працівників, проте спільним є те, що це безперервний процес удосконалення своїх особистісних та професійних якостей, що сприятимуть не лише розвитку працівника, а й підприємства, галузі, держави.

Відповідно до цього, нами було визначено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози професійного розвитку працівників в Україні та, вважаємо за необхідно, зосередити увагу на таких ключових моментах: використовувати та впроваджувати досвід провідних країн світу, тобто впроваджувати паралельну систему «навчання-робота-навчання»; підвищити

використання ІКТ у всіх сферах життєдіяльності суспільства; постійно удосконалювати нормативно-правову базу, що регулюватиме професійний розвиток працівників в Україні.

Після виконання всіх зазначених вимог необхідно виробити власну стратегію розвитку економіки знань, яка має належно забезпечуватися з боку держави, насамперед її керівництва. Проте, вважаємо за доцільне, в подальших дослідженнях, зосередити свою увагу на побудові сценаріїв стратегічних альтернатив професійного розвитку працівників в Україні.

Висновки до розділу 2

Безпосередньо здійснення кадрової політики персоналу в організації покладено на головного спеціаліста по роботі з персоналом. Кадрова політика в організації проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному управлінню. Основними етапами роботи з персоналом в управлінні освіти є: планування трудових ресурсів (визначення потреби в кадрах); підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій. Одним із основних напрямів змін в кадровій політиці є застосування підходу, що базується на компетенціях, де передбачено врахування знань, умінь та навичок.

Процес управління виконує основні необхідні функції: укомплектування установи, забезпечення працівників заробітною платою, гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та атестації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно-кваліфікаційного росту фахівців у місті.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Механізм регулювання робочих місць в умовах трансформації структури зайнятості

У сучасних умовах ринок праці є однією з найважливіших складових економічного реформування, інструментом побудови обраної економічної ринкової моделі. Для того, щоб ці фактори стали справжньою рушійною силою регулювання, соціалізації та інституціоналізації ринку праці, необхідно враховувати особливості сучасного соціально-економічного стану, характер та силу прояву різних зовнішніх та внутрішніх чинників, а також створити відповідні умови для їх реалізації, а саме:

- підвищення інноваційної та інвестиційної діяльності в умовах структурної перебудови економіки;
- відновлення інвестування пріоритетних галузей економіки;
- покращення професійно-кваліфікаційної підготовки кадрів відповідно до вимог ринку праці та науково-технічного прогресу;
- поліпшення соціально-трудова відносин; реформування заробітної плати з метою посилення її відтворювальної та стимулюючої функцій;
- вдосконалення методів активної політики зайнятості населення [88, с.1-8] ;

Отже, в сучасних умовах потребує перегляду та коригування сутність активної політики на вітчизняному ринку праці, а також її складові. Саме на здійснення переважно активної політики на ринку праці має спрямовуватись діяльність законодавчих і виконавчих органів влади. Виходячи з вищезазначеного, визначимо пріоритетні напрями дій на ринку праці.

У напрямі вдосконалення чинного законодавства у сфері зайнятості населення:

- забезпечення соціальних гарантій громадянам, що залишились без роботи, та підвищення соціального захисту неконкурентоспроможних та соціально вразливих категорій населення;
- підвищення рівня конкурентоспроможності економічно активного населення через розвиток системи безперервної професійної освіти та професійної підготовки та перепідготовки кадрів; [95, с.296]
- розмежування повноважень, функцій у сфері регулювання ринку праці та зайнятості між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та роботодавцями, виокремлення нових джерел фінансування програм та заходів забезпечення зайнятості населення;
- покращення якості існуючих робочих місць і створення нових, а також сприяння вільному переміщенню економічно активного населення між галузями і територіями;
- забезпечення відповідності попиту і пропозиції на ринку праці через створення робочих місць у перспективних галузях економіки;
- підтримка малого та середнього бізнесу з метою створення нових робочих місць; створення умов та забезпечення регулювання легальної трудової діяльності іммігрантів. У сфері підвищення якості та конкурентоспроможності економічно активного населення на ринку праці:
 - забезпечення економіки працівниками і спеціалістами необхідних професій і кваліфікації;
 - розробка алгоритму визначення потреби підприємств у випускниках закладів професійної освіти всіх рівнів, а також критеріїв оцінювання ефективності вкладання бюджетних коштів у професійну освіту молоді;
 - прогнозування потреби в робітниках і фахівцях з укрупнених груп професій і фахів, за видами економічної діяльності й окремими регіонами, пов'язування потреб роботодавців з обсягами підготовки кадрів необхідної кваліфікації через систему професійної освіти з метою збалансованості попиту і пропозиції на ринку праці [96, с.91];
 - налагодження системи контролю за якістю освіти, що сприятиме

реформуванню професійної освіти з урахуванням потреб ринку праці;

- покращення ефективності профорієнтаційної діяльності серед школярів з метою підвищення їх мотивації до обрання професій, що затребувані на ринку праці;

- розвиток системи навчання персоналу безпосередньо на підприємствах, а також випереджального професійного навчання робітників, які мають бути звільнені, як найважливішого засобу підвищення їх конкурентоспроможності за умов реструктуризації окремих галузей економіки;

- оновлення та вдосконалення загальноукраїнського класифікатора професій, що дасть змогу уніфікувати системи кодування професійної діяльності з урахуванням міжнародних класифікаторів; [81, с.558]

- створення системи оцінювання якості працівників, ґрунтованої на визначенні їх компетенцій та здатності швидко реагувати на постійні зміни вимог до кваліфікації та професійної підготовки працівників відповідно до професійних стандартів;

- розробка системи професійних стандартів, яка визначатиме вимоги до рівня кваліфікації працівників та враховуватиме якість та продуктивність виконуваних ними робіт;

- удосконалення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітного населення з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці та можливості працевлаштування.

У контексті сприяння зайнятості, стимулювання створення та збереження робочих місць, удосконалення соціального партнерства на ринках праці:

- проведення дослідження можливих соціально-економічних наслідків вступу України до ЄС; [100, с.304]

- удосконалення податкового законодавства України з метою зниження податкового навантаження на роботодавців і стимулювання створення робочих місць у перспективних галузях економіки;

- реалізація інвестиційних, галузевих, регіональних та інших програм,

що передбачають заходи для створення, модернізації та збереження робочих місць;

- розробка показників, що відображають рух економічно активного населення в територіально-галузевому аспекті;

- аналіз перспектив підвищення зайнятості у проблемних галузях економіки (у вугільній, металургійній, паливно-енергетичній, текстильній та легкій промисловості) [87, с.234];

- забезпечення соціального планування на підприємствах та в галузях економіки, які реструктуруються;

Сучасне суттєве підвищення рівня зайнятості в секторі послуг потребує розробки та реалізації напрямів активної політики на ринку праці, що спрямована на швидке реагування на зміни у попиті та пропозиції на висококваліфікованих кадрах, що здатні забезпечити ефективне використання отриманих знань, умінь та навичок. Тому актуальним питанням є забезпечення територіальної та професійно-кваліфікаційної збалансованості на ринку праці. також необхідним є постійне оновлення знань, умінь та навичок протягом усього трудового періоду робітника [65, с.155].

Відновлення підприємницької активності населення є також особливо актуальним. Це пов'язано з проблемою забезпечення збалансованості регіональних ринків праці України в умовах військових дій, з концентрацією висококваліфікованих працівників на великих ринкоутворюючих підприємствах, які в сучасних умовах несуть збитки та вимушені скорочувати працівників, а також з недостатнім розвитком малого підприємництва в регіонах країни. Міжнародний досвід свідчить, що потрібно мати декілька програм стимулювання самозайнятості, які розраховані, як на підтримку соціально вразливих категорій (недостатньо конкурентоспроможних) так і на конкурентоспроможних, тимчасово не працюючих осіб, що володіють високою кваліфікацією і досвідом роботи, які в подальшому спроможні розвивати підприємницьку ініціативу та створювати нові робочі місця [74].

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування трудовими ресурсами підприємств можна звести до трьох напрямків (рисунок 3.1):

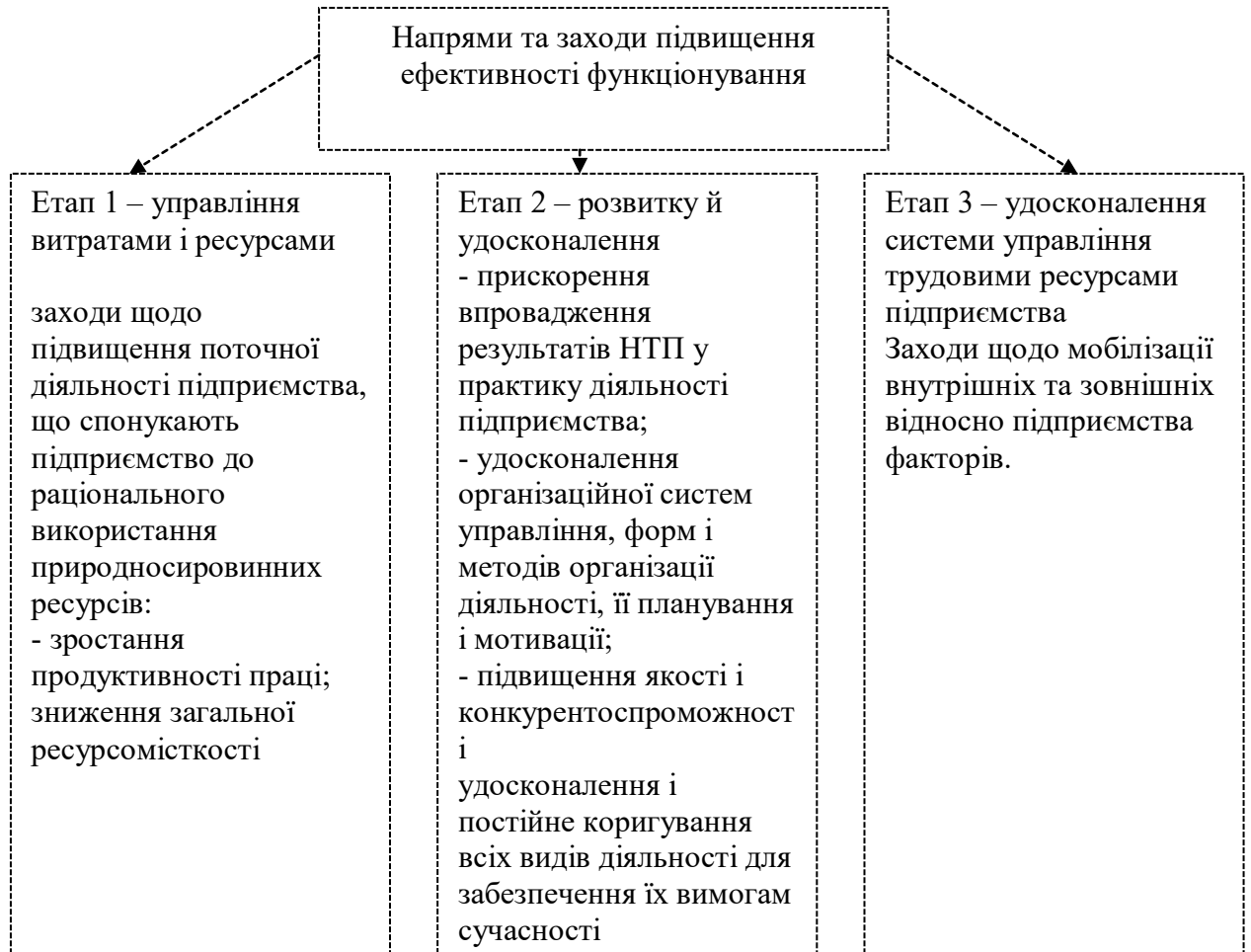


Рисунок 3.1 – Напрями та методи підвищення ефективності функціонування робочих місць [Розроблено автором];

Для служби зайнятості доцільним є впровадження таких напрямів вдосконалення діяльності щодо підтримки та розвитку підприємництва серед безробітних: проведення моніторингу суб'єктів підприємницької діяльності, які відкрили власну справу за допомогою служби зайнятості та проявляють високу економічну стійкість, здатність до подальшого розвитку і генерування нових робочих місць; критерії відбору претендентів, які бажають відкрити

власну справу (особлива увага повинна приділятися з'ясуванню у претендентів наявності твердої мотивації до створення власного індивідуального підприємства); аналіз економічних бізнес-ніш та перспективних бізнес-ідей сприятливих до розвитку самозайнятості в регіоні; стимулювання підприємців малого бізнесу, які започатковують власну справу в сфері економічної діяльності, що пов'язані з виробничим характером; розширення кола партнерів, з метою створення єдиного інформаційного простору для підтримки та зростання підприємницької ініціативи.

Таким чином, підтримка суб'єктів малого та середнього підприємництва повинна здійснюватися шляхом надання розвитку малого та середнього бізнесу статусу реального пріоритету в діяльності місцевих органів влади, формування механізму діючого партнерства між органами влади й бізнесом, консолідації зусиль органів влади і громадських об'єднань підприємців в питаннях підтримки, захисту прав та інтересів малого та середнього бізнесу, удосконалення регуляторного середовища, системи надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру, пошуку нових фінансових інструментів для розвитку бізнесу та залучення міжнародної донорської допомоги, розвитку інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, розширення системи професійної освіти та підготовки кадрів для сфери підприємництва, створення умов для активізації його інвестиційно-інноваційної діяльності [85,с.95].

У контексті регулювання ринку праці необхідним також є підвищення конкурентоспроможності найбільш вразливої категорії – молоді. Вона володіє необхідним інноваційним потенціалом, реалізація якого може суттєво покращити економічний та соціальний стан суспільства. У цьому контексті дослідження проблем зайнятості молоді, пошук шляхів її вирішення є вкрай важливими та актуальними. В цьому контексті основними етапами роботи щодо сприяння зайнятості молоді, підвищення рівня її конкурентоспроможності можна визначити наступні: застосування активних

заходів сприяння зайнятості; формування активної поведінки на ринку праці; профорієнтаційне супроводження молоді на ринку праці; навчання навичкам ефективної самопрезентації; розширення діалогу з соціальними та міжнародними партнерами в сфері активізації поведінки молоді на ринку праці [48].

Слід зауважити, що конкурентоспроможність молоді складається не тільки з професійних знань та кваліфікації, а формується із мотивації к досягненню більш загальних навичок: організаційних, комунікативних, роботі в команді, прийнятті рішень, впевненості у собі. Ці навички згідно опитування роботодавців найбільш затребувані, а формуються вони за допомогою участі в молодіжних, волонтерських, громадських організаціях та шляхом залучення молоді до стажування.

Наразі зусиллями лише однієї служби зайнятості впоратися щодо всеохоплюючого прогнозування тенденцій на ринку праці та забезпечення зайнятості працездатного населення, особливо молоді, вкрай складно. Розвитку системи соціальної підтримки молоді та залучення її до економічної активності сприяє реалізація державної політики зайнятості на місцях відповідно до вимог Закону України «Про зайнятість населення», заходів Програми зайнятості населення Донецької області та заходів щодо підтримки та розвитку підприємницької ініціативи серед безробітної молоді [38].

Взагалі реалізація заходів щодо вирішення проблеми зайнятості молоді на ринку праці повинна носити комплексний характер і реалізовуватися на різних рівнях: на рівні держави: створення робочих місць; стимулювання роботодавців до прийому на роботу молодих фахівців; формування державного замовлення на навчання залежно від потреб економіки, а не від можливостей освітніх закладів; на регіональному рівні: проведення профорієнтації молоді з урахуванням регіональних особливостей ринку праці; створення інформаційноконсультаційних центрів та центрів побудови кар'єри; поглиблення співпраці навчальних закладів з роботодавцями регіону; на рівні сім'ї: допомога батькам щодо формування у дитини

уявлення про свідомий та правильний вибір професії; стимулювання бажання дитини до навчання і розвитку [31, с.373].

Таким чином, реалізація запропонованого механізму також сприятиме забезпеченню високої якості формування ресурсів праці, а саме: підвищенню рівня їх кваліфікації, професійних навиків, досвіду роботи, забезпеченню високого рівня інноваційності, мобільності, адаптованості працівників. Необхідність підвищення якості ресурсів праці в сучасних умовах розвитку економіки зумовлена змінами у професійно-кваліфікаційній структурі робітників, у змісті та характері праці.

3.2 Удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів

У сучасних умовах гостро стоїть питання раціонального підходу до управління процесом адаптації персоналу. Чинниками цієї проблематики є:

- удосконалення засобів праці, що спонукає до розширення професійних вимог до працівників установ та організацій;
- відсутність моделі управління адаптацією персоналу з точки зору економічної ефективності, яка передбачає виділення показників ефективності процесу адаптації на кожному етапі;
- поява нових професій, яким не підходять морально застарілі способи вирішення складних ситуацій;
- недовіра до традиційних методів управління, зокрема методів професійної адаптації;
- зростання мобільності персоналу та зменшення кількості вакантних робочих місць.

Програма містить такі складові:

1. Загальна частина програми адаптації:

- проведення інформативної співбесіди;

- ознайомлення з робочим місцем;
- інструктаж із використання технічних засобів.

2. Індивідуальна програма адаптації:

- план входження та оцінювання роботи на посаді;
- призначення наставника з адаптації конкретного працівника;
- звіт працівника про виконану роботу та його оцінювання

наставником або керівником, поєднане з баченням подальших перспектив розвитку підопічного, що подається до кадрової служби;

- сукупність усіх висновків про адаптацію працівників разом із рекомендаціями керівника кадрової служби, що подаються вищому керівництву;

- повідомлення керівником працівника за продовження співпраці, після чого за участі всіх учасників процесу адаптації – складання плану розвитку працівника на майбутнє.

Науковці здебільшого виділяють такі важливі аспекти професійної адаптації персоналу:

- пояснення персоналу сутності конкретних дій щодо пришвидшення професійної адаптації в організації;
- призначення відповідальних осіб стосовно професійної адаптації нових співробітників;
- створення спеціальних підрозділів в організаціях, що забезпечують розроблення планів та проводять аналіз результатів;
- визначення ступеня застосування автоматизованих систем під час реалізації професійної адаптації.

Головною проблемою роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління професійною адаптацією. У ході взаємодії працівника та організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці. Управління процесами адаптації персоналу – це

адміністративний процес, що дозволяє вирішити низку проблем, що виникають у нового співробітника під час входження на посаду.

Управління процесом адаптації персоналу передбачає:

- виділення факторів, що впливають на його успішність;
- розроблення показників ефективності процесу;
- визначення кола адаптаційних заходів, а також кола осіб, що

реалізовуватимуть такі програми та контролюватимуть їхню реалізацію;

- розмежування сфери відповідальності підрозділів, включених у процес.

Процес адаптації умовно можна поділити на чотири етапи:

Етап 1. Оцінювання рівня підготовленості новачка, необхідне для розроблення найбільш ефективної програми адаптації.

Етап 2. Безпосередня адаптація, що полягає у пристосуванні новачка до свого статусу та значною мірою зумовлюється його включенням у міжособистісні стосунки з колегами.

Етап 3. Функціонування – це завершення процесу адаптації, що характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

Професійна адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок постає перед необхідністю дотримання організаційних вимог: режим праці та відпочинок, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації.

Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, що надаються йому підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх із прийнятими в колективі нормами та правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки. Для вивчення рівня успішності професійної адаптації співробітників в організації постає необхідність у розробленні анкетування для новачків та співробітників, які працюють в організації менше одного року.

Структура запитань, на які пропонується відповісти новому працівникові, який деякий час пропрацював у компанії, спрямована для визначення успішності процесу його адаптації та залежить від того, якою мірою процес адаптації сприяє розвитку та зміцненню у працівника почуття прихильності до організації.

Для швидкого отримання належної віддачі від нових працівників слід розробити та упровадити низку процедур, що враховують структуру процесу їхньої адаптації до роботи в організації.

На сьогодні багато державних підприємств та комерційних організацій не мають навіть базових програм адаптації. Тому важливість питання стосовно професійної адаптації ще більше зростає. Становлення теорії та практики управління людськими ресурсами багато в чому визначають сучасні підходи до роботи з персоналом. Процес добору співробітників та управління ними повинно бути спрямовано на досягнення в колективі згуртованості, стійкості до стресових ситуацій, стабільності роботи, розкриття потенційних можливостей кожної особистості у процесі трудової діяльності.

Важливу роль у даному процесі для сучасних організацій відіграє модернізація системи управління шляхом створення «HR-відділу» (human resource management), робота якого полягає в стратегії «людина-співробітник» та створенні для неї сприятливих умов праці з метою підвищення мотивації до продуктивної діяльності, що розвиватиме відносини в колективі та організації в цілому. HR-менеджер (менеджер з добору персоналу) – human resource manager – професія нового тисячоліття.

Однак не можна говорити, що ця професія є зовсім новою. У кожному відділі кадрів є фахівці з кадрів, але нове ім'я додає низку нових знань, вимог і обов'язків. Відмінності між кадровиком і HR-менеджером достатньо суттєві. Фахівці відділу кадрів здійснюють «координацію людських ресурсів організації», у той час як менеджер з добору персоналу вирішує завдання побудови комплексної системи управління персоналом.

Спектр обов'язків HR-менеджерів досить широкий. Вони займаються добором персоналу, його адаптацією, оцінюванням, навчанням. Найчастіше вони спільно з керівниками підрозділів розробляють систему мотивації в компанії, оцінюють ефективність праці персоналу компанії. Менеджери зазвичай з'ясовують причини «плинності» кадрів та намагаються вирішити цю проблему найближчим часом. Зазвичай у великих компаніях працюють відділи та департаменти персоналу, у кожного співробітника – своя спеціалізація. У невеликих компаніях обсяг роботи суттєво менше. Основним завданням HR-менеджера є розроблення конкретної кадрової програми з докладним описом плану дій з пошуку, підготовки і організації діяльності персоналу, створення корпоративної культури.

На сьогодні HR-менеджери використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від добору персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності.

Одним із головних векторів роботи «HR-відділу» повинен бути керований процес управління адаптацією персоналу, який одразу дозволяє визначити рівень професійної придатності, отримати максимально прогресивний результат адаптації, активізувати творчий потенціал, розвинути необхідні здібності та навички, допомогти самовизначитися та посилити корпоративну культуру.

Сучасна ситуація вимагає розроблення нового підходу на основі «HR-відділу» детальної, організованої та цілісної стратегії управління адаптацією співробітників із показниками ефективності на кожному етапі, що передбачає:

- зв'язок організації з державними установами, зокрема з центрами зайнятості, професійно-технічними училищами, відділами профорієнтації;
- розроблення спеціального інструментарію дослідження показників ефективності та методики їхніх розрахунків;
- мінімізацію несприятливих наслідків, зокрема зменшення фінансових

витрат та часу досягнення співробітниками встановлених стандартів виконання робіт;

– скорочення плинності кадрів, а саме: забезпечення швидкої адаптації нових співробітників та закріплення їх в організаційній структурі як фахівців певної сфери діяльності, що сприяє зниженню тривожності й невпевненості та призводить до певних емоцій, які задовольняють потреби людей на шляху до самореалізації.

Наступний вектор удосконалення процесу адаптації полягає в застосуванні новітньої технології – «коучинг», упровадження якої на сьогодні зазнає значних поразок в українських організаціях через відсутність інформації та практичних знань даного методу.

Слово «коучинг» походить від англ. coach – наставляти, тренувати, надихати, оскільки корені коучингу лежать у сфері спорту та засновані на методології позитивної, когнітивної та організаційної психології.

Бізнес-коучинг спрямовано на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії. При цьому проводиться робота з окремими керівниками компанії та з командами співробітників.

Лайф-коучинг полягає в індивідуальній роботі з людиною, яка орієнтована на поліпшення свого життя в усіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини).

Кожен зі шляхів реалізації професійної адаптації в організаційній структурі має певні переваги та недоліки і залежить від широкого кола факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

На сьогодні зростає потреба у плануванні та підвищенні якості управління процесом адаптації персоналу із застосуванням новітніх технологій.

Дане питання вимагає більш ретельного дослідження проблем та їхнього подальшого розгляду; вирішення його можливе за рахунок вивчення та використання світового досвіду, а саме напрацьованих теоретичних і методологічних основ прогнозування, планування та способів реалізації.

Виходячи з повноважень і напрямів діяльності у сфері освіти аналіз і планування Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради аналізує і планує:

- розвиток мережі загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до освітніх потреб громадян;
- потребу у педагогічних кадрах, розробляє пропозиції щодо державного контракту, формує регіональне замовлення на педагогічні кадри, укладання договорів на їх підготовку;
- замовлення на видання підручників, навчально-методичних посібників та іншої навчально-методичної літератури, навчальних програм, бланків документів про освіту та забезпечує ними навчальні заклади.
- закріплення за ЗНЗ відповідних території обслуговування [29, с.18].



Рисунок 3.2 – Послідовність формування системи роботи з персоналом КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради [22]

Також українські вчені відзначають значний вплив мотиваційних чинників на інноваційність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Формування дієвих механізмів мотивації працівників у конкурентному ринковому середовищі передбачає такі напрямки та заходи:

- тісний взаємозв'язок освіти, складності та умов праці, кваліфікації та досвіду роботи із мотивацією праці;
- взаємозв'язок морального та матеріального стимулювання, удосконалення виробничої демократії;
- дієва система соціального захисту працівників, створення належних безпеки та умов праці;
- стимулювання впровадження інноваційних, технічних, економічних та управлінських нововведень;
- забезпечення корпоративної мотивації працівників через участь у власності, участь у прибутках, первинні та вторинні цінні папери;
- особливе відношення до мотивування інноваторів, талановитих людей, які забезпечують прибутки підприємств; [99]
- застосування об'єктивних систем оцінювання персоналу;
- удосконалення системи розвитку персоналу (планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації працівників).

Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Важливість людських ресурсів, безпосередньо відбивається в складності процесу управління персоналом, визначені сферу функціональних обов'язків співробітників і рівня знань. Існуючі підходи та концепції щодо виявленої проблеми, можуть бути узагальнені в деяких тенденціях, що характеризуються: формальними методами підбору персоналу; розвитком управління людськими ресурсами як процесу управління, а не як наука; виділенням елементу управління персоналом як гарант комерційної діяльності підприємства. Описані тенденції, в управлінні людськими ресурсами, повинні враховуватися при здійсненні загального управління в сукупності усіма підрозділами господарюючої системи Управління

персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу і створити позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці [101,с.425].

Важливість людських ресурсів, безпосередньо відбивається в складності процесу управління персоналом, визначені сферу функціональних обов'язків співробітників і рівня знань. Існуючі підходи та концепції щодо виявленої проблеми, можуть бути узагальнені в деяких тенденціях, що характеризуються: формальними методами підбору персоналу; розвитком управління людськими ресурсами як процесу управління, а не як наука; виділенням елементу управління персоналом як гарант комерційної діяльності підприємства.

Описані тенденції, в управлінні людськими ресурсами, повинні враховуватися при здійсненні загального управління в сукупності усіма підрозділами господарюючої системи Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу і створити позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці.

Методи управління персоналом, які, найімовірніше, виявляють нововведення, можуть бути об'єднані в блоки, які керують наступними функціями:

- підсистема планування персоналу: попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал [47, с.272];

- підсистема розвитку персоналу: включає в себе всі внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні

робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці. Ця підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, введення на посаду та адаптацію нових співробітників, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри та професійного розвитку персоналу, організації праці;

- підсистема мотивації: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління персоналу. Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій і бонусів, але і дуже важливо в нинішніх умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання працівників,;

- інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між працівниками, яка займаються інноваційною діяльністю на підприємстві, зайнятих. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозів [50].

Метою даної підсистеми є розробка спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукового бачення в певних обставинах для того, щоб отримати інноваційний проект, тобто організувати інноваційну діяльність, приймаючи зарубіжний досвід до уваги, технології спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємстві.

Інноваційна система управління персоналом - це гнучка система управління, яка враховує потреби персоналу, здатного повністю розробляти, впроваджувати та використовувати інновації. Звідси випливає, що передумови для інноваційного розвитку визначаються, перш за все, наявністю експертів, здатних розробляти нові ідеї. Тільки в умовах розвиненого та конкурентоспроможного ринкового середовища, всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані.

Радикальні нововведення мають базуватися на процесному підході, який використовує бенчмаркінг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо. Радикальні нововведення з погляду раніше визначених блоків управління персоналом включають наступні проекти :

- «Корпоративний університет» є добре продуманою системою навчання– співробітників підприємства, де всі традиційні методи бізнес-тренінгів використовуються для досягнення цілей підприємства. Окрім безпосередньої освіти працівників, серед основних завдань корпоративного університету - синтез досвіду та знань, зібраних підприємством [57];

- «Кар'єрний портал» - онлайн-ресурс, який є професійним – співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі. Користувачі в соціальних мережах можуть експериментувати з онлайн-ресурсами та онлайн-іграми на ресурсах і стати потенційним кандидатом для перспективних позицій на підприємстві. Блоги, блоки даних можуть бути створені для різних груп користувачів;

- «Віртуальна школа» - корпоративний портал, за допомогою якого кожен – онлайн-працівник може узгодити дослідження експертних конференцій участі у ділових іграх, пов'язаних із дистанційним навчанням, тощо;

- Співробітник «соціальної картки» - негрошова мотиваційна програма, в якій кожен працівник створив бюджет віртуального рахунку соціального підприємства, він являє собою взаємозв'язок фондів, вартість яких залежить від класу офіс-працівника та його досягнень в цілому. Протягом року працівник може вибрати найважливіші для нього переваги, враховуючи різницю в заздалегідь визначеній вартості.

Важливо, щоб керівні органи зрозуміли, що мета цих проектів - використання інновацій та інноваційної поведінки працівників –внаслідок його організації, належні стимули, використання найкращих практик іноземних підприємств, в конкретній галузі, і все це формується як особлива форма інноваційні організації.

«Прорив» - це не питання грошей, а тому, що людина хоче це зробити, це цікаво для нього, тому що він є частиною масштабного завдання. Інноваційні методи управління персоналом повинні базуватися на трьох принципах: незалежність, рішучість та професіоналізм. І це вже означає інші відносини між лідером та його підлеглими. На сьогоднішній день існує безліч інноваційних методів та інструментів для ефективного управління персоналом [18, с.120].

Аутсорсинг кадрових процесів - це форма економічних відносин, де обов'язки щодо управління персоналом, роботодавець передає спеціалізованим підприємствам, які можуть забезпечити якісні послуги, використовуючи нові методи управління для сучасного персоналу та присутності в його команді висококваліфікованих фахівців. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас створюються умови для зниження вартості відповідних підрозділів. Тому потрібно виконати певну роботу, щоб з'ясувати можливість впровадження нових методів управління для досягнення спільних цілей і завдань для кожного співробітника [42, с.39].

Отже, ефективне управління є однією з найактуальніших завдань вітчизняних підприємств сьогодні. У процесі формування цього процесу багато задіяно факторів, найважливішим з яких є ефективне управління персоналом.

У той же час слід враховувати такі наявні якості персоналу як: компетентність, знання, навички, мотивація, дисципліна, вміння мислити, можливість вирішувати різні питання з позитивним ставленням до інновацій – від володіння такими навичками, залежить успіх діяльності підприємства [34, с.544].

Дослідивши існуючу систему управління персоналу, пов'язаного з ймовірністю впровадження нововведень у кадрове забезпечення, дозволяє сформулювати головну мету інноваційної системи управління персоналом – забезпечувати організацію працівниками, які б постійно втілювати та

генерували у своїй діяльності інноваційні ідеї щодо професійного, соціального розвитку.

3.3 Практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства

Формування стратегії управління розвитком персоналу на КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради повинен бути розроблений на основі мотиваційних потреб персоналу. Формування системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на забезпечення поєднання інтересів компанії та її персоналу. Розробка та реалізація системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ підприємстві є досить складним процесом і займатиме багато часу. Впровадження запропонованих заходів вимагатиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності лінійних менеджерів та відділу кадрів, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування. Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу стане КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників.

Формування і підтримка кадрового резерву допомагає економити фінанси підприємства за рахунок зниження витрат на підбір персоналу, тому

що в разі заміщення вакантної посади співробітником з кадрового резерву, підприємство отримує такі переваги:

- співробітник вже пропрацював на підприємстві і є носієм культури і основних корпоративних принципів;
- співробітник вже «показав себе у справі», тому в даному випадку мінімізовані ризики по введенню такого співробітника на посаду.

У ситуації ж, коли співробітник приходить на підприємствозовні, завжди є ризик, що кандидат просто вдало продав себе на співбесіді, і в цьому випадку підприємство буде нести великі фінансові втрати [46, с.368].

Однозначно формування власного кадрового резерву дозволить мінімізувати можливі втрати в майбутньому. Внутрішні кандидати на відміну від залучених із зовнішнього ринку вже знайомі зі структурою підприємства, системою внутрішніх комунікацій, основними технологіями роботи, корпоративною культурою, таким чином, терміни їх адаптації в новій посаді істотно скорочуються.

Побачити і оцінити результати роботи на новій посаді співробітника з кадрового резерву підприємства, як правило, можна набагато раніше, ніж у випадку з співробітником, залученими із зовнішнього ринку. Підводячи підсумок даної роботи, підкреслимо, що правильна організація роботи з кадровим резервом є, з одного боку, індикатором компетентності управлінської вертикалі, а з іншого – запорукою ефективності функціонування підприємства в цілому [98, с.152].

Ефективно функціонуюча система формування і розвитку кадрового резерву в підсумку дає підприємству наступні можливості:

- успішне досягнення стратегічних цілей та оперативних бізнес-завдань, що стоять перед компанією завдяки сильній підготовленій команді керівників, фахівців і службовців підприємства;
- стійкість компанії до сприйняття різних організаційних змін, яка забезпечується за рахунок діючої системи розвитку та навчання

співробітників, розробленої з урахуванням прогнозів майбутнього організаційного розвитку;

- скорочення періоду адаптації нового співробітника на посаді.

Вдосконалення процесу оцінки персоналу дасть підприємству змогу уникнути витрат на тестування та підвищити достовірність результатів оцінки. Такі інструменти оцінки як «Центр оцінки» та метод «360 градусів» є найбільш ефективними та дають змогу оцінити працівника та зробити точні висновки відносно сильних та слабких сторін та розробити індивідуальні для кожного резервіста напрямки розвитку, а не шаблонні, як це було передбачено раніше.

Основна особливість проведення моніторингу розвитку персоналу на підприємстві за допомогою методу «Assesment Center» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. Сучасні ІТ підприємства широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного менеджера. Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст.

Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» в сфері інформаційних технологій полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей.

Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки методу «360 градусів» [Розроблено автором].

№	Переваги	Недоліки
1.	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
2.	Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
3.	Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
4.	Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку;
5.	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Провівши аналіз в табл.3.1, можемо зробити висновок, впровадження методу «360 градусів» на КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Отже, реалізація будь якого із вище зазначених методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу на КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради дасть змогу визначити рівень ризиків, пов'язаних з кадрами, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал. Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі інформаційних технологій. Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємства відповідної реакції, що

призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради повинне сконцентрувати всі зусилля на розвиток талантів та чітко формулювати для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною складовою мотиваційної системи в галузі ІТ.

Важливо надати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. Цінність ассесмент-центру полягає в тому, що він не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста. Ассесмент-центр на КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради повинен проводитися кадровою службою.

Впровадження методу «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток;

– впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;

– проведення «assessment-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації.

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.

2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.

3. Що він має продовжувати робити / робити більше?

4. Чим повинен займатися більше?

5. Що він має менше робити?

6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?

7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?

8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?

9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?

10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?

11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.

12. Чи відповідає він за дії, які виконує?

13. Як би ти описав своє спілкування з ним?

14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?

15. Ви вважаєте його особистим другом? Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до

оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [71, с.412].

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.3).

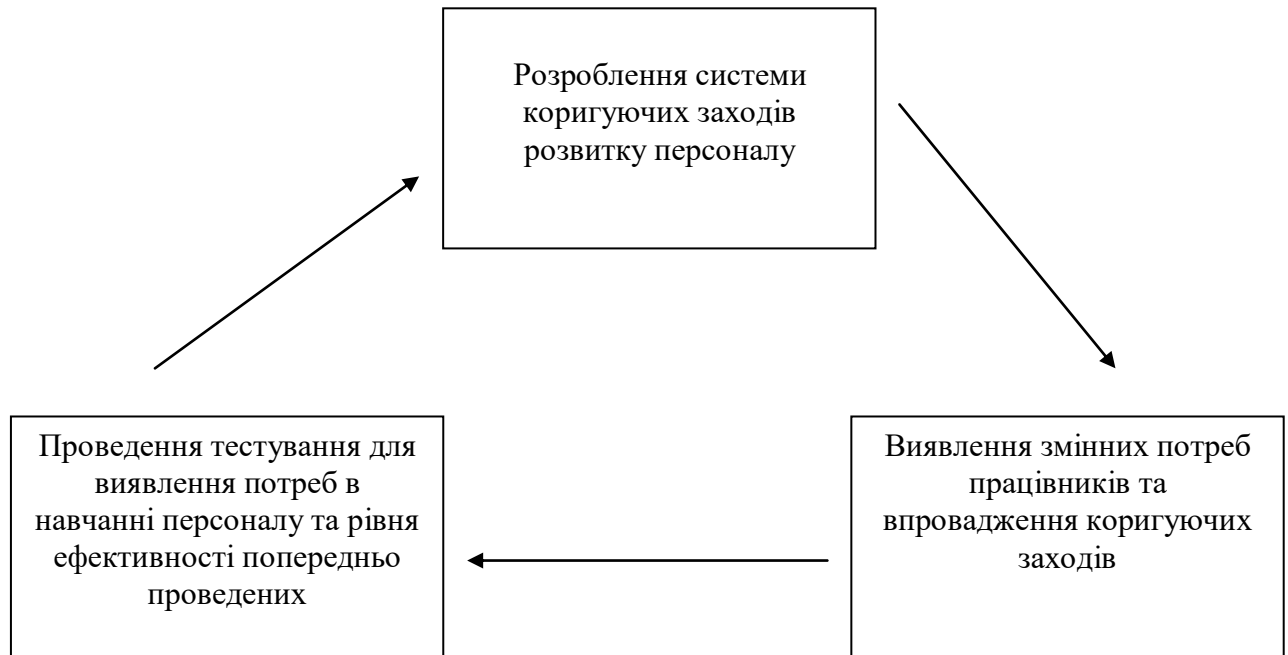


Рисунок 3.3 – Модель системи моніторингу розвитку персоналу в Комунальній установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради [Розроблено автором].

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності Комунальній установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Систематична оцінка розвитку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників.

Періодична оцінка персоналу підприємства за допомогою «assessment-центру» та методу «360 градусів» проводиться раз в квартал. При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати. Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу на Комунальній установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора.

Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожного ІТ підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності, є виявлення потреб у навчанні та розвитку.

Впровадження системи моніторингу допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії загалом.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури

та спорту» Запорізької обласної ради рекомендується проводити з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом, що включають такі показники як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна результативність персоналу.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в Комунальній установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в ІТ-сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці. Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в ІТ галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради за 2018 р., можна зробити висновок:

– якість управління персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій.

Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок

реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Варто також провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради за 2017 р. та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. – Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактична (2017)	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту,%
1	2	3	4	5
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,982	136,490	5,508	4,20
Економічна результативність, грн./люд.	9,515	9,657	0,142	1,49
Витрати на розвиток персоналу, %	0,142	0,210	0,68	47,89

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	185,557	210,555	24,998	13,47

Виходячи з таблиці, за умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради, що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць. На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради, саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради призведуть до підвищення економічної результативності.

Запропоновані рекомендації підвищують ефективність роботи з персоналом, які спрямовані, насамперед на:

- зниження плинності кадрів та стабілізацію персоналу;
- збільшення продуктивності праці і скорочення часу співробітників відділу кадрів на виконання низки операцій; [43, с.476]
- удосконалення процедури набору кадрів;
- розвиток управління кар'єрою співробітників.

Отже, підвищується мотивація співробітників, так як вони усвідомлюють серйозність перспективи професійного та кар'єрного росту на підприємстві, яку гарантує ефективно діюча система підготовки кадрового резерву. Усвідомлення реальної можливості просування службовими сходами всередині підприємства стимулює зацікавленість працівників у підвищенні особистої компетентності і дає уявлення людям про перспективи своєї майбутньої кар'єри [37].

Висновки до розділу 3

Система управління кадровою політикою КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради спрямована на найбільш ефективне використання працівників з метою досягнення цілей підприємства, а також підвищення задоволеності працею співробітників, їх самооцінки та мотивації до ефективної праці. В даному розділі було розглянуто основні напрямки покращення процедури формування кадрового резерву як складової системи мотивації персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради.

В даному розділі було проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення процедури формування кадрового резерву в процесі формування системи мотивації персоналу підприємства.

Однозначно формування власного кадрового резерву КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради дозволить мінімізувати можливі втрати в майбутньому. Ефективно функціонуюча система формування і розвитку кадрового резерву в підсумку дає підприємству успішне досягнення стратегічних цілей за рахунок підготовленої сильної команди керівників, що виводить систему управління персоналом КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради на новий рівень.

Дослідивши існуючу систему управління персоналу, пов'язаного з ймовірністю впровадження нововведень у кадрове забезпечення, дозволяє сформулювати головну мету інноваційної системи управління персоналом – забезпечувати організацію працівниками, які б постійно втілювати та генерували у своїй діяльності інноваційні ідеї щодо професійного, соціального розвитку.

Також необхідним є підвищення конкурентоспроможності найбільш вразливої категорії – молоді. Вона володіє необхідним інноваційним потенціалом, реалізація якого може суттєво покращити економічний та соціальний стан суспільства.

З метою підвищення конкурентоспроможності Комнальної установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «assessment – центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу

розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради, що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов Комунальної установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради, саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу.

Такі зміни на Комунальній установі «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення робочих місць персоналу на засадах антикризового управління та поліпшенні методів діагностики кризи на основі антикризового моніторингу на вітчизняних підприємствах в умовах підвищення нестабільності зовнішнього середовища.

В роботі були розроблені такі основні задачі дослідження:

1. Описано поняття та види робочих місць персоналу, їх організація.

Виявлено, питання створення робочих місць в економіці України тривалий час обговорюються в науковому та експертному колах. Проте відсутнє єдине розуміння терміну «робоче місце», типів робочих місць. В Україні не визначено критерії розмежування різних типів робочих місць – фізичних, функціонуючих, вакантних, резервних, економічних. Традиційно робоче місце розглядається як сукупність технічних засобів і фізичного простору, необхідних для здійснення трудової діяльності.

Це викликає певні труднощі при розробці інструментарію державного впливу для використання в аналітичних розрахунках, при прийнятті управлінських рішень в процесі створення і модернізації робочих місць в економіці України.

2. Розглянуто принципи організації робочого місця персоналу.

Встановлено, що одним з найважливіших пріоритетів політики держави на всіх етапах економічного розвитку є забезпечення високопродуктивної праці, яка ставить перед собою за ціль досягнення максимально-корисного результату за мінімальний час при мінімально витрачених ресурсах.

Поняття праця має як фізичну так і інтелектуальну форму, однак її існування в обох формах неможливе без постійної

модернізації робочих місць, підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та капіталоозброєності.

3. Обґрунтовано зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства.

Формування високопродуктивних робочих місць торкається всіх аспектів макро – і мікроекономічних явищ. В Україні існує реальна проблема адаптації застарілих форм та методів державної промислової політики до глобальних процесів модернізації форм виробництва для підвищення ефективності праці. Україна визначила вектор руху у бік європейської моделі розвитку і здатна подолати сучасну економічну кризу та забезпечити формування високопродуктивних робочих місць.

Таким чином, із проведеного вище дослідження доцільно зробити такий висновок. Управління кадровою політикою підприємств у різних країнах світу має свої особливості, недоліки і переваги, але без його вивчення неможливо створити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, яка передбачатиме високу вмотивованість та професіоналізм колективу, сформувати підходи до поліпшення вітчизняної моделі управління.

4. Проведено діагностику проблем робочих місць підприємства.

Виявлено, кадрове забезпечення побудоване на належному рівні. За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок прийому, руху і обліку персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради. Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійній компетентності співробітника посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу. Одним із основних напрямів змін в

кадровій політиці є застосування підходу, що базується на компетенціях, де передбачено врахування знань, умінь та навичок.

5. Проаналізовано SWOT – аналіз робочих місць підприємства в умовах Кризи.

В умовах трансформації процесу професійного розвитку працівників зростає його роль не лише для самих працівників, а і для підприємств та держави в цілому. Досліджуючи світові тенденції професійного розвитку працівників спостерігається підвищення ролі розвитку особистості, її компетенцій, знань, вмінь та навичок. Аналіз показав, різні підходи вчених до визначення пріоритетних напрямків професійного розвитку працівників, проте спільним є те, що це безперервний процес удосконалення своїх особистісних та професійних якостей, що сприятимуть не лише розвитку працівника, а й підприємства, галузі, держави.

Відповідно до цього, нами було визначено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози професійного розвитку працівників в Україні та, вважаємо за необхідно, зосередити увагу на таких ключових моментах: використовувати та впроваджувати досвід провідних країн світу, тобто впроваджувати паралельну систему «навчання-робота-навчання»; підвищити використання ІКТ у всіх сферах життєдіяльності суспільства; постійно удосконалювати нормативно-правову базу, що регулюватиме професійний розвиток працівників в Україні.

Після виконання всіх зазначених вимог необхідно виробити власну стратегію розвитку економіки знань, яка має належно забезпечуватися з боку держави, насамперед її керівництва.

6. Охарактеризовано механізм регулювання робочих місць в умовах трансформації структури зайнятості.

Встановлено, що державне регулювання процесом створення робочих – це організуючий і регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою забезпечення умов створення високопродуктивних робочих місць, підвищення продуктивності та результативності у

високотехнологічних секторах цієї галузі. Формування високопродуктивних робочих місць торкається всіх аспектів макро- і мікроекономічних явищ. В Україні існує реальна проблема адаптації застарілих форм та методів державної промислової політики до глобальних процесів модернізації форм виробництва для підвищення ефективності праці. Україна визначила вектор руху у бік європейської моделі розвитку і здатна подолати сучасну економічну кризу та забезпечити формування високопродуктивних робочих місць.

7. Надано удосконалення системи управління адаптації робочих місць шляхом застосування інноваційних підходів.

Процес управління виконує основні необхідні функції: укомплектування установи, забезпечення працівників заробітною платою, гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та атестації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно-кваліфікаційного росту фахівців у місті.

Ефективне управління є однією з найактуальніших завдань вітчизняних підприємств сьогодні. У процесі формування цього процесу багато задіяно факторів, найважливішим з яких є ефективне управління персоналом. У той же час слід враховувати такі наявні якості персоналу як: компетентність, знання, навички, мотивація, дисципліна, вміння мислити, можливість вирішувати різні питання з позитивним ставленням до інновацій – від володіння такими навичками, залежить успіх діяльності підприємства.

Дослідивши існуючу систему управління персоналу, пов'язаного з ймовірністю впровадження нововведень у кадрове забезпечення, дозволяє сформулювати головну мету інноваційної системи управління персоналом – забезпечувати організацію працівниками, які б постійно втілювали та генерували у своїй діяльності інноваційні ідеї щодо професійного, соціального розвитку.

8. Відображено практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства.

Визначено, систему управління кадровою політикою КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради спрямована на найбільш ефективне використання працівників з метою досягнення цілей підприємства, а також підвищення задоволеності працею співробітників, їх самооцінки та мотивації до ефективної праці. В даному розділі було розглянуто основні напрямки покращення процедури формування кадрового резерву як складової системи мотивації персоналу КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради.

З метою підвищення конкурентоспроможності КУ «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Пропонується використовувати такий інструмент як Центр оцінки, який є найкращим методом для оцінки компетенції резервістів, що дає найбільш точні результати. На Центрі оцінки можна особисто побачити людину, спостерігати за її поведінкою, як вона може вирішувати завдання. Даний метод оцінки дозволить зробити точні висновки відносно сильних та слабких сторін та розробити індивідуальні для кожного резервіста напрямки розвитку.

Для оцінки керівників молодшої ланки можна замінити тести здібностей на методику «360 градусів», адже однією з найважливіших проблем, яка залишається не вирішеною є те, що тестування кандидатів в кадровий резерв проводиться в режимі онлайн. Метод «360 градусів» полягає в тому, що працівник оцінює сам себе, далі оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dovbnya S., Pysmenna O. Methodical Bases of HR-Strategy Formation: From Strategic Alternatives to Key Performance Indicators. *Advanced Engineering Forum*. 2017. Vol. 22. pp. 112-120.
2. Favorite locations of High-Tech companies: Countries. Bloomberg, World Bank, May 28, 2013. URL: <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/favorite-locations-of-high-tech-companies-countries> (дата звернення 22.11.2019)
3. Grinin L., Korotayev A. *Great Divergence and Great Convergence. A Global Perspective*. Switzerland, 2015. 251 p.
4. Olga Slipa, Zinaida Zhyvko. Information systems in the enterprises of highly technological economic sector and their impact on the safety of business entities // *Security Dimensions International & National Studies. From Personal to Global Security*. Scientific Journal. No.14 (2/2015). CRACOW. P. 36-43.
5. Socio-economic reforms of the national economy recovery: the experience of Ukraine: Collective monograph / [Edited by: O. Vlasiuk, O. Ilyash, M. Osinska, L. Smoliar, L. Frolova]. Vol. 4. Bydgoszcz, Poland: University of Economy in Bydgoszcz, Publishing House, 2018. 379 p.
6. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (2010- 2014). URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення 22.11.2019).
7. Адизес И. *Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию* Москва, 2015. 160 с.
8. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом: монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
9. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія*. Донецьк, 2010. 238 с.

10. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: [http:// www.citeman.com/3716-lateralrevelment-within-organization/](http://www.citeman.com/3716-lateralrevelment-within-organization/)(дата звернення 10.11.2019)
11. Бойченко Г. В. Аналіз прямих матеріальних витрат на промислових підприємствах України. *Економічний простір*. 2009. №23/2. С. 214-219.
12. Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 76–79.
13. Вакульчик О.М. Механізм оцінки результативності діяльності підприємств з корпоративним управлінням: дис. докт. екон. наук: 08.06.01. – Дніпропетровськ, 2004.
14. Волошин В.С. Оцінювання корисності економічної інформації в процесі прийняття управлінських рішень. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Випуск 3(59), Серія «Економіка». С. 41-46
15. Вороновська М. М., Кузьмін О. Є. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 2. С. 196–200.
16. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник PUET: Economic Science*. Полтава, 2013. С. 78-82.
17. Глотова Д.В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. №3. 2013. С.125-130.
18. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2010. № 3. С. 120–128.

19. Гонтарева І.В. Оцінка потенціалу техніко-технологічної бази промислового підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, №4, 2011. С.133-139.
20. Гончарова І. В. Вплив сучасних тенденцій розвитку профспілкового руху на реалізацію принципів соціального партнерства. *Економічний часопис XXI*, №7-8, 2012. Електронний ресурс. URL: <http://soskin.info/ea/2012/7-8/201228.html> (дата звернення: 19.11.2019)
21. Громадська Н. А. Інституціональне забезпечення соціального діалогу в Україні: тенденції розвитку та перспективи. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. Т. 65. Вип. 52. Політичні науки. Миколаїв, 2007. С. 100–105.
22. Дані Комунальної установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради URL: <http://zor.gov.ua/komunalna-vlasnist/komunalna-ustanova-centralizovana-buhgalteriya-zakladiv-ta-ustanov-molodi> (дата звернення: 19.11.2019)
23. Дейнека А.В. Управление персоналом. Москва, 2013. 291 с.
24. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 22.11.2019).
25. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-інформ*. №7, 2013. С с.341-347.
26. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямів їх розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2, Т.1. С. 112-118.
27. Довбня С.Б., Письменна О.О. Методичні аспекти аналізу управлінських бізнес-процесів підприємства. *Металлургическая и горнорудная промышленность*. 2013. № 1. С.102- 105.
28. Довбня С.Б., Письменна О.О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління

персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 10/1. Вип. 9, Т. 23 (3). С. 126- 133.

29. Довбня С.Б., Письменна О.О. Процесний підхід в стратегічному управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 12, Част.2. С. 18-25.

30. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №4 (52). С.161-169.

31. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. *Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія*. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373-389.

32. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. Москва, 2011. 351 с.

33. Економіка підприємства: навч. посіб. / [Б.Г. Шелегеда, А.Я. Берсуцький, Н.В. Касьянова, Л.В. Кравцова, Д.В. Солоха та ін.]; за ред. Б.Г. Шелегеди. Донецьк, 2010. 685 с.

34. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.

35. Закон України «Про зайнятість населення»: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24, ст.243

36. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 2-3, ст.11

37. Закон України «Про оплату праці»: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121

38. Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів»: Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 21, ст.252

39. Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році»: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 5, ст.47

40. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография. Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.э.н. Е.С. Яхонтовой. Москва, 2012. 230 с.

41. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. Київ: Алерта, 2017. 608 с.

42. Ільч Л. М., Кримова М. О.Світова практика взаємодії суб'єктів ринків праці та освіти у системі забезпечення продуктивної зайнятості молоді // *Вісник Донецького нац. університету. Серія В. Економіка і право.* 2014. Вип. 2. С. 39–42.

43. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ, 2010. 476 с.

44. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

45. Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов. М. В. Каймакова. - Ульяновск, 2008. 80 с.

46. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Москва, 2010. 368 с.

47. Карлгаард Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. Москва, 2015. 272 с.

48. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Москва, 2016. 288с.

49. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

50. Кодекс законів про працю: від 10.12.1971 р. № 322-VIII зі змінами та доповненнями. URL: zakon1.rada.gov.ua (дата звернення 02.11.2019)
51. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення 20.11.2019)
52. Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала корпорації. Монографія. Москва, 2016. 245 с.
53. Лучик Б.М. Характеристика критеріїв обліково-аналітичної інформації у забезпеченні якісної інформаційної бази для управління. Глобальні та національні проблеми економіки., №7, 2015. С.834-839.
54. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.
55. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу: монографія. Київ, Альтерпрес, 2011. 396 с.
56. Мацусита К. Миссия бизнеса. Москва, 2014. 189 с.
57. Мукомела І.В. Ідея інформаційного суспільства в концептуальних розробках Й.Масуди. Форум права. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index (дата звернення: 19.11.2019).
58. Напора І.Ю., Черевко О.В. Роль персоналу в організації інформаційної безпеки банківських установ. *Концептуальні засади економічного і правового забезпечення безпеки держави в умовах євроінтеграції: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, Одеса-Черкаси, 28-29 квітня 2015 р. Одеса, 2015. С.119-121.
59. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: АтлантЮ, 2013. 275 с.
60. Ожиганова М. И., Дивизинюк М. М., Шумейко И. П. Управление персоналом. Севастополь, 2011. 168 с.

61. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпинець В. В. *Управління персоналом: навч. посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.
62. Орловська О.В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: Зб. наук.-техн. праць*. Вип.243. Львів, 2014. С. 180-186.
63. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом // *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2010. С. 348–349.
64. Письменна О.О. Механізм формування персоналу підприємства. *Проблеми інноваційного розвитку економіки України. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Част. II.* Дніпропетровськ, 2014. С. 185-190.
65. Письменна О.О. Система показників оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища в стратегічному менеджменті персоналу. *Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles. Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China, 2016.* С. 155-158.
66. Піскунова Н., Федорець М., Піскунова К. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Том 13.* Тернопіль, 2013. С. 357- 364.
67. Податковий кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
68. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 12. С.47–50.
69. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. *Економічний часопис XXI.* №156 (1-2). 2016. С.88-91.

70. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення класу професійного ризику виробництва за видами економічної діяльності» від 8 лютого 2012 р. №237: Офіційний веб-портал Верховна Рада України. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/237-2012-п (дата звернення 02.12.2019)

71. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

72. Проект Трудового кодексу України: Офіційний веб-портал Верховна Рада України URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53221 (дата звернення 22.11.2019)

73. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Ефективність управління персоналом. Київ, 2012. 324 с.

74. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanijapersonala> (дата звернення 22.11.2019).

75. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

76. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

77. Семенів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.

78. Сиддики Н. Скоринговые карты для оценки кредитных рисков. Москва, 2014. 288с.

79. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3-х т. Т. 1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ: Елтон – 2, 2010. 282 с.

80. Сліпа О. З. Мотивація персоналу та її роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2014. Вип. 2. С. 351–361.
81. Словник фінансово-правових термінів. За заг. ред. д. ю.н., проф. Л. К. Воронової. 2-е вид., переробл. і доповн. Київ, 2011. 558 с.
82. Сомова Л.І., Письменна О.О. Методичні аспекти оцінки ефективності системи управління персоналом. *Економічна кібернетика: стратегія розвитку: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської конференції*, 28 лютого 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. С. 51-54.
83. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко; ред.: А. М. Колот; МОНМС України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ, 2010. 348 с.
84. Стиглиц Дж. Крутое пике. Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса, Москва, 2011. 512 с.
85. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*, 2010. С. 95-98.
86. Тихомирова Н.В., Кочерга С.А. Роль и место бизнес-образования в контексте развития информационного общества. *Информационное общество*, 2012. Вып. 2. С. 26-36.
87. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом. Монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
88. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 1. С. 1–8.
89. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество. Пер. с англ. Москва, 2010. 361 с.
90. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль менеджера в организации. Київ, 2007. 303 с.

91. Фитц-енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. Москва, 2009. 368 с.
92. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. Москва, 2009. 320 с.
93. Фрэнкс Б. Революция в аналитике. Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики. Москва, 2016. 320 с.
94. Хаммер М., Чампі Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва, 2011. 288 с.
95. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Москва, Альпина Паблишер, 2014. 296 с.
96. Холодний Г.О., Селезньова К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. *Вісник Харківського національного університету ім.В.Н.Каразіна. № 802. Економічна серія.* Харків, 2008 . С.91-93 .
97. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2017. № 4. С. 57–61.
98. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография. Москва, 2011. 152 с
99. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. *Персонал.* 2006. № 5.
100. Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят. Москва, 2014. 304 с.
101. Шульга І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Маклауг, 2010. 425 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Категорії персоналу за характером виконуваних функцій

Категорія персоналу	Характер виконуваних функцій	Найменування посад, професій
Керівники	Працівники, які займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів і організують роботу підлеглих.	Директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, майстри; головні спеціалісти (головний бухгалтер, інженер та механік), а також заступники вищеперелічених посад.
Спеціалісти	Працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.	Інженери, техніки, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи, нормувальники, адміністратори, документознавці, юрисконсульти, соціологи, психологи, медики тощо.
Службовці	Працівники, які здійснюють систематизацію і оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування.	Архіваріуси, діловоди, агенти, креслярі, обліковці, секретарі, стенографісти, касири, оператори диспетчерської служби та інші працівники, котрі виконують суто технічну роботу.
Робітники, в т.ч. основні і допоміжні	Працівники, які створюють матеріальні цінності, а також пов'язані з ремонтом, переміщенням вантажів, наданням матеріальних послуг.	Слюсарі, токарі, ремонтники, малярі, штукатурки, електрики, сантехніки, водії, продавці. Молодший обслуговуючий персонал: двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри.

ДОДАТОК Б

Затверджую
 Начальник управління молоді,
 спорту
 та культури Запорізької міської
 ради

_____ Н.Г. Захарко
 " ____ " _____ 2018 р.

Додаток до річного плану закупівель на 2018 рік

Комунальна установа «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради

код ЄДРПОУ
 33850860

(код
 ЄДРПОУ
 33850723)

Предмет закупівлі	Код КЕКВ (для бюджетних коштів)	Розмір бюджетного призначення за кошторисом або очікувана вартість предмета закупівлі, грн.	Процедура закупівлі	Орієнтований початок проведення процедури закупівлі	Примітки
Офісне устаткування та приладдя різне ДК 021-2015 30190000-7 (канцелярське приладдя, папір тощо)	2210	2500	Без застосування електронної системи	листопад 2017	папір та інші канцелярські товари
Покрівання підлоги та стін ДК 021-2015 45430000-0 (поточний ремонт приміщень)	2240	100000	Без застосування електронної системи	листопад 2017	поточний ремонт приміщень (демонтаж підлоги, покриття підлоги, покриття стін, стелі тощо)

ДОДАТОК В

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Запорізької
обласної ради

30.08.2018 № 33

СТАТУТ
КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ
«ЦЕНТРАЛІЗОВАНА БУХГАЛТЕРІЯ ЗАКЛАДІВ ТА УСТАНОВ МОЛОДІ,
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ»
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
(НОВА РЕДАКЦІЯ)

м. Запоріжжя
2018

Продовження додатку В

1. Загальні положення

1.1. Комунальна установа «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради (далі - Установа), статут якої зареєстрований державним реєстратором юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців реєстраційної служби Запорізького міського управління юстиції 21.01.2014 за № 11031020000035470, забезпечує раціональну діяльність закладів та установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області.

Установа створена відповідно до рішення Запорізької обласної ради від 26.12.2013 № 27 «Про створення комунальної установи «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради» та є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області.

1.2. Установа здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України, зокрема Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», нормативних актів Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів, що регламентують бюджетні відносини і фінансово-господарську діяльність бюджетної установи, нормативних актів Міністерства молоді та спорту України, норм податкового законодавства України, що регулюють діяльність неприбуткових установ, інших чинних нормативних актів України, рішень Запорізької обласної ради, розпоряджень голови Запорізької обласної ради, наказів Управління молоді, фізичної культури та спорту Запорізької обласної державної адміністрації та цього Статуту, який затверджується Запорізькою обласною радою.

1.3. Установа є підпорядкованою, підзвітною та підконтрольною Запорізькій обласній раді (надалі – Уповноважений орган) та за галузевою спрямованістю підвідомчою Управлінню молоді, фізичної культури та спорту Запорізької обласної державної адміністрації (надалі – Управління).

2. Найменування та місцезнаходження Установи

2.1. Повне найменування Установи: комунальна установа «Централізована бухгалтерія закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту» Запорізької обласної ради.

Скорочене найменування Установи: КУ «ЦБ молоді та спорту» ЗОР.

2.2. Місцезнаходження установи: 69107, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 164.

3. Мета, завдання та функції Установи

3.1. Головною метою діяльності Установи є забезпечення дотримання закладами та установами галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області вимог нормативно-правових актів щодо використання фінансових, матеріальних (нематеріальних) та інформаційних ресурсів під час прийняття та оформлення документів щодо проведення господарських операцій; забезпечення зведення бухгалтерської, статистичної звітності; надання методичної допомоги з питань організації

Продовження додатку В

бухгалтерського обліку та звітності, здійснення внутрішнього аудиту, охорони праці, пожежної безпеки та інших питань, що входять до компетенції Установи.

3.2. Головним завданням Установи є:

3.2.1. Ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності та складання звітності.

3.2.2. Відображення у документах достовірної та повної інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами.

3.2.3. Забезпечення дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, своєчасного подання на реєстрацію таких зобов'язань, здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, достовірного та повного відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності.

3.2.4. Участь у підготовці аналітичних та статистичних матеріалів за підсумками роботи закладів та установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області.

3.2.5. Участь у розробці та виконанні обласних програм.

3.2.6. Аналіз стану матеріально-технічної бази закладів та установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області, подання пропозицій Управлінню щодо їх покращення і впровадження в дію нових технологій із забезпечення життєдіяльності закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області.

3.2.7. Забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та звітності в закладах і установах галузі молоді, фізичної культури та спорту, фінансування яких здійснюється за рахунок коштів обласного бюджету через Управління як головного розпорядника коштів за галузевою спрямованістю; розроблення пропозицій щодо усунення виявлених недоліків і порушень; надання практичної та методичної допомоги установам і закладам молоді, фізичної культури та спорту з питань використання і впровадження нормативних актів з фінансово-господарської діяльності; збір та аналіз матеріалів ревізій, перевірок установ і закладів галузі молоді, фізичної культури та спорту, що проводяться іншими державними контролюючими органами, та надання Управлінню пропозицій щодо усунення недоліків та порушень.

3.2.8. Зведення даних бухгалтерського обліку з виконання кошторисів доходів та видатків закладів та установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області, які фінансуються з обласного бюджету.

3.2.9. Надання методичної допомоги з питань бухгалтерського обліку і звітності бухгалтерським службам закладів та установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області. Зведення та подання у встановлені терміни статистичної звітності.

3.2.10. Узагальнення інформації щодо технічного стану закладів і установ галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області та їх матеріально-технічного забезпечення.

3.2.11. Узагальнення та аналіз інформації щодо фактичного споживання енергоносіїв у натуральних показниках закладами та установами галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області з подальшим її поданням до Управління. Розроблення енергозберігаючих заходів.

3.3. Відповідно до покладених завдань Установа виконує такі функції:

3.3.1. Розробляє та забезпечує здійснення заходів щодо дотримання та підвищення рівня фінансово-бюджетної дисципліни закладів молоді, фізичної культури та спорту.

3.3.2. Забезпечує:

Продовження додатку В

- дотримання порядку проведення розрахунків за товари, роботи та послуги, що закуповуються за бюджетні кошти;
 - достовірність та правильність оформлення інформації, включеної до реєстрів бюджетних зобов'язань та бюджетних фінансових зобов'язань;
 - повноту та достовірність даних підтвердних документів, які формуються та подаються в процесі казначейського обслуговування;
 - зберігання, оформлення та передачу до архіву оброблених первинних документів та облікових реєстрів, які є підставою для відображення у бухгалтерському обліку операцій та складення звітності, а також звітності.
- 3.3.3. Здійснює поточний контроль за веденням бухгалтерського обліку, складенням фінансової та бюджетної звітності, дотриманням бюджетного законодавства та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку. Результати подає Управлінню для відповідного реагування.
- 3.3.4. Готує та подає Управлінню зведену звітність про проведення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та кошти обласного бюджету.
- 3.3.5. Забезпечує роботу з документами архіву.
- 3.3.6. Виконує інші функції, передбачені чинним законодавством України, з урахуванням завдань Установи, визначених цим розділом.

3.4. За погодженням з Управлінням організовує та проводить інструктивно-методичні наради, семінари з питань, що належать до компетенції Установи.

4. Юридичний статус Установи

4.1. Установа є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, круглу печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Прав та обов'язків юридичної особи Установа набуває з дня її державної реєстрації.

4.2. Участь Установи в асоціаціях та інших об'єднаннях здійснюється на добровільних засадах, якщо це не суперечить чинному законодавству України, за погодженням з Уповноваженим органом.

4.3. Установа несе відповідальність за наслідки своєї діяльності в межах належних їй грошових коштів відповідно до чинного законодавства України.

4.4. Установа має право укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судових інстанціях.

5. Майно Установи

5.1. Майно Установи становлять основні фонди, оборотні засоби, кошти, а також інші матеріальні цінності, передані їй Уповноваженим органом, вартість яких відображається у самостійному балансі Установи.

5.2. Майно Установи є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області і закріплюється за нею на праві оперативного управління. Здійснюючи

Продовження додатку В

право оперативного управління, Установа володіє, користується та розпоряджається майном, з обмеженням правомочності розпорядження щодо основних фондів відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту. Основними фондами Установа має право розпоряджатися лише з дозволу Уповноваженого органу відповідно до встановленого порядку.

5.3. Джерелами формування майна Установи є:

5.3.1. Майно, передане їй Уповноваженим органом.

5.3.2. Майно, придбане у інших юридичних осіб.

5.3.3. Майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб.

5.3.4. Майно, отримане з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

5.4. Вилучення майна Установи може відбуватися лише у випадках, передбачених чинним законодавством України.

5.5. Збитки, завдані Установі внаслідок порушення її майнових прав фізичними або юридичними особами, органами державної влади чи органами місцевого самоврядування, відшкодовуються Установі відповідно до чинного законодавства України.

5.6. Відчуження майна, закріпленого за Установою на праві оперативного управління, здійснюється за попередньою згодою Уповноваженого органу відповідно до чинного законодавства України і у порядку, затвердженому рішенням Уповноваженого органу. Кошти, одержані від відчуження об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, зараховуються до обласного бюджету.

5.7. Установа має право надавати в оренду майно, що закріплене за нею на праві оперативного управління, юридичним та фізичним особам відповідно до чинного законодавства України і у порядку, визначеному рішенням Уповноваженого органу.

6. Фінансово-господарська діяльність Установи

6.1. Установа є неприбутковою бюджетною установою.

6.2. Фінансово-господарська діяльність Установи здійснюється у встановленому порядку (передбаченому кошторисом) за рахунок коштів обласного бюджету.

6.3. Джерелами формування кошторису Установи є:

- кошти обласного бюджету;

- кошти, одержані як благодійні внески, або пожертвування від фізичних, юридичних осіб;

- власні надходження, отримані згідно з чинним законодавством України, від здачі в оренду (з дозволу Уповноваженого органу) майна, закріпленого на праві оперативного управління;

- інші кошти, набуті на підставах, не заборонених чинним законодавством України.

Продовження додатку В

6.4. Власні надходження Установи використовуються відповідно до чинного законодавства України.

6.5. Кошти спеціального фонду, не використані Установою у поточному році, не вилучаються і використовуються наступного року.

Власні надходження (прибутки) Установи використовуються відповідно до чинного законодавства України (виключно для фінансування видатків на утримання Установи, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених статутом Установи).

6.6. Установа має заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

6.7. У разі припинення Установи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) вона має здійснити передачу активів за рішенням Уповноваженого органу одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зарахування до доходу бюджету.

7. Права та обов'язки Установи

7.1. Установа має право:

7.1.1. Звертатися у порядку, передбаченому чинним законодавством, до центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій незалежно від форм власності та підпорядкування для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Установу завдань.

7.1.2. Здійснювати придбання матеріальних цінностей.

7.1.3. Самостійно планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначити основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей.

7.1.4. Користуватися пільгами, які згідно із чинним законодавством України надані закладам молоді, фізичної культури та спорту.

7.1.5. Для підвищення якості своєї діяльності самостійно, відповідно до напрямків використання коштів, визначених чинним законодавством України, використовувати кошти, отримані Установою у вигляді добровільних пожертвувань або набуті на інших законних підставах.

7.1.6. Самостійно укладати договори (контракти) з юридичними та фізичними особами.

7.1.7. Здійснювати співробітництво з іноземними організаціями відповідно до законодавства.

7.1.8. Співпрацювати з іншими закладами та установами молоді, фізичної культури та спорту.

7.1.9. Надавати консультативну допомогу з питань, що належать до її компетенції, спеціалістам інших закладів та установ молоді, фізичної культури та спорту на їх запит.

7.1.10. Здійснювати інші права, що не суперечать чинному законодавству України.

7.2. Обов'язки Установи:

Продовження додатку В

7.2.1. Вести свою діяльність відповідно до законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства фінансів України, інших нормативно-правових актів, що регламентують бюджетні відносини і фінансово-господарську діяльність бюджетної установи, нормативних актів Міністерства молоді та спорту України, норм податкового законодавства України, що регулюють діяльність неприбуткових установ, інших чинних нормативних актів України, рішень Уповноваженого органу, розпоряджень голови обласної ради, наказів Управління та цього Статуту.

7.2.2. Планувати свою діяльність з метою реалізації єдиної комплексної політики в галузі молоді, фізичної культури та спорту Запорізької області.

7.2.3. Створювати для працівників належні і безпечні умови праці, забезпечувати додержання чинного законодавства України про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування.

7.2.4. Забезпечувати своєчасну сплату податкових та інших обов'язкових платежів з урахуванням своєї статутної діяльності та відповідно до чинного законодавства України.

7.2.5. Розробляти і реалізовувати кадрову політику, контролювати підвищення кваліфікації працівників.

7.2.6. Акумулювати власні надходження та витратити їх в інтересах Установи відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

7.2.7. Здійснювати реконструкцію, капітальний і поточний ремонт основних фондів відповідно до чинного законодавства України.

7.2.8. Забезпечувати своєчасне введення в експлуатацію придбаного обладнання.

8. Управління Установою

8.1. Безпосереднє керівництво Установою здійснює її директор.

Директор призначається на посаду та звільняється з посади Уповноваженим органом згідно з чинним законодавством.

8.2. Директор самостійно вирішує питання діяльності Установи, за винятком тих, що віднесені до компетенції Уповноваженого органу та Управління.

8.3. Директор Установи:

8.3.1. Без доручення діє від імені Установи, представляє її інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших органах, у відносинах з юридичними та фізичними особами, укладає договори, видає довіреності, відкриває в установах банків рахунки.

8.3.2. Планує, організовує і здійснює статутну діяльність Установи, визначає основні напрями розвитку відповідно до завдань та цілей Установи.

8.3.3. Видає накази в межах своєї компетенції, які є обов'язковими для всіх працівників Установи.

8.3.4. Визначає організаційну структуру Установи, граничну чисельність працівників. Розробляє штатний розпис, кошторис Установи та надає на затвердження до Управління.

8.3.5. Призначає на посади та звільняє з посад працівників Установи, розробляє і затверджує посадові інструкції.

8.3.6. Встановлює працівникам розміри премій, винагород, надбавок і доплат згідно з чинним законодавством.

Продовження додатку В

8.3.7. Несе персональну відповідальність за виконання покладених на Установу завдань та дотримання фінансової дисципліни згідно з чинним законодавством України.

8.3.8. Застосовує заохочення та дисциплінарні стягнення до працівників Установи.

8.3.9. Розпоряджається коштами та іншими цінностями Установи відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

8.3.10. Укладає колективний договір з профспілковим комітетом або уповноваженим представником трудового колективу і несе відповідальність за його виконання в межах своїх повноважень.

8.3.11. Вирішує інші питання діяльності Установи відповідно до чинного законодавства України.

8.4. Заохочення та дисциплінарні стягнення щодо директора Установи застосовуються згідно із чинним законодавством України про працю.

8.5. Повноваження трудового колективу Установи, його соціально-економічні права та інтереси представляє та захищає профспілковий комітет або уповноважений представник трудового колективу Установи.

9. Соціальні гарантії, облік, звітність

9.1. Питання соціального розвитку, поліпшення умов праці, житла, здоров'я, оплати праці, гарантії обов'язкового медичного страхування та соціального забезпечення працівників Установи вирішуються відповідно до чинного законодавства України.

9.2. Установа здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає статистичну інформацію, а також надає згідно з вимогами чинного законодавства України до відповідних органів податкову, фінансову та статистичну звітність щодо своєї діяльності.

9.3. Установа здійснює узагальнення квартальної (річної) звітності по закладах та установах молоді, фізичної культури та спорту обласного підпорядкування і подає її Управлінню для подальшого надання до Міністерства молоді та спорту України, Головного управління Державної казначейської служби України у Запорізькій області та до Департаменту фінансів Запорізької обласної державної адміністрації.

9.4. Контроль за фінансовою, господарською та статутною діяльністю Установи здійснюється Управлінням та іншими відповідними органами в межах їхньої компетенції згідно з чинним законодавством України.

9.5. Контроль, відповідно до повноважень згідно з чинним законодавством та ефективним використанням майна, що є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області, здійснюється Уповноваженим органом.

9.6. Директор та головний бухгалтер Установи несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність бухгалтерського обліку та статистичної звітності у встановленому законодавством порядку.

10. Припинення діяльності Установи

Продовження додатку В

10.1. Припинення діяльності Установи здійснюється за рішенням Уповноваженого органу або суду згідно з чинним законодавством України.

10.2. Установа втрачає право юридичної особи і визнається такою, що припинилась, з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань запису про її припинення.

11. Заключні положення

Цей Статут набирає чинності з моменту його державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України. Зміни та доповнення до Статуту вносяться в порядку, визначеному чинним законодавством України, нормативно-правовими актами Уповноваженого органу, та набувають юридичної сили з моменту їх державної реєстрації.

ДОДАТОК Г

Таблиця 2.2 – Бухгалтерська група проведення роботи

Функції	Вихід процесу (результат)	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Здійснення державного контролю за бюджетно-фінансовою діяльністю (станом розрахункової, платіжної та фінансової дисципліни) у підпорядкованих закладах освіти, у тому числі шляхом проведення перевірок фінансово-господарської діяльності закладів освіти	наказ, довідка (акт)	В, І	У	У	У
Забезпечення гласності результатів контролю за діяльністю навчальних закладів	довідка(акт), наказ	У,І	У	У	У
Формування замовлень на видання підручників, навчально-методичних посібників та іншої навчально-методичної літератури, навчальних програм, бланків документів про освіту, забезпечення ними навчальних закладів	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–
Здійснення інформаційно-роз'яснювальної роботи шляхом проведення в установленому порядку нарад, семінарів, консультацій, інструктажу з працівниками закладів освіти з бюджетно-фінансових, штатних, статистичних питань і нарахування заробітної плати	протокол, лист	В,І	У	У	У
Здійснення внутрішнього контролю за повнотою надходжень, отриманих розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня і витрачанням ними бюджетних коштів	довідка	В,І	У	У	У
Забезпечення збереження, розвитку та зміцнення матеріально-технічної бази навчальних закладів	довідка(акт), наказ	В,І	У	–	У
Організація та контроль підготовки навчальних закладів до нового навчального року, до роботи в	Заявка, розподіл, зобов'язання	У	–	У,І	–
осінньо-зимовий період, організація проведення поточного та капітального ремонту їх приміщень	Заявка, розподіл				
Забезпечення організованого оздоровлення дітей дошкільного та шкільного віку	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–
Забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав учасників навчально-виховного процесу та обслуговуючого персоналу в навчальних закладах	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–

1	Продовження додатку Г				
	2	3	4	5	6
Організація безкоштовного медичного обслуговування в системі дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–
Здійсненню навчально-виховних закладах та фінансуванню заходів, пов'язаних із профілактикою дитячого дорожньо-транспортного травматизму	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–
Організація навчання обдарованих дітей, проведення встановленому порядку конкурсів, олімпіад та інших змагань серед вихованців та учнів	Заявка, розподіл	У	–	У,І	–
Створення умов для занять фізичною культурою і спортом	Головна книга, меморіальні ордери, звіти	У	–	У,І	–
Організація та ведення бухгалтерського обліку, складання звітності відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Звіт, меморіальний ордер	В,І	У	У	У
Ведення обліку касових операцій згідно з Інструкцією про порядок ведення касових операцій у національній валюті в Україні.					

Умовні позначення:

1 – головний бухгалтер

2 – бухгалтер-1

3 – бухгалтер-2

4 – бухгалтер-3

В – відповідає, У – бере участь, І – отримує інформацію про вихід процесу.