

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**(на прикладі ТОВ «Аудиторська фірма  
«Мазар-Україна»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М 04-17  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Гріневич Анни Олександрівни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Решетник Н. І.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
1.1. Сутність кадрового потенціалу організації .....	6
1.2. Місце та роль кадрового потенціалу в кадровій політиці організації. 14	
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації. ....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР-УКРАЇНА» ....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» .....	27
2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та виявлення його потенціалу .....	39
2.3. Управління формуванням кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» .....	50
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР-УКРАЇНА».....	59
3.1. Ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» .....	59
3.2. Напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та їх обґрунтування .....	75
ВИСНОВКИ .....	82
РЕЗЮМЕ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	89

## ВСТУП

**Актуальність.** Процес формування кадрового потенціалу сучасного українського підприємства це створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок, який охоплював би безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда, що працює на ньому. Використання кадрового потенціалу пов'язано в першу чергу з реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навичок працівника, трудового колективу і всього суспільства в цілому. В умовах сучасного ринку, раціональне використання кадрового потенціалу підприємства полягає у виявленні та реалізації здібностей працівників підприємства, надання їх праці характеру творчості, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня за рахунок мотивації, стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в підсумковий результат.

Розвиток кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах їх постійної інтеграції в світове співтовариство, а також загальної тенденції до зближення соціально-економічних систем різних країн не тільки дозволяє поліпшити конкурентоспроможність їхніх позицій на українському і світовому ринках, але до того ж є невід'ємною умовою існування і реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю і гідне життя.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів до формування й використання кадрового потенціалу організації та виявлення резервів для оптимізації кадрового потенціалу в практичній діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» .

Поставлена мета реалізується в роботі через вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність кадрового потенціалу організації;
- визначити місце та роль кадрового потенціалу в кадровій політиці;
- дослідити методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»;
- провести аналіз кадрового складу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»;
- визначити засади управління формуванням кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»;
- провести ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»;
- визначити напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та надано їх обґрунтування.

**Об'єктом** дослідження є кадровий потенціал організації.

**Предметом** дослідження є формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

**Емпіричною базою** дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Методологічною основою дослідження є **методи** теоретичного узагальнення, методи аналізу та синтезу, дедукції, метод спостереження, системного аналізу, статистичний та графічний методи, розрахунково-аналітичний та інші, які використовувались у процесі збору та аналізу інформації кваліфікаційної роботи.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Висновки щодо фінансового стану здійснені на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників. Загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення кадрового складу підприємства. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «кадри», «кадровий потенціал», «персонал», так і

при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем з методології дослідження кадрового потенціалу в організації та схеми організаційної структури управління ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

**Практична значущість** полягає у можливості на підставі отриманих результатів дослідження вдосконалення системи формування кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та інших підприємств України.

**Апробацію результатів дослідження** було здійснено на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови» (м. Київ, 2021 р.), де у поданих тезах розкрито основні теоретичні та практичні положення досліджуваної теми кваліфікаційної роботи.

**Інформаційною базою** для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області кадрової політики підприємства, управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження – ТОВ«Аудиторська фірма «Мазар-Україна», статут ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз кадрового потенціалу в організації.

Дипломна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність кадрового потенціалу організації

В етимологічному значенні термін «потенціал» – це засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені до руху, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення якоїсь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області [5, с. 11]. Потенціал у загальному розумінні є можливістю реалізації будь-чого, тому його можна накопичувати, вимірювати його величину як ступінь накопичення, реалізувати. У свою чергу, можливістю називають засіб, умову, обставину, яка необхідна для здійснення будь-чого. Важливою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал пов'язаний з характером цілей підприємства. Формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик та властивостей до необхідного рівня, відповідно до поставлених цілей [9, с. 45].

При поясненні даної категорії домінують кількісний і якісний підходи. Відповідно до кількісного підходу - потенціал розглядається як сукупність ресурсів, а відповідно до якісного - можливість їх реального використання. Усе це в повній мірі можна віднести й до трактування поняття «кадровий потенціал», поява якого пов'язана з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства [24].

Традиційно при дослідженні ролі людини у виробництві в економічній науці кінця XIX ст. – початку XX ст.. використовували поняття «робоча сила». К. Маркс визначав її як «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини і які йдуть у хід кожного разу, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості» [30, с. 34].

Починаючи з 50-х років XIX століття трудова діяльність та персонал організації стають об'єктом систематичних досліджень, які ставили своєю

ціллю пошук методів раціонального використання виробничих операцій. Науковці розглядали при цьому персонал підприємства як трудовий ресурс, а не тільки як «робочу силу». Термін «трудові ресурси» вперше застосував С.Г. Струмліін для характеристики головного багатства країни, а з початку 20-х років ХХ століття він набув розповсюдження [45].

Підходи вчених щодо визначення сутності трудових ресурсів можна поділити на дві групи.

Перша група вчених (Мінуліна Н.В., Грегова Е.Я., Дубровський В.В., Брєєв Б.Д., Корнюшина Т.А. та ін.) вважають, що цей термін тотожний з поняттями «робоча сила», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «персонал». Трудові ресурси – це потенціал, який повинен володіти, за думкою Мінуліни Н.В., «відповідною освітою, відмінними знаннями, гнучким розумом, практичною кмітливістю, мати достатній стаж роботи на займаній посаді, знати передовий закордонний та вітчизняний досвід підприємницької та комерційної діяльності, організації та технології» [6, с. 61]. Грегова Е.Я. и Дубровський В.В. визначають трудові ресурси як робітників організації, котрі мають певну професію та кваліфікацію, з їх мотивами, бажаннями, прагненнями [11, с.135; 15, с. 18].

Друга група вчених визначає трудові ресурси через таку їх складову як населення, котра виражає кількість даного ресурсу. За їх визначенням трудові ресурси являють собою все працездатне населення країни, що зайняте в галузях суспільного виробництва та індивідуальної трудової діяльності незалежно від їх віку, а також особи працездатного віку, котрі потенційно здатні до участі в суспільній праці, проте зайняті на навчанні з відривом від виробництва, у приватному господарстві, в складі армії тощо [33; 54].

Подальше вивчення трудових ресурсів в процесі виробництва призводить до появи таких категорій як «трудовий потенціал» або «кадровий потенціал». Ці поняття виникли в 70–80-ті роках ХХ століття у зв'язку з необхідністю ефективного використання та активізації можливостей, які пов'язані з особистим фактором. Поява категорії «кадровий потенціал»

відображає потреби у виявленні ще не використаних резервів економічного росту та можливостей, які знаходяться на стороні людського фактора. Ці можливості пов'язані з недообліком інтеграційного характеру процесів відтворення трудових ресурсів, робочої сили, населення [45].

На сьогодні поняття «кадровий потенціал» не має однозначного тлумачення у різних науковців. Це можна частково пояснити тим, що розробка цієї проблематики здійснюється об'єднаними зусиллями науковців у різних сферах науки. У таблиці 1.1 наведено трактування поняття «кадровий потенціал» сучасними українськими вченими. Слід зазначити, що багато з них вживають такі синоніми, як «трудова потенціал підприємства», «людський потенціал підприємства».

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
Балабанова Л.Б. [3]	це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
Безсмертна В.В. [6]	це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Верхоглядова Н. І., Русінко М. І. [8]	сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин та умов відтворення, за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності
Іваницька С.Б. [19]	це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Кальєніна Н. В. [21]	наявні та потенційні можливості його працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально- демографічних, екологічних та економічних факторів
Краснокутська Н.С. [25]	це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства
Линенко А. В., Шевченко О. Л. [28]	сукупність здібностей та можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
Маслов Е.В. [32]	сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.



Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення
Матюха М. М. [34]	Гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань та накопиченого досвіду
Радько С. Г. [43]	заснована на професійних знаннях, практичних навиках, особистісних і психофізіологічних характеристиках працівників, здатність персоналу реалізовувати мету підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного й організаційного забезпечення процесу праці
Турчинов А.І. [49]	є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Череп А. В., Зубрицька Я. О. [51]	це наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення
Янковська Л. А. [53]	можливості його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: трудових, технічних, енергетичних, матеріальних, фінансових.

Представлені в таблиці 1.1 дослідження поглядів науковців щодо трактування терміну «кадровий потенціал підприємства», свідчать, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин, і як наслідок – недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому, виникає необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства».

Наведені визначення вказують на те, що існує три основних підходи до визначення змісту поняття «кадровий потенціал», які проаналізовані на рис. 1.1.

В управлінському підході ключовими слід вважати якісні характеристики співробітників організації та процеси управління. Економічний підхід ключовими вважає кількісні характеристики. У кадровому підході прийнято вживати поняття «кадри», яке прийшло в управлінську термінологію з лексики армії, де воно означає групу професійних військових - начальницького складу, рядового та резерву [12, с. 68].

## Управлінський підхід

- сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією і необхідні для виконання конкретних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку.

## Економічний підхід

- сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також які перебувають на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо).

## Кадровий підхід

- основний (штатний, постійний), кваліфікований склад працівників.

Рис. 1.1 Основні підходи до визначення змісту поняття «людський потенціал»

*Джерело: [37, с. 68]*

Проте доцільним вважається використання певного комплексного підходу, згідно якого кадровий потенціал можливо описати як еволюційну, інтегральну особливу характеристику наявних та перспективних можливостей і здібностей працівників, які визначають у комплексі ресурсів праці, та сукупності цих характеристик, котрі можуть бути реалізовані у процесі праці.

У загальному плані сутність кадрового потенціалу підприємства відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих працівників. Кадровий потенціал організації може розглядатися і в більш вузькому сенсі як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом підприємства має сприяти упорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконалення і розвитку персоналу [20, с. 197].

Більшість науковців, окрім сутності поняття кадровий потенціал організації, у своїх роботах досліджують компонентну структуру цього потенціалу. Радько С.Г. виділяє наступні компоненти кадрового потенціалу:

- професійно-кваліфікаційні (трудова дисципліна, кваліфікація, освіта, трудова мотивація, трудовий досвід, тощо);
- особистісні (аналітичний склад розуму, схильності, потреби, інтелектуальний рівень, здатності до лідерства, нестереотипне мислення, відповідальність, тощо);
- психофізіологічні (працездатність, здоров'я, вік, стать, конфліктність, комунікабельність, психологічні та фізіологічні особливості, тощо);
- підприємницькі здібності (формується трьома попередніми компонентами) [43, с. 56].

Єсінова Н. І. виділяє наступні компоненти кадрового потенціалу організації: здоров'я, моральність та уміння працювати в колективі, активність, творчий потенціал, організованість, гармонічне поєднання властивостей особистості, професіоналізм, освіта, ресурси робочого часу [17, с. 21]. За думкою Ровенської Н. Н. компонентну структуру кадрового потенціалу організації слід поділяти на внутрішню та зовнішню. До внутрішніх компонентів відносяться: статевовікові групи, стан та досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень, професіоналізм, стан здоров'я, мотивація праці, моральність та уміння працювати в колективі, система оплати праці. До зовнішніх: політико-економічний стан держави, демографічний потенціал держави, попит та пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, рівень мінімальної заробітної плати, світові міграційні процеси, тощо [44, с. 287].

Досить детально описує складові кадрового потенціалу організації Круш П.В. [26, с. 235], виділяючи такі компоненти: інтелектуальна, демографічна, економічна, соціально-біологічна, професійна, історико-культурна, мотиваційна, організаційна.

Інтелектуальна складова кадрового потенціалу організації вважається однією з основних, так як за допомогою неї відбувається інноваційний розвиток. Її визначають як сукупність професійних знань, вмінь, навичок, що були набуті в процесі виконання завдань, розвитку здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, що мають місце в процесі праці та стають джерелом додаткових надходжень, таких як: роялті, інтелектуальна рента, паушальні платежі, забезпечуючи конкурентні перспективи персоналу та організації.

Демографічна складова кадрового потенціалу організації є невід'ємним важливим елементом у розвитку та оновленні потенціалу. Вона тісно пов'язана з етнічною, соціально-поселенською, класовою, історичною, національною підскладовими, що мають вплив на функціонування організації.

Економічна складова кадрового потенціалу організації визначає ефективність цього потенціалу, яка має базуватися на основі економічного визначення здібностей колективу, працівників та приносити прибуток. Вона прямо пов'язана з мотиваційною складовою.

Професійна складова кадрового потенціалу змінюється з розвитком професійного рівня персоналу, вона залежить від його якісного та кількісного складу. Професіоналізм відіграє значну роль у розвитку кадрового потенціалу. Практика показує, що інвестування у професійну освіту для підвищення кваліфікації за допомогою тренінгів, семінарів, практикумів дає позитивний результат для організації. Також є в наявності тенденція, що збільшення витрат призводить до підвищення ефекту. Скорочення фінансування у професійну освіту завжди негативно впливає на конкурентоспроможність продукції та працівників.

Організаційна складова кадрового потенціалу це сукупність різних просторових та часових об'єктивних і суб'єктивних факторів, що спрямовані на реалізацію цілей і завдань. До складу організаційної складової входять джерела, можливості, засоби, що використовуються для вирішення конкретних завдань чи досягнення певної мети.

Соціально-біологічна складова являється однією з найважливіших складових людського потенціалу організації. Приклад багатьох успішних компаній свідчить, що від прояву таких соціально-біологічних характеристик, як темперамент та ментальність залежить злагожденість і взаємо узгодженість процесів у колективі [26, с. 235-236].

Складові кадрового потенціалу характеризують: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці.

Отже, елементами кадрового потенціалу організації є:

- кількісні показники (структура та склад персоналу, його чисельність, середній вік, стаж роботи, плинність кадрів, розмір заробітної плати окремих груп працівників, кількість робочого часу тощо);
- якісні показники (працездатність, стан здоров'я, рівень освіти, рівень кваліфікації, рівень професійних знань та навичок, наявність практичного досвіду, компетентність, творчі та інтелектуальні здібності, професіоналізм, активність);
- потенційні та наявні можливості працівників організації;
- наявність якісної системи управління персоналом [22, с. 149].

Кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та підприємства в цілому. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, та змінюють вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника зокрема. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям,

ухилитися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням та ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу [50, с. 67].

Таким чином, щоб механізм розвитку кадрового потенціалу був ефективний, необхідне проведення системних соціально-економічних змін як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, які б сприяли активному використанню трудових ресурсів, що дасть можливість швидко реагувати на фактори впливу різних підсистем організації чи зовнішнього середовища та забезпечить оперативне рішення проблем розвитку кадрового потенціалу.

## **1.2. Місце та роль кадрового потенціалу в кадровій політиці організації**

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства і засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною і прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватися і вдосконалюватися, треба безупинно планувати і підтримувати високий кадровий потенціал розвитку на підприємстві; також слід звертати увагу на те, щоб рівень розвитку кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищим і швидшим.

Кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства. Для розкриття цих здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [14, с. 143]:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, які розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);

- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, які обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Тому, цілком закономірно, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань і вмінь, і відповідні особистісні якості, складають ядро кадрового потенціалу. Саме працівники виконують і координують дії, які забезпечують переваги на ринках товарів і послуг, і тим самим високий рівень реалізації можливостей підприємства [24].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства — забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування організації як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [52, с. 205].

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами [13, с. 67]. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики,

в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [19].

Розвиток та формування кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду і особливостей його діяльності.

В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, завдань, принципів, методів, технологій, засобів і ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, можливостей фахівців, керівників, інших учасників професійно-трудова відносин [38, с. 78].

Основними характеристиками кадрової політики підприємства є орієнтація на стратегію та довгострокове планування, побудова заходів та напрямків роботи з персоналом, виходячи з визнання значимості ролі працівників, а також філософії підприємства по відношенню до власного персоналу, а також, безумовно, взаємопов'язані функції і процедури по координації та роботі з персоналом [10, с. 167].

Тобто кадрова політика, реалізуючись як інструмент стратегічного управління кадрами на підприємстві, досягає виконання поставлених перед нею цілей, оптимально орієнтованих на загальні цілі діяльності: дотримання правил внутрішнього розпорядку на підприємстві усіма працівниками; підпорядкування роботи з усіма кадрами; якісне та постійне забезпечення основної діяльності підприємства; необхідна кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного рівня; раціональне використання кадрового потенціалу підприємства; формування та підтримка працездатних та дружніх колективів; розробка принципів організації трудового процесу; розробка критеріїв і методів відбору, навчання та розподілу кваліфікованих кадрів; заходи щодо підготовки та підвищення кваліфікації працюючих;



розробка принципів визначення соціального та економічного ефектів від заходів кадрової політики, що реалізується на підприємстві [7, 46].

Поставлені завдання обумовлюють ті процеси, які здійснюються для формування кадрового потенціалу організації, а саме: забезпечення людськими ресурсами (планування потреби, пошук, набір та відбір персоналу); управління трудовими процесами; менеджмент кадрового резерву; управління знаннями та розробка програм розвитку персоналу [49, с. 78].

Формування кадрової політики здійснюється у декілька етапів. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі. Етапи наведені у табл. 1.2

Таблиця 1.2

### Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Етапи	Ціль роботи з персоналом	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.</li> <li>2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.</li> <li>3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.</li> </ol>
Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.</li> <li>2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.</li> <li>3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.</li> </ol>
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.</li> <li>2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.</li> <li>3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.</li> <li>4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.</li> </ol>

Джерело: [31]

Процес стратегічного управління кадрами починається після безпосереднього вибору підприємством своєї місії, формулювання власних

цілей та вибору організаційної стратегії. Тобто при розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства. Вона пов'язується на функціональному рівні зі стратегією розвитку підприємства, фінансовою стратегією та ін., та реалізується як діяльність персоналу управління в межах внутрішньо-організаційного управління та відносин між працівниками у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно.

За рахунок використання такого наскрізного підходу, поєднання елементів стратегії з функціональними та ін. видами стратегій, а також планів, програм, проектів, у т.ч. і кадрових, досягається комплексний результат управління, який проявляється у досягненні ключових цілей розвитку підприємства [10, с. 167].

Головними напрямками управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних економічних умовах є:

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.
2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.
3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.
4. Вибір шляхів залучення, використання та збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам в разі звільнення.
5. Розвиток соціальних відносин в організації.
6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.
7. Залучення працівників організації до участі в управлінні.
8. Формування корпоративної культури [29, с. 65].

Робота з формування та розвитку кадрового потенціалу організації передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації.



Рис. 1.2 Етапи формування кадрового потенціалу організації [39, с. 78]

Кожен з наведених етапів містить певну кількість дій, в результаті яких має з'явитись необхідний контингент працівників з оптимальними професіональними можливостями та особистісними якостями, які необхідні для того, щоб допомогти організації досягти поставлених цілей з урахуванням побажань працівників, їх планової кар'єри [39, с. 78].

Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, виділених за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання.

Перша підсистема охоплює цикл робіт по формуванню кадрового потенціалу підприємства і складається з чотирьох напрямків: планування потреби в персоналі; наймання працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві та рівень оплати праці і склад пільг, послуг.

Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу характеризується реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства з розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі в стратегічній перспективі.

Третя підсистема в кадровому управлінні організації - це управління якістю трудового життя, що означає ступінь задоволення працівниками своїх особистих потреб в процесі роботи.

Четверта складова в системі управління якістю кадрового потенціалу - це управління його використанням.

Суть організації праці полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через проектування умов праці, нормування праці, проектування робочих місць. В результаті застосування всіх чотирьох складових системи управління кадровим потенціалом підприємства змінюється ефективність праці співробітників, поліпшується структура колективу [42, с. 121].

Управління кадровим потенціалом побудовано на певних принципах.

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників, спрямована на формування та ефективне використання людського капіталу.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі і розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп.

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва організації, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед інших пріоритетів організації. Цей принцип виражається в тому, що всі співробітники підприємства мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності.

Принцип правової і соціальної захищеності полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та інших видів права.

Крім цих принципів, існують і інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу організації, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [41, с. 106].

Отже, принципи, за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації, діляться на дві групи: принципи, що характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу та принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу. Обидві ці групи реалізуються у взаємодії, характер якого залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

### **1.3. Методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації.**

При управлінні кадровим потенціалом організації кожне підприємство використовує ряд методів, що притаманні лише йому та обираються згідно з економічними, фінансовими, виробничими та іншими умовами діяльності. При цьому можна умовно виділити групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, які кожне підприємство конкретизує згідно з потребами при управлінні кадровим потенціалом організації [23, с. 109].

Група адміністративних методів управління кадровим потенціалом організації базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні процесу формування кадровим потенціалом. Адміністративні методи реалізуються, як правило, у формі організаційного та нормативного впливу (розробка положення про підрозділи, що визначають їх функцію, права та обов'язки; розробка штатного розпису; розробка різних нормативів, наприклад, трудових; нормативи рентабельності; правила внутрішнього розпорядку; посадові інструкції; методичні вказівки до виконання робіт; робочі інструкції тощо) [18, с. 112].

Група економічних методів управління кадровим потенціалом організації є тим елементом економічного механізму за допомогою якого забезпечується функціонування та розвиток підприємства. Роль даної групи методів полягає в мобілізації трудових ресурсів для досягнення поставлених задач. Традиційно на перший план в даній групі висувуються методи мотивації трудової діяльності, що полягають, в більшості випадків, в матеріальному стимулюванні робітників, при цьому основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, важливим інструментарієм управління кадровим потенціалом організації є система виплат, надбавок, пільг і т.д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію персоналу підприємства. До економічних методів можна віднести також елементи соціального забезпечення персоналу (оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного та ін.). При застосуванні економічних методів управління формуванням кадровим потенціалом слід базуватися на їх окупності, тобто інвестування засобів у матеріальне стимулювання персоналу повинне принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконання робіт в запланованому періоді часу [40, с. 48].

Група соціально-психологічних методів управління кадровим потенціалом організації функціонує завдяки використанню закономірностей соціології та психології, полягає у використанні різних засобів впливу на

інтереси особистості, групи, колективу. Так, для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, а для впливу на групу, колектив – соціологічні. При цьому до найбільш ефективних психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів, управління формуванням трудового потенціалу кожного співробітника на основі його психологічних особливостей, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки та образу ідеального працівника. Соціологічні методи дозволяють встановити призначення та місце працівників у колективі, виявити лідера, пов'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, вирішити виробничі конфлікти. Соціологічні методи виступають важливим науковим інструментарієм в роботі з персоналом та дозволяють зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки та навчання персоналу, а також обґрунтовано приймати кадрові рішення. Інструментарій соціологічних методів складає анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження та ін. [4, с. 214].

Правильний вибір методів дозволяє ефективно управляти системою формування та використання цього ресурсу організації. Але для цього потрібним є постійне визначення ефективності управління кадровим потенціалом для своєчасного коректування управлінських рішень.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [1, с. 153].

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – підвищити ефективність управління трудовим потенціалом підприємства. Основою забезпечення цієї мети і є оцінка кадрів

як ключовий напрям для подальшого удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

З метою визначення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства оглянемо існуючі методи аналізу його рівня.

У загальній теорії оцінки потенціалу підприємства виділяють вартісні та відносні методики.

1. Вартісна оцінка кадрового потенціалу включає:

- витратний підхід - вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації)
- прибутковий (дохідний) підхід - вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від роботи працівників (частина прибутку, що генерується цими працівниками).
- порівняльний підхід - проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання. Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є «гібридом» витратних і порівняльних підходів до оцінки.

2. Відносна (якісна) оцінка кадрового потенціалу включає:

- Кадровий аудит, який проводиться за допомогою соціометричного обстеження, комплексу психо-діагностичних процедур, кваліфікаційного тестування;
- Експертний метод - формується група експертів, які надають комплексну якісно кількісну характеристику кадрів підприємства;
- Метод ассесмент-центру - базується на спостереженні фахівців-ассесора за поведінкою працівників в реальних ситуаціях [20, с. 199].
- Рейтингова оцінка - кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу) [2, с. 13].



Також показники ефективності управління кадровим потенціалом можна поділити на якісні та кількісні.

Таблиця 1.3

## Показники оцінювання кадрового потенціалу організації [2, с. 13]

Вид	Показники
Якісні	особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника
	індивідуальні характеристики: працездатність працівника, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість та вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і цінності підприємства
Кількісні	чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевіковий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; рівень ротації (руху) кадрів; укомплектованості підприємства кадрами; рентабельність праці; продуктивність праці та ін.

Кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються під впливом не тільки об'єктивних факторів (наприклад, склад і структура персоналу), але й управлінських рішень, що приймаються.

Загальна система ключових факторів розвитку кадрового потенціалу групується за об'єктом їх розвитку:

— кадровий потенціал працівника, в залежності від форми реалізації та рівня розвитку можна відзначити наступні фактори впливу: рівень освіти та кваліфікації, навички та досвід, здібності та вміння, рівень знань та здатність до навчання і розвитку. Дані фактори дозволяють визначити ступінь відповідності рівня розвитку складових кадрового потенціалу працівника вимогам конкретного робочого місця в конкретний момент часу та в майбутньому;

— кадровий потенціал підприємства (організації), як правило, розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні

фактори пов'язані з покращенням його якісних характеристик та використанням кадрів в процесі трудової діяльності. Вони формуються в результаті впливу системи управління персоналом і її підсистем. Зовнішні фактори більше впливають на кількісну характеристику кадрового потенціалу підприємства (організації), які пов'язані з його чисельністю, соціальною структурою (розподіл за віком, статтю тощо), використанням робочого часу і формуються у зовнішньому середовищі організації;

— кадровий потенціал галузі залежить від факторів, які умовно можна поділити на дві групи: загальні фактори розвитку та специфічні галузеві фактори розвитку, що мають різний організаційно-технологічний інструментарій функціонування (наприклад, специфіка виробництва продукції рослинництва та тваринництва) [50, с. 67].

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість керівництва у її доцільності на конкретному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити, які цілі оцінки і як її введення сприятиме мотивації працівників. З метою забезпечення мотивації працівників необхідно попередньо провести дослідження, наприклад опитування працівників. Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінки, її структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм. Таким чином, важливим завданням оцінки кадрового потенціалу є розробка комплексу показників, які в змозі достатньо повно його оцінювати і взаємодоповнювати [2, с. 16].

Таким чином актуально створювати на підприємстві п'яту підсистему управління кадровим потенціалом підприємства - оцінку. Основними функціями цієї підсистеми буде проведення оцінки вартості кадрового потенціалу та аналізу ефективності роботи персоналу підприємства. Проведення оцінки рівня кадрового потенціалу дозволить реалізувати одну з основних функцій управління - контроль, а також надасть інформацію про перспективні шляхи нарощування.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР-УКРАЇНА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»**

ТОВ "Аудиторська фірма "Мазар-Україна" знаходиться в м. Києві за адресою вул. Кирилівська, будинок 15-А. Підприємство було засновано у 2012 році. Наразі його власниками є Датте Грегуар Луї Марі Огюст (30%) та Копистянська Євгенія Юріївна (70%) [55].

Підприємство є представником міжнародної компанії Mazars, яка була заснована у Європі. Компанія Mazars присутня в понад 90 країнах та територіях та охоплює понад 40400 професіоналів (24400 — в інтегрованому партнерстві, 16 000 - через Mazars North America Alliance). Вони допомагають клієнтам максимально використовувати свої бізнес-можливості та працювати впевнено. Mazars працює як об'єднане партнерство, як одна інтегрована команда. Завдяки досвіду, масштабам та розумінню культурних особливостей Mazars надає виняткові та індивідуальні послуги з аудиту та бухгалтерського обліку, а також податкові, фінансові, консалтингові та юридичні послуги [56].

Mazars є членом наступних організацій:

- Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА), [www.eba.com.ua](http://www.eba.com.ua)
- Французько-українська торгово-промислова палата (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Ukrainienne), [www.ccifu.com.ua](http://www.ccifu.com.ua)
- Українська торгово-промислова палата (UCCI), [www.ucci.org.ua](http://www.ucci.org.ua)
- Спілка українських підприємців (SUP), [www.sup.org.ua](http://www.sup.org.ua)

Mazars є акредитованим роботодавцем АССА (Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів) за програмою trainee development stream, gold level.

Метою компанії Mazars в Україні є підтримка розвитку клієнтів на світовій арені та сприяння наближенню міжнародної бізнес-спільноти до українського ринку.

В Mazars працюють висококваліфіковані досвідчені фахівці, які надають практичну підтримку іншим компаніям на шляху їх розвитку. Завдяки технічній досконалості поєднаної з особистим підходом до кожного клієнта, Mazars пропонує індивідуально розроблені бізнес-рішення публічним або великим міжнародним компаніям, державним установам, підприємствам та приватним особам [56].

Основний вид діяльності – це діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування.

Додаткові напрями діяльності: юридичні послуги; консультування з питань комерційної діяльності та управління [56].

Підприємство надає такий перелік послуг:

- Бухгалтерський Аутсорсинг;
- Супровід транзакцій;
- Послуги у галузі оподаткування;
- Аудит;
- Mazars допомагає бізнесу вижити в кризовий час;
- Рішення для агробізнесу в Україні [55].

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» має офіційне підтвердження національного контролюючого професійного органу щодо відповідності системи контролю якості. Вона пройшла зовнішній контроль якості професійних послуг, проведений Комісією з контролю якості та професійної етики Аудиторської палати України та має відповідний сертифікат [56].

Згідно вимог Закону України «Про аудиторську діяльність» та інших методичних рекомендацій, затверджених АПУ, в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» створені умови для забезпечення ефективної системи конфіденційного зберігання інформації стосовно замовників послуг.

З січня 2019 року ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» входить до переліку аудиторських фірм, що мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, які становлять суспільний інтерес.

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» має сертифікат про страхування до Договору добровільного страхування професійної відповідальності аудиторів [56].

Можна з впевненістю сказати, що фінансовою роботою в більшій чи меншій мірі займаються практично всі департаменти компанії. Проте:

- внутрішнім управлінням фінансових потоків компанії та загальною організацією фінансової роботи займається відділ бухгалтерії;
- розробкою планових фінансово-економічних індикаторів компанії займаються партнери та топ-менеджмент;
- керівники основних підрозділів (аудиту, аутсорсингу, фінансово-аналітичного) приймають участь в формуванні цінової політики компанії, таким чином впливаючи на показники рентабельності та цінової конкурентоздатності на ринку відповідних послуг;
- керівники департаменту розвитку та роботи з клієнтами спостерігають за економічною ситуацією на ринку, тим самим формують рекомендаційну (обґрунтовану) ціну на послуги компанії.

Організаційна структура компанії може бути охарактеризована як лінійно-функціональна. Детально організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

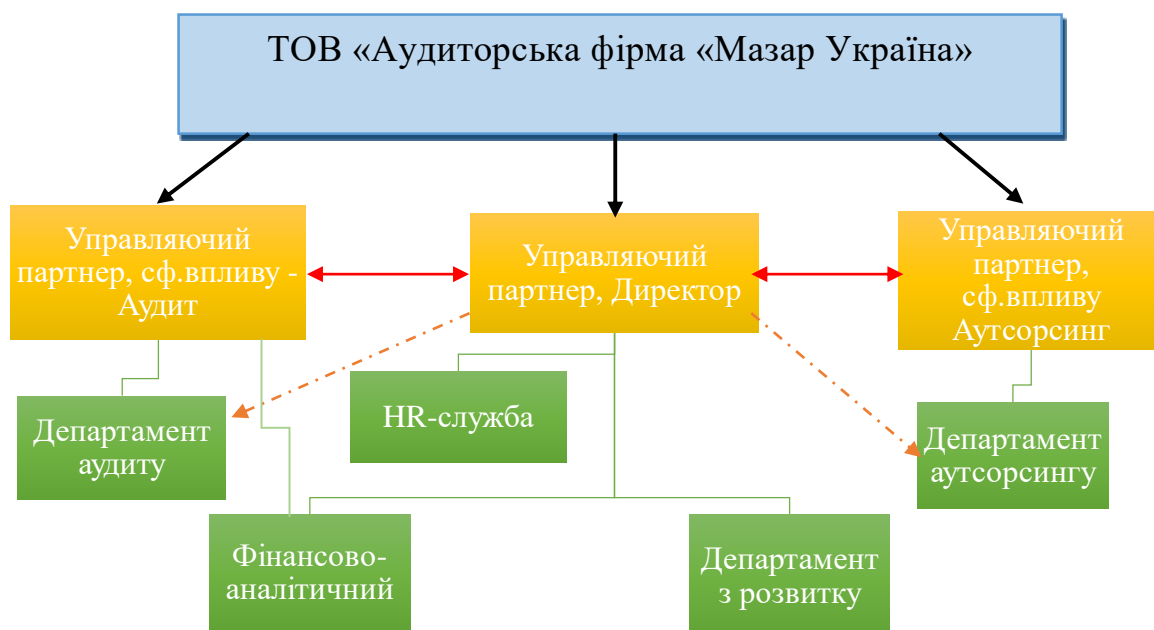


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Джерело: Складено автором.

Зображена структура відображає чіткий розподіл повноважних обов'язків, проте директор (зважаючи на покладену відповідальність, а також незначний розмір фірми) намагається контролювати всі основні програми департаментів. Діяльність фінансово-аналітичного відділу контролюється як і директором (щодо головних, стратегічних питань), так і партнером з аудиту (щодо тактичних питань).

Слід зазначити, що із розвитком підприємства, в структурі почали з'являтися мікроелементи матричної організації. Зважаючи на укріплення позицій компанії на ринку та надання нею якісних послуг, клієнти все більше стають зацікавлені у співпраці з однією компанією щодо усіх аспектів її діяльності. Тому часто відділи працюють над одним проектом в ході комплексного клієнтського замовлення.

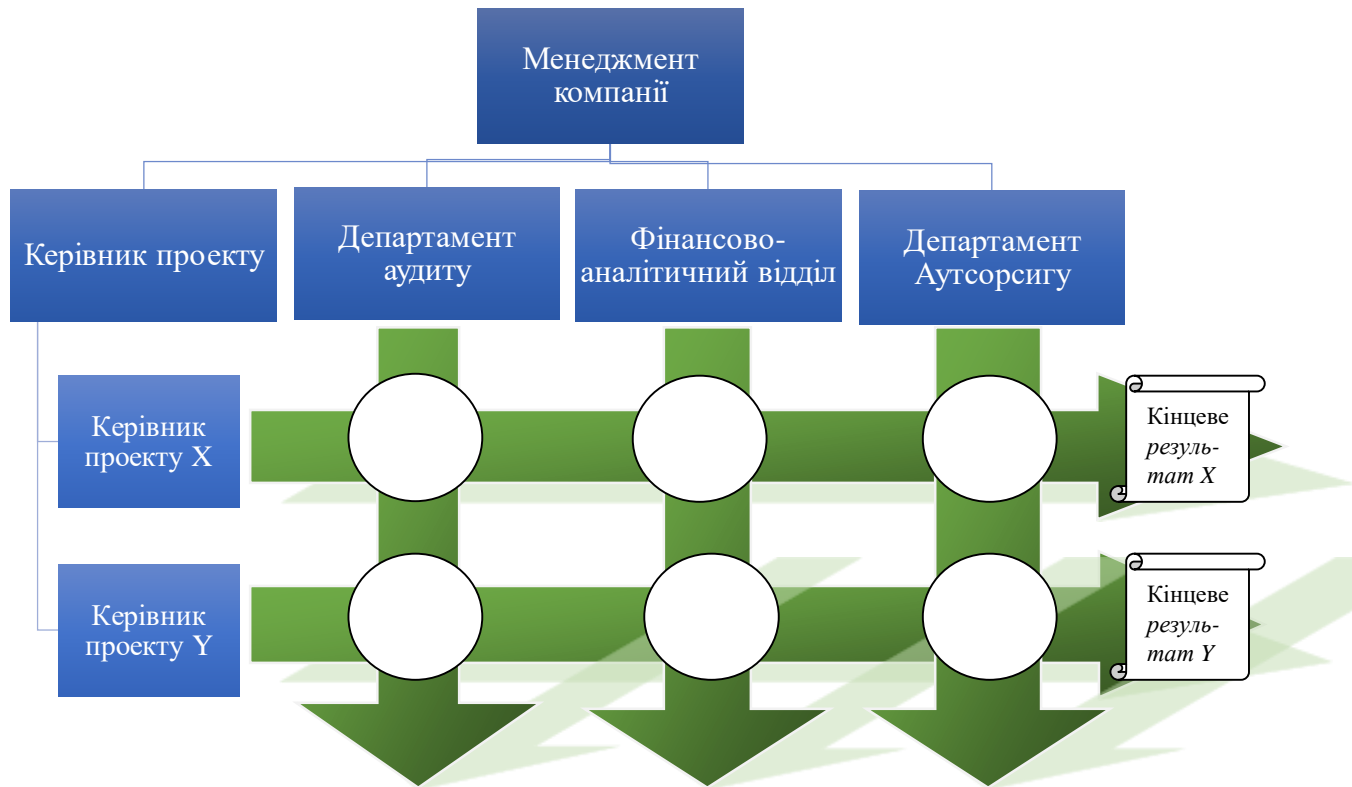


Рис. 2.2 Структура організації проектної співпраці

Джерело:

Відповідно описаній вище організаційній структурі виникає питання розподілу проектних коштів між департаментами. Цим розподілом займаються партнери компанії (ідейний центр) та бухгалтерський відділ (виконавчий центр). Розподіл ресурсів відбувається на основі затрат часу на виконання того чи іншого завдання конкретного департаменту. В підсумку, на основі суми людино-годин, витрачених кожним із відділів на виконання роботи, й встановлюється пропорційний розподіл грошових ресурсів.

Можна відмітити, що підприємство протягом 2018-2019 рр. було прибутковим, про що свідчать дані, наведені на рис. 2.3.

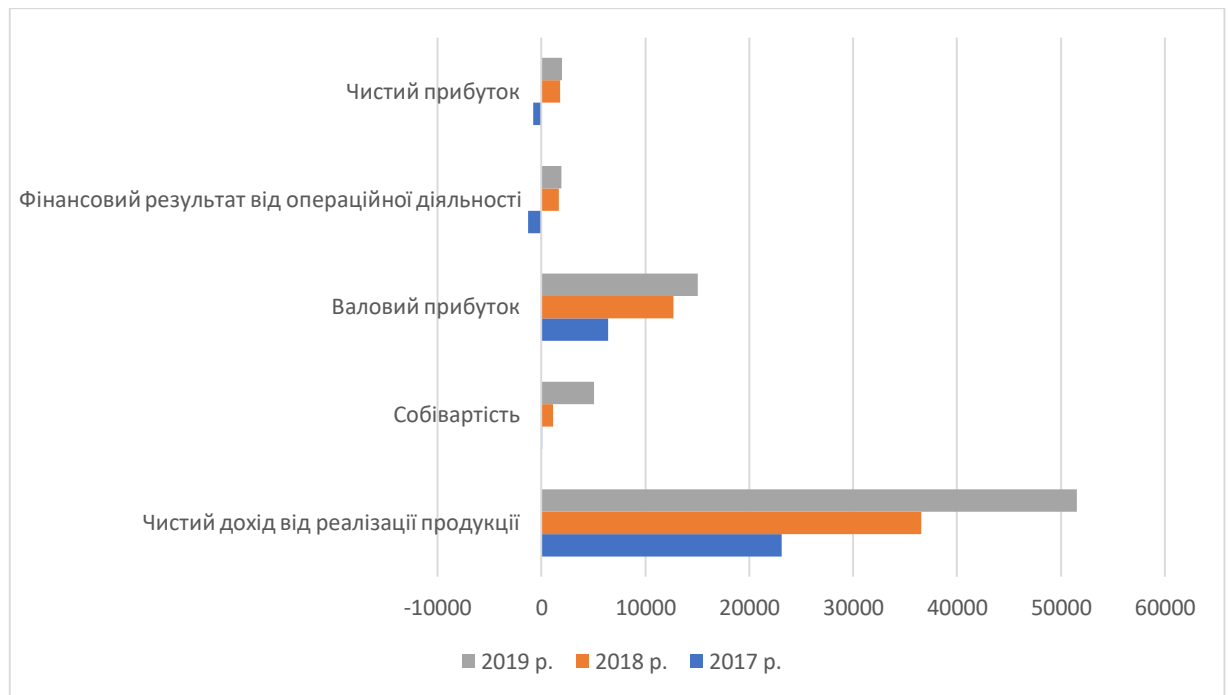


Рис. 2.3. Основні показники діяльності ТОВ «Аудиторська фірма  
«Мазар Україна»

Джерело: створено автором на основі [56]

Наведені дані вказують на зростання обсягів реалізації послуг, що призвело до збільшення розміру валового та чистого прибутку.

Для більш детального аналізу оглянемо основні результати господарської діяльності підприємства за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.1

Основні результати господарської діяльності ТОВ «Аудиторська  
фірма «Мазар Україна» за 2018-2019 рр.

Показники	2018	2019	Зміни	
			Σ	%
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	36558	51516	14958,00	40,92
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1103	5027	3924,00	355,76
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1769	1960	191,00	10,80
Вартість майна, тис.грн.	33994	45128	11134,00	32,75
Вартість основних фондів, тис.грн.	16547	27025	10478,00	63,32
Вартість необоротних активів, тис.грн.	26331	35513	9182,00	34,87
Вартість оборотних коштів, тис.грн.	7663	9615	1952,00	25,47
Оборотність оборотних коштів, дні	4,77	5,36	0,59	12,37
Чисельність робітників, чол.	21	22	1,00	4,76
Продуктивність праці штатних працівників, тис. грн.	1740,85	2341,64	600,79	34,51
Сума фінансових ресурсів, тис.грн. у т.ч.	33994	45128	11134,00	32,75
- власних;	24557	35257	10700,00	43,57



-позикових	9437	9871	434,00	4,60
Рентабельність виробництва, %	1,60	0,39	-1,21	-75,63

Наведені дані свідчать, що протягом аналізованого періоду обсяги діяльності підприємства ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» зростають. Але разом з тим збільшується й собівартість послуг, що негативним чином впливає на рівень рентабельності діяльності підприємства.

Для більш повного аналізу розрахуємо низку показників, які характеризують фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ  
«Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Показники	2018	2019	Зміни	
			Σ	%
1. Аналіз фінансового стану				
2.1. Коефіцієнт фінансової залежності	1,38	1,28	-0,10	-7,54
2.2. Коефіцієнт фінансового ризику	0,38	0,28	-0,10	-27,15
2.3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,13	0,11	-0,02	-17,43
2.4. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,87	0,89	0,02	2,62
2. Аналіз ліквідності				
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,33	1,72	0,38	28,58
3.2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	1,33	2,25	0,92	69,21
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,73	0,80	0,07	9,71
3. Аналіз рентабельності				
4.1. Рентабельність сукупного капіталу	0,07	0,07	0,00	-
4.2. Рентабельність власного капіталу	0,07	0,06	-0,01	-22,83
4.3. Чиста рентабельність продажів	0,05	0,04	-0,01	-21,37
4.4. Чиста рентабельність виробництва	1,57	0,39	-1,18	-75,09
4. Аналіз ділової активності				
5.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,08	1,14	0,07	6,15
5.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,04	36,74	4,70	14,68
5.3. Період оборотності дебіторської заборгованості	11,24	9,80	-1,44	-12,80
5.4. Коефіцієнт оборотності основних коштів (фондовіддача)	0,07	0,19	0,12	172,39

Аналіз власного капіталу вказує, що підприємство оновлює основні засоби, проте темпи такого оновлення у 2018 р. були більшими, аніж у 2019 р.

Аналіз фінансового стану вказує на незначний рівень фінансової залежності підприємства, який продовжує покращуватися. Внаслідок цього знижується також рівень фінансового ризику. Зниження значення показника довгострокового залучення позикових коштів є позитивною тенденцією, яка вказує на зниження залежності від зовнішніх інвесторів. Відсоток власного капіталу в капіталізованих джерелах поступово зростає. Отже, можна визначити фінансовий стан підприємства як задовільний.

Якщо ж говорити про показники ліквідності, то також можна побачити зростання їх значень. Їх значення знаходяться в межах оптимальних, або перевищують їх. Значення вище норми може вказувати на проблеми на підприємстві та свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід. Тобто частина капіталу відводиться на формування непродуктивних активів. Також слід зазначити, що бізнес, який продає послуги без використання комерційних кредитів, залишатиметься платоспроможним при відносно низькому значенні швидкої ліквідності. Отже, показники ліквідності також вказують на платоспроможність підприємства.

Показники рентабельності протягом аналізованого періоду змінилися незначно. Можна відмітити лише зниження виробничої рентабельності у 2019 р. на 75%. Собівартість послуг підприємства зростає, а відповідне збільшення їх вартості не завжди є можливим через низьку платоспроможність споживачів.

Показники ділової активності вказують на зростання темпів обороту дебіторської заборгованості та відсутність у підприємства кредиторської заборгованості.

Оглянемо положення ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» на ринку послуг аудиту, яке зайняло підприємство завдяки ефективності своєї діяльності. Для цього зробимо SWOT-аналіз підприємства.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий асортимент послуг	1. Відсутність унікальних послуг
2. Наявність кваліфікованого персоналу	2. Традиційні методи обслуговування клієнтів
3. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку	3. Не розвинена мережа збуту
4. Високий рівень якості послуг	4. Відсутність нових технологій обслуговування клієнтів
5. Наявність попиту	5. Недостатньо активна маркетингова політика
6. Приваблива для клієнтів цінова політика	
7. Наявність лояльних клієнтів	
8. Надання комплексу послуг	
Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1. Зростання ринку	1. Значний вплив держави
2. Розширення ринку збуту послуг	2. Великий рівень конкуренції
3. Постійне зростання напрямків аудиту	3. Необхідність постійно адаптуватися під мінливе бізнес-середовище
4. Наявність попиту на послуги	4. Зниження загальної платоспроможності клієнтів
5. Залежність попиту від законодавства	5. Недосконалість законодавства
	6. Зростання собівартості реалізації
	7. Значна кількість ринкових факторів, які впливають на ефективність ведення бізнесу
	8. Складність ціноутворення

При SWOT-аналізі було виявлено слабкі та сильні сторони підприємства, загрози та можливості, які несе в собі зовнішнє середовище бізнесу. Такі сильні сторони, як накопичений багаторічний досвід роботи на ринку, наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи у даній області, високий рівень якості надання послуг, великий асортимент та наявність супутніх послуг, наявність попиту та інші аспекти дають змогу нейтралізувати негативний вплив таких факторів, як зниження платоспроможності клієнтів та інші негативні ознаки економічної кризи.

Такі слабкі сторони, як відсутність унікальних послуг, необхідність постійних витрат на залучення клієнтів та розширення асортименту, мінливість та складність бізнес-середовища зменшують ефективність розвитку підприємства. Іншою слабкою стороною є досить неактивна маркетингова політика підприємства.

Проаналізуємо середовище за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Портера.

Конкуренти: основними конкурентами є компанії м. Києва, які надають послуги з аудиту та бухгалтерського супроводу, потенційними конкурентами є компанії інших міст України, оскільки вони можуть відкривати філіали або організувати надання послуг через посередників. Серед головних конкурентів слід відмітити: українські представництва Ernst & Young, Deloitte, PwC, KPMG та Baker Tilly; компанії AC Crowe Ukraine, BDO Україна, EBS.

У таблиці 2.4 наведено перелік конкурентів ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» станом на 2020 р.

Таблиця 2.4

## Конкуренти ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» [54]

Назва	Ціновий сегмент	МСФЗ / US GAAP	Аудит банків	Наявність міжнародної мережі	Кількість послуг	Кількість сертифікованих аудиторів
AC Crowe Ukraine	\$\$\$	+	+	+	10	29
Baker Tilly Ukraine	\$\$\$	+	+	+	27	34
BDO Україна	\$\$\$	+	+	+	15	27
EBS	\$\$\$	+	-	-	13	3
Ernst & Young	\$\$\$\$\$	+	+	+	12	28
Kreston GCG	\$\$\$	+	+	+	10	24
КПМГ Аудит	\$\$\$\$	+	+	+	9	24
Nexia DK	\$\$\$	+	-	+	10	14
PwC Україна	\$\$\$\$	+	-	+	16	20
АК «Аваль»	\$\$\$	+	+	-	6	5
АФ «АКТИВ-АУДИТ»	\$\$\$	+	+	+	14	9
АФ «Де Визу»	\$\$\$	+	+	-	16	28
АФ «Респект»	\$\$\$	+	+	-	11	9
АФ «Фактор-Аудит»	\$\$\$	+	-	-	12	6
Делойт энд Туш ЮСК	\$\$\$\$	+	+	+	9	19
Интерстандарт Аудит	\$\$	+	-	-	8	1
КИЕВАУДИТ	\$\$\$	+	+	-	8	9
<b>Мазар Україна</b>	<b>\$\$\$</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>+</b>	<b>12</b>	<b>5</b>
ДФК	\$\$\$	+	-	-	8	5
Междун. фин. аудит	\$\$\$	+	+	-	7	9
МТД Аудит	\$\$\$	+	-	-	8	5
ПКФ Аудит-финансы	\$\$\$	+	+	+	3	18
РСМ Україна	\$\$\$	+	+	+	7	14

Українск. аудит. служба	\$\$\$	+	+	-	8	10
УКРАУДИТ XXI-ЗАПАД	\$\$\$	-	+	-	2	6

Товари-замінники. На даний час відсутні, склад кожної послуги чітко визначений та особливості надання регламентуються численними НПА.

Споживачі. Підприємства України.

На підставі наведеної інформації можна зазначити наступні ринкові можливості та загрози підприємства.

Таблиця 2.5

Ринкові можливості та загрози для компанії ТОВ «Аудиторська фірма  
«Мазар-Україна»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Партнери	Наявність давніх та стабільних зв'язків; Наявність партнерів	Відсутність надійних партнерів в деяких сферах.
Контрагенти	Бажання інвесторів залучати інвестицій для реалізації проектів.	Труднощі з оплатою послуг нових контрагентів.
Клієнти	Наявність попиту послуги.	Зниження загальної платоспроможності споживачів.
Конкуренти	Зростання ринку.	Наявність конкурентів з більш широким асортиментом; Наявність конкурентів, які встановлюють більш низьку ціну.
Економічні фактори	Розширення ринку збуту; Покращення інвестиційного клімату; Спрощення доступу іноземних інвесторів на український ринок.	Великий сумарний розмір податків; Зміна кон'юнктури ринку; Зростання темпів інфляції; Економічна нестабільність, відсутність стратегії розвитку держави; Зростання вартості позикових коштів; Неплатоспроможних споживачів.
Науково-технічні фактори	Поява новітніх технологій, які можуть змінити процес виробництва.	Низькі темпи аналізування та використання світового досвіду.
Фактори культурного характеру	Зміна життєвих цінностей; Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи у даній сфері.	Зростання вартості продуктів споживання, що потребує адекватного зростання заробітної плати; Відсутність кваліфікованих робітників та спеціалістів; Відтік кваліфікованих спеціалістів в інші країни.
Політичні фактори	Можливість лобіювати свої інтереси; Спрощення виходу на європейські ринки.	Нестабільна політична обстановка у країні; Відсутність підтримки зі сторони уряду; Протистояння влади та внутрішні суперечності, труднощі у прогнозуванні економічної ситуації в державі; Нестійкість податкової політики, недостатне врахування інтересів промислових підприємств в податковому кодексі України; Корупція.

Можна зазначити, що діяльність підприємства зазнає значний вплив як макро-, так і проміжного середовища. Цей вплив посилюється протягом останнього часу, що пов'язано зі скрутною економічною ситуацією в Україні.

На основі проаналізованої та отриманої інформації можна побудувати матрицю конкурентних переваг, яка базується на оцінці певної характеристики за п'ятибальною шкалою, де п'ять плюсів означає найбільшу ступінь конкурентної переваги, а один плюс – найменшу [47, с. 184].

Таблиця 2.6

Матриця конкурентних переваг підприємства ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та його конкурентів

Фактори конкурентоздатності	<b>ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»</b>	AC Crowe Ukraine	Baker Tilly Ukraine	BDO Україна	Ernst & Young
Товарний асортимент	4	5	5	4	4
Технологія надання послуг	3	5	5	5	4
Імідж фірми	4	5	5	5	5
Якість продукції	5	5	5	5	5
Продажна ціна	5	5	4	4	5
Ступень охопту ринку	3	5	5	4	4
Канали збуту	4	5	5	5	5
Стимулювання продаж	4	4	4	3	5
Реклама	3	5	5	3	3

На підставі наведеної інформації побудуємо матрицю конкурентної карти ринку у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця конкурентної карти аудиторського ринку України

	Класифікаційні групи			
	Лідер ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдер ринку
Підприємство з швидко зростаючою конкурентною позицією	AC Crowe Ukraine	BDO Україна		

Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	3	Ernst & Young	Baker Tilly Ukraine	<b>ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»</b>	
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3		EBS		
Підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується					

Можна зазначити, що ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» характеризується помітною конкурентною позицією, але його положення на ринку має тенденцію до покращення.

## 2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та виявлення його потенціалу

На ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» працюють 23 особи постійного персоналу. Для виконання окремих проектів залучаються додаткові спеціалісти.

Проаналізуємо чисельність постійного персоналу протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8

Чисельність робітників ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна», 2018-2020 рр.

	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.
	На 1.01.2018	На 1.06.2018	На 1.01.2019	На 1.06.2019	На 1.01.2020	На 1.06.2020	На 1.01.2021 р.
Чисельність, осіб	21	23	21	21	22	23	24

Умовно персонал можна розбити на такі групи:

1. До фахівців відносяться працівники, що здійснюють організацію та управління процесом, працівники функціональних відділів.
2. До службовців відносяться працівники, які виконують облікову, звітну, канцелярську і господарські роботи.

3. Молодший обслуговуючий персонал - працівники, які здійснюють прибирання службових приміщень.

4. Учнями та стажерами вважаються ті, хто навчається в організації або проходять практику.

Кожна категорія персоналу складається з працівників різних професій, в рамках яких вони поділяються за спеціальностями.

Структура персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» по зазначеним категоріям наведена на рис. 2.4.

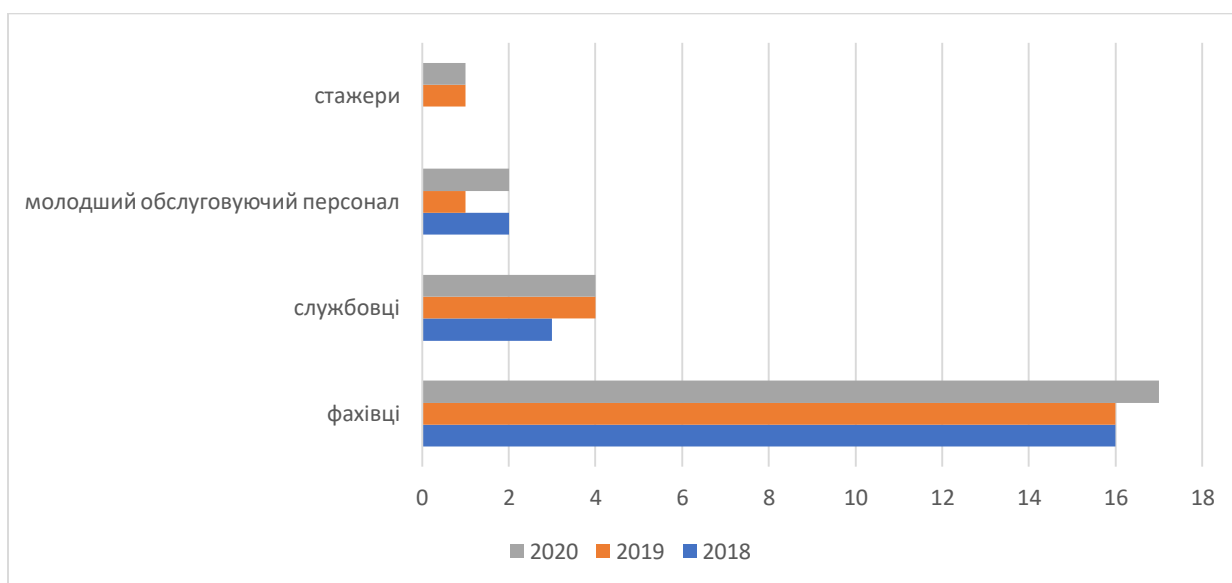


Рис. 2.4 Структура персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», осіб

Головним чином персонал підприємства представлений фахівцями, це працівники функціональних підрозділів та їх керівники. Їх частка в структурі персоналу становить станом на початок 2020 року 70%.

Проаналізуємо кваліфікаційну структуру персоналу, тобто це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.



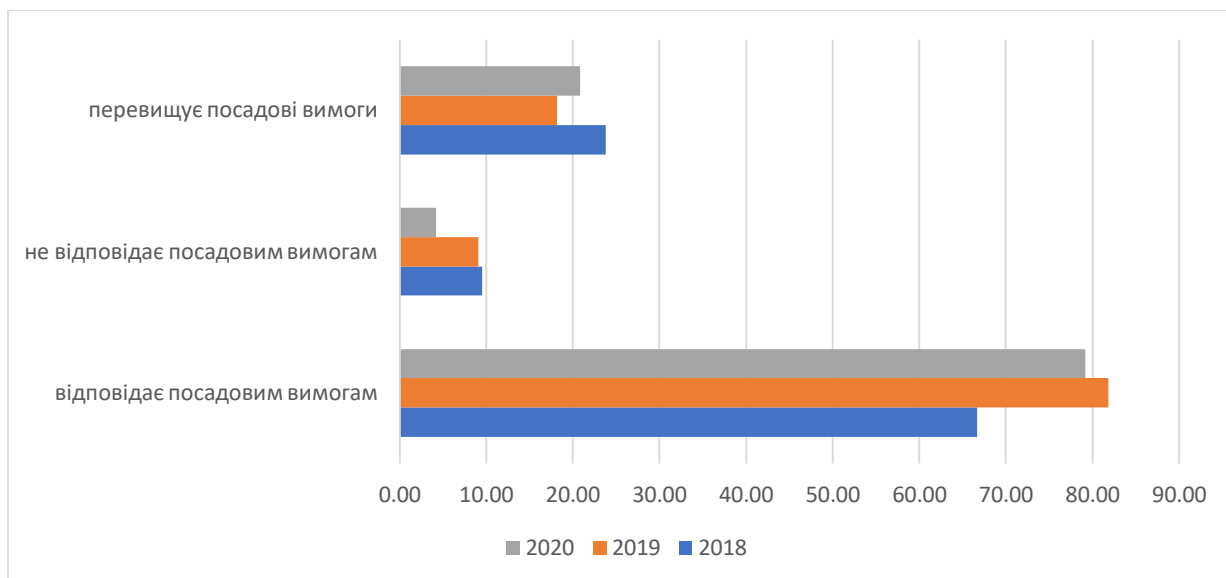


Рис. 2.5 Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна», %

З аналізу кваліфікаційної структури видно, що на підприємстві досить висока кількість персоналу з кваліфікацією, що перевищує посадові обов'язки, і рух кадрів за аналізований період відображає його зростання. Кількісний показник персоналу з кваліфікацією, що не відповідає категорії, зменшується. Так само спостерігається динаміка збільшення персоналу з відповідною кваліфікацією. Це говорить про ефективну в цілому кадрову політику.

Слід відмітити, що зростання кількості працюючих відбувається у відповідності зі збільшенням обсягів надання та реалізації послуг. Наявність такої кількості фахівців також можна пояснити широким колом послуг.

Середній вік працюючих у 2019 р. склав 34 роки, а в 2020 р. – 31 рік, так як під час найму персоналу перевагу було віддано більш молодим працівникам, 52% працівників чоловіки і 48% жінки.

Проаналізуємо структуру персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

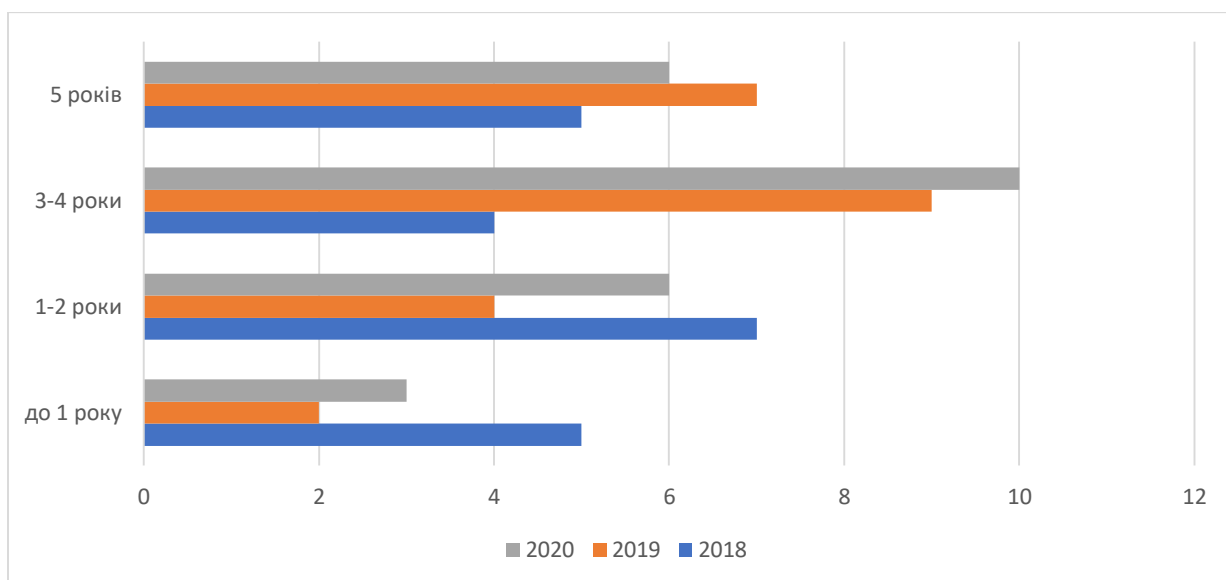


Рис. 2.6 Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», осіб

З аналізу структури персоналу за стажем роботи можна побачити зміни в процентному співвідношенні персоналу з невеликим стажем роботи. Це може свідчити про проблеми перебування працівника на певному місці з необхідним рівнем кваліфікації, викликані неефективною системою найму та відбору персоналу, системою мотивації персоналу. Незважаючи на це спостерігається стабільність трудового колективу з найбільшим стажем роботи.

Проаналізуємо склад персоналу підприємства ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» за рівнем освіти.

Таблиця 2.9

Характеристика персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» за освітою

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020/2018	
	К-сть осіб Питома вага, чол.	К-сть осіб Питома вага, %	К-сть осіб Питома вага, чол.	К-сть осіб Питома вага, %	К-сть осіб Питома вага, чол.	К-сть осіб Питома вага, %	Σ	%
Всього	21	100	22	100	24	100	3	0,14
З вищою освітою	17	80,95	15	68,18	20	83,33	3	0,18

З середньою спеціальною освітою	3	14,29	5	22,73	3	12,50	0	0,00
З загальною середньою освітою	1	4,76	2	9,09	1	4,17	0	0,00

Наведені дані свідчать, що в аудиторській сфері наявність вищої або спеціалізованої освіти є обов'язковою для майже всіх категорій працівників. Для працівників, які безпосередньо займають керівні посади, саме вища освіта є обов'язковою.

У таблиці 2.10 наведено коефіцієнти, які характеризують стан кадрового потенціалу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Таблиця 2.10

Коефіцієнти, які характеризують стан кадрового потенціалу ТОВ  
«Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність	21	21,5	23
Прийнято, осіб	2	2	3
Звільнено, осіб	2	1	1
Коефіцієнт прибуття кадрів	0,10	0,09	0,13
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,10	0,05	0,04
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,00	0,05	0,09
Коефіцієнт стабільності	0,90	0,95	0,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,05	0,04

Коефіцієнт вибуття кадрів вказує на те, що робітникам стало подобатись працювати у зв'язку з поліпшенням кадрової політики, отже, вони працюють краще.

Коефіцієнт прибуття кадрів визначає, яка частина робітників прибула в організацію. Перший рік прибуло близько 10% працівників, на третій – вже 13%. Це свідчить про те, що організація збільшувала кількість працівників протягом останніх років.

Коефіцієнт обороту кадрів показує, яка частина кадрів оновлюється протягом року. Він проілюстрував, що в 2020 р. персонал оновлювався більш, ніж в 2018р., що не могло не відбитися на оперативності роботи організації.

Коефіцієнт плинності кадрів вказує, яка частина кадрів перебуває в русі. Перший рік в русі знаходилося 10% персоналу, тоді як у другій та третій рік спостерігається більша стабільність.

Коефіцієнт стабільності відображає, наскільки був стійкий той чи інший рік по відношенню до кадрового складу, він показав, що 2018 р. в порівнянні з 2019-2020 р. був менш стабільний [15, с. 76].

Доцільно також дослідити рівень продуктивності праці на підприємстві.

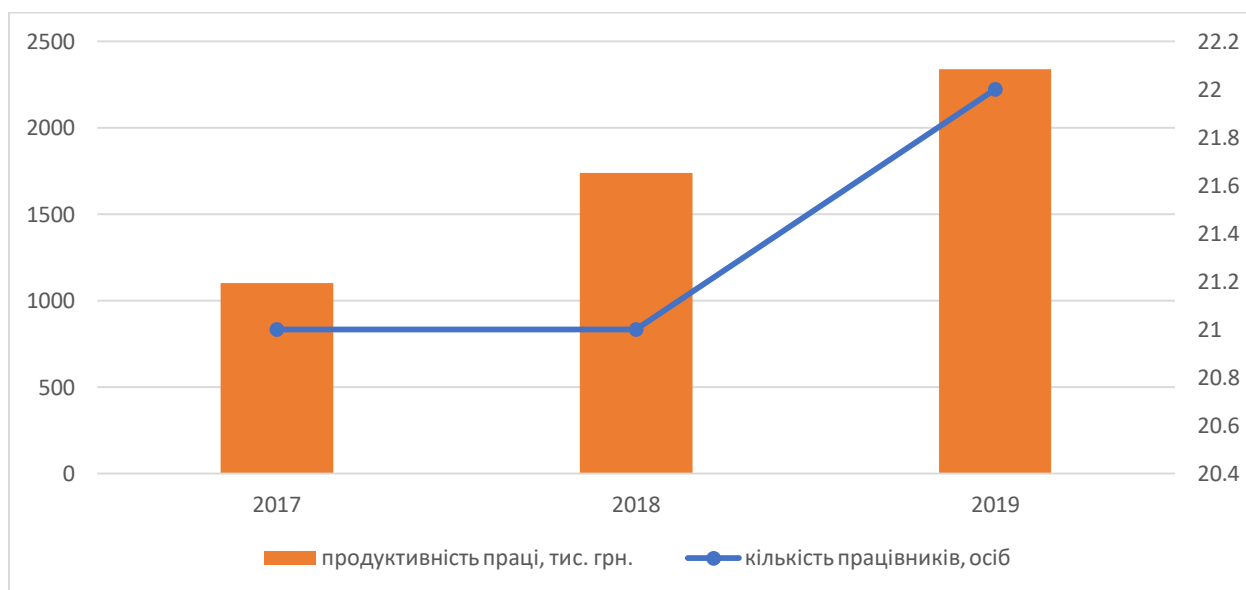


Рис. 2.7 Динаміка продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», тис. грн.

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду зростала не лише кількість персоналу (на 4,76%), а також продуктивність його праці. Причому темпи зростання продуктивності праці були більшими за темпи зростання кількості персоналу. Так протягом 2017-2019 рр. вона зросла на 112,45%.

На підставі цього показника можна стверджувати про зростання ефективності управління персоналом.

Реалізація мотиваційних процесів на підприємстві відбувається за допомогою трудової діяльності. Оскільки будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну, трудова діяльність пов'язана з витратами фізичних і моральних зусиль. Відсутність матеріальних і моральних

можливостей для відновлення працездатності людини є головним стримуєчим фактором підвищення інтенсивності праці працівників підприємства.

Керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників були покладені цінові стимули, тобто заробітна плата. Але при визначенні розміру заробітної плати є наявність диференціація. Найбільша диференціація заробітної плати на підприємстві виникла між працівниками та їх керівниками.

Можна відмітити наступні принципи визначення розміру заробітної плати:

- Величина заробітної плати залежить від професійних навичок і кваліфікації;
- Величина заробітної плати залежить від наявності вищої освіти;
- Величина заробітної плати залежить від результатів діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» в цілому;
- Щороку заробітна плата працівників збільшується на 10-25% в залежності від розширення їх обов'язків, обсягу та якості праці. Спеціалісти отримують надбавку до заробітної плати зазвичай 15-25%, працівники без кваліфікації 10-15%.

Рівень заробітної плати встановлюється на підставі тарифної сітки. Головним недоліком є те, що рівень заробітної плати встановлюється на підставі посади, а не реальної корисності людини.

У ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» досить нерівномірно розподілена система пільг та бонусів, широко використовується система преміювання.

Преміювання працівників здійснюється на підставі Положення про преміювання, затвердженого Генеральним директором. У ньому передбачені показники і порядок преміювання працівників, які наведені на рис. 2.8.

Показники	Порядок
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Належне виконання обов'язків, покладених на працівника посадовою інструкцією.</li> <li>•Дотримання трудової дисципліни.</li> <li>•Дотримання вимог техніки безпеки і протипожежної безпеки.</li> <li>•Дбайливе ставлення до майна.</li> <li>•Якісне обслуговування клієнтів.</li> <li>•Комунікабельність.</li> <li>•Ініціативність.</li> <li>•Підвищення кваліфікації.</li> <li>•Здатність до прийняття оптимальних рішень в межах своєї компетенції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Керівники ведуть облік виконання підлеглими їм працівниками покладених на них обов'язків і показників для їх преміювання.</li> <li>•За невиконання або неналежне виконання одного або декількох показників преміювання працівники за рішенням Генерального директора можуть бути позбавлені премії повністю або частково. Пропозиції про преміювання та депреміювання працівників керівники служб передають начальнику відділу кадрів.</li> <li>•Нарахування премії працівникам проводиться на підставі наказу Генерального директора.</li> </ul>

Рис. 2.8 Показники та порядок преміювання працівників ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» [56]

Аналізуючи наведені вище показники та порядок преміювання персоналу можна укласти наступне:

- значний фактор суб'єктивної оцінки,
- працівник повністю отримає премію, якщо буде виконувати свої обов'язки,
- розмір премії нараховується не за успіхи або ініціативу, а навпаки - зменшується за упущення.

Така система не може збільшувати мотивацію працівника, що зашкоджує повній реалізації кадрового потенціалу підприємства.

Для дослідження рівня задоволеності персоналу було наказано анкетування працівників даної організації. В результаті анкетування працівників було визначено рівень впливу внутрішніх та зовнішніх чинників мотивації, їх важливість і значущість для працівників.

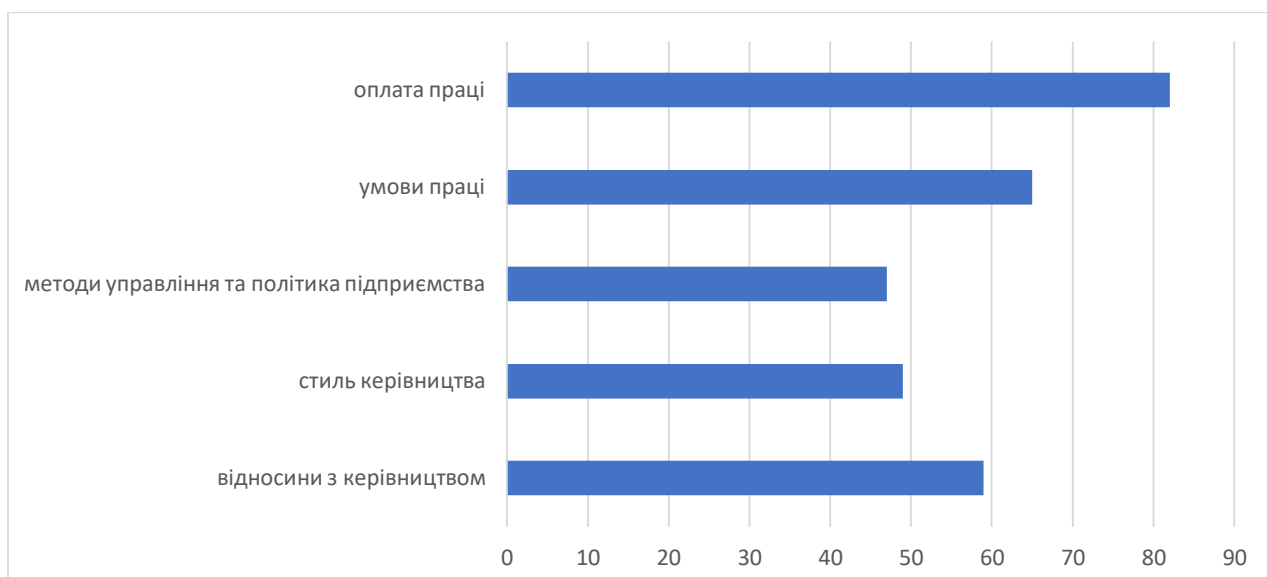


Рис. 2.9 Вплив зовнішніх факторів мотивації на трудову діяльність персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», %

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце в структуризації зовнішніх мотивів праці займають чинники матеріального змісту - заробітна плата, премії, інші виплати. Поряд з оплатою праці важливе місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі фактори, як умови праці, відносини з безпосереднім керівником та стиль керівництва.

Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є віддзеркаленням загальної тенденції в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

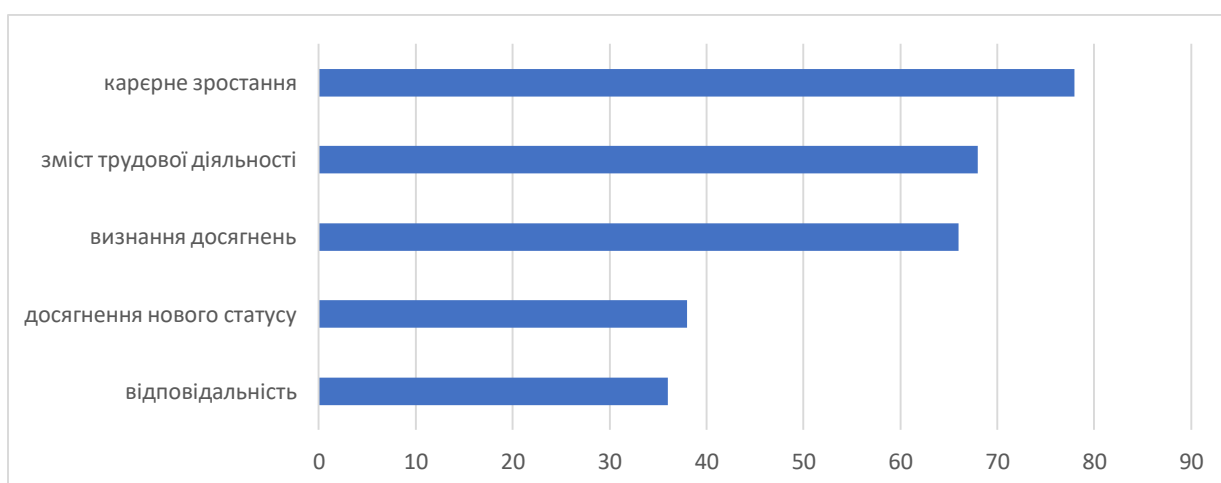


Рис. 2.10 Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна», %

Серед мотиваційних чинників трудового поведінки найбільше значення для працівників мають можливість кар'єрного зростання, інтерес до праці, визнання заслуг перед фірмою.

Результати анкетування дозволили визначити також причини незадоволеності працівників своєю роботою.

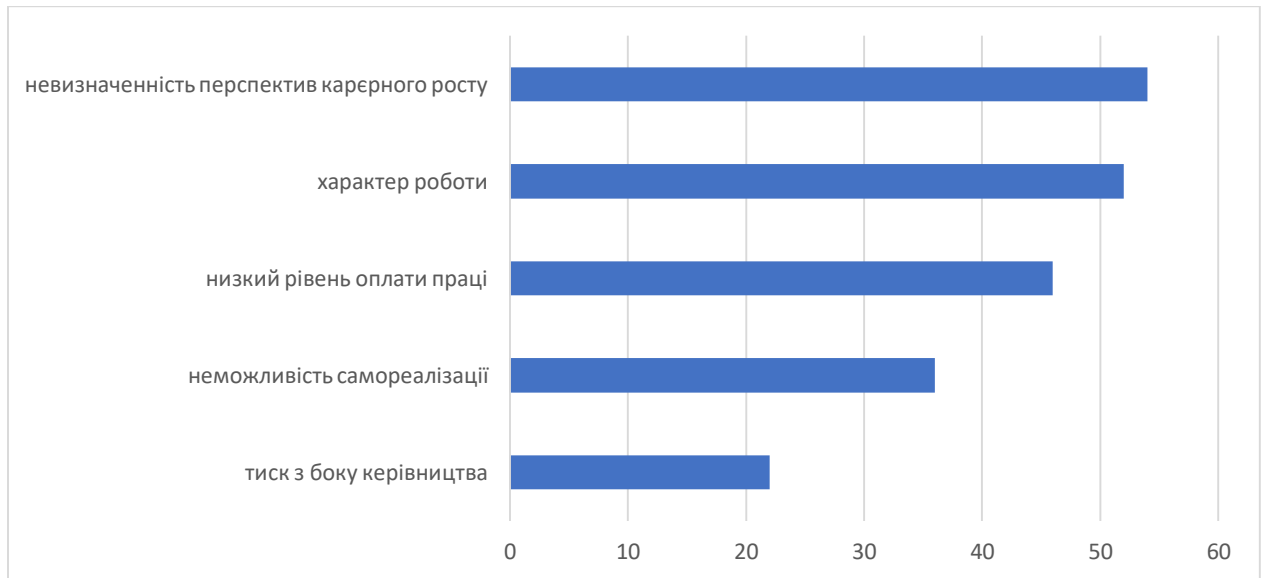


Рис. 2.11 Найбільш негативні, на думку працівників, характеристики роботи на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», %

Найбільше невдоволення працівників викликають невизначеність перспектив просування по службі, одноманітна робота та низький рівень оплати праці. Щодо незадоволеності рівнем оплати праці, то кількість незадоволених працівників в 1,2 рази перевищує кількість задоволених. Однак більше половини працівників вважають, що їх трудовий внесок оцінюється адекватно, що в 1,5 рази перевищує кількість тих, хто вважає оцінку невідповідною своїм заслугам.

Негативною характеристикою є також і змістовність праці, більшість опитаних працівників хотіли б виконувати більш різноманітну, більш творчу і цікаву роботу.

Відчувається, що реалізувати себе на своїй роботі здатний кожний третій з опитаних, а кожний четвертий відчуває, що не зможе себе реалізувати зовсім.



Недоброзичливістю і тиском з боку керівника незадоволені майже третина працівників, в 1,14 раз більше тих, хто цього тиску не відчуває.

Результати опитування дозволили з'ясувати і ті характеристики роботи в суспільстві, які викликають найбільше задоволення працівників.

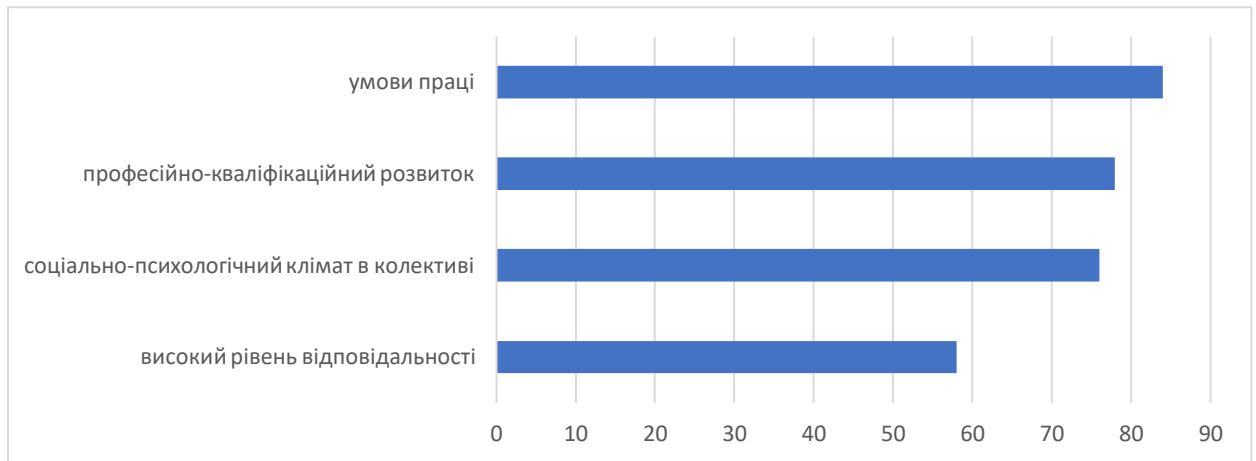


Рис. 2.12 Позитивні характеристики роботи на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», %

Отже, найбільш позитивними, на думку працівників, моментами в роботі є умови праці, можливість підвищення кваліфікації. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі визначили як сприятливий більшість респондентів.

Таким чином, результати свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на досягнення певного статусу під час кар'єрного зростання.

Аналіз фактичного стану мотивації свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися і пріоритетними факторами-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю.

### 2.3. Управління формуванням кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Управління персоналом здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними.

Задачі системи управління кадровим потенціалом в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» наведені на рис. 2.12.

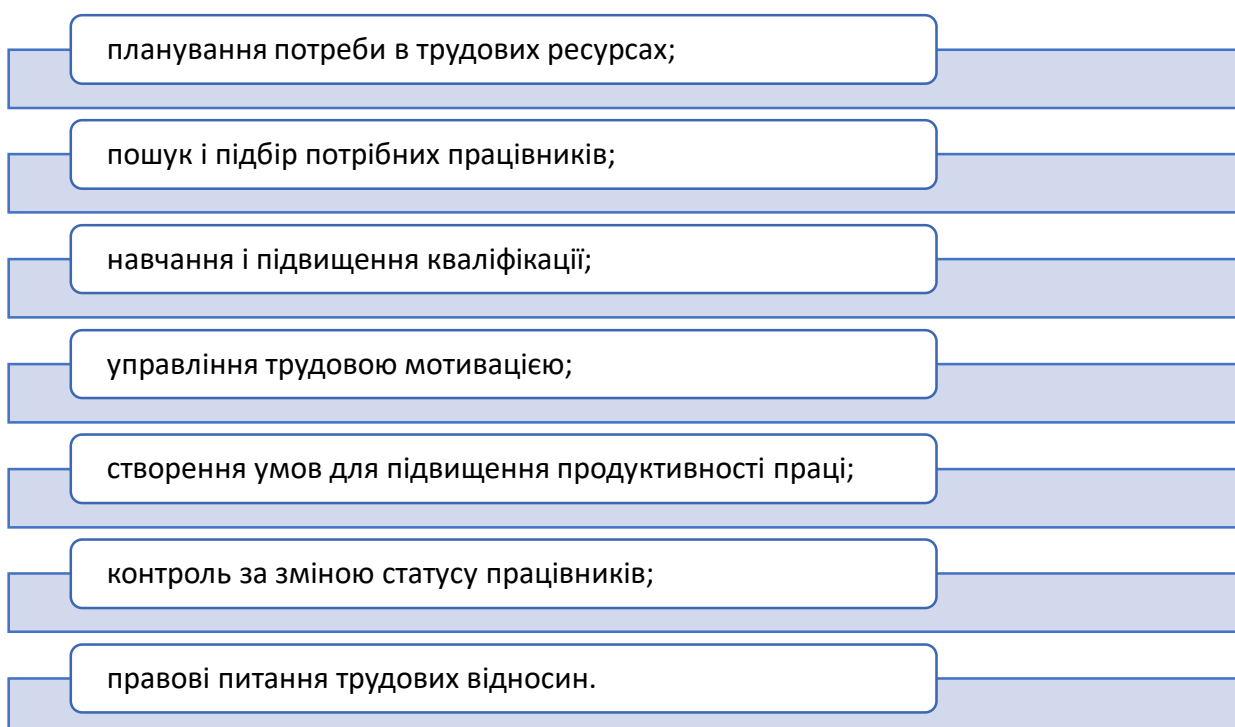


Рис. 2.12 Задачі системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Уся робота з управління кадровим потенціалом зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору. В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки начальника кадрової служби входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом.

Як представник керівництва начальник відділу кадрів розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління та приймає участь у обговоренні найважливіших для організації питань. Начальник підрозділу виступає, перш за все, як спеціаліст в галузі управління персоналом, як консультант для інших керівників.

Завдання відділу персоналу наведені на рис. 2.13.

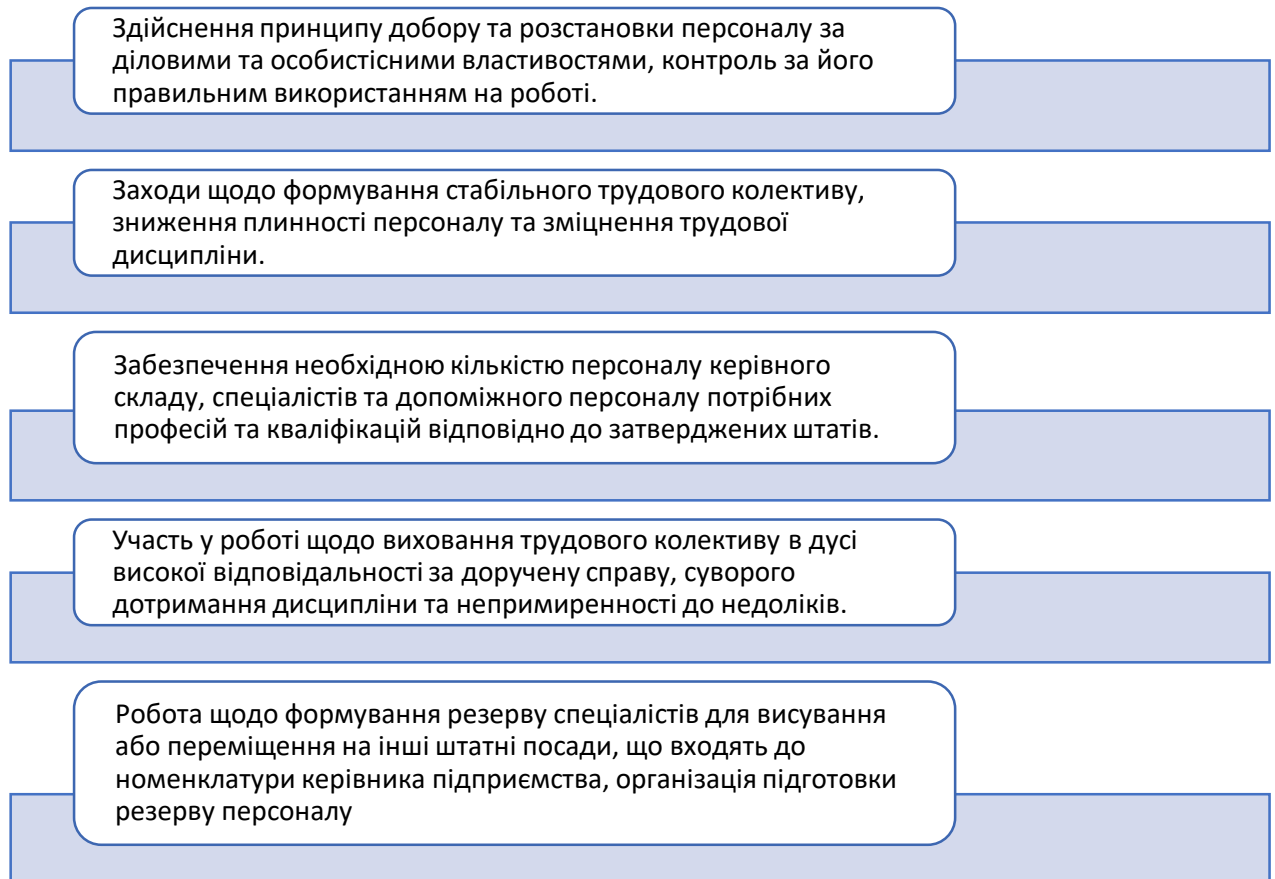


Рис. 2.13 Завдання відділу персоналу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Усі види роботи з персоналом в організації пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання.

Оглянемо головні моменти управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Для визначення потреб у персоналі, процедурі набору та підбору персоналу використовується планування, поточне та перспективне. Поточне планування використовується при звільненні когось однієї або декількох осіб. Перспективне планування використовується при розширенні діяльності, що запланована у стратегії розвитку організації.

Планування потреби персоналу включає в себе три етапи:

1) підготовчий — інформаційно-довідковий. Менеджер з персоналу вивчає потребу у тих чи інших спеціалістах. На підставі даних щодо звільнення, виходу на пенсію, декретну відпустку він планує найм нових працівників, дату їх стажування та дату, на яку вони мають почати працювати. Якщо потреба в персоналі може бути зменшена шляхом кадрових перестановок, то визначаються кандидати на більш вищу посаду та плануються кількість працівників, яких потрібно найняти на нижчу посаду.

2) проведення відбору чи атестації. Включає в себе інтерв'ю з кандидатами на посаду, відбір разом з керівником підрозділу або відділу найбільш «ідеального» кандидата.

3) проведення системної післяатестаційної роботи з кадрами включає навчання, стажування, контроль і перевірку виконання завдань. При пересуванні людини з однієї посади на іншу в рамках підприємства можливе відвідування тренінгів та курсів.

Методи, які використовуються при плануванні персоналу в організації, наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Методи визначення потреб у персоналі на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Найменування методу	Сутність
Екстраполяція	Полягає в перенесенні сьогоденної ситуації (пропорцій) у майбутнє.
Метод Делфі	Діалог між відділом людських ресурсів та групою експертів у особі керівників відділів.
Математико-статистичні	Оптимізація розрахунків на підставі моделей, цей метод використовується лише при перспективному плануванні.

Експертні оцінки	Використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями є керівники підрозділів. Менеджер по персоналу займається збором та обробкою їх оцінок.
Дослідно-виробничий	Оцінка кількості зробленої роботи, виконуваних найбільш досвідченими та підготовленими працівниками, оцінка й узагальненні отриманих даних.
Номенклатурний метод	У номенклатурі посад відбивається рівень кваліфікації та профіль фахівця, який повинен займати відповідну посаду за штатним розкладом. Штатний розклад відображає кількісну сторону персоналу, а номенклатура – якісну, це дозволяє визначати потребу у фахівцях за окремими групами на плановий період.
Стохастичні моделі	Аналізуються взаємозалежності між потребою у персоналі та іншими змінними величинами. В розрахунок приймаються дані за попередній період и припускається, що потреба надалі буде розвиватися за аналогічною залежністю.

Після виявлення потреби у персоналі починається процес підбору та набору персоналу. Організація використовує зовнішні та внутрішні засоби набору персоналу.

Засоби зовнішнього набору, які використовуються у ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», наступні:

- Оголошення на спеціалізованих сайтах. Воно містить інформацію про: ключові елементи роботи; необхідну кваліфікацію; місцезнаходження тощо.
- Випадкові кандидати. Організація отримує листи, телефонні дзвінки та інші звернення від людей, зайнятих пошуком роботи.
- Клієнти та партнери. Вони часто пропонують необхідних кандидатів.
- Державні агентства зайнятості. Організація працює з центром зайнятості, тобто Біржею праці.
- Рекрутингові агентства. Даний метод набору персоналу організація використовує дуже рідко через його вартість.

Підприємство намагається здійснювати набір усередині організації. Просування по службі працівників обходиться дешевше. Це також підвищує рівень їх зацікавленості, поліпшує моральний клімат.

Об'єктивне рішення про вибір ґрунтується на освіті кандидата, досвіді попередньої роботи, рівні професійних навичок, особистих якостях. Коли посада вимагає значні спеціалізовані знання, то найбільше значення

має освіта. Для керівних посад головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відносин, сумісність кандидата з іншими керівниками та з підлеглими.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам наведено на рис. 2.14.

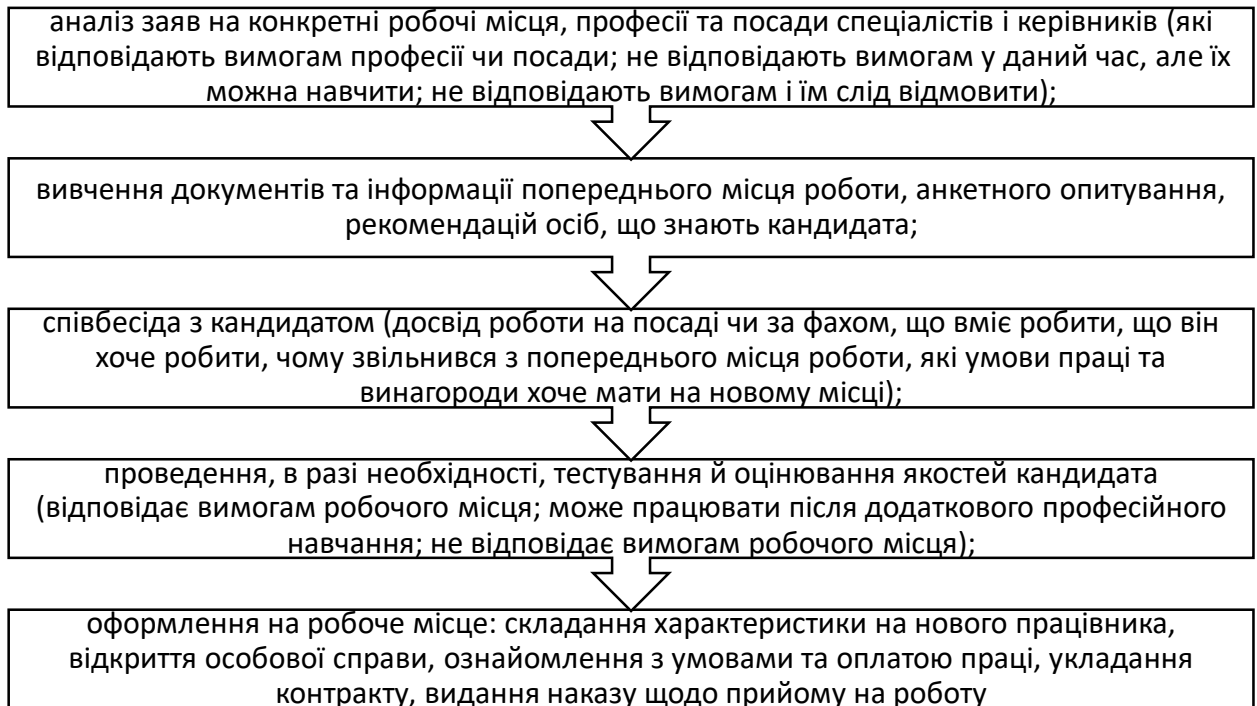


Рис. 2.14. Процес підбору кандидатів на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Для остаточного відбору нових кандидатів практикується використання випробувального терміну. На підставі аналізу ефективності діяльності працівника протягом випробувального терміну приймається рішення щодо його найму. При використанні внутрішнього набору персоналу випробувальний термін не використовується.

У таблиці 2.12 наводяться показники ефективності процесу професійного підбору персоналу на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

Таблиця 2.12

Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу на підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Показники	2018	2019	2020
Частка працівників, що не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	66	33	25
Кількість скарг з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	11	6	3
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	36	39	30
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	3	5	5

Частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком зменшувалась, що свідчить про те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів зменшилися, рівень порушення трудової дисципліни зменшився. Можна зробити висновок, що ефективність процесу професійного підбору кадрів з кожним роком зростає.

Серед методів розвитку кадрового потенціалу, які використовуються на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна», можна виділити:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації.
2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника.

До першої групи ставляться: методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційної структури, складання штатного розкладу; методи поліпшення стилю керування; техніка групової роботи.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості становить зміст методів другої групи. До них ставляться: методи підготовки й перепідготовки робітників; конференції, групові дискусії; одноденні або тижневі семінари; методи підвищення кваліфікації за межами організації; індивідуальні тренінги (рішення разом із вченими конкретних господарських завдань); система методів сприяння розвитку творчості (ділові ігри).

На рис. 2.15 наведені дані, щодо використання тих чи інших методів у ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

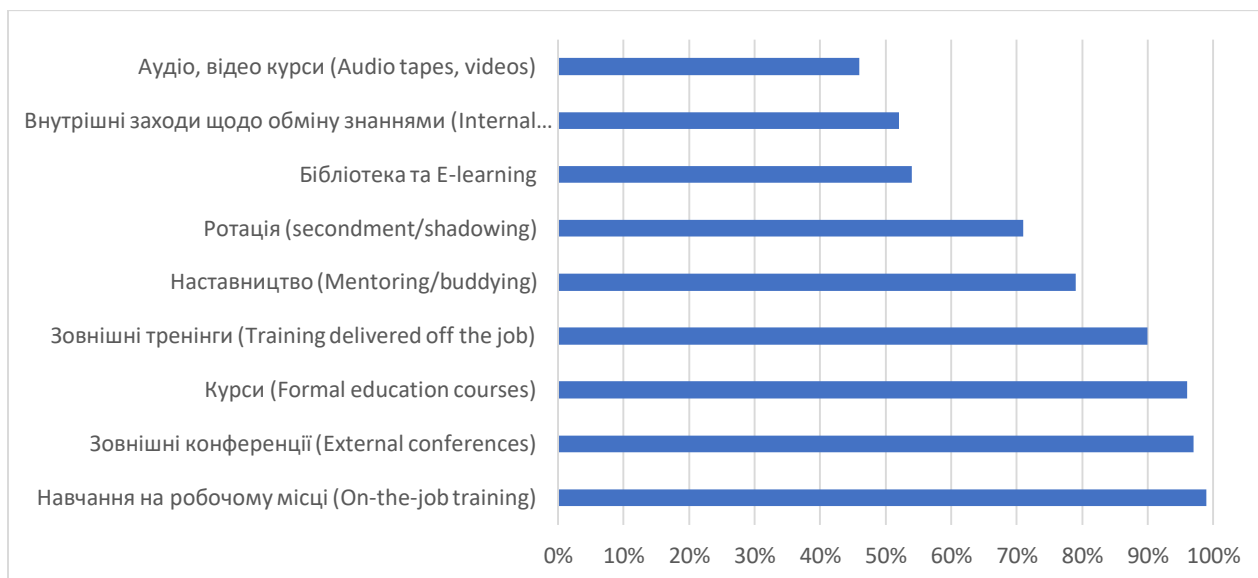


Рис. 2.15 Методи розвитку кадрового потенціалу на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Розглянемо програми щодо розвитку персоналу, які на даний час діють на підприємстві.

Програма підтримки нових співробітників. В організації працює програма підтримки нових співробітників - Персональний наставник: за кожним новачком закріплюється більш досвідчений співробітник, який зможе відповісти на будь-яке питання.

Участь у конференціях і семінарах. Ключові фахівці відвідують цікаві та інноваційні конференції та семінари.

Навчання всередині організації. Регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги, як внутрішні, так і зовнішні, навчання новим технологіям, вдосконалення наявних знань - все це в рамках програми підвищення кваліфікації співробітників.

Програма особистого росту. Кожен співробітник має особистий план навчання та кар'єрного росту, який розробляється згідно з його досвіду, вмінь, навичок і прагнень.

Бібліотека. В організації є велика книжкова бібліотека професійної літератури, є також найновіша і актуальна література в електронному вигляді.



Таблиця 2.13

## Підготовка кадрів у ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, роки:			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	первинна професійна підготовка		перепідготовка	
				2019	2020	2019	2020
Навчено новим професіям\навичкам (первинна профпідготовка, перепідготовка), всього	18	19	22	2	3	17	19
За формами навчання: - індивідуальна; - курсова	4 14	5 14	7 15	2 -	3 -	3 14	4 15

Як можна побачити з наведеної інформації, майже всі працівники протягом минулого року пройшли підготовку та перепідготовку. Цей великий показник обумовлений не лише плінністю кадрів, а й специфікою сфери діяльності організації.

Таблиця 2.14

## Підвищення кваліфікації кадрів на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі:					
	2019	2020	керівники		професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
			2019	2020	2019	2020	2019	2020
Підвищили кваліфікацію, всього	19	22	3	5	9	8	7	9
у тому числі: безпосередньо на роботі	16	17	2	3	7	6	7	8
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	5	1	2	2	2	0	1

Як свідчать наведені дані, протягом останнього року більше працівників навчалось всередині організації. Це пов'язано з турботою про комфорт працівників, наявністю власних спеціалістів, а також тим, що вартість таких

тренінгів та курсів є порівняно невеликою. Їх тривалість у кілька днів дозволяє проводити навчання на робочому місці.

Підвищення кваліфікації у навчальних закладах різних типів за договорами організовується для окремих спеціалістів. Якщо працівники самостійно вирішили навчатися у закладах, ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» надає оплачувану відпустку на час сесії або для вирішення інших учбових проблем, компенсує частину витрат на навчання.

Таким чином, ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» протягом останнього часу досить активно розвиває свій кадровий потенціал. Для цього проводиться ретельний відбір кандидатів на посаду, планується кар'єра працівників, організовується підготовка та перепідготовка спеціалістів. Проте недостатньо ефективною є мотиваційна складова та значним є рівень суб'єктивності прийнятих рішень щодо управління персоналом.

### **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР-УКРАЇНА»**

#### **3.1. Ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»**

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» використовує політику залучення молодих спеціалістів. Головні вимоги це досвід роботи та бажання розвиватися.

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктам, що виникають у колективі, взаєминам між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Працівники через бюрократичний тип структури не отримують сприяння зростанню свого потенціалу, кожен з робітників використовує тільки ту частину своїх здібностей, яка безпосередньо потрібна у відповідності до характеру виконуваної ним роботи. Такий підхід різко знижує мотивацію до праці. Питання стратегії та тактики розвитку організації вирішуються тільки на вищому рівні, а всі інші зайняті тільки виконанням рішень згори. Через це втрачається загальний управлінський інтелект, котрий розглядається сьогодні вченими та практиками як найважливіший чинник ефективного управління кадровим потенціалом [48, с. 212].

Рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників приймає керівник. У розрахунок приймаються їх успіхи і потреби, це створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей і професійного зростання. Використовуються стандартні прийоми мотивації, при вибірковій матеріальній мотивації керівництво дає пояснення причин преміювання даного співробітника, вказує на його успіхи і досягнення.

Інструменти і методи прийняття управлінських рішень щодо управління кадровим потенціалом досить різноманітні. Найчастіше використовується методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації, «експертні системи».

Управління персоналом здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Для більш детального аналізу системи управління персоналом проведемо загальну оцінку раціональності управління. Оцінка раціональності управління проводилась на базі внутрішньої документації організації шляхом експертного оцінювання різних критеріїв раціональності. Оцінка проводилась за різними напрямками структури управління за допомогою опитування менеджерів.

Таблиця 3.1

Оцінка раціональності системи управління персоналом ТОВ  
«Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,2	3,2	0,64
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,8
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,2	0,32
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,52
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,48
Збалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,44
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,66

Максимальна оцінка дорівнює 5, в даному випадку інтегральна оцінка дорівнює 3,66. Це свідчить про недостатність раціональності структури, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно сказатися на діяльності всієї організації.

Таблиця 3.2

Показники, які характеризують ефективність системи управління персоналом  
ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт дублювання функцій.	1,13	1,13	1,48
2. Ступінь централізації функцій.	0,63	0,65	0,63
3. Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу.	1,56	1,48	1,47

Коефіцієнт дублювання функцій, оптимальна величина якого дорівнює 1, збільшився в 2020 році. Це є негативним фактором який впливає на ефективність структури управління. Зміна відбулася в зв'язку з розширенням напрямків діяльності.

До числа основних принципів управління персоналом відноситься також вибір в організації раціонального поєднання централізації. Ступінь централізації функцій протягом аналізованого періоду знаходиться на середньому рівні.

На базі експертної оцінки стану апарату управління була виявлена досить значна проблема його надійності. Це свідчить про низьку здатність забезпечувати виконання завдань в рамках встановлених термінів та виділених ресурсів.

Таблиця 3.3

Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління персоналом ТОВ  
«Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Професійні та особисті якості управлінських працівників.	0,3	3,6	1,08
Надійність апарату управління.	0,2	3	0,6
Оперативність прийняття управлінських рішень.	0,2	4,4	0,88
Рівень кваліфікації працівників.	0,2	4,2	0,84
Гнучкість апарату управління.	0,1	4,2	0,42
Разом			3,82

Співробітники ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» мають вищу освіту, хороші знання законодавчих актів, нормативних документів. В штаті є співробітники, котрі виконують роботи, які вимагають аналітичної оцінки. Часто прийняті рішення мають характер нестандартних. Управлінський персонал здатний оперативно, самостійно приймати обґрунтовані рішення, відповідати за них. Вони чітко, швидко реагують на неочікувані обставини, аргументовано відстоюють власну точку зору, оперативно вживають заходи щодо попередження відхилень. Керівники не завжди стимулюють творчу спрямованість на підвищення ефективності праці. Співробітники здатні до освоєння нових технологій.

Апарат управління володіє достатньою оперативністю у прийнятті рішень. Швидко виявляє управлінську проблему і забезпечує максимально швидке її вирішення. Велику допомогу в оперативності прийняття рішення надають технічні засоби зв'язку та комунікації, яким апарат управління забезпечений у достатній кількості.

Для забезпечення необхідної гнучкості та оперативності управління організація наділяє співробітників правами та розподіляє відповідні обов'язки з таким розрахунком, щоб виникаючі питання вирішувалися на більш низькому ступені управління. Коло прав та обов'язків працівників підрозділів систем управління передбачається посадовими інструкціями.

У ході аналізу була виявлено, що система інформаційного забезпечення управління персоналом на даний момент недостатньо розвинена. Це часто ускладнює отримання повного та конкретного результату від дій тих чи інших підрозділів.

Таблиця 3.4

Інтегральна оцінка ефективності системи інформації для управління персоналом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,4	0,48
Рівень документообігу.	0,2	3,8	0,76
Рівень достовірності інформації.	0,15	4,8	0,72
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,15	4,2	0,63
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,2	0,32
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,96
Разом			3,87

Швидкість передачі та прийому інформації залежить від самого працівника, його кваліфікації. Ніякої особливої системи для передачі інформації не існує, її розробка не планується. Інформаційна безпека охоплює всі компоненти інфраструктури, її ефективність знаходиться на високому рівні.

Інформація передається усно та письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Використовуються горизонтальний та вертикальний зв'язок. Присутній зворотний зв'язок, тобто інформація доходить до підлеглих та керівництво бачить результат від її отримання. Зворотній зв'язок в інформації необхідний для того, щоб не відбувалося викривлення інформації. Прийняття рішень відбувається ефективно, оперативно, обдумано з використанням всіх технічних засобів.

Таблиця 3.5

Інтегральна оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи загально-організаційної цінностей.	0,2	4,8	0,96
Рівень соціально-психологічного клімату.	0,2	4,4	0,88
Наявність елементів корпоративного стилю.	0,15	4,2	0,63
Рівень трудової етики.	0,15	4	0,6
Визначення «товщини» організаційної культури.	0,1	4,4	0,44
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в організації.	0,1	4	0,4
Наявність системи комунікацій.	0,1	3,2	0,32
Разом			4,23

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктам, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Таблиця 3.6

Інтегральна оцінка рівня організації процесу управління персоналом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Планування.	0,15	3,8	0,57
Організація.	0,15	4,4	0,66
Координація.	0,15	4,2	0,6
Активізація (мотивація).	0,15	3,6	0,54
Контроль.	0,15	3,6	0,57
Аналітична функція.	0,15	3,2	0,48
Використання сучасних інструментів, методів при прийнятті рішень.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,88

Якість процесу планування та аналітичної функції знаходиться на середньому рівні. Керівництво ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» аналізує всю отриману інформацію про виконання поточних завдань і на цій основі вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи.



Таблиця 3.7

Показники, які характеризують ефективність процесу управління персоналом  
ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні.	0,86	0,89	0,92
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.	0,92	0,87	0,82
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні максимально наближений до рекомендованого значення 1, це є позитивною тенденцією її розвитку. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій вказує на неправильний розподіл робочого часу, рішення управлінських завдань неспеціалістами, неефективні способи виконання управлінських функцій. Коефіцієнт раціональності управлінської документації був максимально наближений до норми що свідчить про високу раціональність управлінської документації.

Також слід відмітити недостатність раціональності структури управління кадровим потенціалом, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно сказатися на діяльності всієї організації.

В організації існує спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам. При даній схемі управління кінцевий результат відходить на другорядний план через те, що кожна служба працює на виконання своїх «механічних» обов'язків.

Причиною невиконання ряду функцій з управління є відсутність необхідних знань у співробітників відділу кадрів. Хоча вони і володіють великими практичними вміннями, ніхто з них, в той же час, не є за освітою менеджерами або менеджерами з персоналу, не володіє теоретичними знаннями, необхідними для виконання відповідних функцій по розвитку кадрового потенціалу. Багато керівників стримують інформацію, дозовано виділяють її підлеглим, з метою посилення своєї ролі, прагнуть

продемонструвати перевагу, підвищити свій авторитет у колективі. Тим самим не дають можливості організації та колективу оперативно реагувати на зміни, вжити необхідних заходів вирішення нагальних потреб. Негативним чином впливає також ситуація, коли інформація доходить до керівництва або підлеглих несвоєчасно.

Існують певні проблеми при формуванні кадрового потенціалу.

1. Відсіювання певної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи. Як було виявлено, щороку один з кандидатів не проходить випробувальний термін після одного місяця роботи або не бажає продовжувати працювати у компанії.

2. Зростаюче невдоволення співробітників з боку безпосереднього керівника. Внаслідок своїх особливостей, стереотипів, установок, сформованих традицій, працівник та організація один одному не підходять, і без серйозних змін їх співпраця не буде продуктивною. Відбувається зростання невдоволення з боку нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи. Це ускладнює взаємодію, знижує продуктивність роботи. Це відбувається через дезінформацію кандидата або про його недостатню інформованість.

Головні цінності в концепції кадрової політики повинні бути наступними:

- Інтеграція і співпраця з персоналом організації;
- Прагнення до конкуренції, це сприяє створенню зв'язків співробітництва;
- Наявність творчого керівника і творчого колективу;
- Ініціативність і прагнення до відповідальності для досягнення спільної поставленої і обґрунтованої мети;
- Орієнтація на успіх;
- Створення атмосфери довіри і взаємодопомоги;
- Формування гласності як основна норма поведінки в організації;
- Прагнення до культурної консолідації.

3. Відсутність єдиних стандартів підбору. Розглядається безліч кандидатів під конкретну вакансію, без оцінки того, наскільки вони в цілому відповідають цілям, завданням, культурі організації.

4. Незбалансований процес прийняття рішень щодо кандидата. Виражається в недопрацюванні самої схеми прийняття. Сюди ж можна віднести надмірну тривалість прийняття рішення.

5. Недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів. Завищена або занижена планка підбору.

6. Недостатнє інформування реально розглянутого кандидата щодо ключових моментів життєдіяльності організації, особливостей її культури та традицій, особливостей діяльності підрозділу, особливостей його професійних обов'язків, фінансових та інших мотиваційних схем та ін.

7. Частим є використання суб'єктивного підходу при підборі персоналу. Одним з наслідків суб'єктивного підходу до відбору є проблема наступної адаптації кандидата до вимог керівника та вимог конкретної професійної діяльності. Цілком ймовірно, що може виникнути ситуація, коли ідеальний кандидат може бути не рекомендований на посаду через «конфлікт» стилів управління та підпорядкування. З іншого боку, кандидат, який пройшов відбір завдяки високому рівню симпатії до нього, може у наступному скласти велику проблему через своє небажання пристосуватися до особливостей корпоративної культури чи правил взаємодії у колективі.

8. Найбільшою складністю є відбір при найманні працівників вищого ешелону – керівників організації, їх заступників, керівників окремих напрямів діяльності організації. Вочевидь, що основу системи оцінки якості керівників вищого ешелону у межах цієї організації становить парадоксальне переконання: чим вище посада, яку повинен займати претендент, і чим вище відповідальність, що він має нести, тим менше число людей може виконувати роботу и тим менше кандидатів, які будуть допущені до відбору. Основною причиною цього є низький рівень професіоналізму, властивий керівникам різних рівнів. Іншою причиною

суттєвих недоліків у відборі кадрів вищого ешелону є прагнення відбору насамперед працівників, лояльних стосовно тієї людини, що займається даним відбором. Таке бажання цілком зрозуміло, з урахуванням умов, у яких доводиться працювати сучасному працівнику відділу кадрів та особливостей формування кар'єри на підприємстві, коли симпатії майбутнього керівництва можуть мати досить вагоме значення.

9. Не використовуються новітні технології при управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства, які могли б спростити роботу менеджера по персоналу, збільшити продуктивність його праці. Автоматизація управління персоналом дозволить перевести одну особу з відділу по персоналу на півставки, що дає економію на заробітній платні, а також скоротити витрати на пошук, наймання кандидатів на посади.

10. Недосконала система мотивації персоналу. Склад методів чинної системи стимулювання дає змогу побачити більшість напрямків мотивації співробітників. Однак ефективність використання стимулюючого ефекту по різних елементах системи стимулювання різна. Так, найбільш низька ефективність спостерігається у використанні змінної частини прямого матеріального стимулювання. В першу чергу, це пов'язано з низьким розміром виплат преміального характеру, який є несуттєвим для працівника і не дає важелів впливу на результати праці співробітника. Відсутність формалізованих правил розподілу додаткової винагороди між конкретними співробітниками і доведення до них принципів такого розподілу (у багатьох випадках відсутність зворотного зв'язку від керівників) також знижує ефективність даного виду стимулювання.

Неоднозначна структура постійної частини заробітної плати призводить до змішання понять рівня оплати за окремими професіями, посадами. В результаті відсутня ієрархія рівнів постійної частини заробітної плати за посадами з урахуванням складності і значущості робіт для організації.

Також слід зазначити, що в структурі елементів прямого матеріального стимулювання відсутні формалізовані важелі регулювання рівня оплати праці (в цілому та по окремих професіях) з урахуванням конкурентоспроможності та стану попиту на ринку праці.

Слід також відмітити низьку диференціацію діючих пільг і компенсацій за категоріями персоналу та низький ступінь формалізації (регламентації) методів нематеріального стимулювання, а також нерозвинену систему обліку застосування таких методів.

Такий підхід призводить до утворення «перекосів» в співвідношенні рівнів оплати за категоріями персоналу і надає демотивуючий вплив на співробітників.

11. Іншим по ефективності напрямком матеріального стимулювання працівників є так званий, соціальний пакет. Зараз він є мінімальним та єдиним для всіх. Проте наповнення соціального пакета може бути різноманітним та диференційованим. Для працівників підприємства це можуть бути:

- оплата відвідування занять по іноземній мові й т.п.: буде стимулювати інтелектуальний розвиток працівників;
- оплата фітнес клубу, абонементу в басейн і т.п.;
- компенсація курсів та екзаменів (зараз оплачується лише 50%);
- оплата мобільного зв'язку фахівцям (зараз оплачується лише для керівництва);
- додаткові оплачувані (за рахунок прибутку) дні до відпустки;
- преміальні подарунки кращим працівникам;
- медичне страхування.

Соціальний пакет наповнюється залежно від значимості внеску працівника в кінцевий отриманий результат. Також бажано показати працівникам, у що обійшлися дані пільги, тому що часто працівники сприймають надані пільги як «безкоштовні», не замислюючись, про їх походження та джерела фінансування.

12. На підставі даних аналізу та інтерв'ю з керівниками та співробітниками підрозділів, можна стверджувати, що на підприємстві відсутня чітка і ясна для співробітників система оцінки результатів праці, що служить базою для нарахування змінної частини заробітної плати.

Результати оцінювання працівниками складових системи оцінки та мотивації персоналу на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» відображено на рис. 3.1.

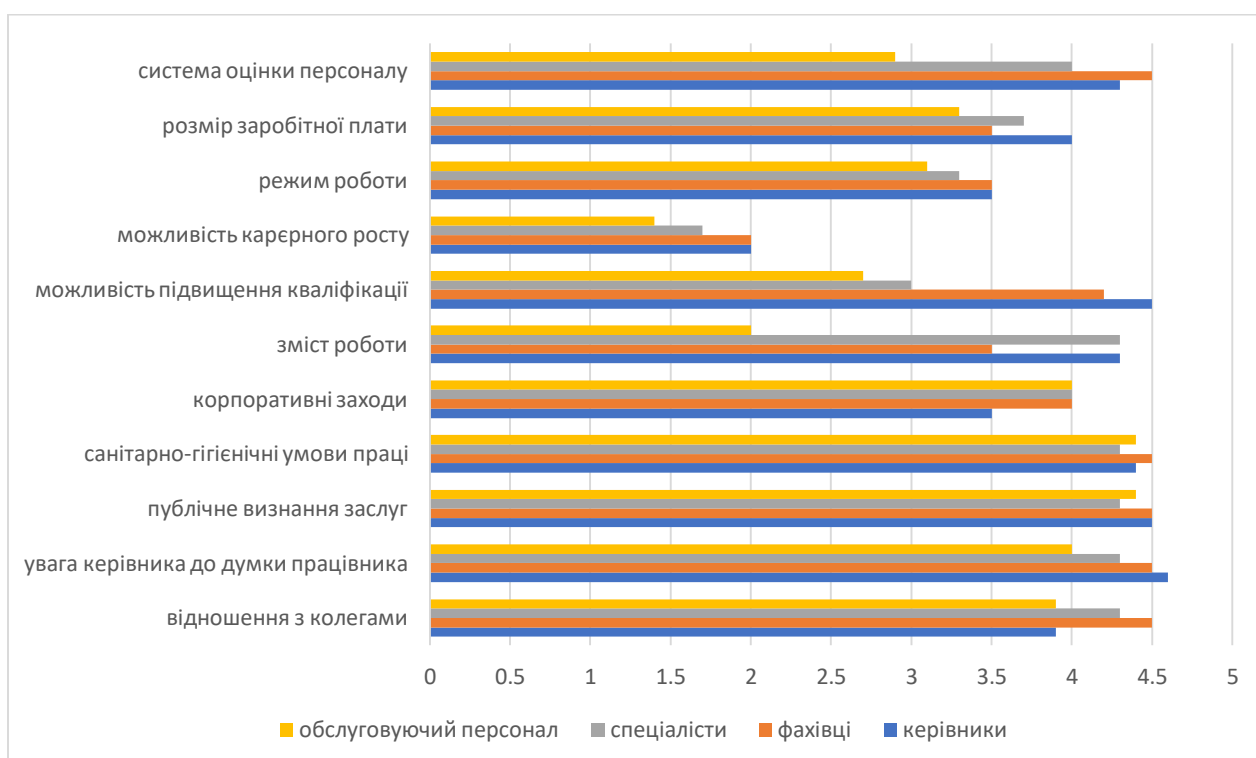


Рис. 3.1. Результати оцінювання працівниками окремих складових системи оцінки праці та стимулювання персоналу на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

Систему оцінки праці на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» оцінили в 3,3 бали. При цьому більше задоволені системою оцінки працівників фахівці (4,5 бали), а найменш задоволені молодший обслуговуючий персонал (2,7 бали). Керівники оцінили систему оцінки праці в 4,3 бали, фахівці - 4 бали, а основні робітники - 3 бали.

Розмір заробітної плати ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» отримав 3,5 бали. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4 бали, фахівців - 3,7 бали, службовців - 3,5 бали, основних робочих 3,2 бали.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бали. Керівники і фахівці оцінили режим роботи в 3,5 бали, службовці - в 3,3 бали, обслуговуючий персонал - в 3 бали.

Можливість кар'єрного росту є низькою і оцінена працівниками в 1,3 бали. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами анкетування, у керівників і службовців (по 2 бали), а найнижчі у обслуговуючого персоналу (0,7 бали).

Можливість підвищення кваліфікації оцінена на середньому рівні.

Більше в порівнянні з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання задоволені керівники (1,5 бали), дещо менше - фахівці (1,3 бали).

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бали. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бали) і службовців (4,5 бали), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бали).

Публічне визнання заслуг працівників, згідно з результатами опитування, оцінюється працівниками в 4,4 бали. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і службовці (оцінили його в 4,5 бали), дещо менше – обслуговуючий персонал (4,4 бали) і найнижчу оцінку поставили фахівці - 4,3 бали. Низькою кількістю балів оцінили даний метод мотивації обслуговуючий персонал (по 4 бали). Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 3,8 бали.

Задоволеність керівників відносинами з колегами складає 3,9 бали, фахівців - 4,3 бали, службовців - 4,5 бали, обслуговуючого персоналу - 3,9 бали.

Таким чином, ті показники опитування, які є складовими системи оцінки персоналу та результати яких залежать від результатів опитування, були оцінені найнижче. Тобто більшість робітників неповністю задоволені процесом оцінювання працівників.

Також, як свідчать результати дослідження, більшість працівників проінформовані про систему оцінки та наслідків мотивації, проте майже третина - проінформовані частково. Найбільш обізнаними про систему оцінки та наслідків мотивації є керівники. Серед решти працівників питома вага інформованих про систему оцінки та наслідків мотивації становить 35%, а частково поінформованих - 55%, не поінформовані - 10%.

Тобто, рівень інформування про оцінку праці та процедуру мотивації працівників виконаний не на 100%, що негативним чином впливає на рівень продуктивності праці, а, отже, і на ефективність мотиваційної системи підприємства.

13. На практиці, рішення з питань розподілу додаткової винагороди на підприємстві приймаються ситуативно, на основі суб'єктивних оцінок і думок керівників структурних підрозділів. Як правило, подібні оцінки спираються на професійний і управлінський досвід конкретного керівника і не враховують такі об'єктивні показники, як показники ефективності діяльності структурних підрозділів.

Крім того, слід зазначити, що існуюча система нарахування преміальних виплат в цілому не відображає реального вкладу того чи іншого структурного підрозділу в діяльність організації. Таким чином, для співробітників відсутній відчутний зв'язок розміру матеріальної винагороди з результатами праці структурних підрозділів, а також індивідуальними результатами праці працівників.

Часом співробітники не розуміють, чому їх колеги за ту саму заробітну плату виконують, скажімо, на 50% роботи менше/гірше. Буває, персонал не розуміє своїх перспектив у цій організації (як кар'єрних, так і матеріальних). Можливо, річ не у самій системі просування (посади в ієрархічній послідовності), а у відсутності чітких критеріїв перегляду посади/заробітної плати.

В рамках дослідження працівникам було запропоновано вибрати серед переліку інструментів оцінки праці ті, які найбільше визначають рівень



ефективності їхньої роботи, підвищують рівень задоволеності роботою, та підвищують рівень задоволеності мотивацією працівників на підприємстві, що впливає з результатів оцінювання.

Таблиця 3.9

Пріоритетні інструменти підвищення ефективності оцінки працівників  
ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»

	Весь персонал	Керівники	Фахівці	Службовці	Обслуговуючий персонал
Гідний рівень заробітної плати	75,76	62,50	66,67	100,00	75,00
Премії за результати і якість роботи	81,82	87,50	66,67	50,00	85,00
Транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,50	33,33	100,00	100,00
Медичне страхування	72,73	62,50	66,67	100,00	60,00
Оплата абонементів у спортзал	45,45	37,50	66,67	50,00	45,00
Компенсація вартості службових поїздок в межах обл.	15,15	50,00	33,33	-	-
Оплата мобільного зв'язку	12,12	37,50	33,33	-	15,00
Чіткість поставлених завдань	72,73	100,00	100,00	100,00	55,00
Цікава, творча робота з конкретним результатом	57,58	100,00	100,00	50,00	35,00
Можливість кар'єрного росту	48,49	75,00	100,00	-	35,00
Комфортні умови праці	69,70	75,00	66,67	100,00	65,00
Можливість професійного розвитку	63,64	100,00	100,00	50,00	45,00
Визнання результатів роботи керівником	63,64	50,00	33,33	50,00	75,00
Хороші відносини із співробітниками	45,45	37,50	33,33	50,00	14,29
Гнучкий робочий графік	24,24	75,00	66,67	-	-
Наявність зворотного зв'язку	63,64	50,00	66,67	50,00	70,00
Участь в управлінні підприємством	51,52	100,00	33,33	50,00	35,00
Володіння інформацією	54,55	100,00	33,33	50,00	40,00
Корпоративні заходи	67,58	87,5	66,67	50,00	45,00

Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені в отриманні премій за результати і якість роботи, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також для працівників важливо працювати в комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством і корпоративних заходах.

До ефективної трудової діяльності працівника мотивує і сама робота, якщо вона цікава, має виражений кінцевий результат, перед працівником

поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділ, наявний зворотний зв'язок. Також працівники зацікавлені в оплаті абонементів в спортзал, хороших відносинах зі співробітниками і гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок, оплати мобільного зв'язку.

Керівників більше стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці.

Фахівці найбільше зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чіткому цілепокладанні, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Найбільше фахівців вибрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці.

Для обслуговуючого персоналу в пріоритеті гідний рівень заробітної плати, премії, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотний зв'язок.

Отримані результати опитування можуть стати основою для вдосконалення системи оцінки і мотивації персоналу.

14. Слід зауважити, що протягом аналізованого періоду лише з 2018 року фінансова ситуація на підприємстві почала стабілізуватися. Його положення все ще не є міцним, тому ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» може отримати значні фінансові втрати через падіння платоспроможності споживачів його послуг, яке відбулося внаслідок карантинних заходів в Україні та країнах Європи. Така ситуація вимагає використання при управлінні кадровим потенціалом певного антикризового підходу. Під час кризи на підприємстві кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, які здатні розробити і реалізувати ефективну програму виживання і розвитку підприємства. Кадрова політика таким чином сприяє збереженню ядра кадрового потенціалу

організації: менеджерів, фахівців, працівників, які є особливо цінними для підприємства, і дає можливість здійснити реструктуризацію кадрового потенціалу підприємства. Основна ідея такої кадрової політики - виживання організації з найменшими втратами кадрового потенціалу, при цьому необхідно дотримуватися забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу.

Основні правила роботи з персоналом під час такого періоду мають бути наступні:

- 1) скорочення в організаційній структурі рівнів, а не робочих місць;
- 2) встановлення кадрової структури, яка найбільше підходить даній ситуації;
- 3) періодична переоцінка кадрової структури організації;
- 4) підтримка і навчання робітників, які виявляють якості лідера і здатність до управлінської діяльності;
- 5) підтримка освітніх програм, які реалізуються в організації;
- 6) проведення децентралізації структури управління, делегування необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління і забезпечення максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;
- 7) збереження ядра кадрового потенціалу організації;
- 8) підтримка професійного зростання, особливо в життєво важливих і пріоритетних для підприємства сферах діяльності.

### **3.2. Напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та їх обґрунтування**

Для вдосконалення системи управління персоналом пропонується використання новітніх технологій. Мова про програмний HRM-комплекс, який допоможе формалізувати і налагодити в єдиному інформаційному середовищі всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадрами. До складу

рішення повинно входити налаштування основних процесів структур, відповідальних за роботу з персоналом, вибір і впровадження відповідної інформаційної програми, послуги консультантів (консалтинг), комплексний супровід і технічна підтримка.

Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM-системи наведені на рис. 3.2.

#### •Економічні

- матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна.

#### •Організаційно-розпорядчі

- підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій.

#### Соціально-психологічні

- мотивація, моральне заохочення, соціальне планування

Рис. 3.2 Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM-системи [58]

Система дозволяє оцінити «якість» персоналу, спираючись на такі показники, як тривалість виконання працівниками певних обов'язків, загальний трудовий стаж або просто час роботи на компанію. Склад таких показників визначається відповідно до потреб компанії [16, с. 176].

Програма дозволяє запланувати організаційно-посадовий склад, покроковий план змін організаційно-посадового складу й фонд оплати праці. Також можна одержати оцінку ефективності робіт з набору персоналу. Типова система підтримує документування та автоматизацію процесу підбору й оцінки кандидатів. Ведення бази питань і відповідей для анкет дозволяє оперативно підготовлювати й проводити анкетування кандидатів, а також співробітників підприємства, аналізувати та вдосконалювати тести. Система дозволяє розробляти й застосовувати схеми фінансової мотивації працівників з використанням різних показників ефективності діяльності, як окремого

працівника, так і підприємства в цілому. Вона дозволяє робити облік кадрів й аналізу кадрового складу, планування потреб у персоналі та планування розвитку персоналу, управління компетенцією, атестаціями працівників. Програма дозволяє вирішити одну з основних завдань планування використання робочого часу - планувати проведення заходів й участь працівників у внутрішніх і зовнішніх заходах підприємства, а також призначати наради й зустрічі працівників підприємства. Реєструється також просування працівника на підприємстві: прийом на роботу, службові переміщення, відпустки й відрядження аж до звільнення [27; 35].

Отже, основні завдання, які вирішуються HRM-системою наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Основні завдання, які вирішуються HRM-системою [58].

Про важливість вирішення цих завдань для підприємства свідчить такий факт. За даними організації American Management Association, втрати, пов'язані із заміною втраченого компанією співробітника, можуть становити від 30% до 150% його річного окладу, залежно від рівня його знань і навичок [58].

Ротація кадрів виявляється серйозною проблемою, яка може істотно погіршити показники загальної ефективності підприємства. Вирішити її, як і інші проблеми, пов'язані з персоналом, здатна HRM-система.

Система забезпечує автоматизацію процесу рекрутингу, роботи відділу кадрів, відділу праці і заробітної плати, табельного обліку і виконання всіх завдань, пов'язаних з нарахуванням заробітної плати.

Система мотивації на основі KPI, збір і аналіз інформації про персонал підприємства дозволяють в результаті підготувати команду професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед підприємством. Зрозумілі алгоритми розрахунку дають змогу пояснити працівникам принципи оцінки якості та результативності їх праці, що, в свою чергу, впливають на розмір їх заробітної плати.

Також це дає можливість зменшити обсяги використання суб'єктивного підходу при прийнятті рішень з формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Для даного підприємства розрахуємо ефективність реалізації проекту щодо впровадження HRM-системи з управління кадровим потенціалом [59].

Для цього було обрано HRM-систему від IT-Enterprise [59].

Ця система дозволить вирішити наступні проблеми підприємства:

- Автоматизація рекрутингу, щоб відділ кадрів підприємства міг уникати суб'єктивного підходу;
- Автоматизація роботи відділу кадрів, відділу праці і заробітної плати, збір і аналіз інформації про персонал підприємства для підвищення повноти та точності передачі інформації;
- Підготовка команди професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед підприємством для підвищення продуктивності праці;
- Автоматизація виконання всіх завдань, пов'язаних з нарахуванням заробітної плати для підвищення прозорості цього процесу;

- Побудова системи мотивації на основі КРІ для підвищення рівня замотивованості працівників;
- Аналіз чисельності персоналу за різними показниками для зниження плинності;
- Планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання для підвищення розуміння працівників їх кар'єрних перспектив;
- Облік та оптимізація використання робочого часу для уникнення зайвих його витрат та затримок на робочому місці після закінчення 18:00.

Внаслідок розв'язання зазначених проблем підприємство отримає:

- 1) Скорочення навантаження на відділ кадрів;
- 2) Зниження трудомісткості робіт, які виконуються бухгалтерією підприємства;
- 3) Розробка оптимальної програми розвитку потенціалу співробітників, виявлення перспективних кадрів;
- 4) Підвищення мотивації співробітників заробітною платою, і, як наслідок, зниження ротації кадрів;
- 5) Нарахування зарплати за фактично відпрацьований час та якість виконання кожного окремого проекту з надання аудиторських послуг.

Витрати на реалізацію проекту складаються з таких статей: навчання персоналу, моделювання та конфігурація системи, введення в експлуатацію. Витрати становлять 1337700 грн.

Додатковий дохід отримується за рахунок збільшення обсягів наданих послуг із-за підвищення мотивації та продуктивності праці; зниження витрат на формування та використання кадрового потенціалу (за допомогою зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та найм працівників, збільшення ефективності планування кар'єрного розвитку та навчання).

Таблиця 3.10

## Витрати на реалізацію проекту, грн.

Стаття витрат	Сума
Впровадження	1337700
Вартість ліцензії (1-3 рік)	68000

Розрахуємо вигоди від реалізації проекту. Для цього, беручи до уваги досвід підприємств, які вже деякий час використовують дану систему, припустимо зростання обсягів реалізації на 10% щороку.

Таблиця 3.11

## Додатковий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.

Період	1 рік	2 рік	3 рік
Додатковий дохід	5819	5978	6364
Податок на прибуток (18%)	1047	1076	1146
Чистий прибуток	4772	4902	5218
Додатковий прибуток за період реалізації проекту	14892		

Таким чином, обсяг доходів від реалізації проекту протягом аналізованого періоду становить 14892 тис. грн.

Розрахуємо грошовий потік за проектом. Розрахунок грошових потоків відбувається на підставі чистого прибутку, отриманого в результаті впровадження проекту та витрат на реалізацію.

Таблиця 3.11

## Грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Роки	Прибуток	Витрати	Грошовий потік
1 рік	4772	1406	3366
2 рік	4902	68	4834
3 рік	5218	68	5150
Усього			13350

Розмір отриманого додаткового прибутку значно перевищує витрати на його реалізацію.

Розрахуємо дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту. Приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні ставки, що відповідає середній



депозитній ставці у банках України на період у 3 роки (12% - максимальна ставка).

Таблиця 3.12

Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Період	Показники				
	Доходи	Коеф. дисконт.	Диск. доход	Інвестиції	Диск. витрати
1 рік	4772	0,893	4261	1406	1256
2 рік	4902	0,797	3907	68	54
3 рік	5218	0,712	3715	68	48
Усього			11884		1358
NPV					10525

Таким чином, дисконтовані грошові потоки більше 0, тобто проект прибутковий. Наведені дані свідчать, що він окупиться протягом першого року.

## ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал було визначено, як еволюційну, інтегральну особливу характеристику наявних та перспективних можливостей і здібностей працівників, які визначають у комплексі ресурсів праці, та сукупності цих характеристик, котрі можуть бути реалізовані у процесі праці. Виділяють такі компотенти кадрового потенціалу: інтелектуальна, демографічна, економічна, соціально-біологічна, професійна, історико-культурна, мотиваційна, організаційна. Його елементами є кількісні та якісні показники; потенційні та наявні можливості працівників організації; наявність якісної системи управління персоналом.

Головними напрямками управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних економічних умовах: визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації; розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації; розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації; вибір шляхів залучення, використання та збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам в разі звільнення; розвиток соціальних відносин в організації; визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації; залучення працівників організації до участі в управлінні; формування корпоративної культури.

Розвиток та формування кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики. Під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, завдань, принципів, методів, технологій, засобів і ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, можливостей фахівців, керівників, інших учасників професійно-трудоих відносин. Її завданнями є забезпечення людськими ресурсами (планування потреби, пошук, набір та відбір персоналу);

управління трудовими процесами; менеджмент кадрового резерву; управління знаннями та розробка програм розвитку персоналу.

Виділяють вартісні (витратний, прибутковий (дохідний), порівняльний підходи) та відносні (кадровий аудит, експертний метод, метод ассесмент-центру, рейтингова оцінка та ін.) методики оцінки кадрового потенціалу.

У роботі була проаналізована система управління персоналом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна». Підприємство є представником міжнародної компанії Mazars, яка була заснована у Європі. Основний вид діяльності це діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. Додаткові напрями діяльності: юридичні послуги; консультування з питань комерційної діяльності та управління. На ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» працюють 23 особи постійного персоналу. Для виконання окремих проектів залучаються додаткові спеціалісти, який підбирається спеціальними компаніями. Уся робота по управлінню кадровим потенціалом зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу.

Головним чином персонал підприємства представлений фахівцями, це працівники функціональних підрозділів та їх керівники. Середній вік працюючих у 2019 р. склав 34 рік, а в 2020 р. - 31 роки, 52% працівників чоловіки і 48% жінки. В аудиторській сфері наявність вищої або спеціалізованої освіти є обов'язковою для майже всіх категорій працівників. Для працівників, які безпосередньо займають керівні посади, саме вища освіта є обов'язковою. Проте на підприємстві досить висока кількість персоналу з кваліфікацією перевищує посадові обов'язки, і рух кадрів за аналізований період відображає його зростання.

Керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників були покладені цінкові стимули, тобто заробітна плата. Але при визначенні розміру заробітної плати є в наявності диференціація. Також досить нерівномірно розподілена система пільг та бонусів.

Для визначення потреб у персоналі процедурі набору та підбору персоналу передує етап планування. Поточне планування використовується при звільненні когось з працюючих робітників. Підприємство використовує зовнішні та внутрішні засоби набору персоналу. На підприємстві ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» воліють проводити набір в основному усередині своєї організації. Майже всі працівники протягом минулого року пройшли підготовку та перепідготовку. Цей великий показник обумовлений не лише плинністю кадрів, а й специфікою сфери діяльності організації.

Серед проблем слід відмітити: недостатність раціональності структури управління кадровим потенціалом; відсутність необхідних знань у співробітників відділу кадрів; відсіювання певної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи; зростаюче невдоволення співробітників з боку безпосереднього керівника; відсутність єдиних стандартів підбору; незбалансований процес прийняття рішень щодо кандидата; недопрацьована система оцінки професійного рівня працівників; часте використання суб'єктивного підходу при управлінні кадровим потенціалом; не використовуються новітні технології при управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства; недосконала та незрозуміла для працівників система мотивації персоналу; відсутність чіткої та зрозумілої системи результатів праці.

Пропонується впровадження програмного HRM-комплексу, який допоможе формалізувати і налагодити всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадрами.

Це дозволить вирішити досягти наступного: уникнути суб'єктивного підходу при прийнятті рішень, підвищити повноту та точність передачі інформації; розробити програму підготовки кадрів, підвищити прозорість системи нарахування заробітної плати та премій, побудувати ефективну систему мотивації, здійснити планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання, провести облік та оптимізація використання робочого часу для уникнення зайвих його витрат та ін.

## РЕЗЮМЕ

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних основ формування й використання кадрового потенціалу організації.

Для цього в першому розділі було оглянуто сутність кадрового потенціалу організації. На підставі аналізу визначень цього терміну науковцями, було зроблено висновок, що доцільним є використання певного комплексного підходу, згідно якого кадровий потенціал можливо описати як еволюційну, інтегральну особливу характеристику наявних та перспективних можливостей і здібностей працівників, які визначають у комплексі ресурсів праці, та сукупності цих характеристик, котрі можуть бути реалізовані у процесі праці. Також в розділі визначено його місце та роль в кадровій політиці, при цьому під кадровою політикою пропонується розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, завдань, принципів, методів, технологій, засобів і ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, можливостей фахівців, керівників, інших учасників професійно-трудових відносин. Під час огляду методичних підходів щодо визначення ефективності управління кадровим потенціалом, було визначено доцільність вартісних (витратний, прибутковий (дохідний), порівняльний підходи) та відносних (кадровий аудит, експертний метод, метод асесмент-центру, рейтингова оцінка та ін.) методики оцінки кадрового потенціалу. Узагальнення цих теоретичних положень становить наукову новизну даної роботи, отримані результати теоретичного дослідження можуть бути використані в подальших наукових розробках з цієї проблематики.

У другому розділі надана загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»; проведено аналіз кадрового складу ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна»; визначено засади управління формуванням кадрового потенціалу в ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна».

На підставі проведеного аналізу у третьому розділі була здійснена ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна». Серед проблем слід відмітити: недостатність раціональності структури управління кадровим потенціалом; відсутність необхідних знань у співробітників відділу кадрів; відсіювання певної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи; зростаюче невдоволення співробітників з боку безпосереднього керівника; відсутність єдиних стандартів підбору; незбалансований процес прийняття рішень щодо кандидата; недопрацьована система оцінки професійного рівня працівників; часте використання суб'єктивного підходу при управлінні кадровим потенціалом; не використовуються новітні технології при управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства; недосконала та незрозуміла для працівників система мотивації персоналу; відсутність чіткої та зрозумілої системи результатів праці.

В якості вирішення зазначених проблем пропонується впровадження програмного HRM-комплексу, який допоможе формалізувати і налагодити всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадрами. Для цього було обрано HRM-систему від IT-Enterprise. Це дозволить вирішити досягти наступного: уникнути суб'єктивного підходу при прийнятті рішень, підвищити повноту та точність передачі інформації; розробити програму підготовки кадрів, підвищити прозорість системи нарахування заробітної плати та премій, побудувати ефективну систему мотивації, здійснити планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання, провести облік та оптимізацію використання робочого часу для уникнення зайвих його витрат та ін.

Проведені розрахунки вказують на економічну доцільність реалізації даного проекту. Отже, результати дослідження щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом можуть бути впроваджені на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна» та інших підприємствах України, які зіткнулися з подібними проблемами.

## RESUME

The purpose of this work is to substantiate the theoretical and practical foundations of the formation and use of human resources of the organization.

Therefore, the first section examined the essence of the human resources of the organization. Based on the analysis of definitions of this term by scientists, it was concluded that it is effectually to use a comprehensive approach, according to which human resources can be described as an evolutionary, integral special characteristic of existing and future capabilities and abilities of workers, which are characterized in the complex of labor resources, and the set of these characteristics that can be implemented in the labor process. Also, the section describes its place and role in personnel policy, thus under personnel policy it is offered to understand the normatively established set of the purposes, tasks, principles, methods, technologies, and resources on selection, training, use, development of professional knowledge, abilities, skills, opportunities for professionals, managers, other participants in occupational relations. During the review of methodological approaches for determining the effectiveness of human resources management, the effectuality of cost (costs, profit (income), comparative approaches) and relative (personnel audit, expert method, assessment center method, rating assessment, etc.) methods of human resources assessment were determined. The generalization of these theoretical provisions is a scientific novelty of this work, the results of theoretical research can be used in further research on this issue.

The second section provides a general organizational and economic characteristics of the activities of Audit Firm "Mazars-Ukraine" LLC; there is an analysis of the staff of the Audit Firm "Mazars-Ukraine" LLC; there are the principles of personnel potential management in Audit Firm "Mazars-Ukraine" LLC.

Based on the analysis, the drawbacks of the human resources management system of Audit Firm "Mazars-Ukraine" LLC were identified in the third section. The problems are the following: the lack of rationality of the structure of human resources management; lack of necessary knowledge of employees of the HR

department; elimination of a certain number of employees during the first month of their work; growing dissatisfaction of employees with the supervisor; lack of selection standards; unbalanced decision-making process regarding the candidate; incomplete assessment system of professional level of employees; frequent use of a subjective approach in human resource management; the latest technologies are not used in the management and during the formation of human resources of the enterprise; imperfect and incomprehensible for employees system of staff motivation; lack of a clear and understandable system of work results.

As a solution to these problems, it was offered the implementation of HRM-complex software, which will help to formalize and align all business processes related to human resources management. An HRM-system from IT-Enterprise was chosen for this purpose. This will allow to resolve and to achieve the following: avoiding a subjective approach during the decision-making, increasing the completeness and accuracy of information transferring; developing a training program for staff, increasing the transparency of salaries and bonuses accrual system, building an effective motivation system, planning the development of staff and its career growth, keeping calculation and optimization of the use of working time in order to avoid unnecessary costs, etc.

The calculations indicate the economic effectuality of this project. Thus, the results of the research on improving the human resources management system can be implemented at Audit Firm "Mazars-Ukraine" LLC and other enterprises of Ukraine that have faced similar problems.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва:ИНФРА-М, 2002. 372 с.
2. Базалійська Н. П. Оцінювання кадрового потенціалу як необхідна умова ефективного управління персоналом промислового підприємства. *Крымский экономический вестник*. 2015. № 3 (16) С. 11-17.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Батаршев А.В. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом. Москва: Изд-во Института психотерапии, 2005. 624 с.
5. Баценко Л.М. Ресурсний потенціал як основа формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. №12. С. 11-17.
6. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48 – 53.
7. Білоус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: [http://econom.univ.kiev.ua/articles/МІІД/bilorus/strategichne\\_upravlinnya\\_kadrov\\_im\\_potenci\\_alom\\_pidpriemstva.pdf](http://econom.univ.kiev.ua/articles/МІІД/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrov_im_potenci_alom_pidpriemstva.pdf)
8. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf)
9. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли. Харьков: НАУ «ХАИ», 2004. 287 с.

10. Гавриш О.А., Ковнер Т.А. Экономические проблемы и пути улучшения положения предприятия в Украине. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2015. №16. С. 160-166.
11. Грегova Е.Я. Трудовые ресурсы – основной производственный фактор предприятия в современной рыночной экономике. *Управленческое консультирование*. 2006. № 2. С. 133–139.
12. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
13. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
14. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
15. Дубровський В.В. Роль і значення управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві. *Питання економічних наук*. 2007. № 23 С. 17-20.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. - Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
17. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.посіб. Київ: Кондор, 2006. 462 с.
18. Заренин М.В. Менеджмент: Организация управленческой деятельности. Гомель: «Полеспечать», 2000. 288 с.
19. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *ДКС-центр*. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>.
20. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. Москва: Альпина бизнес Букс, 2008. 278 с.
21. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «трудова потенціал підприємства». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №3. С. 111-115.

22. Касіч – Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. № 4. С.147-150.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2002. 567 с.
24. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/73.pdf)
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
26. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.
27. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49-52.
28. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. 2008. №4. С. 111-116.
29. Маренков П.Л. Управление трудовыми ресурсами. Москва: Издательство “Фенекс”, 2004. 448 с.
30. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Москва: Издательство политической литературы, 1960. Т.23. 516 с.
31. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. №4. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900)
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. 312 с.
33. Маслова І.С., Москович В.М. Трудові ресурси: ефективність використання. URL: <http://www.biblus.ru /Default.aspx?book=5b1f3p2k0a1>

34. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2007. 306 с.
35. Мельник О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
36. Міннулліна Н.В. Регіональні особливості розвитку трудових ресурсів села. *Економіка сільськогосподарських і переробних підприємств*. 2007. № 5. С. 61-62.
37. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с.
38. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие. Москва: изд-во “Экзамен”, 2004. 244 с.
39. Ожиганова М.І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
40. Полоус О. В. Управління формуванням та розвитком трудового потенціалу аеропортів: дис... на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04. Київ, 2015. 178 с.
41. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
42. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом. Москва: Эссимо, 2009. 623с.
43. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления. *Управление риском*. 2006. №1. С. 55-62.
44. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 3. С. 286-291.
45. Русінко М.І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_34)
46. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7(3). С. 95-98.*

47. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. – 248 с.

48. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.

49. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник. Москва: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.

50. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65-68.

51. Череп А. В. Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. №4(8). С. 90-95.

52. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. *Матеріали IV Міжнародної інтернетконференції "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет*. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

53. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. С. 200-203.

54. Наука и практика организации производства и управления. URL: [window.edu.ru/library/pdf2txt /231/58231/28176/page10](http://window.edu.ru/library/pdf2txt /231/58231/28176/page10)

55. ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/38516608>

56. ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар-Україна». URL: <https://ukr.mazars.ua/>

57. ТОП-25 Аудиторских компаний Украины. URL: <https://www.pacers.top/ranking/top-25-auditorskikh-kompaniy-ukrainy/>

58. HRM - управление персоналом. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>
59. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua>