

Київський національний лінгвістичний університет

кафедра менеджменту і маркетингу

## КУРСОВА РОБОТА

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: Організація набору та відбору персоналу на підприємстві

Студентки III-го курсу М 02-20 групи  
першого (бакалаврського) рівня  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Жук Ж.С.

Керівник доцент, кандидат економічних наук  
Насікан Н. І.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Київ – 2022 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1. Сутність, принципи та критерії відбору персоналу .....	5
1.2. Джерела залучення персоналу, технології та методи набору кадрів .....	8
РОЗДІЛ 2 .....	14
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ДК «УКРОБОРОНПРОМ».....	14
2.1. Загальна характеристика діяльності ДК «Укроборонпром» .....	14
2.2. Етапи конкурсного відбору персоналу на вакантні посади у ДК «Укроборонпром» .....	18
2.3. Резерви вдосконалення організації набору та відбору персоналу у ДК «Укроборонпром» .....	22
ВИСНОВКИ.....	24
RESUME .....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	29

## ВСТУП

Початковим етапом в управлінні персоналом на підприємстві є наймання кадрів. Від результату проведеного набору та відібраних людей для роботи на підприємстві залежить рівень реалізації всіх інших напрямків процесу управління персоналом та ефективність діяльності підприємства загалом. Саме тому керівництво підприємства повинно чітко відпрацювати алгоритм і вміти кваліфіковано організувати процедуру набору та відбору персоналу для задоволення своїх потреб в кадрах.

Актуальність дослідження обраної теми полягає в тому, що процес відбору і набору кадрів та подальший їх розвиток є однією із основних засад ефективного функціонування підприємства, а відповідна його потребам кваліфікація найманого персоналу допомагає розвивати виробничу систему підприємства і забезпечувати його комерційний успіх. Усе зазначене ставить перед службами персоналу підприємств завдання пошуку найоптимальніших схем і процедур набору та відбору персоналу, економічно вигідних джерел залучення кандидатів на вакантні посади, дієвих методів комплектування штату підприємства. Важливість вирішення означених завдань підтверджує практичну значущість обраної теми, проблематика якої висвітлена у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Є.В Волкова, А.В. Зеленков, Н.І.Федоренко, П. Друкер, А. Робертсон, Р. Беннет, Д. Купер, С.А.Карташов, Р.Л. Дафт.

Незважаючи на достатню кількість наукових праць, актуальність розгляду питань організації набору і відбору персоналу залишається досить високою, що і визначило мету та завдання дослідження.

Мета дослідження – проаналізувати процес організації набору та відбору персоналу на підприємстві та визначити резерви його на прикладі державного концерну «Укроборонпром».

Завданнями, що сприятимуть досягненню вказаної мети, є наступні:

1. розкрити сутність, принципи та критерії відбору персоналу;
2. розглянути джерела залучення персоналу, технології та методи набору кадрів;
3. надати загальну характеристику діяльності ДК «Укроборонпром»;
4. дослідити етапи конкурсного відбору персоналу на вакантні посади у ДК «Укроборонпром»;
5. виявити резерви вдосконалення організації набору та відбору персоналу у ДК «Укроборонпром».

Об'єктом дослідження в курсовій роботі є процес задоволення потреби підприємства в персоналі.

Предметом дослідження є організація набору та відбору персоналу на підприємстві.

Аналіз обраної теми проведено на прикладі ДК «Укроборонпром». Інформаційною базою дослідження стали законодавчі і нормативні акти, наукові праці українських і зарубіжних учених, публікації в періодичних виданнях. У ході роботи було використано дані фінансової звітності досліджуваного підприємства та інша необхідна інформація з відкритих джерел.

Дослідження проводилось на засадах системного аналізу – у процесі розгляду підходів до сутності та визначення основних термінів і понять. Методи, що були використані в роботі: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних узагальнень, висновків і пропозицій; економіко-статистичний – під час аналізу і розрахунку показників, а також порівняльний аналіз, метод спостереження та ін.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність, принципи та критерії відбору персоналу

З початком створення великих підприємств управління персоналом поступово перетворилося на особливу функцію, яка потребує спеціальних знань і навичок. У зв'язку з цим, на підприємствах створювались підрозділи, до яких входили фахівці, які володіють такими вміннями. Серед їх завдань головним було забезпечення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах необхідної кількості і якості.

Сьогодні підбір персоналу – це завдання, яке постає перед будь-якими підприємствами, як тими, хто тільки починає свою діяльність, так і тими, хто знаходиться в процесі її розширення. Професійно проведений відбір нових кадрів дає йому не тільки продуктивне функціонування, але й закладає основу успіху в майбутньому, оскільки відділ управління персоналом створюється саме для цього.

Поняття «відбір персоналу» дослідники цієї теми трактують по різному. Федорова А. С. вважає, що це процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника з метою встановлення його придатності до виконання посадових обов'язків на робочому місці й вибору із великої кількості кандидатів найкращого [18, с.190]. Скаско І. М. трактує це як сукупність методів та технологій, за допомогою яких приймається рішення щодо відповідності кандидата на посаду, що значиться у відкритій вакансії [15, с.78]. Позова С. визначає це поняття як складний, інтегрований процес, який складається з декількох етапів, що повинні виконуватись у визначеній послідовності [13, с.35].

Відбір персоналу – це серія заходів і дій, що здійснює підприємство або організація, спрямовані на виявлення зі списку заявників особи чи осіб, які найбільше підходять для вакантного місця роботи.

Ефективно функціонуюче підприємство знаходиться постійно в русі та не стоїть на одному місці, звідки й з'являються проблеми підбору спеціалістів на вакантні посади. Проте помилки, допущені під час відбору персоналу, можуть спричинити суттєві негативні наслідки для бізнесу. Серед них можуть бути недоотриманий прибуток, втрата клієнтів, ресурсів, часу тощо.

Більшість фахівців, які займаються підбором персоналу, зменшують ймовірність помилитись у виборі використовуючи добре побудовану схему організації відбору персоналу та вже перевірені методи. Таким чином, відбір нового персоналу на підприємство у результаті супроводжується певним алгоритмом дій, який включає наступні етапи: виявлення та аналіз потреби у процесі добору персоналу; створення вичерпного профілю кандидата; прийом заявок від кандидатів; попередній відбір кандидатів та безпосередньо відбір персоналу.

Задля уникнення плінності кадрів або раптового виявлення недостатньо обізнаних фахівців на основних позиціях в організації, потрібно слідувати певним правилам і принципам під час відбору персоналу.

По-перше, відповідність результатам кадрового планування. Сам процес відбору персоналу починається з дослідження потреб підприємства у кадрах, а також його ресурсів.

Відбір персоналу має збігатися з встановленим бізнес-планом компанії та враховувати напрямки її розвитку в майбутньому. При цьому, не доцільно брати на низькі посади висококваліфікованих фахівців або обтяжувати недостатньо кваліфікованих працівників завданнями, які їм не під силу.

По-друге – це правильно складені вимоги до вакантної посади. До створення та опису вакантного місця служби персоналу повинні підходити ретельно на взаємовигідних засадах: кваліфіковані фахівці не мають працювати в неналежних умовах або з низьким рівнем заробітної плати.

Третім принципом слід вважати повну інформованість претендентів на вакантну посаду про всі умови майбутньої роботи, щоб через якийсь час вони не звільнились через те, що її реалії не відповідали їхнім власним уявленням. Також цей принцип допомагає залучити більшу кількість кандидатів, оскільки в інакшому випадку більшість просто не подаватимуть своє резюме та не з'ясовуватимуть умови роботи, якщо вони з самого початку не вказані у вимогах.

Наступний принцип – це, як зазначає А. Бутусевич, врахування так званих тандемів і уникнення упереджень. Адже люди, які вже працювали разом, можуть принести в роботу як позитивні, так і негативні аспекти. З позитивних це те, що вони можуть стати хорошою основою для командної роботи, з негативних – розвиток неформальних відносин в колективі та, як наслідок, зниження ефективності роботи. Це стосується саме прийому на роботу друзів або родичів [3]. Також варто не піддаватися особистим вподобанням. Для того, щоб мінімізувати такі ситуації як прийняття рішення про прийом на роботу на основі особистої симпатії або, навпаки, антипатії, працівники служб персоналу повинні мати певні знання з психології і узгоджувати свої дії з керівниками підрозділів підприємства.

У процесі відбору співробітників варто приділяти увагу не тільки професійним умінням та знанням людини, але й особистим якостям, адже вміння відстоювати свою думку, ініціативність, відповідальність та бажання розвиватися у багатьох випадках дають більше користі, аніж академічні знання.

Саме тому при відборі на посаду роботодавці слідує певним критеріям. Звісно, що немає якогось одного списку критеріїв для всіх посад, але враховуючи

спеціалізацію посад, керівники можуть визначити приблизно однакові групи критеріїв:

- професійні – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації та здібність до використання та розвитку своїх навичок;
- ділові – ініціативність, ефективність діяльності, старанність, здатність самостійно приймати рішення та організованість;
- до морально-психологічних відносять чесність працівника, здатність самооцінки та пристосовуватися до будь-яких умов, дотримуватися дисципліни тощо;
- інтегральні якості – характеристики, які одержують на основі багатьох інших, притаманних працівнику якостей, і які вказують на його авторитет, стан здоров'я, культуру мислення тощо. Це, наприклад, продуктивність, навички комунікації, культура мови та роботи.

## 1.2. Джерела залучення персоналу, технології та методи набору кадрів

Набір персоналу – це система заходів, які здійснюються підприємством задля залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей [6].

Метою набору персоналу є створення необхідного резерву кадрів на вакантні посади, з якого підприємство надалі набирає найбільш підходящих працівників на ці посади.

Процесу набору починається із пошуку кандидатів на заміщення вакантних місць відповідно до вимог кандидатів на всі посади і робочі місця. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і потребою в ній у майбутньому. При цьому



враховуються наступні чинники: плинність кадрів, вихід на пенсію, звільнення через закінчення терміну договору найму.

Потребу в персоналі організація задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників на вакантні посади.

Джерела залучення персоналу на підприємство мають відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

На рис.1.1 наведено процес набору персоналу на підприємство.

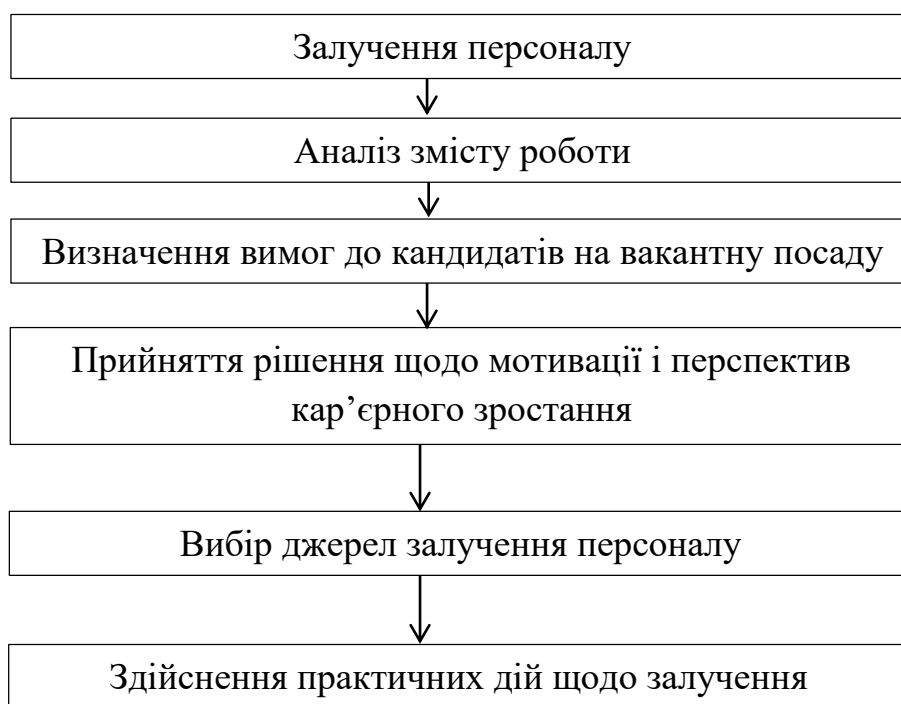


Рис. 1.1. Процес залучення персоналу.

*Джерело: [10]*

Важливе значення в процесі набору персоналу має вибір найбільш економічно доцільних джерел його залучення. Загалом, джерела набору кадрів поділяють на внутрішні (у межах підприємства) та зовнішні (за межами підприємства) [10].

Внутрішні джерела пов'язують із використанням працівників підприємства; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні місця; друзів, знайомих і родичів персоналу підприємства. Перевагами використання

внутрішніх джерел є наступні – ширші можливості оцінки, зниження витрат на організацію пошуку персоналу та подальшу адаптацію майбутніх працівників, більша мотивація персоналу та поліпшення морально-психологічного клімату серед працівників. Серед недоліків можна виділити небажані неформальні зв'язки які можуть виникнути у колективі, збільшення витрат на перенавчання, потреба розробляти програми розвитку персоналу.

До зовнішніх джерел відносять: засоби масової інформації; освітні організації; неформальні канали; біржі праці, рекрутингові агентства тощо. Переваги зовнішніх джерел це зменшення затрат на навчання, великий вибір кандидатів, відсутність небажаних неформальних зв'язків у колективі, запровадження в роботу нових методів та ідей. Недоліки – висока ймовірність несумісності працівників, що може привести до погіршення психологічного клімату колективу та психологічних проблем працівників, у перспективі значні витрати під час перерозподілу обов'язків, витрати на адаптацію працівників, яка може бути довготривалою, зниження мотивації працівників.

Найпопулярнішим джерелом залучення кандидатів на вакантні місця є співробітники підприємства [3]. Таке джерело використовується більшістю організацій. Це пояснюється тим, що співробітник підприємства вже добре відомий та є уявлення про його вклад у діяльність підприємства.

Успішне проведення набору персоналу на підприємство залежить зокрема і від застосування найбільш оптимальних в умовах, що склались, технологій набору. У сучасній практиці служб персоналу, як зазначає М. Буднік, переважають чотири технології набору персоналу:

- масовий рекрутинг – застосовується для набору великої кількості співробітників. Переважно це фахівці лінійного рівня, з досить чітко окресленими професійними навичками та досвідом;
- рекрутинг – пошук та відбір кваліфікованих фахівців. Як правило, проводиться серед кандидатів, які вже шукають місце роботи;

- **прямий пошук** – пошук рідкісних фахівців та/або управлінців середньої ланки. Ведеться як серед вільних фахівців, так і працюючих;
- **хедхантинг** – переманювання конкретного працюючого фахівця з іншого підприємства [2, с. 363].

Найбільш дієвою технологією набору персоналу із зовнішніх джерел аналітики і практики вважають рекрутинг та прямий пошук кандидатів за задалегідь складеним профілем. Щодо хедхантингу, то цю технологію «використовують для пошуку висококваліфікованих спеціалістів, які спроможні визначити стратегічні орієнтири розвитку організації та здійснюють вирішальний вплив на діяльність компанії»[11].

В історії відомо безліч методів набору кадрів – від триденного китайського тестування до англійського опитування про родичів [3].

Кожне підприємство має свої оптимальні методи набору персоналу, які пристосовуються до його умов. Рішення щодо використання таких методів приймають фахівці, які займаються управлінням персоналом або відділ кадрів. Для того, щоб це рішення було обґрунтованим та ефективним, фахівцям, які його приймають потрібно володіти усім набором прийомів та інструментів, що дозволить їм підібрати кваліфікованих та успішних кандидатів.

Метод набору персоналу – спосіб пошуку фахівців, який відповідає цілям і потребам організація на поточний момент. Для кожного підприємства є оптимальними саме ті методи відбору персоналу, які пристосовуються до його умов. HR-фахівець, який працює на підприємстві або ж у рекрутинговому агентстві, будує план найму, вибирає метод відбору і тільки після цього приступає до розгляду кандидатів.

Існують різні типології методів набору персоналу [4, с. 220].

Перший тип – за кількістю необхідних фахівців. До нього входять точковий підбір, тобто пошук однієї людини на одну конкретну вакансію, і масовий підбір – якщо є потреба закрити кілька вакансій на одну або більше локацій.

Другий тип – за способом контакту з кандидатом. Контакт може бути прямим, непрямим і через посередників. Метод прямого контакту ще називають методом прелімінарінгу. У цій ситуації керівництво безпосередньо співпрацює з майбутніми кандидатами, які на той момент проходять навчання на базі університетів, спеціалізованих коледжів, або навчаються на курсах. Для цього, відповідно, підприємство повинно мати партнерські угоди з навчальними закладами або програмами перепідготовки. Метод прямого контакту надає можливість вербувати кандидатів із самого початку їх знайомства з майбутньою професією, відслідковуючи їх успіхи та обираючи найкращих. Непрямий метод передбачає розміщення вакансій від імені підприємства на різних онлайн - або оффлайн-майданчиках, наприклад оголошення, брошури, сторінки в соціальних мережах, сайт. Метод третьої особи реалізується через використання посередників – рекрутингових приватних агентств, консультантів із питань найму, профспілок, підрядників тощо.

Наступна група методів набору персоналу класифікується за ознакою джерела пошуку. До неї входить внутрішній набір (оголошення конкурсу на нову вакансію всередині підприємства, переведення співробітника в інший відділ тощо) та зовнішній (розміщення вакансій, наприклад, у ЗМІ, відвідування заходів, тренінгів і конференцій в пошуках кандидатів, нетворкінг тощо).

За варіантом розміщення вакансії розрізняють :

- внутрішні «майданчики» – переважно, сайт, на якому публікується вся інформація про актуальні вакансії, соціальні мережі і дашборди компанії;

- зовнішні «майданчики» – сайти пошуку роботи, безкоштовні сайти оголошень, офлайн-розміщення на паперових носіях в друкованих виданнях та на рекламних площинах;
- спеціалізовані «майданчики» – закриті групи фахівців в соціальних мережах [10].

Останній тип методів – за способом пошуку. Фахівці служби персоналу підприємства можуть розміщувати оголошення про вакансії вручну або за допомогою спеціалізованих програм.

Для обрання найоптимальнішого методу підприємству необхідно розуміти масштаб набору персоналу та необхідну швидкість закриття вакансії.

Фахівці з рекрутингу перебувають в постійному пошуку. Чим більше джерел залучається до цього процесу, тим більше шансів знайти найбільш відповідного відкритій вакансії працівника. Але обирати джерело потрібно зважаючи на те, який саме співробітник потребується. В свою чергу використання багатьох різних джерел одразу приводить до потреби аналізувати велику кількість резюме, на що витрачається дуже багато часу. Тому організації необхідно визначитися з пріоритетними для неї джерелами пошуку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ДК «УКРОБОРОНПРОМ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ДК «Укроборонпром»

Державний концерн «Укроборонпром» – це об'єднання багатопрофільних підприємств різних галузей оборонної промисловості України. Він був створений у результаті адміністративної реформи 2010 року, відповідно до Указів Президента України від 9.12.2010 № 1085 і від 28.12.2010 р. № 1245, Постанов Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 р. № 1221 і від 31.08.2011 р. № 993.

Станом на кінець 2020 року до складу Концерну входило 137 підприємств (21 з них з них знаходились на тимчасово окупованих на той час територіях), серед яких наукові установи та промислові підприємства оборонних галузей промисловості, а саме: авіаційної, суднобудівної, радіоелектронної промисловостей, галузей приладобудування, засобів зв'язку та спеціальної хімії, боєприпасної та бронетанкової галузі, високоточного озброєння.

Із кінця 2020 року 17 підприємств було виведено зі складу Концерну і передано до Фонду державного майна України з метою їх подальшої приватизації.

Контроль за діяльністю концерну та функції з управління ним здійснює Кабінет Міністрів України.

Підприємства, що мають право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері експорту та імпорту товарів військового призначення об'єднані до окремої групи в Концерні. До широкомасштабного вторгнення РФ вони реалізували на зовнішніх ринках продукцію підприємств оборонно-промислового комплексу України, з її гарантійним та післягарантійним обслуговуванням. В умовах війни ці підприємства працюють на потреби України і надають послуги з ремонту та модернізації озброєння і військової техніки.

До ще однієї окремої групи в Концерні входять непрофільні підприємства, які не виготовляють озброєння та військової техніки.

Сукупний чистий дохід підприємств – учасників Концерну у 2020 році дорівнював 37,4 млрд. грн, а чистий прибуток – 2,5 млрд. грн.

Із 2014 року ДК «Укроборонпром» керує Р.Романов — випускник Міжнародного інституту менеджменту (МІМ-Київ), МВА. У тому ж році Концерн вперше за довгий час став прибутковим. А у 2015 році чистий дохід ДК «Укроборонпром» вже становив 21,6 млрд. грн, на наступний рік він зріс ще майже на 7 млрд. грн.

Держконцерн першим серед інших державних підприємств лідерів у промисловій індустрії запровадив систему електронних закупівель, яка розпочалася з жовтня 2014 року. За підсумками 2015 року було заощаджено 304,8 млн. грн, а у 2016 – 476,6 млн. грн.

«Укроборонпром» в разі збільшив виробництво техніки та почав системно надавати ЗСУ новітні зразки озброєння. У 2014–2017 рр. Концерн на 100 % виконує державне оборонне замовлення. У 2017-му ДК «Укроборонпром» передав силовим відомствам 3 673 одиниці зброї та техніки, з них 2 053 — нової та модернізованої [14].

Місією ДК «Укроборонпром» є забезпечення потреб сил оборони та безпеки України у сучасному та якісному озброєнні, військовій та спеціальній техніці за рахунок:

1. зростання операційної ефективності, рентабельності, збереження та подальшого підвищення вартості активів, зокрема через реалізацію синергетичних ефектів шляхом виготовлення товарів цивільного призначення;
2. технологічного лідерства та інноваційних підприємств для створення та виробництва нових видів високотехнологічної продукції;

3. залучення найбільш компетентних і кваліфікованих кадрів для розбудови сильної та конкурентоспроможної оборонної галузі із забезпеченням гідних умов праці та системи заохочень;
4. визнання національним лідером у сфері виробництва озброєння та військової техніки та невіддільною складовою безпеки держави [14].

В ДК «Укроборонпром» дотримуються проголошених цінностей, що є основоположними для учасників Концерну, серед яких: незалежність України; інтеграція до європейської спільноти та НАТО; розвиток, адже підприємство прагне змін, а також має бажання розвиватися та удосконалюватись; турбота – Концерн поважає та цінує людей, що працюють з ними; чесність – підприємство запевнює, що вони прозорі, передбачувані та зрозумілі.

Стратегічними напрямками розвитку Концерну є інноваційна модернізація продуктових платформ та створення новітнього високотехнологічного озброєння та військової техніки.

Проблемами «Укроборонпрому» є те, що від моменту його утворення підприємства-учасники Концерну перебували у складній ситуації, адже накопичили борги та мали слабку спроможність виробляти продукцію, яка була б конкурентною. У свою чергу «Укроборонпром» – як суб'єкт управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі виявився недостатньо ефективним через організаційно-правові та інші обмеження для вирішення проблем, що не розв'язувалися роками [10]. Мова йде про такі обмеження, наприклад, як недостатнє введення Концерном сучасних систем управління, методологій та єдиних стандартів, створення облікових цифрових систем загального користування; відсутність сучасного корпоративного управління, механізмів стримування та попередження ризиків, ефективного контролю та нагляду за діяльністю підприємств; відсутність єдиної інвестиційної політики та інструментів її реалізації для ефективного керування оновленням виробничих потужностей та процесами створення нових видів озброєння, військової та спеціальної техніки.



Незважаючи на суттєве зростання обсягів бюджетних витрат на забезпечення потреб складових сектору безпеки і оборони України, стан оборонно-промислового комплексу України державної форми власності системно не покращувався через названі обмеження.

Чистий дохід Концерну у 2020 році за даними річного звіту склав 37,4 млрд. грн. У Табл. 2.1. наведено Топ-10 підприємств Концерну за величиною чистого доходу у 2020 році.

Назва підприємства-учасника Концерну	Чистий дохід, тис. грн
ДП «АНТОНОВ»	7 513 302
ДП «ДККБ ЛУЧ»	3 843 002
ДП НВКГ «Зоря» - «Машпроект»	3 541 891
ДП «ЗМКБ» «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка	2 050 159
ДК «Укрспецекспорт»	1 975 736
ДП «ХКБМ» імені О.О. Морозова	1 387 127
ДП «Житомирський бронетанковий завод»	1 153 575
ДАХК «Артем»	1 071 805
ДП «Харківський бронетанковий завод»	915 657
ДП «Завод імені В.О. Малишева»	848 020

Табл. 2.3. Топ-10 – Чистий дохід.

*Джерело: [14]*

За даними таблиці видно, що найбільший чистий дохід у 2020 році Концерн отримав від ДП «Антонов», яке займається проєктуванням та виробництвом авіаційної техніки та наземного транспорту, модернізацією авіаційної техніки, наданням виробничих послуг та міжнародними вантажними авіаперевезеннями.

З найменшою сумою чистого доходу до цього рейтингу увійшов завод імені В. О. Малишева – державне підприємство, що спеціалізується на випуску та модернізації важкої і легкої бронетехніки.

## 2.2. Етапи конкурсного відбору персоналу на вакантні посади у ДК «Укроборонпром»

На офіційному сайті ДК «Укроборонпром» в розділі «Кар'єра» концерн обіцяє майбутнім співробітникам причетність до місії, гідну винагороду, а саме високий рівень фінансової мотивації та прозору, зрозумілу систему виплат, мотивуюче оточення (робота пліч-о-пліч з кращими топ-менеджерами країни) та унікальний досвід, що передбачає виняткові кейси, які допоможуть розвиватись працівнику як професіоналу [12].

ДК «Укроборонпром» використовує внутрішні «майданчики» для набору персоналу – на сайті організації публікується вся інформація про актуальні вакансії як на самому концерні, так і на підприємствах, які входять до його складу.

Для прикладу можна розглянути оголошений концерном відбір кандидатів на посаду директора Державного підприємства «Миколаївський авіаремонтний завод «НАРП».

Зміст вакансії включає в себе етапи процесу відбору кандидатів, інформацію про підприємство (повна назва, спеціалізація, основні фінансові показники), на яку проводиться відбір, його коротка історія, портфель продуктів, основні види діяльності. Після цього дається опис позиції: назва позиції, ключові очікування від претендента, основні завдання, функціональні обов'язки. До вимог віднесено професійний досвід, освіти та лідерські компетенції.

У рамках обраної для розгляду вакансії роботодавці очікують від претендента провести кардинальні зміни задля перетворення одного з провідних підприємств радянської електронної промисловості у сучасну підприємство, яке буде здатне конкурувати на міжнародних ринках та бути прикладом для наслідування за рівнем якості виробленої продукції, прозорості та стандартів управління. Також забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання

обсягів його виробництва, формування портфелю замовлень на 3-5 років вперед та контроль своєчасного та якісного виконання замовлень; покращення фінансового стану підприємства, оптимізація структури персоналу та витрат.

Основними завданнями, які ставляться перед майбутнім директором є наступні:

1. Сформувати та затвердити довгострокову стратегію стабілізації та розвитку і дорожню карту її реалізації.
2. Переглянути та модернізувати організаційну структуру.
3. Проводити сталу модернізацію виробничої бази підприємства.
4. Забезпечити впровадження якісно нових систем управління в компанії, що дозволить створити бізнес, в якому виробнича культура та процеси будуть на рівні міжнародних стандартів.
5. Розробити і послідовно втілювати план заходів щодо зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.
6. На постійній основі втілювати плани продаж та маркетингу разом з Концерном [12].

Серед функціональних обов'язків вказані такі, як відповідальність за якісне зростання бізнес-показників у всіх сферах діяльності підприємства; підтримка просування продукції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках; підвищення ефективності системи закупівель та логістики; представництво інтересів організації і налагодження конструктивних відносин з усіма категоріями стейкхолдерів (такими, як: інвестори, основні клієнти, партнери, постачальники, комерційні банки); підвищення ефективності системи закупівель та логістики тощо.

У сфері управління персоналом до обов'язків директора входять: формування ефективної команди; створення умов для підвищення продуктивності праці співробітників на засадах прозорості мотивації та чіткої дисципліни; підвищення професійної підготовки персоналу, культури управління і рівня

лідерства; створення соціальних ліфтів для внутрішніх кандидатів та кадрового резерву.

Обов'язковою вимогою до кандидата є вища освіта інженерно-технічного напрямку в сфері авіації за спеціальностями експлуатація або конструювання авіаційної техніки та вільне володіння державною мовою. Суттєвою перевагою для кандидата буде наявність практичного досвіду у сфері експлуатації і ремонту авіаційної техніки. Додаткові переваги – наявність вченого ступеню технічного напрямку та вільне володіння англійською мовою.

Лідерські компетенції, які очікують від претендента, що вказані у вимогах вакансії є такі: стратегічне мислення – широкий погляд на проблеми, події, діяльність, здатність спрогнозувати їхнє майбутні значення та наслідки; управління змінами – здатність успішно діяти в умовах невизначеності та брати на себе особисту відповідальність за результати змін, вміння мотивувати співробітників з необхідності; управлінська ефективність – ефективне керування командою у разі тиску через кризові процеси.

Не менш важливими є організаційне лідерство, що вимагає у кандидата наявність адміністративного авторитету і авторитету лідера та дипломатична мудрість за допомогою, якої майбутній директор зможе керувати конфліктами в колективі, налагоджувати відносини та вести переговори на достойному рівні.

Процес відбору кандидатів завжди проходить у декілька етапів [9]. На досліджуваній вакансії вони є такими:

Перший етап – подача документів від потенційних кандидатів. До пакету необхідних документів входять наступні:

1. заява про участь у відборі (у довільній формі);
2. резюме;
3. анкета кандидата на посаду;
4. згода на обробку персональних даних;

5. копія паспорту;
6. копія довідки про присвоєння ідентифікаційного номера або облікової картки платника податків;
7. фотокартка;
8. копія трудової книжки або документів, які містять відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Також, окрім наведених конкурсних пропозицій, що розробляються на підставі фактичних показників фінансово-господарської діяльності, може містити проєкт стратегічного плану розвитку підприємства на середньострокову перспективу, який передбачає детальний план реформування підприємства протягом одного року; пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку підприємства; пропозиції щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності; заходи з виконання завдань та результати аналізу можливих ризиків, а також заходи з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та інші пропозиції з удосконалення діяльності товариства.

По-друге, розгляд кандидатур, формування списку кандидатів, попередня кваліфікація кандидатів та перевірка на добропорядність Управлінням внутрішньої безпеки Концерну.

На третьому етапі формується фінальний список претендентів на посаду шляхом оцінки відповідності кандидатів критеріям та вимогам відбору.

Наступним кроком на кандидатів, що потрапили до фіналу відбору чекає співбесіда з Комісією з відбору кандидатів. Співбесіду проводять призначені члени конкурсної комісії та експерти. У ході співбесіди члени конкурсної комісії заповнюють відомості з яких потім підраховується загальний рейтинг кандидата. Також можливе проведення тестування, яке проходить у присутності не менше двох членів конкурсної комісії, які потім перевіряють готові роботи кандидатів.

Фінал відбору передбачає детальну розмову щодо стратегічного бачення кандидата, досвіду керування змінами та першочерговим крокам на новій посаді.

І на завершення, пройшовши всі кроки, визначається переможець.

ДК «Укроборонпром» надає перевагу внутрішнім «майданчикам», розміщуючи відкриті вакансії безпосередньо на концерн та на підприємства, які входять у його склад, на офіційний сайт концерну. Також використовують точковий метод підбору персоналу, шукаючи одну людину на одну конкретну вакансію.

### 2.3. Резерви вдосконалення організації набору та відбору персоналу у ДК «Укроборонпром»

Для вдосконалення системи набору персоналу у ДК «Укроборонпром» можна запропонувати:

1. розробити єдиний стандарт підбору, тобто означити ключові ознаки кандидатів, які необхідні підприємству. Тобто скласти портрет не «ідеального кандидата», а саме – придатного для цієї організації, враховуючи її реальну корпоративну культуру;
2. довести стандарти підбору до усіх керівників – цей пункт включає в себе виховання у керівників підрозділів відповідальності за рішення про прийом співробітників у очолювані ними відділи;
3. більш активно використовувати внутрішні джерела, просуваючи гідних співробітників із складу кадрового резерву, застосовуючи ротацію кадрів, суміщення посад. Це дозволить зберегти і укріпити трудові колективи підприємств ДК «Укроборонпром» у сьогоденних складних умовах та дозволить уникнути додаткових витрат на пошук та набір кандидатів на вакантні посади. Водночас, якщо мова йде про пошук кандидатів на вищі керівні посади, то більш доцільним можна вважати

використання зовнішніх джерел і, зокрема, професійного підходу до пошуку, набору та відбору спеціалізованих рекрутингових компаній, таких як, наприклад GOLDEN STAFF, Smart Solutions, HedgeHog, Arte Business Group тощо. У цьому разі перевагами буде економія часу на процес пошуку відповідних вимогам кандидатів, скорочення описаної процедури відбору кандидатів за рахунок поєднання другого і третього етапів та вища ймовірність закриття вакансії дійсно кращим кандидатом.

ДК «Укроборонпром» організовує набір та відбір персонал на основі свого досвіду, використовуючи перевірений та найзручніший для них метод, що допомагає уникати додаткової роботи, яка може бути викликана цим процесом.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень можна дійти наступних висновків.

1. Відбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей тощо. Процес відбору має свої принципи, і під час нього застосовують прийняті критерії відбору. Зміст процесу відбору включає такі етапи: виявлення та аналіз потреби у процесі добору персоналу; визначення профілю кандидата; прийом заявок від кандидатів; попередній відбір кандидатів та безпосередньо відбір персоналу.
2. Для залучення персоналу сучасні підприємства використовують внутрішні і зовнішні джерела, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Серед базових технологій, які використовуються, можна зазначити масовий рекрутинг, рекрутинг, прямий пошук, хедхантинг. Численна кількість методів набору кадрів на підприємство може класифікуватись за різними ознаками: за кількістю необхідних фахівців, за способом контакту з кандидатом, за джерелами пошуку, за варіантами розміщення вакансії та за способом пошуку.
3. ДК «Укроборонпром» – є об'єднанням багатопрофільних підприємств різних галузей військової промисловості України. Функції з управління Концерном та контроль за його діяльністю здійснює Кабінет Міністрів України. Чистий дохід Концерну у 2020 році за даними річного звіту склав 37,4 млрд. грн., найбільша частка у якому належить ДП «АНТОНОВ». Державний концерн останніми роками повністю виконує державне оборонне замовлення і працює на потреби Збройних сил України.



4. Аналіз актуальної вакансії на підприємство, що входить до складу Концерну, а саме Державного підприємства «Миколаївський авіаремонтний завод «НАРП», дозволив проілюструвати основні вимоги до кандидата на посаду керівника підприємства, включно із бажаними лідерськими компетентностями та окреслити етапи відбору кандидатів на посаду.
5. Основними резервами вдосконалення організації набору та відбору персоналу у ДК «Укроборонпром» можуть бути розробка єдиного стандарту підбору, доведення стандартів підбору до усіх керівників підприємства, активне використання внутрішніх джерел і просування на вакантні посади гідних співробітників із складу кадрового резерву.

## RESUME

Course work on «Organization of recruitment and selection of personnel at the enterprise» consists of an introduction, two chapters, conclusions and a list of references.

The purpose of the course work is to analyze the process of recruitment and selection of personnel at the enterprise and determine its reserves on the example of the state concern «Ukroboronprom». The object of study is the process of meeting the needs of the enterprise in personnel. The subject of research is the organization of recruitment and selection of personnel at the enterprise. The following methods were used to study the topic: abstract-logical - for the formulation of theoretical generalizations, conclusions and proposals; economic and statistical - during the analysis and calculation of indicators, as well as comparative analysis, observation method, etc.

In the first theoretical section of the work, the theoretical foundations of the recruitment and selection process were considered, namely the essence, principles, criteria for personnel selection, sources of attraction, technologies and methods of recruitment. The second section is devoted to the analysis of the process of recruitment and selection of personnel in the SC «Ukroboronprom», which became the basis of research in the term paper. The analysis allowed to illustrate the main requirements for a candidate for the position of head of one of the enterprises of the state concern and describe the stages of competitive selection of personnel for vacant positions in the SC «Ukroboronprom». Based on the results of the study, reserves for improving the organization of recruitment and selection of personnel at the enterprises of the concern were proposed.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В., Писаревська Г. І. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством . Матеріали Міжнар. наук-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця ”: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 3-4.
2. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361 – 366.
3. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky> (дата звернення: 04.11.2022)
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова ; 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 300 с.
6. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125–135.
7. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4. С. 85 – 91.
8. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., Передало, Х.С., Комарницька, Б.Б., Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240 с.
9. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємств. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184 – 188.
10. Найм, відбір та прийом персоналу. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6694&chapterid=3472> (дата звернення: 03.11.2022)

- 11.Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>
- 12.Офіційний сайт ДК «Укроборонпром» URL: <https://ukroboronprom.com.ua/> (дата звернення: 07.11.2022)
- 13.Позова С. Етапи підбору . *Управління персоналом: Україна*. 2009. № 9. С. 35 – 38.
14. Річний звіт ДК «Укроборонпром» за 2020 рік. URL: [https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report\\_ua.pdf](https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report_ua.pdf) (дата звернення: 07.11.2022)
- 15.Скаско І. М. Визначення ефективних методів відбору персоналу. *Управління розвитком*. 2014. №3. С. 77 – 79.
16. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації . *Україна: аспекти праці*. 2011. №1. С. 29 - 35.
- 17.Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації . *Економічний часопис – ХХ*. 2012. №3-4. С.66-70.
- 18.Федорова А. С., Бокій В. І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. *Вісник КНУТД*. 2014. N 1(75). С. 187-193.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

УКРОБОРОНПРОМ | РІЧНИЙ ЗВІТ 2020

# Ключові показники: фінанси, виробництво, ДОЗ

## Поточний стан ДК «Укроборонпром»

ЧИСТИЙ ДОХІД — ДК «Укроборонпром»  
тис. грн

### 37 447 631

ТОП 10 — ЧИСТИЙ ДОХІД тис. грн	24 347 255
ДП «АНТОНОВ»	7 513 302
ДП «ДККБ ЛУЧ»	3 843 002
ДП НВКГ «Зоря» — «Машпроект»	3 541 891
ДП «ЗМКБ» «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка	2 050 159
ДК «Укрспецекспорт»	1 975 736
ДП «ХКБМ» імені О.О. Морозова	1 387 127
ДП «Житомирський бронетанковий завод»	1 153 575
ДАХК «Артем»	1 071 805
ДП «Харківський бронетанковий завод»	915 657
ДП «Завод імені В.О. Малишева»	848 020

ЕВІТДА — ДК «Укроборонпром»  
тис. грн

### 5 954 505

ТОП 10 — ЕВІТДА тис. грн	5 182 930
ДП «АНТОНОВ»	1 851 771
ДП НВКГ «Зоря» — «Машпроект»	1 378 252
ДП «ЗМКБ» «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка	474 730
ДП «ДККБ ЛУЧ»	390 072
ДП «Житомирський бронетанковий завод»	297 293
ДП «Харківський бронетанковий завод»	224 226
ДК «Укрспецекспорт»	191 203
ДАХК «Артем»	148 657
ДП «Шепетівський ремонтний завод»	134 082
ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	92 644

### Показники чистого доходу та рентабельності за ЕВІТДА

■ Чистий дохід (тис. грн)  
■ ЕВІТДА / Чистий дохід, %

