

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**
на прикладі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»)

Допущено до захисту
« » _____ року

Студентки групи М 03-19
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Кияшко Єлизавети Анатоліївни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

(підпис)

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

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність і роль відбору персоналу у сучасній організації.....	5
1.2. Методи відбору персоналу та їх оцінка.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН КАНТРІ».....	16
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».....	16
2.2. Аналіз структури персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».....	25
2.3. Дослідження і оцінка методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН КАНТРІ».....	38
3.1. Можливості запровадження сучасних методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».....	42
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення систем залучення і відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».....	45
ВИСНОВКИ.....	50
РЕЗЮМЕ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних організаційних відносинах питання відбору персоналу має першорядне значення. Процес організації відбору персоналу є однією з значущих управлінських функцій, що визначають ефективність діяльності і довгостроковий розвиток організації. Як відомо, ефективність організації і досягнення загальнозначущих організаційних цілей неможливо без висококваліфікованих кадрів, мотивованих на успіх. У зв'язку з цим актуалізація відбору персоналу на сучасному етапі розвитку організацій - це не тільки важливий, але і першорядно необхідний процес. У питаннях відбору кандидатів на посаду важливі не тільки кількісні та якісні характеристики претендентів, а й фахівці, професіонали в застосуванні надійних інструментів оцінки кандидатів на вакантні посади.

Науково-теоретична основа виконання дослідження – роботи таких вчених, як: Ключковський Ю. Б., Козодой Л. М., Ковальчук О. Б., Кравченко В. В., Шведа Ю. Р., Рябов С., Сташків Б. І., Головатенко В., Ставнійчук М. І., Бостан С. К., Тимченко С. М. та інших.

Мета дослідження – виявити шляхи удосконалення процесу відбору персоналу організації через впровадження сучасних ефективних методів відбору персоналу на прикладі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Визначена мета зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність і роль відбору персоналу у сучасній організації;
- описати методи відбору персоналу та їх оцінку;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»;
- проаналізувати структуру персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»;
- дослідити та оцінити методи відбору персоналу у ТОВ «Мовна

Школа Грін Кантрі»;

- виокремити можливості запровадження сучасних методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»;

- надати пропозиції щодо вдосконалення систем залучення і відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Об'єкт дослідження - процес відбору персоналу в організації.

Предмет дослідження - ефективні методи відбору персоналу в організації.

Емпірична база дослідження - ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Методи дослідження. Загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, а саме: логічно-семантичний, історико-правовий, структурно-функціональний, метод економічного аналізу та статистичні методи.

Практична значущість роботи полягає у визначенні шляхів удосконалення процесу відбору персоналу в організації. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» та інших організаціях сфери освітніх послуг.

Інформаційна база. Під час дослідження були вивчені та використані законодавчі та нормативні акти України, праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з проблем управління персоналом, матеріали періодичних видань та офіційної статистики, електронні ресурси, веб-сайт та первинна документація ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме та списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Список використаних джерел включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і роль відбору персоналу у сучасній організації

Відбір персоналу - одна з управлінських проблем будь-якої організації, оскільки це відповідальний і важливий процес, який визначає якісний зміст людських ресурсів.

Звертаючись до робіт Абрамова І., звертаємо увагу на те, що у визначенні поняття «відбір» автор акцентує увагу на процесі, який дає можливість організації здійснювати відбір кандидатів на бажану посаду на основі тих критеріїв, які обумовлені специфікою професійної діяльності, вимогами та професіоналізмом особистості [1].

На фахівців з відбору персоналу завжди покладається високий рівень відповідальності, їх основне завдання - якісно проаналізувати особисті та професійні можливості претендентів на роботу в організації, відібрати кращого і надійного співробітника. Тому, вирішуючи поставлене завдання, необхідно виявляти і застосовувати тільки ефективні засоби, до яких відносяться методи і способи діагностики професійних здібностей. Інструменти, використовувані в процесі відбору кандидатів на вакантні посади, повинні застосовуватись на основі комплексного підходу і враховувати орієнтацію персоналу на розуміння і дотримання місії організації, її філософії, організаційної «ключової» мети, принципів, традицій, очікувань, ціннісно-орієнтованої єдності колективу організації або підприємства.

Проблеми організації відбору кадрів представлені широким колом робіт вчених, зокрема: Абрамова І. [1], Атанасова М. [2], Бабчинської О. І. [3], Посвалюк О., Скакун В. [4], Берташ М., Клевець Л., Коханець А. [5], Голей Ю. [6].

Великий внесок у розробку проблем організації відбору кадрів внесли

Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна А., Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. та інші дослідники [8-9].

Якщо говорити про систему управління персоналом, то процес відбору є однією з її складових. У сучасному світі організації використовують широкий спектр методів і прийомів відбору. Серед найбільш часто використовуваних, відомих і традиційних, виділяють наступні методи: аналіз резюме, анкетування, інтерв'ю, тестування. Аналіз досліджень Б. Андрушкова показує, що в процесі відбору персоналу використовуються і нетрадиційні методи: оцінка компетенцій, стрес-інтерв'ю, вирішення тестів, застосування яких залежить від змісту трудової діяльності і специфіки організації [3].

У сучасній літературі під управлінням персоналом можна зустріти різну кількість заходів, що входять в технологію відбору персоналу. Козак К. Б. в процес відбору включає: первинне знайомство з кандидатами; збір і обробку інформації про претендентів на вакантні посади; оцінку якостей і особливостей кандидатів; порівняння їх якостей з вимогами вакансії; порівняння кандидатів на вакантну посаду між собою і вибір найбільш підходящого; наймання кандидатів, укладення трудових договорів [20].

Особлива увага на сучасному етапі вдосконалення процесу управління в плані відбору персоналу приділяється технологічному підходу. Відомо, що в даний час набір персоналу стає все більш популярним і затребуваним. У зв'язку з цим дослідники Берташ М., Клевець Л. виділили складові процесу відбору персоналу [4]:

- початковий етап (визначається потреба в персоналі для організації, аналізується і конкретизується штатний розклад, ставиться мета організації, яка обумовлена в першу чергу необхідністю розробки і підтримки конкретних вимог до претендента на вакантну посаду);

- аналіз вимог до вакантної посади (є конкретизація і співвіднесення трудових функцій фахівця із запропонованими видами діяльності і відповідно до професійного стандарту професійної діяльності та кваліфікаційного довідника);

- закріплення кваліфікаційних вимог (один з важливих етапів, на якому вимоги, встановлені кваліфікаційним довідником або професійним стандартом (при його затвердженні), закріплюються в конкретних документах, одним з яких є посадова інструкція, а також увага приділяється визначенню особистих і ділових якостей претендентів на посаду);

- пошук джерел поповнення кадрів (використовуються сучасні методи залучення претендентів на вакантні посади); вибір методів відбору (вибір найбільш ефективного методу відбору для оцінки певної функції трудової діяльності або складання сукупності методів).

Слід зазначити, що тільки при дотриманні етапів технологічного ланцюжка і їх змісту можна якісно провести процедуру залучення, відбору і наймання персоналу для праці в організації. Відбір дозволяє оцінити якісні характеристики претендентів на вакантну посаду.

Залучення і відбір кадрів нерозривно пов'язані між собою, так як при великій кількості претендентів різного ступеня кваліфікації, здібностей, особистісних якостей, виявлених певним методом залучення, необхідно вибирати того кандидата, який буде підходити за всіма зазначеними характеристиками для даної організації.

Відбір на вакантну посаду з числа претендентів здійснюється відповідно до профілю посади. Якість цієї процедури безпосередньо впливає на продуктивність, «бойовий дух» персоналу, а також на прибуток компанії [5].

При пошуку нових співробітників виникає два питання: де шукати потенційних співробітників (джерела) і як повідомити претендентів про наявні вакансії (способи). Процес відбору персоналу - це пошук і розробка методів відбору персоналу. Він полягає в створенні загальної бази даних можливих вакансій і претендентів, завдяки якій організація може в будь-який момент знайти потрібних співробітників.

Основні принципи залучення персоналу узагальнюються в кілька етапів:

1. Аналіз змісту роботи.
2. Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

3. Вибір виду мотивації і кар'єрного зростання.
4. Вибір джерел залучення персоналу.

На першому етапі проводиться аналіз задач, які будуть виконувати робітники, їхню специфіку і характеристику. Результатом другого етапу є визначення навичок, якостей, досвіду кандидата на посаду. Важливо, щоб були зафіксовані мінімум та максимум вимог, на які слід опиратися при виборі претендента. На третьому етапі відбувається вибір мотивації для кандидата та перспективи його зростання в компанії. На четвертому етапі відбираються джерела залучення кандидатів на вакантні посади.

Джерела поділяються на дві великі групи [6]:

1. Внутрішні;
2. Зовнішні.

Якщо прийнято рішення про заповнення вакансій з числа персоналу, що працює в інших частинах організації, застосовуються такі внутрішні джерела:

1. Неформальний пошук. Керівник відділу, який потребує кадрів, розмовляє з начальником відділу кадрів, і вони разом вирішують, кого з співробітників можна підвищити або перевести.

2. Списки кваліфікованих співробітників. У деяких організаціях є списки співробітників, в яких вказується їх кваліфікація і здібності. Коли з'являється вакансія, вибирають людину з цього списку.

3. Розповсюдження інформаційних бюлетенів та оголошень. Інформація про наявні вакансії періодично з'являється на інформаційних стендах і у внутрішніх розсилках по всьому підприємству.

4. Організація може укласти договір із закладом вищої освіти і «виростити» кадри спеціально для себе.

5. Служби зайнятості. В Україні служби зайнятості є в кожному районі. Це дозволяє організації звернутися в службу зайнятості, і дана служба відправить в організацію людей, які шукають роботу і мають освіту в даній сфері.

Також існують і інші джерела залучення персоналу [7]:

1. Тематичні конференції в основному орієнтовані на менеджерів середньої ланки. Представники цієї групи орієнтуються на розвиток бізнес-процесів при влаштуванні на роботу, тому на таких заходах менеджери розповідають про успішні проекти і системи побудови бізнесу в компанії;

2. Дні відкритих дверей, як правило, спрямовані на випускників ЗВО або студентів старших курсів, і є початком їх стажування в компанії. Кандидатам, які пройшли попередній відбір (співбесіду або тестові випробування), пропонується послухати презентацію компанії, відвідати екскурсію по офісу або виробничій частині, де вони знайомляться безпосередньо з роботою компанії. За підсумками стажування багато стажерів отримують пропозиції про прийом в штат;

3. Ярмарки вакансій і дні кар'єри - найпопулярніші види заходів, спрямованих на підвищення інтересу молодих фахівців до компанії. У них можуть взяти участь кілька десятків організацій.

Кожен з цих способів має як переваги, так і недоліки. Однак варто зазначити, що в даний час все більше уваги приділяється внутрішньому методу тобто попередньому залученню молодих фахівців з вищих навчальних закладів. Цей спосіб вважається найперспективнішим, але він дуже трудомісткий, так як організація отримує непідготовленого фахівця, якого потрібно навчати і контролювати.

Людські ресурси організації на сучасному етапі розвитку управлінської взаємодії мають першорядне значення. Довгострокову гарантію

к
о
н
к
у
р
е

Керівники організацій все більше усвідомлюють роль відбору персоналу

т
о

і необхідність його своєчасної організації. Роль відбору сприймається сьогодні як необхідний елемент системи управління персоналом, завдання управління, що забезпечує залучення якісного персоналу, ресурси якого створюють успіх, процвітання і довгостроковий розвиток в загальному конкурентному середовищі організацій.

На думку Джерелюка Ю. О. та Зінов'євої І. С., «відбір» кадрів розглядається як вид управлінської діяльності, завдяки якому організація має можливість відбору кандидатів на вакантну посаду, щоб кандидат відповідав необхідним критеріям організації і виконуваним функціям в процесі професійної діяльності [8].

Послідовність процесу відбору пропонує Седікова І. О.: формування кадрової комісії; розробка вимог до кандидатів виходячи зі специфіки вакантної посади; публікація оголошень у ЗМІ; медичне обстеження; оцінка психологічної стійкості, інтересів, захоплень, звичок претендентів на вакантні посади; ранжування кандидатів; складання остаточного списку; затвердження кандидата на посаду; укладення трудового договору [21].

Стрижеус Л. вважає, що при відборі персоналу необхідно пройти наступні етапи: отримання та аналіз персональних даних кандидата; вивчення рекомендацій; проведення співбесіди; перевірка профпридатності; медичний огляд; остаточне рішення і підготовка матеріалів для відбору персоналу [24].

Семендяк В. пише про кадрові ризики як ризики, які формує персонал організації. Коли підвищується ймовірність зниження ефективності діяльності організації – це є наслідком недооцінки відповідальності етапу відбору персоналу [22]. І вже на цьому етапі починають виявлятися потенційні кадрові ризики. Через недостатню кваліфікацію, як кандидатів, так і рекрутера, існує ризик плинності кадрів особового складу в перший рік роботи, порушення трудової дисципліни, матеріальні втрати та ін.

Важливість відбору персоналу проявляється в необхідності прогнозування результатів відбору і їх впливу на роботу організації. Система управління в сучасній організації може бути ефективною тільки в тому

випадку, якщо характеристики персоналу відповідають вирішуваним завданням. Основою відбору персоналу є орієнтація на принцип обліку людських ресурсів, потенціалу, професійних і особистісних якостей, здібностей, соціальних компетентностей. Якісний відбір персоналу сприяє розвитку його професіоналізму.

1.2. Методи відбору персоналу та їх оцінка

Відбір персоналу, його якість, ефективність і обґрунтованість є ключовим елементом кадрової політики, запорукою стабільної життєдіяльності, економічного розвитку організації, показником стабільності, одним із компонентів, що формують імідж організації.

Відбір персоналу можна вважати чинником довгострокового розвитку людських ресурсів, оскільки його результати дозволяють враховувати індивідуальний досвід, особистісні та професійні особливості, цільові установки персоналу. Зараз процес і завдання відбору ускладнилися, а вимоги до результату стали суворіші, тому організації намагаються відбирати кадри на майбутнє, формувати довгострокові зв'язки, що вигідно самому претенденту, адже рідко хто шукає роботу на короткий термін і кожен кандидат повинен стати «своїм» [17].

Теоретико-методологічні основи залучення, відбору та адаптації персоналу були закладені, зокрема, в роботах: Торяник Ж., Торяник І., Савіної А. та ін. Проте не зважаючи на численні дослідження питань залучення, відбору та адаптації співробітників організації, проблема підвищення ефективності цих процесів залишається актуальною і вимагає подальших досліджень [26].

Поділяючи точку зору Г. Тарасюка, зазначимо, що метою відбору є набір кандидатів високопрофесійного рівня з професійною культурою діяльності та спілкування, визначення потенціалу персоналу та його реалізація в

конкретних сучасних умовах організації [9].

Однак Калениченко Р. в своїх роботах підкреслює, що в більшості сучасних організацій України і світу загалом, у службах управління персоналом, відбір не розглядається як поняття роботи з персоналом [10]. Важливо також враховувати, що різні методи відбору персоналу часто знаходяться у взаємному протиріччі. Отже, відсутність належного наукового осмислення і практичної розробки процесу відбору кандидатів на вакантну посаду часто призводить до роз'єднаності в підходах до суті і змісту, а також до побудови чіткої моделі управління, в якій відбір є невід'ємним компонентом системи управління, що взаємодіє з іншими процесами в управлінні персоналом.

Окремої уваги заслуговують висновки відомого вченого в контексті управління персоналом М. Портера, який звертає увагу на те, що відбір в організації є позитивним еволюційним етапом, що дозволяє оцінити придатність кандидатів на ту чи іншу посаду [11]. Іншими словами, на думку Кочуми І., відбір кадрів є однією з провідних умов успіху організаційного розвитку [12].

За словами Кубіній Н. Ю., в процесі відбору деякі «нові» роботодавці припускаються помилки, вдаючись до збору інформації про кандидата методом інформаційної довідки від попередніх роботодавців. Цей метод на сучасному етапі організаційних відносин не тільки неефективний, але і упереджений, оскільки у ньому не виключений особистісний фактор [13].

На осіб, які займаються відбором персоналу, покладається важливе і відповідальне завдання – підібрати кадри так, щоб вони максимально відповідали кваліфікаційним характеристикам вакантної посади. Цей процес дуже суб'єктивний, чим компетентніші люди, задіяні в відборі, тим ефективніший персонал, який вони відбирають. Помилки, допущені при відборі претендентів, можуть негативно позначитися на ефективності роботи організації загалом.

Важливо враховувати, що персонал відбирається для реалізації цілей

організації, а не тільки для виконання будь-якої конкретної роботи, тобто претендентів потрібно розглядати ширше, враховувати їх кваліфікаційний рівень, досвід, здібності і те, як нова сотня співробітників впишеться в соціальну структуру організації. При цьому не потрібно забувати і про вимоги трудового законодавства. Проблема цього етапу полягає в тому, що з величезної кількості методів відбору персоналу необхідно вибрати оптимальний метод, який найбільш ефективний.

Використання інформаційних технологій у всіх сферах людської діяльності призвело до того, що кожен крок людини залишає цифровий слід, дозволяючи отримати детальну інформацію про всі його дії [16].

Активне використання соціальних мереж при відборі персоналу стає все більш популярним. Це одне з найбільш достовірних джерел інформації про поведінку людини, її інтереси, і при правильному аналізі цієї інформації можна спрогнозувати подальшу поведінку кандидата в організації і його ставлення до майбутньої роботи, а також це допоможе в складанні мотиваційної системи. Однак використання цієї інформації можливе лише за умови надання згоди на обробку таких даних.

Аналітика соціальних мереж є непомірно дорогою для більшості роботодавців малого бізнесу, але мова йде лише про аналіз відкритих даних лише з одного джерела [18]. Якщо роботодавець хоче зробити свій HR справжньою системою аналітики великих даних, йому доведеться зіткнутися з такими проблемами, як розробка або придбання програмного комплексу для аналізу даних, забезпечення інформаційної безпеки даної системи з технічної та нормативної сторін. Зміни в HR-процесах неминучі, саме тому на ринку з'явилися HR-технології (HR Tech), що забезпечують конкурентоспроможність організацій. Активно розвиваються технології, які автоматизують інтуїтивно зрозумілі HR-процеси або скорочують час виконання рутинних операцій [19].

Методи відбору персоналу включають різні процедури та інструменти для вибору найбільш підходящих кандидатів на вакансію. Оцінка кандидатів

може здійснюватись за допомогою різних методів, які оцінюють їх навички, досвід, особистісні якості та потенціал для успішної роботи.

До найпоширеніших методів відбору персоналу можна віднести [6]:

Спостереження під час співбесіди: Цей метод полягає в тому, щоб простежити реакції кандидата на питання, спостерігати за його невербальними сигналами, оцінювати комунікативні навички та загальну впевненість. Спостереження можуть здійснюватися одним або декількома співбесідниками.

Тестування та оцінка навичок: Це можуть бути письмові тести, тестування на комп'ютері або практичні завдання, які дають змогу перевірити навички та здібності кандидата, що стосуються конкретної посади. Наприклад, це може бути технічне тестування або рольова гра для кандидата.

Аналіз резюме та прихильність: Резюме кандидата може містити важливу інформацію про його освіту, досвід роботи та навички. Відбір резюме може бути здійснений на підставі відповідності вимогам вакансії. Оцінка кандидата може також враховувати рекомендації попередніх роботодавців або почуття прихильності, які виникають під час комунікації з кандидатом.

Групові центри: Цей метод використовується для оцінки кандидатів у групових ситуаціях. Кандидати зібрані в одну групу і розв'язують спільні завдання або проводять дискусії. Це дозволяє спостерігати за їхнім співробітництвом, лідерськими якостями, комунікаційними навичками та здатністю працювати в команді.

Асесмент-центри: Асесмент-центр - це систематичний підхід до оцінки кандидатів, який включає в себе комбінацію різних методів, таких як спостереження, інтерв'ю, тестування, групові вправи тощо. Кандидати проходять через серію етапів, де їхні здібності, навички та особистісні якості оцінюються різними спостерігачами.

Проведення інтерв'ю: Інтерв'ю може бути одностороннім (коли інтерв'юер задає запитання кандидату) або двостороннім (коли інтерв'юер і кандидат взаємодіють і обмінюються інформацією). Інтерв'ю може бути

структурованим (коли задаються однакові запитання всім кандидатам) або неструктурованим (коли запитання варіюються в залежності від відповідей кандидата). Інтерв'ю також може включати ситуаційні питання або рольові ігри, щоб оцінити реальні навички та реакцію кандидата на певні ситуації.

Перевірка джерел: Цей метод включає зв'язок з попередніми роботодавцями або рекомендаціями, зазначеними у резюме кандидата. Перевірка джерел допомагає підтвердити інформацію, наведену кандидатом, а також отримати додаткову зворотну інформацію щодо його професійної роботи, навичок, стилю роботи та інших аспектів, які можуть бути важливими для конкретної вакансії.

Асесменти особистості та професійних здібностей: Ці асесменти використовуються для оцінки особистісних рис кандидата, його стилів роботи, цінностей, мотивації та професійних здібностей. Це може включати психологічні тести, опитувальники та оцінки, що допомагають визначити, наскільки кандидат відповідає потребам посади та організації.

Соціальні мережі та професійні мережі: Деякі роботодавці використовують соціальні мережі, такі як LinkedIn, для пошуку та оцінки кандидатів. Профілі кандидатів на цих платформах можуть містити інформацію про їхні професійні досягнення, рекомендації та спільні контакти, що можуть бути корисними при оцінці.

Комбінація цих методів забезпечує різнобічну та глибоку оцінку кандидатів на вакансію. Кінцевий вибір методів залежить від потреб організації, вимог посади та ресурсів, доступних для відбору персоналу. Важливо бути об'єктивним і справедливим у процесі оцінки, дотримуватися законодавства щодо рівних можливостей та дотримуватися етичних стандартів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН КАНТРІ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

«Мовна школа Грін Кантрі» знаходиться в м. Києві. Вчителі школи працюють з підручниками під редакцією Liz and John Soars, A. Несвіт та інших провідних викладачів-мовників. Школа має аудіовізуальні засоби навчання, комп'ютери та вихід до Інтернету, класні кімнати мають великі дошки з магнітними частинами, що допомагають демонструванню певних засобів наочності: карток, малюнків, карт, схем тощо. Педагогічний колектив школи, крім викладання, здійснює змістовну методичну роботу. Учителі в «Мовній Школі Грін Кантрі» є авторами статей в методичних журналах, а також успішно використовують розробки сучасних педагогів-методистів, адаптуючи їх для роботи в мовній школі [25].

Green country («Грін кантрі») – це школа англійської мови, де вчать говорити англійською за допомогою унікальної онлайн-платформи, комунікативних занять у групі та розмовних практикумів із носіями мови.

Особливості мовної школи «Грін кантрі»:

- змішана форма навчання: діти вчать на уроках з викладачем, а також самостійно на мобільній платформі, де виконують завдання.
- мобільна платформа: особистий кабінет, де є вся наявна інформація про слухача, курс, який він проходить, а також аналіз виконаних домашніх завдань + інтерактивний підручник, який також використовується на уроках з викладачем.
- Age+Level — індивідуальний векторний принцип підбору групи, у групу діти попадають з однаковим рівнем знання англійської, а також віком.
- унікальні підручники "24 Easy Steps" та "Notes" by Green Country;

– Success — система винагород за успіхи: на кожному уроці діти можуть отримати «кантрики» – внутрішні «гроші» школи, які вони можуть використати на смаколики, блокноти, книги для навчання.

Школа має певні традиції, а саме: тиждень іноземної мови. день-самоврядування, тиждень іноземної літератури, олімпіади з іноземної мови, день козацтва.

Організація зареєстрована за юридичною адресою Україна, 01004, місто Київ, вул. Пушкінська , буд. 20, корп. А, 2-й поверх.

Керівником організації є Лотоцька – Гевко Наталія Євгенівна.

Форма власності – недержавна власність.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

На рис. 2.1 подано організаційну структуру мовної школи.

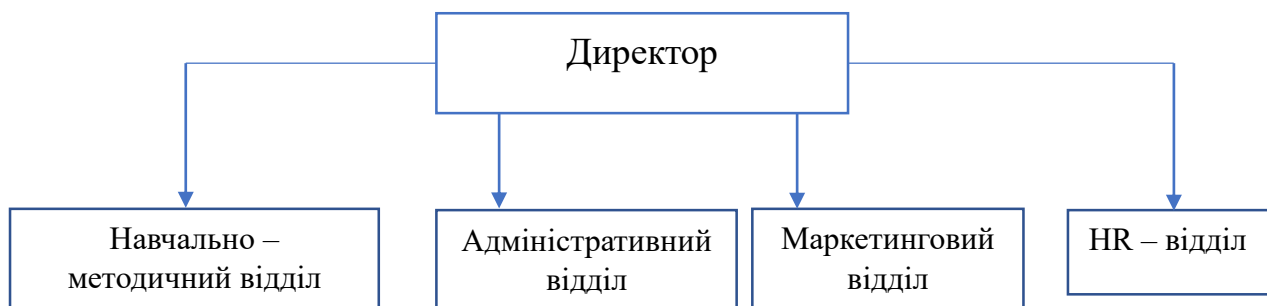


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Організаційна структура управління у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є лінійно - функціональною. Лінійно-функціональна структура організації – одна із найпоширеніших форм організаційного управління через її ефективність, чіткість ієрархічної структури, легку координацію та простоту.

З точки зору менеджменту, керівник – директор ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» виконує такі функції:

Планування: Встановлення мети і стратегії розвитку школи, складання планів дій та розподіл ресурсів.

Організація: Створення оптимальної організаційної структури, розподіл обов'язків та повноважень серед співробітників.

Координація: Забезпечення взаємодії між різними підрозділами школи та контроль за їх роботою для досягнення загальних цілей.

Мотивація: Стимулювання та підтримка співробітників, створення мотивуючого середовища для досягнення високих результатів.

Контроль: Моніторинг виконання поставлених завдань, оцінка результатів і прийняття необхідних корекційних заходів.

Стосовно структурного підрозділу, який відповідає за кадри, важливо враховувати, що це залежить від розміру та складності організації. У невеликій за розмірами мовній школі ведення кадрової документації, інші адміністративно-організаційні питання, пов'язані з кадровим складом, можуть виконуватися безпосередньо керівником або діловодом.

Відбором персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» займається HR-відділ (відділ по управлінню людськими ресурсами), у якому працює два фахівця. HR-відділ у мовній школі відповідає за ряд важливих функцій, пов'язаних з управлінням персоналом організації:

абір та підбір персоналу: розробка стратегії набору персоналу, розміщення вакансій, оголошення, підбір кандидатів для інтерв'ювання, проведення тестів та вибір найкваліфікованіших працівників для організації.

ренінг та розвиток: розробка і реалізацію тренінгових програм для працівників, забезпечення їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Це може включати навчання нових навичок, лідерські тренінги, семінари з комунікаційних навичок та інші програми розвитку.

правління продуктивністю: встановлює системи оцінки продуктивності співробітників, розробляє цілі та ключові показники ефективності, проводить

оцінку роботи персоналу, надає рекомендації щодо поліпшення якості діяльності.

правління винагородами та компенсаціями: визначає та адмініструє систему винагород та компенсацій для працівників, включаючи заробітну плату, бонуси, пакети соціальних пільг та інші заохочення.

У табл.2.1 подано цільові сегменти ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Таблиця 2.1

Цільові сегменти підприємства «Мовна Школа Грін Кантрі»

Група критеріїв сегментації	Приклади, що відповідають критеріям
Демографічні	Жінки і чоловіки. У яких є діти 6-17 років
Соціально-економічні	Дохід від середнього
Географічне положення	Київ, Львів, Одеса
Характеристика поведінки та психологіка	Бажання підвищити рівень англійської своїх дітей, підготовка до вступу в ЗВО та ін.

Основними клієнтами ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є чоловіки та жінки із середнім доходом, які мають дітей шкільного віку, що бажають вивчити або покращити свої знання та навички в англійській мові або підготуватися до вступних іспитів.

У табл. 2.2 наведений аналіз послуг ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Таблиця 2.2

Аналіз послуг ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Найменування послуги	Характеристика
ЛІТНІЙ КУРС "КОМПЛЕКСНИЙ" ПОВНИЙ	1 семестр = 2 місяці 45 занять по 80 хв система «2 вчителі»: український викладач та носій мови 5 разів / тижд (пн-пт) 1 рівень CEFR = 2 семестри Ціна: 11 500 грн/ семестр + 660 грн навчальні матеріали
ЛІТНІЙ КУРС "КОМПЛЕКСНИЙ" СТАНДАРТ	Заняття: 4 рази / тижд (пн, вт, чт, пт) 1 заняття = 80 хв 1 семестр = 30 занять 1 місяць (2 заняття / день)

	<p>2 місяці (1 заняття / день) Ціна: 8400 грн/семестр + 380 грн підручник</p>
<p>ЛІТНІЙ КУРС "РОЗМОВНИЙ З НОСІЯМИ"</p>	<p>Заняття: 5 днів / тижд (пн-пт) Тривалість: 3 тижні 1 заняття = 80 хв 1 семестр = 15 занять Ціна: 4500 грн + 380 навчальні матеріали</p>
<p>ЛІТНІЙ ОНЛАЙН КУРС "КОМПЛЕКСНИЙ" ПОВНИЙ</p>	<p>1 семестр = 2 місяці 45 занять по 80 хв система «2 вчителі»: український викладач та носій мови 5 разів / тижд (пн-пт) 1 рівень CEFR = 2 семестри Ціна: 10 000 грн/семестр + 780 матеріали</p>
<p>ПАКЕТ "ПІДРУЧНИК + ДОСТУП ДО ОНЛАЙН- ПЛАТФОРМИ"</p>	<p>1 ДИСТАНЦІЙНО — дитина може навчатись з будь-якого куточку України чи світу. 2 КОМФОРТНО — ви обираєте час старту та самостійно регулюєте процес навчання. 3 ЕФЕКТИВНО — засвоєння матеріалу 1 шкільного семестру за 4 місяці (2-4 перевірочні тести). 4 ІНТЕРАКТИВНО — навчання на інтерактивній платформі 24 Easy Steps (навчальні відео та аудіо, лексичний тренажер, граматичні вправи, челенджі та ін.) 5 ЗРУЧНО — доступ 24/7 до особистого кабінету My Green Country з трекером успішності та прогресу для учнів та батьків. Ціна: 850 грн/ 4 місяці</p>
<p>ІНТЕНСИВ "ПІДГОТОВКА ДО ЗНО"</p>	<p>1 семестр = 4 місяці 30 занять 1 заняття = 110 хв 2 рази / тиждень Ціна: 92000 грн/семестр + 500 грн підручник</p>
<p>ДЕННИЙ ТАБІР ДЛЯ ДІТЕЙ</p>	<p>10 днів = 40 годин англійської 10 годин лексичних занять з англійської 10 творчих майстер-класів 10 кулінарних майстер-класів щоденні екскурсії, майстер-класи та прогулянки з активними іграми Ціна: 13200 грн/ 10 днів</p>
<p>ДЕННИЙ ТАБІР ДЛЯ ПІДЛІТКІВ</p>	<p>5 днів — тривалість табору (пн-пт) Графік програми: 13:00-17:30 1 день — 4,5 години англійської КОНТЕНТ. Лексичні заняття чергуватимуться з благодійними проектами для ЗСУ. 80% ГОВОРІННЯ. Повне занурення в англійську завдяки п'ятиденній програмі по 4,5 години англійської щодня. МОТИВУЄМО. Учні отримують оплату шкільною валютою «кантриками», за які купують сувенірку, організовують піца-вечірки чи беруть участь у благодійних проектах. Ціна: 6500 грн/ 5 днів</p>

ЛІТНІ ОНЛАЙН ТА ОФЛАЙН КУРСИ	ІНТЕНСИВНО: заняття 1-5 разів / тиждень МОБІЛЬНО: навчання з будь-якої точки світу та офлайн (Київ, Львів, Пустомити) ЕФЕКТИВНО: 80% часу на заняттях – розмовна практика СУЧАСНО: підготовка до занять на інтерактивній онлайн платформі КОМФОРТНО: групи однолітків однакового мовного рівня Ціна: 4500 грн/курс + 700 грн матеріали
------------------------------------	--

Такі послуги як літні табори знаходяться на стадії зростання, а послуги з підготовки до ЗНО та літні курси на стадії зрілості. Школа може пропонувати різні пакети навчання з різними цінами, які може обрати клієнт.

Впродовж 2020-2022 років попит на послуги то зростає, то спадає, причиною тому є політичні, економічні та соціальні чинники. На сьогоднішній день найпопулярнішими є онлайн продукти, бо багато споживачів перебувають за межами країни, або ж в тих містах, де немає офлайн шкіл цієї мережі.

На українському ринку освіти дуже багато мовних шкіл. В табл. 2.3 подано характеристику найбільших конкурентів для ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Однак потрібно не забувати, що конкурентами можуть бути і приватні вчителі-репетитори.

Таблиця 2.3

Характеристика найпопулярніших мовних шкіл України

Назва	Характеристика
	Формат навчання: заняття по відеозв'язку на онлайн платформі Вартість уроку: від \$ 12 до \$ 15 за урок з українськомовним викладачем і від \$ 22 до \$ 27 за урок з носієм англійської мови (при покупці великого пакета навчання виходить дешевше) Напрямок: 16 курсів різних спрямувань Кількість викладачів: більше 255 Акції та бонуси: перший урок безкоштовно, бонусні уроки при купівлі будь-якого пакета навчання
	Формат навчання: уроки по відеозв'язку Вартість уроку: 255грн за заняття з україномовним, 550 грн за заняття з носієм мови, від 310 грн за змішаний пакет навчання Тривалість уроку: 50 або 100 хвилин Напрямок: загальна англійська і професійна англійська Кількість викладачів: 44 Акції та бонуси: безкоштовний початковий урок і знижка при покупці змішаного пакета
Тетрика	Формат навчання: заняття з репетитором по відеозв'язку Вартість уроку: 480 грн за урок

	<p>Тривалість уроку: може відрізнятись Напрямок: підготовка до іспитів Кількість викладачів: близько 130 Акції та бонуси: безкоштовний пробний урок</p>
	<p>Формат навчання: спілкування з викладачем по телефону або відеозв'язку Вартість уроку: від 200 до 630 грн а індивідуальний урок з українськомовним викладачем, від 4 до 10 британських фунтів за групове заняття в міжнародній групі, 135 грн за заняття в україномовній групі Тривалість уроку: від 35 до 90 хвилин (найкоротші для дітей, найдовші при підготовці до іспитів) Напрямок: кілька різних напрямків Кількість викладачів: невідомо Акції та бонуси: знижки при покупці великих пакетів навчання</p>
	<p>Формат навчання: онлайн платформа для самостійного вивчення Вартість передплати: безкоштовний обмежений доступ, преміум підписка за \$ 10 в місяць або \$ 17 в рік, також додатково доведеться заплатити за деякі онлайн курси, наприклад, підготовка до іспитів Напрямок: англійська для дітей та підлітків База матеріалів: тексти, відео, набори слів, тренажери граматики, онлайн курси Акції та бонуси: безкоштовний доступ з обмеженим функціоналом</p>
	<p>Формат навчання: групові та індивідуальні оффлайн уроки Вартість уроку: 320 грн за індивідуальне заняття і 100 грн за урок в групі 6-8 чоловік Тривалість уроку: 60 хвилин Напрямок: розмовна англійська Кількість філій: 2 офісу в Києві Кількість викладачів: 16 Акції та бонуси: безкоштовні розмовні клуби раз в тиждень</p>
	<p>Формат навчання: групові інтерактивні курси і онлайн навчання Вартість уроку: 185 гривень за групове заняття, 123 грн за групове онлайн заняття, 250 гривень за індивідуальний онлайн урок Тривалість уроку: 60 хвилин Напрямок: розмовна англійська Кількість викладачів: 20 Кількість філій: школи в чотирьох містах: Київ, Харків, Львів та Житомир Акції та бонуси: безкоштовні вебінари і майстер-класи</p>
	<p>Формат навчання: групові заняття і інтенсиви Вартість уроку: 162 грн або 720р за заняття в групі 5-7 чоловік Тривалість уроку: 90 хвилин Напрямок: англійська для подорожей Кількість викладачів: немає точних даних Кількість філій: велика мережа по багатьох країнах. Акції та бонуси: безкоштовний пробний урок і електронна книга про вивчення англійської</p>

Аналізуючи інформацію про конкурентів досліджуваної школи, можна зробити висновок, що перевагами ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є якісний підбір дітей у групи за віком та знанням англійської, що робить уроки ефективнішими та цікавішими; власне виробництво і написання книжок

методистами, які працюють в школі; мобільна платформа із завданнями, де діти можуть закріпити пройдений матеріал, а також відстежувати свій прогрес.

Можливими векторами розвитку на поточний момент є збільшення кількості викладачів, а також розширення мережі шкіл.

Розглянемо економічні показники діяльності у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за 2019–2021 роки і проведемо порівняльний аналіз (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Економічні показники діяльності в мовній школі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за 2019–2021 рік, тис. грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 від 2020 року	
				Абсол.	Відносн.
Дохід (виручка) від реалізації	49269,7	59900,3	80497,6	20597,3	34,39
Прибуток від реалізації	5927,1	7286,3	9713,7	2427,4	33,31
Прибуток від реалізації	5927,1	7286,3	9713,7	2427,4	33,31
Собівартість реалізації	43342,6	52614	70783,9	18169,9	34,53
Рентабельність діяльності, %	13,67	13,85	13,72	-0,13	-0,93
Витрати на одну грн. виручки від реалізації	0,88	0,878	0,879	0,001	0,11
Витрати на оплату праці	650,5	1353,9	1613,9	260	19,20
Чистий прибуток (збиток)	2157,2	-667,2	-993,2	-326	48,86
Основні засоби	12756,4	26421,3	48605,1	22183,8	83,96
Фондовіддача	3,86	2,27	1,65	-0,62	-27,31
Середня чисельність, чол.	452	478	512	34	7,11
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	109,0	125,31	157,22	31,91	25,46

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

За результатами порівняльного аналізу показників видно, що виручка від реалізації в 2021 році збільшився в порівнянні з 2020 роком на 20597,3 тис. грн., чи на 34,39%. Прибуток виріс на 2427,4 тис. грн., чи на 33,31%.

Оборотні кошти підприємства становлять значну частину його матеріально-грошових активів. Тому раціональне та економне використання оборотних коштів підприємства має неабияке економічне значення.

Структура та динаміка обігових коштів «Мовна Школа Грін Кантрі» проаналізована в табл.2.5. і табл.2.6

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки оборотних коштів в «Мовна Школа Грін Кантрі»,
тис.грн**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Виробничі запаси	6163	59086	9351	52923	-49735	858,72	-84,17
Незавершене виробництво	499	0	738	-499	738	-100	100
Готова продукція	4022	0	21639	-4022	21639	-100	100
Товари	850	0	360	-850	360	-100	100
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	54276	25204	303	-29072	-24901	-53,56	-98,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	247	0	356	-247	356	-100	100
за виданими авансами	15946	0	3387	-15946	3387	-100	100
із внутрішніх розрахунків	0	0	20372	0	20372	0	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	2014	32702	939	30688	-31763	1523,73	-97,13
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
в національній валюті	1582	6064	80	4482	-5986	283,31	-98,71

в іноземній валюті	0	0	125	0	125	0	100
Витрати майбутніх періодів	0	0	1900	0	1900	0	100
Інші оборотні активи	3860	0	7468	-3860	7468	-100	100
Загальна сума оборотних активів	88297	122390	67018	34093	-55372	38,61	-45,24

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Наявність в організації обігових коштів в достатній кількості, їх склад та структура, швидкість обороту та ефективність використання досить суттєво впливають на її фінансовий стан і загальну ефективність діяльності. На створення оборотних засобів виробничого і невиробничого призначення товариство авансує як власні фінансові ресурси (їх джерела – переважно: статутний капітал, прибуток, амортизаційні відрахування), так і залучені кошти (банківські кредити, кошти постачальників).

Таблиця 2.6

Аналіз структури обігових коштів

Види обігових коштів	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни в структурі, пунктів	
				2020 рік	2021 рік
Виробничі запаси	6,98	48,28	13,95	41,3	-34,33
Незавершене виробництво	0,57	0	1,10	-0,57	1,10
Готова продукція	4,56	0	32,29	-4,56	32,29
Товари	0,96	0	0,54	-0,96	0,54
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	61,47	20,59	0,45	-40,88	-20,14
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	0,28	0	0,53	-0,28	0,53
за виданими авансами	18,06	0	5,05	-18,06	5,05
із внутрішніх розрахунків	0	0	30,4	0	30,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,28	26,72	1,40	24,44	-25,32
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
в національній валюті	1,79	4,95	0,12	3,16	-4,83
в іноземній валюті	0	0	0,19	0	0,19
Витрати майбутніх періодів	0	0	2,84	0	2,84
Інші оборотні активи	4,37	0	11,14	-4,37	11,14
Загальна сума оборотних активів	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Як свідчать результати проведеного аналізу, на початку 2020 року сума коштів, залучених до обороту у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», зросла на 38,61%.

При плануванні собівартості продукції (послуг), як відомо, важливу роль відіграє класифікація витрат за елементами (економічним змістом). Динаміка витрат в мовній школі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за економічними елементами проаналізована в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки витрат за економічними елементами

Елементи операційних витрат	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту до попереднього року	
				2020 рік	2021 рік
Матеріальні витрати	246591	265972	516047	7,86	94,02
Витрати на оплату праці	15872	23854	25161	50,29	5,48
Відрахування на соціальні заходи	5091	7558	7662	48,46	1,38
Амортизація	5533	5011	5477	-9,43	9,3
Інші операційні витрати	22697	15673	33263	-30,95	112,23
Разом	295784	318068	587610	7,53	84,74

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

З результатів проведеного аналізу спостерігаємо, що протягом аналізованого періоду збільшення обсягів виробництва послуг призвело до зростання витрат за всіма економічними елементами (у 2021 році на 7,53%, а в 2020 році на 84,74%).

Слід відзначити, що збільшення обсягів виробництва підприємства позначилося на збільшенні витрат за такими економічними елементами, як: матеріальні витрати – порівняно з попереднім роком у 2020 році витрати збільшилися на 7,86%, у 2021 році – на 94,03%; витрати на оплату праці – у

2020 році на 50,29%, а в 2021 році на 5,48%, що може бути спричинене збільшенням мінімальної заробітної плати; та відрахування на соціальні заходи – у 2020 році підвищення витрат відбулося на 48,48%, а в 2021 році на 1,38%.

У 2020 році зменшення витрат відбулося по таким категоріям як амортизація та інші операційні витрати, але в 2021 році вони знову підвищилися. В цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що основними шляхами зниження питомих витрат на виробництво та собівартості продукції є нарощування обсягів виробництва з метою досягнення ефекту економії на масштабах виробництва та впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій, що дозволить вплинути на матеріальну складову виробничих витрат підприємства.

Якщо ж розглядати загальний дохід ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», то він також збільшується, 2020 рік приніс збільшення доходу на 7,98%, а 2021 рік – на 3,79%.

Аналіз динаміки та структури доходів подано у Додатку А. Якщо ж порівнювати доходи і витрати у ТОВ «Мовній Школі Грін Кантрі», то можемо побачити, що у 2020 році організація переживала кризу, адже витрати перевищували доходи на 50638 тис. грн., що було спричинене значними витратами від операційної діяльності, до якої входять сумнівні та безнадійні борги, втрати від операційної курсової різниці, визнані штрафи, пені, неустойки та ін.

Але вже в наступному році організації вдалося значно скоротити свої витрати (на -19757 тис. грн.) і підвищити дохід на 48811 тис. грн. 2021 рік також не став виключенням, дохід зріс ще на 3,79%, а витрати знизилися на 0,15%. Протягом аналізованого періоду спостерігається перевищення темпів росту чистих доходів від реалізації над собівартістю реалізованих послуг. Це, безумовно, позитивно впливає на формування кінцевого фінансового результату діяльності ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Позитивним фактом є також те, що темпи росту доходів за переважною більшістю статей

перевищують темпи росту витрат.

Крім абсолютних показників прибутковості, важливе значення в економічному аналізі мають відносні показники – показники рентабельності. Рентабельність в загальному вигляді відображає співвідношення прибутку та витрат підприємства на отримання цього прибутку. Рентабельним є такий стан діяльності, коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється і накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли грошові надходження не компенсують понесені витрати.

За даними табл.2.8 рівень показників ефективності діяльності є різним. Зокрема у 2021 році відбулися погіршення деяких з них. Скоротилися коефіцієнт покриття активів (-73,27) та коефіцієнт покриття власного капіталу (-1153,31). Тобто організація менше отримує прибутку на 1 грн. доходу.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Показники	Норма показників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	+/-	
					2020 рік	2021 рік
Рентабельність реалізованої продукції, %	>	11,9	13,16	22,08	1,26	8,92
Рентабельність операційної діяльності, %	>	0,7	4,96	11,69	4,26	6,73
Рентабельність звичайної діяльності, %	>	0	3,61	8,41	3,61	4,8
Рентабельність господарської діяльності, %	>	0	3,61	8,26	3,61	4,65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат, %	>	111,9	113,16	122,08	1,26	8,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	<	8,94	8,84	8,19	-0,1	-0,65
Рентабельність підприємства, %	>	0	10,95	20,15	10,95	9,2
Рентабельність власного капіталу, %	>	0	81,6	91,38	81,6	9,78
Рентабельність залученого	>	0	16,99	35,36	16,99	18,37

капіталу, %						
Рентабельність необоротних активів, %	>	0	33,37	60,46	33,37	27,09
Рентабельність оборотних активів, %	>	0	24,31	44,09	24,31	19,78
Коефіцієнт покриття активів, %	>	197,3	401,67	328,4	204,37	-73,27
Коефіцієнт окупності активів, %	<	50,68	24,9	30,45	-25,78	5,55
Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	>	1362,68	2330,29	1176,98	967,61	-1153,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу, %	<	7,34	4,29	8,5	-3,05	4,21
Валова рентабельність продажу продукції, %	>	10,63	11,63	18,09	1	6,46
Чиста рентабельність продажу продукції, %	>	0	2,73	6,13	2,73	3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	>	0,93	4,74	10,47	3,81	5,73

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Разом із тим, поряд із негативними тенденціями, відбулося покращення показників рентабельності по всіх інших коефіцієнтах. Позитивною можна вважати також динаміку показників окупності та покриття виробничих витрат. Таку тенденцію можна пояснити зростанням обсягу надання послуг, цін і незначним підвищенням собівартості послуг.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» дозволяє зробити висновок, що організація перебуває у стадії розвитку, нарощує свій майновий потенціал, обсяги надання послуг, необхідні для забезпечення прибуткової діяльності.

2.2. Аналіз структури персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід

і навик роботи. Загальна кількість працюючих у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» станом на початок 2023 року становила 14 осіб (табл. 2.9). У минулому році кількість працюючих становила 18 осіб.

Таблиця 2.9

Динаміка кількості працюючих у ТОВ «Мовна Школа «Грін Кантрі»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-		%	
				2021 рік	2022 рік	2021 рік	2023 рік
Загальна кількість працюючих, чол.	13	18	14	5	-4	3,17	5,33

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

За даними таб.2.9 загальна кількість працюючих у 2023 році зменшилась на 4 особи за рахунок звільнення викладачів школи. Останнє відбулося, на нашу думку, через недостатню ефективність системи мотивації співробітників школи. Тому доцільним буде у подальшому розглянути стан мотивації у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» детальніше.

Проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за віком (рис.2.2).

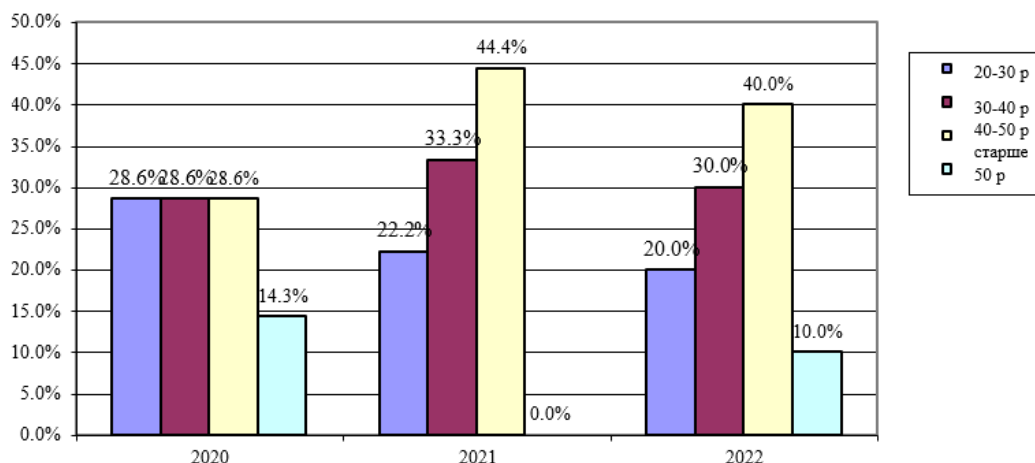


Рис.2.2 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за віком за 2020 - 2022 рр., осіб

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Аналізуючи рис.2.2, можемо сказати, що ядро працівників школи становлять люди 40-50 років. Вони посідають левову частку протягом всього аналізованого періоду. Також, спостерігається значний відсоток персоналу у віці 30-40 років. Молоді люди та працівники старше 50 років мало затребувані в організації.

Можна говорити про те, що вікове співвідношення співробітників також залежить від рівня мотивації. Таким чином, за одних умов ефективність методу мотивації може бути продемонстрована, а за інших вже неможливо отримати очікуваний ефект.

Показовою є динаміка складу персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за стажем роботи в організації (рис.2.3).

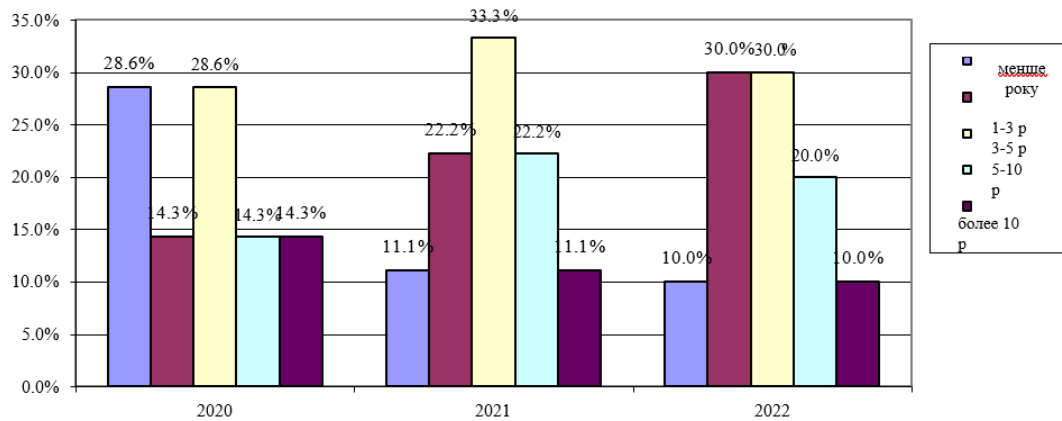


Рис.2.3. Склад персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» за стажем роботи в організації за 2020-2022 рр.,%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Колектив мовної школи сформувався протягом останніх 5 років. Найбільша частка працюючих припадає на той персонал, що є членом колективу школи 1-3 роки та 3-5 років. Найменшим є відсоток осіб, які працюють у школі менше року, та тих, чий стаж роботи у даній організації більше 10 років.

Одним із ефективних способів підвищення продуктивності праці у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є грамотна мотивація працівника керівником. Від грамотності дій з боку управлінського персоналу залежить, наскільки зросте працездатність співробітників і, як наслідок, продуктивність діяльності

Мотивація відіграє ключову роль і є для директора однією з основних функцій. З точки зору персоналу мотивація виступає в якості стимулу, який заохочує працівника діяти так, як того хоче роботодавець [17].

Згрупувавши всі існуючі методи мотивації персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», їх можна умовно позначити як:

1. Діагностичний – основою для визначення цього методу є аналіз особистості співробітників, за допомогою якого можна сформуванати загальне уявлення про тип мотивації, який буде впливовим для конкретного

співробітника;

2. Фактичний. Формування цього методу полягає в визначенні структури самої організації і служить визначенням для фактичних стимулів. Найчастіше в цю категорію методів входять такі стимули, як рух по кар'єрних сходах і соціальні виплати;

3. Індивідуальний – основою для вибору стимулів є певні інтереси працівників, згруповані за сферами діяльності.

Найбільш поширеними засобами мотивування у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є матеріальні стимули, які використовуються для досягнення короточасних поліпшень продуктивності праці. Загалом система мотивації персоналу школи включає такі основні види: фінансова винагорода (підвищення заробітної плати, нарахування премій і надбавок, соціального пакету); негрошова винагорода (соціальне схвалення, подарунки, підвищення кваліфікації та навчання, відгули, можливість гнучкого графіка); штрафи (покарання недобросовісних співробітників організації).

Стратегію управління персоналом ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» характеризують як сформовані керівництвом напрями дій, які необхідні для постановки та реалізації цілей на перспективний період у напрямку створення трудового колективу співробітників, що володіє високим професіоналізмом, є компетентним та відповідальним, здатним виконувати свої функції з урахуванням визначених завдань організації та її ресурсних можливостей.

Розроблена стратегія забезпечує взаємозв'язок усіх напрямів управління персоналом для того, щоб оптимізувати їх вплив на співробітників школи, на розвиток їхньої мотивації та підвищення кваліфікації. Складовими елементами стратегії управління персоналом у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» є:

- залучення професійних викладачів англійської мови через пошук фахівців на внутрішньому чи зовнішньому кадрових ринках, використання послуг служб зайнятості і приватних агентств з пошуку персоналу; зв'язки із викладачами закладів вищої освіти;

- оцінка потенціалу і викладацької майстерності співробітників школи шляхом формування системи критеріїв оцінки професійних компетентностей, визначення прийомів оцінки адміністративних, організаційних та соціально-психологічних характеристик викладачів школи;

- матеріальне стимулювання (розробка дієвої системи мотивації викладачів, визначення критеріїв стимулювання за видами та результатами діяльності на основі впровадження в подальшому рейтингового оцінювання викладачів;

- формування організаційної культури школи (прийняття колективних управлінських рішень відповідно до завдань організації, сприяння розвитку викладацької майстерності та підвищення кваліфікації викладачів школи, запобігання можливим конфліктним ситуаціям, збереження традицій колективу школи).

Процес розроблення стратегії управління персоналом у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» здійснюється під впливом різноманітних чинників, які сприяють зміні критеріїв оцінки індивідуальних параметрів викладачів і співробітників школи, і навіть формуванню загального змісту кадрової стратегії.

На основі наданої інформації, аналізуючи структуру персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», можна зробити висновок, що вік працюючих в компанії становить 40-50 років, можливим розвитком і покращенням працездатності в школі є знаходження та заміна на більш молодих професіоналів. Вікове співвідношення співробітників залежить від факторів мотивації, тому організації слід розглянути та дослідити можливі інші варіанти покращення мотивації у викладачів школи.

2.3. Дослідження і оцінка методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Відбір персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» – це двосторонній процес, у якому не тільки організація вибирає працівника, але і навпаки. Слід зазначити, що відбір персоналу є не тільки одним із найбільш проблемних, але і необхідним процесом у функціонуванні організації. Тому пошук і створення оптимальних умов для цього процесу стає важливим завданням кадрової служби і керівників організації [30].

Вибір технології відбору допомагає визначити ступінь прийнятності кандидатів, а також може допомогти здійснити комплексну оцінку кандидатів

На першому етапі заповнення анкети – кандидати, які пройшли попередню співбесіду на вакантну посаду, заповнюють анкету. Як правило, кількість пунктів анкети є мінімальною, анкета призначена для розкриття загальної інформації: ПІБ, дата і місце народження, адреса, номер телефону, впис, досвід роботи, сімейний стан тощо. Кількість питань в анкеті має бути мінімальною, і вони повинні запитувати про ту інформацію, яка найбільше уточнює те, як людина буде виконувати свої функції і як проявить себе в подальшій роботі в школі.

Тестування - ще один етап відбору персоналу. Професійне тестування кандидатів і співробітників компанії в останні роки стає все більш популярним. Фактори популярності цього етапу можна виділити наступні: здатність оцінювати професійні компетенції кандидата без залучення внутрішніх експертів, тим самим не витрачаючи свій робочий час на оцінку кандидатів; створення можливостей отримання достовірної інформації про професійні компетенції кандидатів, які пов'язані з компетенцією менеджера з відбору персоналу;

Найбільш поширений алгоритм відбору персоналу включає в себе нижченаведені етапи, які мають свої особливості у ТОВ «Мовна Школа Грін

Професійне тестування у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» створює можливість скоротити час співбесіди, оскільки кандидат заповнює тест письмово або на комп'ютері, і в цей час наступний кандидат вже може пройти співбесіду. Тестування в мовній школі зазвичай проводиться в письмовій формі, потім його результати оцінюються і інтерпретуються. Останнім часом у школі почали використовувати автоматизовані тести, що значно полегшує обробку їх результатів.

На завершальному етапі використовують співбесіду. Співбесіда – це не просто форма спілкування роботодавця і працівника, а й вміння за допомогою навідних питань виявити особливості особистості кандидата, визначити його професійну компетентність, ступінь розвитку таких якостей, як: грамотність, комунікабельність, прагнення до зростання, наполегливість у вирішенні завдань тощо [28].

При проведенні співбесіди у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» можна спостерігати наступне: кандидати не оцінюються за першим враженням і не порівнюються до попереднього претендента, який залишив погане враження; при розмові фахівець HR-відділу прагне завоювати довіру співрозмовника - встановити взаєморозуміння з кандидатом; особлива увага акцентується на необхідному, що має бути виконано на майбутній посаді. За результатами співбесіди складається висновок, в якому відображаються всі переваги і недоліки кандидата, виявлені в ході співбесіди, потім фахівець робить висновок, чи представляє цей претендент інтерес для школи чи ні, і чи слід його направляти на психологічне тестування.

Також ще одним етапом відбору, використовуваним багатьма організаціями, є огляд рекомендацій і довідок. Рекомендації часто використовуються в якості додаткового методу при відборі з двох-трьох кандидатів. Метою рекомендацій є отримання інформації про професійні та особистісні якості претендента.

При аналізі рекомендацій і послужного списку основна увага спрямовується на вивчення хронологічного порядку роботи, зміну робочих

місць, проблеми в трудовій діяльності, облік частоти звільнень, відстеження зовнішньої організаційної кар'єри. Цей етап також використовується у мовній школі.

Завершальним етапом відбору є рішення про прийняття кандидата на роботу. Це рішення повинно бути максимально об'єктивним і обґрунтованим. Правильне рішення може бути прийнято за усталеною схемою оцінки

к

а

н Розглядаючи сучасні методи відбору персоналу, можна виділити доступні: пошук кандидатів в соціальних мережах, в інтернеті (форумах, спеціалізованих спільнотах); розміщення оголошень про вакансії в Інтернет у відеоформаті [29].

а Активне використання цих методів пов'язане з цифровізацією HR-процесів. Нові технології дозволяють школі легко і швидко формувати власну базу резюме. Наприклад, LinkedIn Recruiter, де в рядок пошуку можна ввести ім'я кандидата або фахівця, який вже працює в компанії, і натиснути кнопку "Знайти схожі контакти". Пошук поверне список профілів, з яких обов'язково знайдуться відповідні претенденти. Завдання таких професійних систем – впростити роботу відбору, прискорити сам процес і навіть поліпшити стратегію пошуку і відбору персоналу.

в На сьогоднішній день фахівці HR-відділу, які займаються відбором працівників у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» в мережі за допомогою оффлайн рекрутингу або інтернет-рекрутингу, мають дуже широкий спектр інструментів і методів (рис.2.4). За допомогою цих інструментів знаходять співробітників абсолютно різного рівня компетенції і галузевої спрямованості, а також використовують методи комунікації роботодавця і кандидата.

т

а

п

а

х

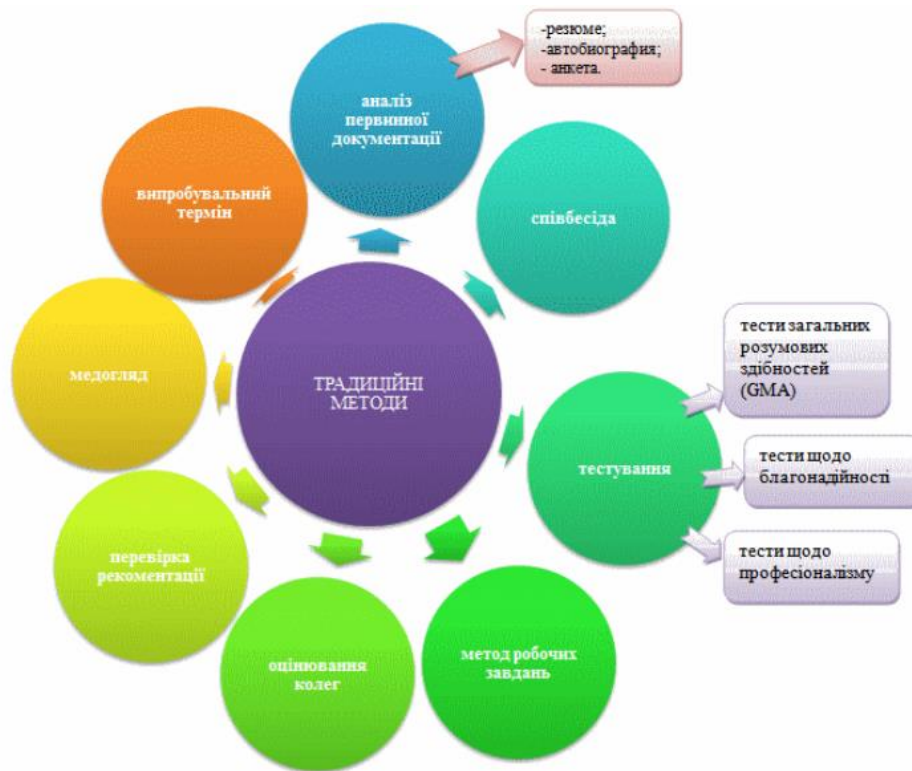


Рис.2.4. Методи професійного відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Щоб швидко знайти необхідного працівника на вакантну посаду, фахівці HR-відділу в процесі своєї діяльності використовують методи інтернет-рекрутингу. Найпоширеніші види онлайн-рекрутингу:

- job-сайти – спеціалізовані інтернет-ресурси, які призначені для пошуку вакансій і відбору співробітників;
- соціальні медіа – це медіа, які зараз дуже поширені: facebook.com (Фейсбук), LinkedIn.com, а також: рекрутинг блогів і форумів;
- методика та метрики онлайн-оцінювання претендентів: онлайн-тестування та співбесіда через Skype та відеореєструме;
- спеціалізовані профільні сайти компаній, які призначені для залучення кандидатів на вакансії, сюди ж відносяться сторінки з офіційною інформацією про відкриті вакансії на офіційних сайтах компаній.

Якісний відбір персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» визначає стратегічне управління в організації і досягнення її цілей. Тому на сьогоднішній день оцінка кандидата на етапі відбору, на думку вчених і практиків, є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Відомо, що людський фактор є основною причиною ризиків в системі управління організацією. Оскільки організації працюють і розвиваються в умовах прискорення темпу життя, постійних змін, необхідно вибудовувати систему управління вже на етапі відбору. Якщо на тактичному етапі розвитку організації мова йде про в основному про накопичення грошового капіталу, то зараз все більше організацій виходять зі стратегічних цілей і планів, де людський капітал стає найважливішим ресурсом.

Персонал ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» – це визначальний ресурс організації, зважаючи саме на специфіку її діяльності, від якого, в першу чергу, залежить підвищення продуктивності праці, прибутку організації, лояльність співробітників, її конкурентні переваги. Важливим, при цьому, є оцінювати не тільки професійні компетентності кандидата, а й враховувати особисті дані і корпоративну культуру організації.

Диференційовані методи та інструменти дозволяють здійснити найбільш оптимальний відбір кандидатів як серед зовнішніх, так і серед внутрішніх джерел пошуку. У цьому контексті методи відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» можна класифікувати на безконтактні, напівконтактні і контактні.

Безконтактні методи, які використовують при відборі персоналу школи, включають аналіз і оцінку документів (аналіз заяви, автобіографії, довідок, сертифікатів, перевірка рекомендацій, аналіз і перевірка анкет, фотографій тощо).

Тестування кандидатів, або оцінювання співробітників за ступенем вирішення ними заздалегідь підготовлених професійних завдань (тестів), відноситься до психологічного, «напівконтактного» методу відбору. Під час

тестування в мовній школі використовується відома в спеціальній літературі система психологічних тестів, яка складається з трьох елементів [31]:

1. загальні тести ефективності, орієнтовані на встановлення професійних вимог до робочого місця в школі;

2. особистісні тести, сенс яких полягає в тому, щоб приймати і замінювати характерологічні портрети кандидатів;

3. тести на інтелект, які дозволяють виявити загальний рівень інтелекту.

Критерії якості психологічних тестів є об'єктивність, надійність, валідність, нормованість, порівняність, корисність, економічність і практичність.

Контактні методи відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» включають індивідуальні інтерв'ю (співбесіди) та групова дискусія. Співбесіда – це інтерв'ю кандидата з фахівцем HR-відділу, в ході якого збираються дані про професійні навички майбутнього співробітника, робиться висновок про його мотиви і цінності, розкривається здатність до спілкування, в свою чергу кандидат отримує інформацію про майбутнє робоче місце, про перспективи кар'єрного та особистісного зростання в разі працевлаштування. Вочевидь валідність співбесіди значно нижча коефіцієнта валідності тестування, аналізу біографічних документів, фахових іспитів. Однак вона досить поширена, оскільки, на відміну від інших інструментів, відображає соціальну поведінку кандидата.

У ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» використовують різні види інтерв'ю: стандартизоване інтерв'ю, структуроване інтерв'ю, змішане інтерв'ю, коли інтерв'юер – фахівець HR-відділу має можливість сформулювати питання на основі попередніх відповідей кандидата, а також неструктуроване інтерв'ю (у вільному режимі).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН КАНТРІ»

3.1. Можливості запровадження сучасних методів відбору у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Останнім часом в ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» все більш актуальною стає тема ексклюзивного пошуку професіоналів для утримання конкурентних позицій на ринку освітніх мовних послуг. Загалом, необхідність ексклюзивного пошуку персоналу продиктована сучасними умовами на ринку праці. Важливо відзначити, що теоретична база, що відображає особливості ексклюзивного пошуку персоналу і його специфіку, залишається слабо розвиненою. Перспектива подальшого розгляду цього питання, на наш погляд, може бути пов'язана з більш детальним вивченням технології ексклюзивного пошуку і виявленням факторів, що впливають на його ефективність.

Як відомо, ефективне використання персоналу є одним з найважливіших факторів успіху організації [34]. Люди є ключовим ресурсом, від якого залежить ефективність діяльності організації в цілому. Таким чином, виникає необхідність управління персоналом, яке здатне створити середовище, де повністю реалізується трудовий потенціал, виробляються навички співробітників і підвищується рівень задоволеності своєю працею. Важливу роль у цьому, як було підкреслено, відіграє впровадження сучасних технологій і ефективних методів відбору найкращих кандидатів у відповідності до потреб організації.

Знання фахівцями HR-відділу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» ефективних технологій відбору персоналу допомагає створити сильну і згуртовану команду співробітників, діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу по досягненню

поставлених керівництвом школи цілей.

Помилки, допущені на етапі відбору, можна усунути шляхом чесного і відкритого обговорення з кандидатами всіх можливих сценаріїв розвитку подій. І тут важливо передбачати потенційні ризики і мати альтернативного кандидата, який зможе заповнити вакансію в разі потреби. Для того, щоб кадрова політика організації була ефективною, а співробітники повністю відповідали встановленим вимогам зі своїми професійними, діловими та особистісними характеристиками, варто застосовувати комплексний підхід. Фахівці по роботі з персоналом повинні володіти різними методами пошуку і відбору, щоб знайти потрібних людей і використовувати їх.

При виборі методів рекрутингу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» перевагу віддають, в першу чергу, внутрішнім джерелам або власним рекрутинговим ресурсам. Це дозволяє значно знизити фінансові витрати на відбір необхідних професіоналів, хоча і має вагомі переваги.

Разом із тим, для покращення кадрового складу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» можна запропонувати наступні сучасні методи:

1.Набір молодих фахівців. Ця технологія може ефективно спрацювати у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», оскільки, як показав аналіз, майже вся команда викладачів – професіонали віком 40-50 років. Цей метод, який ще називають залученням «кращих з кращих», використовується при пошуку молодих спеціалістів, особливо серед випускників спеціалізованих лінгвістичних закладів вищої освіти.

2. Ексклюзивний пошук, який полягає у пошуку фахівців, які мають якісні та особливі знання і навички, що важливо для підтримування конкурентної позиції ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» серед аналогічних мовних шкіл.

3. Метод тестування.

Тестування краще використовувати після первинного відбору, наприклад, після телефонних інтерв'ю. Методика допомагає не витратити години на очні співбесіди з претендентами – результати тестування дають

інформацію про навички, вміння та особисті якості кандидата.

Тестовий бал підходить для набору як кваліфікованого так і некваліфікованого лінійного персоналу, особливо коли необхідно:

1) оцінити інтелект. Розуміти загальний рівень розумових здібностей: словниковий запас, кругозір, рівень розвитку абстрактного мислення, вміння обробляти і аналізувати текстову інформацію;

2) оцінити мотивацію. Чого хоче людина і чого вона очікує від роботи. Наприклад: спокійна робота, без потрясінь і кожен раз нових завдань; на першому місці стоїть зарплата або важливішим є інтерес до роботи; для людини важлива дружня атмосфера в колективі або вона цінує індивідуальну працю; престижний статус організації або назва посади - важливий критерій для кандидата чи ні;

3) оцінити особистість. Якими рисами особистості володіє людина: інтроверт або екстраверт; імпульсивна або організована; незалежна або конформна; спокійна або тривожна; консервативна або новатор [37].

Також однією з переваг цього методу є те, що тестування можна проводити як онлайн, так і офлайн форматі. Претенденти проходять тест, після чого результати оцінювання формуються автоматично. Це означає, що відразу можна отримати дані про здібності кандидатів і відібрати тих, хто показав найкращі результати у день проведення тестування.

Тестовий бал допомагає прискорити процес відбору і об'єктивно усунути людей, які не володіють необхідними компетентностями для вакантної посади. Для підвищення якості відбору, тестування доцільно поєднувати з іншими методами відбору.

4. Групові інтерв'ю. Групові співбесіди проводять на етапу відбору, коли деякі невідповідні кандидати вже відсіяні, наприклад, після телефонного скринінгу або тестування. У групових інтерв'ю зазвичай беруть участь 5-7 претендентів. Інтерв'ю розділене на п'ять основних блоків: розповідь про організацію і вакансії; коротка розповідь про себе від усіх; для всієї групи проводяться ділові ігри за сценарієм «як би я поведився в поточній робочій

ситуації» або абстрактними сценаріями, наприклад, сценарієм «вижити в Антарктиді»; відповіді на питання; підведення підсумків.

5.Скринінг. Метод, який використовується для пошуку менш важливого персоналу, називається скринінгом, або «поверхневим відбором», кандидати підбираються за такими ознаками: освіта, вік, стать, досвід роботи. Організація може виставити оголошення в ЗМІ, метро, Інтернет.

Отже, слід підсумувати, що технології і методи відбору персоналу – це система цілей, засобів і інструментів забезпечення управлінського впливу на персонал. Відбір персоналу в ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» може бути суттєво покращений за рахунок впровадження сучасних методів і технологій відбору персоналу, які підвищують ефективність цього процесу і дозволять покращити кадровий склад організації.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення систем залучення і відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі»

Управління персоналом починається із залучення персоналу. Необхідно вибудувати в організації таку систему залучення персоналу, яка забезпечить оптимальний приплив кандидатів для подальшого правильного відбору потрібних співробітників. Після залучення також важливо правильно підібрати кандидата на вакантну посаду, а потім допомогти йому з адаптацією, щоб утримати цінного співробітника.

З метою вдосконалення системи залучення персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» доцільним буде зосередити зусилля організації на наступних напрямках:

1. Використання веб-сайту для розміщення інформації про організацію та актуальні вакансії. Вважаємо за необхідне оптимізувати сайт таким чином, щоб при переході користувачів на сайт вони відразу бачили, чим займається організація, де вона знаходиться, і які співробітники потрібні. Це збільшить

кількість відгуків на вакансії, і позитивно позначиться на іміджі мовної школи як роботодавця.

2. Ведення сторінки в соціальних мережах. У пошуках інформації про організацію кандидати особливо часто користуються соціальними мережами. Тому доцільно створювати профілі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» на різних популярних платформах, куди також можна додати блок з наявними вакансіями.

3. Співпраця з університетами. Оскільки ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» націлена на залучення молодих фахівців, необхідно активно працювати з провідними ЗВО, оскільки основна частина цільової аудиторії кандидатів на посади у мовну школу за віковим критерієм зосереджена на старших курсах бакалаврського рівня і в магістратурі. Загалом університети лідирують серед джерел залучення кадрів. Відвідування університетів і реклама мовної школи в рамках поточних заходів позитивно позначиться на впізнаваності бренду її освітніх послуг, так і на впізнаваності бренду товариства, як роботодавця.

Для покращення відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» можна порекомендувати ряд конкретних заходів, перелік яких включає:

1. Підготовку HR-відділом характеристики всіх категорій персоналу школи, Особливе значення має створення профілю викладача ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», у якому детально описується необхідний досвід, вимоги, завдання.

2. Введення рекомендацій. Звернення до попереднього роботодавця потенційного кандидата на вакантну посаду може кардинально змінити результати після співбесіди і вплинути на остаточне рішення про його працевлаштування. У процесі збору інформації про кандидата доречно з'ясувати не тільки, в який період кандидат працював у попереднього роботодавця, але і причини його звільнення, чи допускав він затримки, прогули, часті лікарняні, особливості його поведінки в колективі і як професіонала.

3. Залучення директора ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» до відбору персоналу. Це може благотворно позначитися на проведенні співбесіди в цілому, адже майбутні співробітники будуть працювати під керівництвом цієї людини, а фахівець HR-відділу зможе більш точно оцінити професійні якості кандидата.

Відбір персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» також повинен бути узгоджений зі стратегічними цілями організацій, тому особливо сьогодні він повинен включати в себе всі заходи, пов'язані з технологіями, які впливають на цикл відбору персоналу, такі як брендинг роботодавця, досвід кандидатів і т.ін. Мова йде про використання можливостей Інтернет.

Відбір персоналу через Інтернет був одним із перших технологічних досягнень в цій сфері, який привернув підвищену увагу як дослідників, так і практиків. Дошки вакансій або сайти з працевлаштування, що пропонують роботодавцям можливість рекламувати свої вакансії онлайн широкій аудиторії, були першими додатками в онлайн-відборі персоналу і до цього часу широко використовуються, оскільки вони часто сприймаються як високоефективні як рекрутерами, так і шукачами роботи. Так само організації виявили інтерес до розробки спеціалізованих сайтів з пошуку роботи, де вони можуть рекламувати власні вакансії. Технології дозволили сайтам з пошуку роботи стати більш ефективним інструментом у залученні та підтримці інтересу кандидатів шляхом підтримки ініціатив та політики брендингу роботодавців. Наприклад, компанії можуть включати на свої веб-сайти відео-відгуки нинішніх співробітників, що описують, що означає працювати в цій компанії, або рекрутерів, які пояснюють процес найму зацікавленим кандидатам. Крім того, компанії можуть взяти на себе зобов'язання про додаткові кроки, такі як вимірювання відвідувань сайту, поліпшення характеристик веб-сайту, пошук претендентів у різних засобах масової інформації, таких як соціальні мережі тощо.

Можливості використання Інтернет в процесі відбору персоналу також пов'язані із двома новими методами скринінгу персоналу, які можуть бути

використані в ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». До них відносяться асинхронні інтерв'ю та оцінки або ігри на основі гейміфікації, особливо щодо реакцій претендентів і досвіду кандидата. Асинхронне інтерв'ю, яке часто також називають відео- або цифровим інтерв'ю, визначається як тип інтерв'ю, де кандидати повинні записати свої відповіді на список запитань інтерв'ю, які їм даються, і подати їх онлайн [39]. Цифрова співбесіда буде ефективною на початкових етапах процесу відбору для оцінки мінімальних вимог до роботи і скорочення списку кандидатів. Фахівці з персоналу можуть проводити співбесіди з кількома кандидатами одночасно, не будучи присутніми, тоді як кілька оцінювачів можуть переглянути співбесіду, щоб колективно прийняти рішення про прийом того, чи іншого претендента на роботу.

Організації, які спеціалізуються на аналізі даних при відборі, намагаються виміряти багато показників претендента під час цифрових інтерв'ю, такі як кількість моргань, секунд між відповідями, зміна температури тіла, швидкість слова і т.ін. З іншого боку, кандидати мають можливість претендувати на міжнародні вакансії, тим самим заощаджуючи гроші і час. Проте, відсутність особистої взаємодії з інтерв'юером і сприйняття кандидатами можливості вплинути на результат процесу співбесіди, як на традиційному інтерв'ю, є істотним недоліком цифрового інтерв'ю, який складно подолати, незважаючи на очевидні переваги, які має така технологія відбору персоналу.

Іншим сучасним методом скринінгу персоналу в процесі його відбору є гейміфікація та оцінка на основі ігор (GBA). Гейміфікація відноситься до включення ігрових елементів в неігрові контексти, такі як відбір і найм співробітників. Гейміфікація методу відбору часто передбачає перетворення і прийняття існуючого методу відбору, такого як тест особистості або ситуаційний тест судження, в гейміфікуючий варіант. Використовуючи мобільні пристрої або ПК, кандидати піддаються впливу гейміфікованого середовища або віртуального тестування, на яке вони повинні відповісти. Використання ігрових елементів в процесі відбору може сприяти прозорості,

ігровій конкуренції та навичкам командної взаємодії. З іншого боку, GBA і серйозні ігри використовують реальні онлайн або рольові ігри, іноді спеціально створені для використання під час відбору, хоча це не є обов'язковим елементом при відборі персоналу. Гейміфікація і GBA останнім часом стають все більш популярними, особливо серед практиків, оскільки вони мають ряд переваг перед традиційними методами. Наприклад, цей метод позитивно сприймають молодші кандидати на вакантні посади, які не обов'язково мають ігровий досвід.

Узагальнюючи пропозиції щодо вдосконалення процесів залучення і відбору персоналу у мовній школі, слід підкреслити також і доцільність їх структурування і деталізації шляхом створення у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» єдиного документу, що регламентує процес відбору, де будуть зафіксовані найбільш ефективні методи відбору персоналу. При цьому документ не повинен обмежувати організацію в методах і способах відбору персоналу та допускати можливість використання інших методів, які сприятимуть адаптації зовнішніх і внутрішніх джерел відбору персоналу у мовну школу та покращать кадровий склад ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз методів відбору персоналу в організації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Відбір персоналу – це складний і відповідальний процес, від якого залежить зміст трудової діяльності, довгостроковий розвиток організації. Сучасне наукове забезпечення процесу управління відкриває перед організацією нові можливості для застосування різноманітних науково обґрунтованих і емпірично доведених методів відбору персоналу. Комплексний підхід до відбору персоналу передбачає всебічне вивчення претендентів і відбір кращих.
2. Процедура відбору персоналу повинна проводитись на основі органічного поєднання традиційних і інноваційних методів з максимальною ефективністю і низькими витратами як емоційних, часових, так і матеріальних ресурсів для кандидата і організації загалом. До найбільш популярних методів відбору персоналу належать: спостереження під час співбесід, тестування та оцінка навичок, аналіз резюме.
3. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» показала, що організація перебуває на стадії зростання, нарощує свій майновий потенціал, обсяги надання послуг, вона має лінійну організаційну структуру. Фінансово-економічні показники ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» свідчать про задовільний фінансовий стан і достатньо високий рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.
4. Дослідження і оцінка методів відбору персоналу є важливим процесом для ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», оскільки від правильного вибору кандидатів залежить якість навчання і загальний успіх школи. Серед методів відбору персоналу, які використовуються в мовній школі для оцінки кандидатів на різні посади, є резюме, інтерв'ю, тестування тощо.
5. Відбір персоналу є одним з важливих етапів в системі управління персоналом ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», необхідним для залучення

кваліфікованих фахівців і успішного підтримання конкурентоспроможності. Саме персонал з високим рівнем володіння англійською мовою, глибокими знаннями, аналітичним мисленням, достатнім рівнем опанування цифрових технологій, а також відмінними професійними та особистісними якостями є на сьогодні перевагою ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

6. Запропоновані конкретні заходи щодо вдосконалення систем залучення і відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі», серед яких, наприклад, використання веб-сайту для розміщення інформації про організацію та актуальні вакансії, співпраця з університетами, які в сукупності повинні збільшити потік кваліфікованих молодих кандидатів на посади і удосконалити процес відбору персоналу. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити інтерес професійних викладачів і носіїв мови до школи, що, в свою чергу, підвищить імідж ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» на ринку освітніх послуг, зведе плінність кадрів до мінімуму, підвищить продуктивність і ефективність роботи персоналу організації. Подальший розвиток ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі» багато в чому залежить від якісного відбору персоналу, який повинен відповідати вимогам діджиталізації HR-бізнес-процесів.

РЕЗЮМЕ

Метою роботи – виявити шляхи удосконалення процесу відбору персоналу організації через впровадження сучасних ефективних методів відбору персоналу на прикладі ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

У першому розділі з'ясовано теоретичні основи дослідження методів відбору персоналу в організації, а саме розглянуті сутність та значення процесу відбору персоналу в сучасних організаціях. Автор досліджує, як відбір персоналу впливає на ефективність організації та досягнення поставлених цілей. Проаналізовано різноманітні методи відбору персоналу, які використовуються в організаціях. Автор аналізує переваги, недоліки кожного методу та пропонує оцінювальні критерії для їх використання.

Другий розділ роботи присвячено аналізу і оцінюванню методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Подана загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Розглянуто основні організаційні та економічні аспекти, що стосуються школи. Проведено аналіз структури персоналу ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Досліджено кількісний та якісний склад персоналу, його функціональні обов'язки та роль у

У третьому розділі роботи розглянуто шляхи удосконалення відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Описано можливості запровадження сучасних методів відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі». Автор розглядає новітні технології та підходи до відбору персоналу та визначає, як вони можуть бути успішно використані в організації. Надано пропозиції щодо вдосконалення систем залучення і відбору персоналу у ТОВ «Мовна Школа Грін Кантрі».

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні отриманих результатів для удосконалення методів відбору персоналу в організації.

RESUME

а

н

і

The purpose of the work is to reveal the essence of effective methods of personnel selection in the organization.

In the first chapter, the theoretical foundations of the study of personnel selection methods in the organization are clarified, namely, the essence and significance of the personnel selection process in modern organizations are considered. The author examines how the selection of personnel affects the effectiveness of the organization and the achievement of the set goals. Various personnel selection methods used in organizations are analyzed. The author analyzes the advantages, disadvantages and effectiveness of each method and offers evaluation criteria for their use.

The second part of the work is devoted to the analysis and evaluation of personnel selection methods at "Green Country Language School" LLC. The general organizational and economic characteristics of "Green Country Language School" LLC are presented. The main organizational and economic aspects related to the school are considered. An analysis of the personnel structure of "Green Country Language School" LLC was carried out. The quantitative and qualitative composition of the personnel, their functional duties and role in the work of the body was studied. A detailed study of personnel selection methods used in Green Country Language School LLC was conducted.

In the third section of the work, ways to improve personnel selection at Green Country Language School LLC are considered. The possibilities of introducing modern methods of personnel selection at Green Country Language School LLC are described. The author considers the latest technologies and approaches to personnel selection and determines how they can be successfully used in the organization. Proposals have been made to improve the personnel recruitment and selection systems at "Green Country Language School" LLC.

The practical significance of the obtained results lies in the use of the obtained results to improve personnel selection methods in the organization.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 12(14). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-108-117](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-108-117) (дата звернення: 15.03.2023).
2. Атанасов М. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (дата звернення: 15.03.2023).
3. Бабчинська О. І. ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.7> (дата звернення: 15.03.2023).
4. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 3. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9> (дата звернення: 15.03.2023).
5. Берташ М., Клевець Л., Коханець А. ОСОБЛИВОСТІ КОНКРЕТНИХ МЕТОДІВ ТА МЕТОДИК ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. С. 5–13. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-5-13> (дата звернення: 15.03.2023).
6. Голей Ю. СУЧАСНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ (HRM) ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-196-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-196-206) (дата звернення: 15.03.2023).
7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна А. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та*

- суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41> (дата звернення: 15.03.2023).
8. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.4> (дата звернення: 15.03.2023).
9. Заставнюк Л. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 15.03.2023).
10. Калениченко Р., Коханець А., Берташ М. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР ТА ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР У ПРОФОРІЄНТАЦІЙНІЙ РОБОТІ. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. С. 47–57. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-47-57> (дата звернення: 15.03.2023).
11. КОМПЕТЕНТІСНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ / L. S. Verbovska та ін. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Т. 1, № 18. С. 79–88. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.79-88> (дата звернення: 15.03.2023).
12. Кочума І., Лакутін Д. МЕТАПРОГРАМНИЙ ПІДХІД ДО ВІДБОРУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3(42). С. 94–101. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253534](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253534) (дата звернення: 15.03.2023).
13. Кубиній Н. Ю., Варга В. П. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2(56). С. 108–113. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113) (дата звернення: 15.03.2023).

- 14.Ліпич Любов, Гринькевич Ольга, Полінкевич Оксана. УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНІСТЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 2. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7> (дата звернення: 15.03.2023).
- 15.Літорович О. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> (дата звернення: 15.03.2023).
- 16.Меленчук І., Яремко І. ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> (дата звернення: 15.03.2023).
- 17.Мутерко Г. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 15.03.2023).
- 18.Обиденнова Т., Васильєва М. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2021. Т. 10, № 20. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) (дата звернення: 15.03.2023).
- 19.Оксенюк К. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 15.03.2023).
- 20.Піхняк Т. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 2. С. 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20> (дата звернення: 15.03.2023).
- 21.Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти

- навчання персоналу в умовах невизначеності. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427> (дата звернення: 15.03.2023).
22. Семендяк В. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53> (дата звернення: 15.03.2023).
23. Ситник Й., Юрченко Г. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44> (дата звернення: 15.03.2023).
24. Стрижеус Л., Тендюк А. УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 15.03.2023).
25. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ / А. Устіловська та ін. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 2(2). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-2\(2\)-315-327](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-2(2)-315-327) (дата звернення: 15.03.2023).
26. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 4. С. 34–47. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06> (дата звернення: 15.03.2023).
27. Abramova I.O. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ. *Economic forum*. 2022. Т. 1, № 1. С. 42–48. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-5> (дата звернення: 15.03.2023).

28. Barko V., Kryvolapchuk V., Ostapovich V. PSYCHOLOGICAL AND LEGAL ASPECTS OF IMPROVING THE PROFESSIONAL SELECTION OF PERSONNEL OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE. *Psychological journal*. 2019. Vol. 21, no. 1. P. 22–40. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.2> (date of access: 15.03.2023).
29. Bolkvadze N., Hetman T. СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82> (дата звернення: 15.03.2023).
30. Chernysh I., Kozyk M. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН Науковий вісник*. 2021. № 1(80). С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242) (дата звернення: 15.03.2023).
31. Kazanovsky A. METHODS OF STIMULATING THE COMPANY'S PERSONNEL THROUGH BONUSES BY MEANS OF COLLECTIVE DECISION OF EMPLOYEES. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2022. No. 3(79). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2022-79-8> (date of access: 15.03.2023).
32. Oksana K. INTERACTIVE METHODS OF CORPORATE TRAINING AND EMPLOYEE COMPETENCES. *Scientific Herald of Kherson State University: Economics Sciences*. 2019. Vol. 33. P. 150–153. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-29> (date of access: 15.03.2023).
33. Pavlenko N. MODERN METHODS OF ORGANIZATIONAL LEARNING OF PERSONNEL IN THE IT SPHERE. *Business Navigator*. 2020. No. 5(61). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-17> (date of access: 15.03.2023).
34. Pohuda N. METHODS OF PERSONNEL EVALUATION AT TOURISM AND HOTEL ENTERPRISES. *Market Infrastructure*. 2021. No. 58.

- URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-15> (date of access: 15.03.2023).
35. Shelyuzhak I. G., Todoriuk S. I., Kyfyak V. I. Innovative Methods of Staff Development. *Business Inform.* 2020. Vol. 3, no. 506. P. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444> (date of access: 15.03.2023).
36. Tregub K. M., Tregub E. M., Ponomarova M. S. Problems and methods of improving the motivation of personnel of travel companies. *THE BULLETIN OF KHARKIV NATION AGRARIAN UNIVERSITY NAMED AFTER V.V.DOKUCHAYEVA. SERIES "ECONOMIC SCIENCES"*. 2020. No. 2. P. 264–276. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-264> (date of access: 15.03.2023).
37. Vedernikov M., Bazaliyska N., Volianska-Savchuk L. JUSTIFICATION OF THE EXPEDIENCE OF TRANSFER OF BUSINESS PROCESS PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON HR-OUTSOURCING AS AN INNOVATIVE STAFF TECHNOLOGY. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 2. P. 112–122. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122> (date of access: 15.03.2023).
38. Vlasenko T., Lutsenko I. METHODS AND PRINCIPLES OF PERSONNEL MOTIVATION AT PRESENTATION. *Young Scientist*. 2019. Vol. 1, no. 65. P. 209–212. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (date of access: 15.03.2023).
39. Vodianka L. D., Ratushniak D. V., Luste O. O. Innovative Methods of Personnel Recruitment in the Conditions of Digitalization. *Business Inform.* 2022. Vol. 1, no. 528. P. 403–409. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (date of access: 15.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз динаміки та структури доходів

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Абсолютне, грн		Відносне, %	
							2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365826	59,78	657514	99,51	684870	99,87	291688	27356	79,73	4,16
Інші операційні доходи	201537	32,94	2889	0,44	670	0,1	- 198648	-2219	-98,6	-76,8
Інші фінансові доходи	14	0,002	0	0	0	0	-14	0	-100	0
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	44537	7,28	322	0,05	227	0,03	-44215	-95	-99,3	-29,5
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	611914	100	660725	100	685767	100	48811	25042	7,98	3,8

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01 березня 2020 року**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35	4507
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		817
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6101	1872
з бюджетом	1135	179	207
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195		

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2781	2781
Баланс	1300		
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	6090	6090
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р.

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126025	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(108507)	()
Валовий:			
прибуток	2090	17518	
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2020	
Адміністративні витрати	2130	(8444)	()
Витрати на збут	2150	(7808)	()
Інші операційні витрати	2180	(2457)	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	829	
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	18	
Фінансові витрати	2250	(2660)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(8)	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(1821)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(2156)	()

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01 січня 2021 року**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4507	4612
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	817	817
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1872	579
з бюджетом	1135	207	1338
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	688
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195		

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2781	2781
Баланс	1300		
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	12953	12953
Резервний капітал	1415	6090	6090
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.**

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	117431	126025
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(107256)	(108507)
Валовий:			
прибуток	2090	10175	17518
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2632	2020
Адміністративні витрати	2130	(7703)	(8444)
Витрати на збут	2150	(8248)	(7808)
Інші операційні витрати	2180	(2400)	(2457)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		829
збиток	2195	(5544)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	19	
Інші доходи	2240	134	18
Фінансові витрати	2250	(3083)	(2660)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(13)	(8)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(8487)	(1821)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(8487)	(2156)