

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2022 р.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Використання нових технологій звільнення персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи УП-4-9

Яровенко Ольга Леонідівна

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна _____

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Яровенко Ользі Леонідівні

1. Тема роботи «Використання нових технологій звільнення персоналу підприємства»
керівник роботи к. е. н., доцент Тертична Любов Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс. _____
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р. _____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь» _____
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи дослідження технологій звільнення персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз використання технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розробка заходів впровадження використання нових технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 22 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	17.02.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач

_____ (підпис)

Яровенко О. Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тертична Л. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Яровенко О. Л. Використання нових технологій звільнення персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування технологій звільнення персоналу підприємства – визначено сутність поняття звільнення персоналу та його роль.

У другому розділі кваліфікаційної роботи представлена організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь», проаналізовано соціально-економічний стан управління персоналом підприємства та дана оцінка рівня плинності кадрів в ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі – наведено розробку нових технологій звільнення персоналу ПрАТ «Оболонь». Розроблено алгоритм ефективного управління системою аутплейсменту персоналу підприємства.

Робота містить 103 сторінки, 22 таблиць, 6 рисунків, 62 використані джерела.

Ключові слова: персонал підприємства, технології звільнення персоналу, звільнення персоналу, трудовий колектив, плинність кадрів, аутплейсмент, аутстафінг, даунсайзинг.

SUMMARY

Yarovenko Olha Leonidivna Use of new technologies of dismissal of the personnel of the enterprise. – Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «Obolon» for 2019-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of technologies of dismissal of the personnel of the enterprise is carried out - the essence of the concept of dismissal of the personnel and its role is defined.

The second section of the qualification work presents the organizational and economic characteristics of PJSC «Obolon», analyzes the socio-economic status of personnel management of the enterprise and assesses the level of staff turnover in PJSC «Obolon».

The third section presents the development of new technologies for the dismissal of Obolon PJSC staff. An algorithm for effective management of the outplacement system of the enterprise personnel has been developed.

The work contains 103 pages, 22 tables, 6 figures, 62 sources used.

Key words: personnel of the enterprise, technologies of dismissal of personnel, dismissal of personnel, labor collective, turnover of personnel, outplacement, outstaffing, downsizing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Звільнення персоналу: сутність, причини, особливості.....	10
1.2. Методичні підходи та система заходів щодо звільнення персоналу	18
1.3. Сучасні технології звільнення персоналу	25
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	40
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	40
2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом в ПрАТ «Оболонь».....	51
2.3. Оцінка ефективності використання методів звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь»	58
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	67
3.1. Обґрунтування використання нових технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь».....	67
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження запропонованого заходу в ПрАТ «Оболонь».....	72
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. За умов конкуренції на ринку відповідно зростає і конкуренція на ринку робітничої сили. при цьому звільнення є таким же нормальним процесом економічної діяльності як і найм. Саме тому звільнення співробітників може бути пов'язано із різними причинами, від некомпетентності до зміни профілю компанії, коли фахівці, сумлінно відпрацювали багато років або місяців, стають зайвими. Інша проблема – дуже велика кількість персоналу компанії.

Природно, із зайвими співробітниками рано чи пізно доводиться розлучатися. Робити це потрібно тактовно, коректно роз'яснити ситуацію, що склалася в компанії. Роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність за працівників свого підприємства. У цій ситуації підприємство може досить легко позбутися іміджу привабливого роботодавця і надійного партнера, а може навпаки зміцнити свій авторитет. Слід врахувати, що таке звільнення буде пов'язано з додатковими витратами. Працівникам що звільняється по скороченню штатів, працедавець зобов'язаний виплатити вихідну допомогу. Тому самий кращий спосіб уникнути цієї ситуації – не допускати її виникнення, точніше планувати розвиток свого бізнесу і його кадрові потреби. Буває і так: людина вдало пройшла співбесіду, була прийнята на роботу, але в ході роботи виявляється, що вона погано справляється з поставленими завданнями. Така ситуація, коли працівник не виправдовує покладені на нього надії, а формального приводу для його звільнення немає, може тривати роками.

З огляду на вищезазначені аспекти тема кваліфікаційної роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

Питання звільнення персоналу підприємства активно досліджували зарубіжні та українські науковці: С. Х. Аппельбаум, К. Балаз, М. К. Де Бреші, Дж. Брокнер, С. М. Зоммер, В. Ф. Кассіо, К. С. Кемерон, , Д. О. Парсонс, Х.

С. Фарбер, С. Дж. Фріман, Д. С. Хамермеш, К. Ф. Хеллок, Л. Шапіро, В. О. Василенко, О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, А. В. Лобза, Н. В. Семенченко, О. А. Ткач та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь» та виявлення шляхів удосконалення процесу звільнення персоналу, використовуючи систему аутплейсменту.

Об'єктом дослідження є нові технології звільнення персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти нових технологій звільнення персоналу та їх використання в ПрАТ «Оболонь».

Задля досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні засади технологій звільнення персоналу підприємства;
- розглянуто методичні підходи та систему заходів щодо звільнення персоналу підприємства;
- узагальнено інструменти формування нових технологій звільнення персоналу підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проведено аналіз рівня плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження системи аутплейсменту персоналу в ПрАТ «Оболонь».
- розроблено програму ефективного аутплейсменту персоналу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовані наукові методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків), експертних опитувань.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, спеціалізовані періодичні видання та література з теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 103 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 73 сторінки. Робота містить 22 таблиці, 6 рисунків, додатків на 11 сторінках, список використаних джерел із 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Звільнення персоналу: сутність, причини, особливості

Потреби організації в співробітниках з часом змінюються під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця зміна не завжди означає збільшення або збереження попиту на робочу силу. Впровадження нових технологій, припинення виробництва окремих видів продукції, зниження попиту на послуги, що надаються організаціями, можуть призвести до скорочення попиту на окремі категорії працівників і робочу силу в цілому.

Слід розрізняти «вивільнення» та «звільнення».

Вивільнення – це звільнення одного чи кількох працівників через економічний, структурний чи технічний характер з метою скорочення чисельності працівників або зміни їхньої професійної кваліфікації.

Під вивільненням працівника розуміється комплекс заходів, що вживаються для дотримання правових норм та організаційно-психологічного забезпечення з боку виконавчої влади звільненого працівника.

Вивільнення працівників – вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників [17].

Проблема звільнення працівників впливає з функції праці, яка існує в індустріальному суспільстві. По-перше, праця відіграє безпосередню функцію матеріального забезпечення життя. Як правило, це основне джерело доходу. По-друге, робота в першу чергу стосується потенціалу співробітника. Дохід пов'язаний не тільки з трудовою діяльністю, а й з можливістю розвитку та самореалізації працівника. По-третє, робота має соціальний

вимір. У процесі налагодження трудово-суспільних зв'язків формується і соціальний статус людей [4]

Фактично, для скорочення чисельності працівників використовуються такі варіанти:

- припинення трудових відносин;
- переведення на інші посади;
- скорочення робочого часу;
- запровадження скороченого робочого тижня.

Звільнення – розірвання трудового договору (контракту) між органом виконавчої влади (роботодавцем) і працівником.

Звільнення працівників є одним із інструментів організаційного регулювання ринку праці.

Основний критерій прийняття рішення про звільнення – працездатність співробітника. Зазвичай звільнення відбувається через те, що людина або неякісно виконувала свої обов'язки, або її робота не дала результатів, відповідних заробітній платі.

Коли роботодавець починає відчувати, що, пов'язані зі змістом людини посади, перевищують його внесок у розвиток організації, звільнення неминуче. У цьому під витратами розуміється зарплата, амортизація робочого місця. Залежно від того, на кого працює працівник, ці цифри можуть бути дуже великими.

Буває й так, що це хороший професіонал, чия кваліфікація безперечна і який є визнаним неформальним лідером колективу. Але в той же час він поведився некоректно і нелояльно до свого керівника і компанії в цілому, дозволяючи собі критикувати керівництво замість того, щоб виконувати його накази. Крім того, він намагається негативно вплинути на команду. Неформальний лідер – на відміну від формального – не має виконавчої влади, а експертна влада в нього велика. Тому він має великий вплив на команду. У будь-якому разі цю ситуацію треба вирішувати. Якщо цього не зробити і залишити все як є, авторитет неформального лідера тільки

підвищиться, а авторитет адміністрації стане ще меншим, що в результаті призведе до суттєвого послаблення керованості компанією/відділом [7].

Основні види підстав для звільнення персоналу організації згідно з чинним трудовим законодавством:

1. працівник за власним бажанням розриває трудовий договір;
2. роботодавець добровільно розриває трудовий договір;
3. розірвання за взаємною згодою;
4. трудовий договір втрачає чинність крім випадків, коли трудові відносини фактично продовжуються і жодна зі сторін не зажадала їх припинення;
5. вихід на пенсію;
6. звільнення під час випробувального терміну;
7. обставини, визначені бажанням сторін;
8. робота у іншого роботодавця або переведення на роботу (посаду) за бажанням або згодою працівника [41].

Звільніть працівників за бажанням. З організаційної точки зору це відносно безпроблемний тип звільнення, якщо відокремити подальшу проблему набору та влаштування нових співробітників.

Деякі працівники звільняються за власним бажанням: можуть бути незадоволені своєю зарплатою, обсягом роботи, яку необхідно виконати, переїздом, переміщенням роботодавця або іншими чинниками.

При такому виді звільнення працівники мають право на певні пільги, до яких належать кошти з невикористаного часу відпустки. Строк написання та подання заяви не обмежений: її може написати працівник під час роботи, відпустки, лікарняного чи у відрядженні. При цьому він повинен містити відомості про працівника та його роботодавця, а також причину звільнення.

Виходячи з аналізу основних причин звільнення співробітників, за власним бажанням звільняються з низки причин:

- втрата інтересу до роботи;
- відсутність кар'єрних перспектив;

- низька зарплата – 13%.

Тому керівнику необхідно з'ясувати, чи є рішення працівника ознакою невдалого створення робочого місця в його відділі, чи він розчарований відсутністю подальших кар'єрних перспектив, чи немає у нього проблем у стосунках з колегами.

Рішення приймається самим працівником, здебільшого оцінюється їм позитивно, він готовий до змін у професійної діяльності та соціального середовища, необхідність підтримки з боку адміністрації, як правило, мала.

У цьому випадку служба управління персоналом може:

- провести підсумкову співбесіду (усна та письмова) для визначення справжніх причин звільнення та оцінки всіх аспектів виробничої діяльності (психологічний клімат, стиль керівництва, перспективи зростання, об'єктивність оцінки бізнесу та винагород), робоче місце та умови праці працівників тощо);

- повідомити працівника про його права та обов'язки у разі звільнення тощо;

- отримати інформацію про події в організації через канали зворотного зв'язку;

- частково або повністю зняти різні претензії сторін один до одного;

- виявити прогалини в роботі з працівниками та запобігти подальшим помилкам у взаєминах між керівниками та співробітниками.

Однак у більшості випадків працівники або взагалі не схильні давати будь-які оцінки, або дуже суб'єктивні при звільненні.

Часто головною метою підсумкової співбесіди є спроба вплинути на рішення про звільнення працівника та проаналізувати вузькі місця в організації, якщо це необхідно.

Якщо працівник передумав звільнитися і протягом 2 тижнів забирає свою заяву, трудовий договір з ним не припиняється. Припинення може відбутися лише тоді, коли на його місце офіційно (письмово) запрошено іншу особу. Буває, що співробітник не забирає своєї заяви, але і його роботодавець

не особливо наполягає на звільненні. Тоді трудовий договір між ними не припиняється, а сама заява вже не має юридичної сили. Працівник зобов'язаний протягом відпрацювання дотримуватися всіх правил трудової дисципліни, інакше роботодавець має право звільнити його достроково [51].

У день звільнення працівник зобов'язаний зібрати всі свої документи та отримати оплату. У ситуації, коли він у цей час перебуває у відпустці, він все одно має з'явитися на роботу.

Звільнення роботодавцями за власним бажанням зазвичай відбувається через звільнення чи закриття організацій і є складним, оскільки впливає на всі основні аспекти роботи (професійні, соціальні, особисті та психологічні, багато хто з них налякані, розчаровані, розгублені, оскільки він може загрожувати безробіттям), негативний наслідки (втрата соціальних зв'язків або статусу).

Особливою проблемою, коли керівник звільняє працівників за власним бажанням, є звільнення працівників при ліквідації підприємства, звільнення, реструктуризація виробництва.

У більшості випадків підприємство проходить повну реорганізацію, яка може бути викликана різними причинами, якими можуть бути переміщення діяльності, перехід на аутсорсинг тощо.

У разі масових звільнень важливо розуміти, що це не тільки означає звільнення деяких працівників, а й зникнення їх посад з організаційної структури керівництва підприємства. Водночас є певні категорії людей, яких не можна звільнити в рамках цієї акції, зокрема вагітні жінки чи матері-одиначки. Існує певна форма наказу про звільнення, а також права та обов'язки роботодавців і працівників [25].

На відміну від скорочення штату, скорочення чисельності полягає у зменшенні кількості непотрібних працівників.

При цьому сама посада залишатиметься в організаційній структурі. Наприклад, якщо в організації було 5 менеджерів із прибирання, то після скорочення чисельності їх може залишитися від 1 до 4, а після скорочення

штату жодного, такої позиції взагалі більше не буде. У разі наявності такої можливості роботодавець може запропонувати працівникові переведення на іншу посаду, якщо вважає, що він краще виконуватиме свої обов'язки. Перед цим працівник повинен одержати повідомлення, у складанні якого є певні нюанси. Наприклад, воно має бути отримане не менше ніж за 2 місяці до дати передбачуваного скорочення.

Система заходів щодо звільнених працівників може встановлюватися як на індивідуальній, так і на колективній основі.

Основним напрямком цієї роботи є передача повідомлень про звільнення працівникам та консультаційна робота щодо нової профорієнтації та подальшого розвитку співробітників.

Впровадження цієї системи заходів може вирішити кілька цільових завдань:

а) з організаційної точки зору – оптимізація витрат, що відбувається під час звільнення; аналіз та виявлення вузьких місць у навчанні співробітників та професійній поведінці; ясність щодо процедур звільнення для решти співробітників організації;

б) з точки зору працівника – завдання можна поділити на грошові, психосоціальні, професійні.

В окремих випадках в управлінській практиці спостерігається велика кількість звільнень, що є окремим випадком звільнення, де основним критерієм є показник кількості звільнених у зв'язку з ліквідацією чи звільненням працівників чи працівників за певний період часу [32].

Вивільнені працівники поділяють на дві частини:

1. особи, які не пройшли сертифікацію, систематично порушували дисципліну або не «придатні» для компанії, оскільки функції, які вони колись виконували, стали непотрібними;
2. працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Слід пам'ятати, що необґрунтоване звільнення знижує продуктивність праці, що призводить до зниження інтересу до роботи («внутрішнє звільнення»), прогулів, звільнення за власним бажанням, додаткових витрат (наприклад, наймання нових працівників). Тому будь-яке звільнення повинно мати поважну причину.

Порядок роботи та характер процедури звільнення повинні суворо відповідати вимогам трудового законодавства та не порушувати колективних договорів, розпорядку працівників, посадових інструкцій, трудових договорів.

Загалом колективні договори визначають порядок звільнення працівників у разі зниження ділової активності та порядок прийому на роботу раніше звільнених осіб у разі зростання ділової активності. По можливості звільненому працівнику слід надати відповідну допомогу для подальшого працевлаштування (рекомендаційні листи, перепідготовку тощо) [55].

Відповідно до трудового законодавства у разі звільнення право на пільгове збереження роботи надається:

- більш продуктивним та кваліфікованим працівникам;
- сімейним працівникам (особи, які мають двох і більше дітей, а також особи, у домогосподарствах яких немає інших самозайнятих осіб);
- працівникам, які безперервно працюють на підприємстві протягом тривалого часу;
- працівники, які страждають на захворювання, отримані на підприємстві;
- працівники, які підвищують кваліфікацію навчанням у вищих та середніх спеціальних навчальних закладах залежно від роботи, яку вони виконують.

Оскільки при звільненні йдеться про укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, відповідно до законодавства про працю

орган виконавчої влади має право проводити реорганізацію та переведення працівників за однорідною професією та посадою, скорочення їх посади на іншу, звільнення некваліфікованих працівників [1].

Рекомендації щодо організації звільнення працівників:

1. співробітники не повинні отримувати повідомлення про звільнення в четвер або п'ятницю або за день до святкового дня, коли у них є додатковий час для роздумів. Це не стосується звільнень, які потребують негайних дій. Потрібно бути обережним, щоб не звільнити когось на день народження, річницю весілля чи річницю роботи на підприємстві;

2. повідомлення про звільнення подається щонайменше у присутності заступника директора з кадрів;

3. причини звільнення не можуть бути висловлені своїми словами. Це має бути офіційно повідомлено, щоб точно та переконливо відобразити погане виконання роботи або важкий стан підприємства. Незалежно від причини звільнення, людину ніколи не можна принижувати;

4. не слід повідомляти суперечливу інформацію: звільненому працівнику слід повідомити одну причину, а іншому – іншу. Щоб уникнути конфлікту, одні керівники повідомляють своїм працівникам, що їхня посада скорочена (ліквідована), а всі інші повідомляють, що людина взагалі не виконала свою роботу. Але така поведінка викличе у решти співробітників питання, чи чесний керівник;

5. не кажіть нікому, окрім тих, хто має знати, що людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку на підприємстві;

6. звільнення за прогул або звільнення не оголошується достроково;

7. не потрібно просити людину негайно звільнити робоче місце і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього;

8. за винятком випадків шахрайства або крадіжки, не слід користуватися послугами служби безпеки організації, для того, щоб проводити звільненого з будинку;

9. обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства [8].

1.2. Методичні підходи та система заходів щодо звільнення персоналу

У науково-практичній літературі виділяють такі підходи до вивільнення персоналу організації: економічний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний та інституційний [51, с. 415].

Традиційним є економічний підхід (Д. С. Хамермеш, Г. А. Пфанн, Д. О. Парсонс, С. Х. Аппельбаум, П. Каппеллі, Х. С. Фарбер, К. Ф. Хеллок та ін.), який дозволяє розглядати питання, що стосуються визначення надмірної чисельності працівників, критеріїв відбору працівників, що вивільняються, і оцінки ефективності звільнення персоналу. Однак в межах даного підходу неможливо дати пояснення «парадоксу продуктивності» – поширеному серед американських і європейських компаній явищу, коли звільнення персоналу не дозволяє досягти поставлених економічних цілей (підвищення продуктивності, рентабельності, поліпшення якості продукції тощо). Розгляд звільнення персоналу з позицій інших теоретичних підходів дозволяє вирішити цю проблему.

В рамках організаційно-управлінського підходу можлива неефективність звільнення пояснюється відсутністю адекватної системи управління його реалізацією, невідповідністю звільнення загальній стратегії розвитку організації та орієнтацією на короткострокові цілі. Тому прихильники даної групи теорій (К. С. Кемерон, С. Дж. Фріман, М. С. Ментцер, Т. А. Хікок, Ф. Гандольфі, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єремін, А. В. Скавітін та ін.), ґрунтуючись на результатах спеціальних досліджень, рекомендують реалізовувати звільнення у взаємозв'язку з іншими елементами організаційних змін, а також відповідно до особливостей організаційної структури і культури компанії [51, с.416].

Представники соціально-психологічного підходу (К. Балаз, М. К. Де Бреші, А. О. Кілпатрік, Дж. Брокнер, Д. Зеон, С. М. Зоммер, Б. К. Лютенс, Л. Шапіро та ін.) вважають, що звільнення персоналу може бути неефективним через недостатню увагу, що приділяється керівництвом організації «людському чиннику» в процесі вивільнення персоналу. Як показують результати численних досліджень, критично важливим для майбутнього розвитку організації є психологічний стан працівників, що залишаються працювати в організації. В деяких випадках може спостерігатися падіння продуктивності праці, зростання демотивації, погіршення морального клімату в колективі. Вірогідність появи таких негативних явищ можна зменшити за допомогою дотримання вимог законодавства і норм соціальної справедливості відносно працівників, що вивільняються, а також реалізації спеціальних заходів щодо підтримки працівників, які залишаються працювати в організації.

В рамках інституційного підходу неефективність вивільнення персоналу пояснюється дією нераціональних мотивів при ухваленні рішення про його проведення (копіювання дій інших організацій, слідування «модним» тенденціям і стратегіям управління, прагнення задовольнити інтереси акціонерів, зацікавлених в скороченні витрат і зростанні вартості компанії та ін.). Узагальнення результатів досліджень з позицій інституційного підходу дозволяє зробити висновок про те, що ухвалення рішення щодо звільнення працівників (вірогідність його проведення) залежить від управлінської ідеології та системи цінностей керівництва й менеджменту компанії, а також впливу на процес ухвалення управлінських рішень різних груп інтересів. Отже, такі чинники, як існуюча система цінностей керівництва, соціальна відповідальність перед працівниками підприємства та суспільством, присутність сильної профспілкової організації, участь державних органів в ухваленні стратегічних рішень – знижують вірогідність звільнення.

В рамках інституційного підходу особлива увага звертається на вплив вимог нормативно-правового регулювання на ухвалення рішення про звільнення працівників і вибір формальної підстави його реалізації. Так, досліджуючи систему захисту зайнятості (нормативноправового регулювання звільнень за ініціативою працедавця) в країнах ОЕСР і України шляхом зіставлення даних по таких параметрах, як: термін повідомлення працівників про звільнення, розмір вихідної допомоги, критерії відбору працівників, що вивільняються, санкції за порушення вимог щодо процедури і підстав звільнень та ін., О. А. Гавриш із співавторами [51, с.417] встановили, що жорсткість системи захисту зайнятості має безпосередній вплив на ухвалення рішення про звільнення працівників (вибір між звільненням персоналу і альтернативними методами скорочення витрат на персонал) і вибір формальної підстави його проведення.

На підставі аналізу підходів до звільнення персоналу можна виділити дві стратегії: шляхом примусових звільнень і за допомогою створення умов для добровільних звільнень працівників. Ці стратегії можуть бути реалізовані за допомогою різних методів.

Таблиця 1.1

Класифікація методів звільнення персоналу на підприємстві

Спосіб звільнення	Метод звільнення	Метод управлінської дії роботодавця на працівників, що звільняються, та критерії їх відбору	Формальна підстава розірвання трудових відносин
1	2	3	4
Створення умов для добровільних звільнень працівників	Скорочення чисельності за рахунок природної плінності кадрів	Організація на певний період повністю заморожує найм або обмежує його деякими відділами або посадами. Організація залишається «закритою» до того моменту, коли фактична чисельність досягне планових показників. Проведення спеціального відбору працівників для звільнень не проводиться	Ініціатива працівника, угода сторін, припинення термінового трудового договору, ініціатива роботодавця
	Стимулювання звільнень за власним бажанням або угодою сторін	Організація пропонує компенсацію всім працівникам, які протягом певного періоду погодяться звільнитися за вказаними підставами. Фактично працівники проводять самовідбір (право ухвалення остаточного рішення про звільнення залишається за ними), хоча розмір компенсації може визначатися залежно від різних параметрів з метою стимулювання звільнення певних	Власне бажання працівника або угода сторін

1	2	3	4
		категорій працівників	
	Стимулювання дострокового виходу на пенсію	Організація пропонує компенсацію працівникам передпенсійного і пенсійного віку, що мають певний трудовий стаж, якщо вони протягом певного періоду погодяться звільнитися (вийти на пенсію). Право ухвалення остаточного рішення залишається за цими працівниками	Власне бажання працівника (вихід на пенсію)
Примусові звільнення працівників	Звільнення тимчасових працівників	Організація відмовляється від продовження термінових трудових договорів і цивільно-правових договорів з працівниками або припиняє їх достроково	Розірвання термінового трудового/цивільно-правового договору
	Звільнення за ініціативою роботодавця зі збереженням ядра трудового колективу	Організація ухвалює рішення про посилення контролю за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку з метою звільнення порушників по відповідних підставах; або рішення про проведення атестації з метою звільнення працівників, що не пройшли її. За наслідками першого або другого з цих варіантів за домовленістю між роботодавцем і працівником останній може бути звільнений за власним бажанням/ угодою сторін	Ініціатива роботодавця (порушення дисципліни, невідповідність посади), угода сторін, власне бажання працівника
	Скорочення чисельності або штату працівників	Організація на основі відповідних наказів вносить зміни до штатного розкладу з метою виключення з нього певних посад або робочих одиниць. При відборі працівників для звільнення по даній підставі роботодавець зобов'язаний слідувати вимогам законодавства про переважне право залишення на роботі і, у разі наявності таких, нормам локальних нормативно-правових актів (якщо в них містяться інші критерії відбору)	Ініціатива роботодавця (скорочення чисельності або штату)
	Цілеспрямоване примусове звільнення працівників	Роботодавець чинить цілеспрямований тиск (шляхом навмисного погіршення умов праці, шантажу, погроз і т. п.) на певних працівників з метою примусення їх звільнитися. В цьому випадку працівники можуть взагалі не отримати ніякої компенсації за втрату робочого місця	Власне бажання працівника або угода сторін

Джерело: Сформовано автором на основі [51, с.418-419]

Основним обмеженням ефективного управління звільненням персоналу при використанні стратегії добровільних звільнень працівників є повна або часткова відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому її реалізацію доцільно супроводжувати заходами щодо утримання кваліфікованих і цінних співробітників. При стимулюванні добровільних звільнень, зокрема дострокового виходу на пенсію, також важливо розробити адекватний компенсаційний пакет для працівників, що вивільняються,

враховуючи такі чинники, як адресність і термін дії пропозиції, структура компенсаційного пакету, розмір грошової компенсації і критерії її визначення. Скорочення чисельності або штату працівників є найбільш складним в реалізації методом, тому з метою мінімізації соціально-психологічних наслідків, ризик яких в даному випадку максимальний, можлива реалізація додаткових заходів відносно працівників, що вивільняються (допомога в працевлаштуванні, навчання і перенавчання, консультування тощо) і залишаються (інформування, консультування, мотиваційні програми та ін.). Цілеспрямоване примусове звільнення працівників («витискування» персоналу) не припускає реалізації яких-небудь заходів щодо підтримки працівників, що вивільняються і залишаються. За даними ряду досліджень, його широке застосування роботодавцями є результатом існування жорсткої системи захисту зайнятості, неефективної судової системи і нерозвиненості інституту активного відстоювання працівниками своїх інтересів. Враховуючи існування «парадоксу продуктивності», одним з найбільш важливих аспектів управління звільненням персоналу є оцінка його результатів, пов'язаних з ним витрат, а також якості управління його реалізацією.

Враховуючи важливість таких подій, як вихід з організації, головне завдання служб управління персоналом при роботі зі звільненими працівниками – мінімізувати перехід до іншої галузі, соціальної, особистої ситуації [39].

Робочий план звільнення – це комплексний план заходів, що вживаються під час звільнення працівника за ініціативою виконавчого відділу або після закінчення строку трудового договору.

Служби управління персоналом намагаються знайти доступні методи, зокрема:

- надання юридичних консультацій щодо претензій та компенсацій, що впливають із них;

- допомога потенційним роботодавцям у процесі надання інформації працівникам;
- психологічне консультування та психологічний супровід в організаційних заходах, пов'язаних з плинністю кадрів;
- формування нової системи прагнення до мети, нового плану кар'єри та кар'єрного розвитку як умови успішного кар'єрного перерозподілу співробітників [12].

Гнучка політика зайнятості для підприємства включає підтримку та раціоналізацію та забезпечує:

1. припинення трудових відносин, коли на вільне місце не приймається новий працівник. При цьому скоротили лише загальну кількість, а не конкретні робочі місця;
2. скорочення робочого часу шляхом скорочення тривалості робочого дня та/або робочого тижня, ліквідації або скорочення внутрішніх неповних робочих місць та понаднормових;
3. припинити надання вказівок цій стороні;
4. направлення на навчання, переривання основної роботи, надання неоплачуваної відпустки;
5. використання внутрішніх венчурних капіталів – групи ентузіастів з власними ідеями, які хочуть бути їх розробниками, маркетологами або інвестувати в них на додаток до початкового фінансування цих проектів;
6. стимулювання звільнень за власним бажанням (на основі пропозиції грошових компенсацій; стимулювання дострокового виходу на пенсію;
7. звільнення окремих працівників за різні порушення;
8. масове звільнення (в крайньому випадку за відсутності індивідуальних заходів) [32].

Завдяки цілеспрямованому використанню методів самооцінки, психологічних тестів або розмови з консультантами працівники починають переглядати свої професійні та особистісні позиції.

Етапи заходів звільнення працівників. Під час звільнень організація повинна розробити комплекс заходів щодо звільнення працівників. Така система може включати три етапи:

1. підготовка;
2. передача працівникові повідомлення про звільнення;
3. консультування.

Перший етап – етап підготовки. На цьому етапі визначаються критерії звільнення кандидатів, приймається рішення про звільнення працівника, визначається юридичне обґрунтування цього рішення, розробляється система заходів підтримки звільненого працівника.

На підготовчому етапі виконавча влада вирішує, чи потрібне звільнення, виходячи з причини звільнення, і використовує конкретну систему заходів.

Організації можуть і повинні бути зобов'язані допомагати звільненим у разі скорочення чисельності працівників, і не можуть бути зобов'язані підтримувати працівників у разі звільнення працівника за прогул або стан сп'яніння.

Другий етап – інформаційний. Повідомлення працівника про звільнення (письмово, у формі наказів, розпоряджень та усно) оформляє процес звільнення та є відправною точкою для консультаційної роботи.

Третій етап – консультаційний. Для нього характерна низка заходів, таких як юридичне та психологічне консультування працівників, формування нових цілей і професійних потреб звільнених працівників. На цьому етапі звільненому працівнику надається допомога у пошуку нової роботи [23].

Він складається з трьох етапів:

1. спроба врахувати всі невдачі на попередніх посадах і поставити нові кар'єрні та особисті цілі шляхом переговорів;
2. сформулювати план пошуку нової роботи (наприклад, розробити необхідні документи, побудувати мережу контактів з пошуку роботи, підготувати до співбесід тощо);

3. пошук роботи (допомога у виборі різних вакансій для однієї з установок).

Справедливе звільнення – це ситуація, коли роботодавець має поважну причину для розірвання трудового договору з працівником і його дії відповідають закону.

Заборона та обмеження звільнення є правовою нормою, яка забезпечує пільги при звільненні окремих категорій працівників. Відповідно до законодавства до цих категорій належать:

- вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до 3 років;
- особа, яка виховує дітей без матері;
- працівники віком до 18 років тощо.

Звільнення людей з будь-якої причини має бути економічно вигідним і соціально вигідним. При звільненні особи необхідно дотримуватися таких правил:

1. скорочення тих працівників, місця яких скорочують;
2. уникнення додаткових витрат під час скорочення, крім встановлених законодавством;
3. після скорочення не повинно виникати таких витрат.

Відправною точкою для прийняття рішення про звільнення працівника має стати усвідомлення серйозності та важливості факту звільнення з продуктивної та соціальної та особистої точки зору [48].

1.3. Сучасні технології звільнення персоналу

В умовах ринкової конкуренції відповідно посилюється і конкуренція на ринку праці. А звільнення – це нормальний хід господарської діяльності. Тому звільнення працівників може відбуватися з різних причин, від некомпетентності до зміни іміджу організації, коли професіонали, які

наполегливо працювали роками чи місяцями, стають зайвими. Ще одна проблема – велика кількість працівників на підприємстві.

Вивільнення персоналу передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституційного характеру, що реалізовується в рамках системи управління персоналом з метою підвищення продуктивності, ефективності і (або) конкурентоспроможності організації.

Вивільнення персоналу здійснюється на підставі розірвання трудового договору. Розірвання трудового договору торкається лише випадків, коли трудовий договір припиняється з ініціативи будь-якої з його сторін.

Природно, що рано чи пізно нам доведеться звільняти зайвих працівників. Роботодавці повинні виплачувати вихідну допомогу звільненим працівникам. Тому найкращий спосіб уникнути цього – запобігти цьому, а точніше спланувати розвиток бізнесу та його потреби в персоналі. Також є людина, яка успішно пройшла співбесіду і була прийнята на роботу, але в процесі роботи не впоралася із завданням. Така ситуація, коли працівники не виправдовують очікувань і немає формальної причини для звільнення, може тривати роками [40].

За словами Кокорєва В. Л., деякі роботодавці оцінюють будь-якого працівника за трьома основними показниками: працездатність, відповідальність і професіоналізм. Якщо один із параметрів не дотриманий, працівникові повідомляють, до якого терміну він повинен виправитися, і при цьому без заявляють: якщо ситуація не зміниться, краще звільнитися. У більшості випадків люди, які не мають ресурсів для виконання завдання, діють поодиночі [13].

Найзручнішою формою звільнення є застереження «Розірвання трудового договору за угодою сторін». Проте працівники мають право захищати можливості працевлаштування. У цьому випадку звільнення відбудеться за ініціативою роботодавця. Щоб це було законно, він повинен підтвердити відсутність у працівника кваліфікації. Для цього дивляться на

результати атестації співробітників. Важливо, що процедура має проводитися строго відповідно до закону, інакше її результат може бути оскаржено в суді. Компанія повинна мати положення щодо такої сертифікації, які визначають терміни та процедури сертифікації. Цю процедуру повинні пройти всі працівники підрозділу працівника, про звільнення якого ухвалено рішення. Однак у 99% випадків працівник не буде конфліктувати з роботодавцем. Всім відомо, що розповсюджувачі скандалів ніде не вітаються. Після гучного звільнення є загроза, що в колишній сфері буде важко знайти роботу.

Формально легше звільнити членів команди, які недбало дотримуються дисциплінарних порушень (наприклад, прогулів). Закон трактує це порушення як безпідставну відсутність на роботі більше чотирьох годин у робочий день. Для початку процедури звільнення за цим пунктом необхідно документально підтвердити відсутність осіб на робочому місці. Констатацією цього факту може бути відмітка в таблиці обліку робочого часу або журналі робочого часу, письмова рекомендація співробітника або звіт безпосереднього керівника ходок. Відсутній зобов'язаний надати письмові пояснення та вказати причину неявки. Якщо роботодавець вважає ці підстави неповажними, він видає наказ про звільнення за прогул. Документи подаються працівникам протягом трьох робочих днів з дня відправлення. Водночас, щоб процедура була юридично бездоганною, необхідно докласти зусиль, щоб працівники розписалися. Якщо він відмовляється це зробити, необхідно буде надіслати йому копію наказу рекомендованим листом для ознайомлення або скласти копію про відмову про звільнення підписати представлений йому наказ у присутності двох свідків [6].

HR-менеджери звертають увагу на те, що звільнення – це не означає не принизити, а підняти людину. Якщо він завдає шкоди організації, йому не можна дозволяти продовжувати це робити, але важливо дати зрозуміти це не тільки керівнику, а й підлеглим.

Розглянемо зміст методів звільнення персоналу (табл. 1.2).

Зміст методів звільнення персоналу

Методи звільнення	Зміст методу
1	2
Метод «відкритого вікна»	Організація оголошує, що на строго обумовлений термін діє пільговий режим відходу з фірми.
Метод «селективного скорочення»	Організація збирає заявки від тих, хто хоче звільнитися з роботи за пільговою системою. Однак заявка діє кілька років і сама виконавча влада поступово звільняє від випадку до випадку, вибірково по відділах та окремим особам.
Аутплейсмент як метод звільнення персоналу	Організації використовують програми по аутплейсменту, щоб виявити повагу до своїх співробітників, і турбота про їхнє майбутнє може зменшити роз'єднаність і невпевненість серед співробітників компанії. Якщо звільнення пов'язані з процесом реструктуризації, а не з невиконанням працівником своїх обов'язків, потрібен план. Введення нових вакансій допомагає запобігти різкому падінню продуктивності і підтримувати морально-психологічний клімат і відчуття стабільності в організації. Також важливо підтримувати імідж організації на ринку. Крім того, збільшення швидкості резервних процесів дозволяє організації заощадити на компенсації.

Джерело: Сформовано автором на основі [8]

Метод «аутплейсмент» – консультації працівників, які можуть бути звільнені, які проводяться зовнішніми консультантами. При цьому переслідуються дві цілі: допомогу звільненим працівникам і полегшення процесу звільнення.

Аутплейсмент полягає в тому, щоб допомогти співробітникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, врешті-решт, знайти роботу. Аутплейсмент, як вид консалтингових послуг, можуть

надавати кадрові й рекрутингові агентства підприємству, яке здійснює звільнення працівників. Участь у процедурі розірвання трудового договору незалежної третьої сторони дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення. У пакет послуг входять консультація психолога, оцінка професійних знань і навичок, аналіз ситуації на ринку праці, підготовка індивідуальних планів з пошуку роботи, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line, складання професійного резюме й розсилка резюме можливим безпосереднім роботодавцям і провідним рекрутинговим агентствам [5].

У розвинених країнах аутплейсмент отримав широке розповсюдження і вважається ефективним способом «цивілізованого» звільнення співробітників. У деяких країнах, наприклад, у Франції, є агенції, які займаються виключно аутплейсментом. У Великобританії переважне число підприємств (до 90 %) підтримують своїх звільнених співробітників.

В Україні, на жаль, аутплейсмент не отримав широкого розповсюдження внаслідок чисельних причин економічного, соціального, культурного характеру. Аутплейсментом найчастіше займаються міжнародні корпорації, проте ця процедура, як правило, використовується виключно для топ-менеджерів.

Результати дослідження Economist Intelligence Unit свідчать, що людський чинник оцінюється великими компаніями як головний ризик, що може мати певну загрозу для їх бізнесу. Звільнення співробітників можуть негативно вплинути на діяльність компанії, що пов'язано, зокрема, з розповсюдженням конфіденційних даних компанії; створенням негативного іміджу роботодавця; виникненням правових колізій у випадку звернення звільнених працівників до суду та ін. [3].

Аутплейсмент починається зі звернення представників компанії в кадрове агентство, що займається аутплейсментом. Як правило, аутплейсмент здійснюють великі агентства, що спеціалізуються не тільки на підборі персоналу, а й на консалтингу. Обговорюючи варіанти співпраці з

агентством, компанія може підібрати свій, необхідний їй варіант аутплейсменту. Наприклад, за бажанням компанії агентство або розміщує резюме співробітників на «робочих» сайтах, або дає оголошення про пошук роботи в ЗМІ, або не робить цього. У пакет послуг може також входити професійне тестування звільнених фахівців, складання індивідуальних планів трудовлаштування, репетиційні співбесіди і так далі.

Таким чином, аутплейсмент – це спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень.

Програма зосереджена на доставці повідомлень про звільнення та консультуванні щодо нових напрямків кар'єри.

Процес виходу на пенсію та прийняття нової соціальної ролі в цивілізованій нації є предметом пильної уваги. Ця увага приходить від країн та організацій, де людина працює та робить внесок у спільну справу. Своє конкретне вираження робота із співробітниками передпенсійного та пенсійного віку у закордонних компаніях знаходить у проведенні певних заходів, серед яких можна виділити два найбільш характерні:

1) Курси підготовки до пенсії.

У зарубіжних організаціях такі курси допомагають працівникам вступити на посади, знайомі з особливостями нового етапу життя. Вони можуть проводитися у вигляді лекційних циклів і лекцій, з одноденними та багатоденними семінарами з різноманітних питань: правових норм і правил, пов'язаних з виходом на пенсію; економічних аспектів майбутнього життя; медичних питань; можливостей побудови активного дозвілля тощо.

2) «Ковзаючий вихід на пенсію» – майже дослівний переклад дуже поширеного поняття в іноземних організаціях.

Відмінною рисою системи «ковзного виходу на пенсію» є її досить точні часові рамки для конкретного працівника, які варіюються від 60-61 до 65 для чоловіків і 55 до 60 для жінок, частково система діє навіть після виходу працівника на пенсію. Ця система заходів передбачає поступовий перехід до неповної зайнятості (неповний робочий день) та певні зміни в

заробітній платі. Колишніх співробітників компанії іноді запрошують в якості консультантів, експертів для вирішення виробничих проблем, відвідувати різноманітні конференції, а лектори залучають до навчання працівників, наставництва та управління процесом адаптації нових співробітників [28].

Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу в організації є даунсайзинг (downsizing) – це зменшення виробничої потужності підприємства та чисельності персоналу управління виробництвом відповідно до реального попиту та можливостей ринку. Використання цього методу дозволяє значно знизити постійні витрати і знизити витрати виробництва.

У зарубіжній літературі склалися два підходи до визначення даунсайзингу. Прихильники першого, розширеного, підходу (К. С. Кемерон, С. Дж. Фріман, А. К. Мішра, С. В. Дж. Козловські, М. К. Де Бреші, К. Балаз та ін.) під даунсайзингом розуміють комплекс заходів, що реалізовується менеджментом організації з метою підвищення організаційної ефективності, продуктивності і (або) конкурентоспроможності і що припускає скорочення витрат виробництва, ліквідацію робочих місць, зменшення кількості рівнів управлінської ієрархії або зміну системи організації виробництва [44].

Прихильники другого підходу (В. Ф. Кассіо, Ш. Аппельбаум та ін.) під даунсайзингом розуміють стратегію покращення фінансового становища підприємства та зниження витрат виробництва за рахунок скорочення кількості працівників (звільнення). З точки зору прихильників методу продовження, це лише одна область можливих звільнень, відома як «workforce downsizing».

Аналіз наукових розробок з означеної проблематики дозволив виявити такі характеристики даунсайзингу:

- наявність управлінської дії на персонал, що призводить до зменшення його чисельності;

- зменшення чисельності персоналу відбувається через звільнення працівників, що обумовлюється зовнішніми або внутрішньо організаційними причинами;
- здійснення звільнень працівників спрямоване на поліпшення показників діяльності організації, зокрема продуктивності праці, підвищення ефективності, конкурентоспроможності.

Таким чином, даунсайзинг – це низка заходів, які пов’язані з оптимізацією розміру організації за допомогою більш ефективної HR-діяльності, трансформації структури фірми та зміни ключових цілей і робочих процесів. З даного визначення слідує також деякі відмінні риси даунсайзингу від реінжинірингу: даунсайзинг у порівнянні з реінжинірингом не повинен розглядатися як фундаментальна, радикальна, істотна зміна в житті організації. Деякі дослідники вважають, що фірма повинна займатися даунсайзингом регулярно [31]. Однак даунсайзинг не обов’язково пов’язаний з впровадженням бізнес-процесів – даунсайзингові заходи можуть проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури. При цьому даунсайзинг може застосовуватися і після проведення реінжинірингових змін у разі невдачі останніх. Особливе місце при проведенні даунсайзинга відводиться політиці скорочення робочих місць.

Багато вчених вважають, що даунсайзинг включає такі стратегії: стратегія звільнення; стратегія зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і (або) бізнес-процесів); комплексна стратегія системних змін, яка складається із стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин із стейкхолдерами [37].

В рамках цього виділяють наступні показники оцінки ефективності даунсайзингу:

- скорочення керівників та службовців;
- зменшення кількості високореєтингових позицій;
- збільшення відсотка супервайзерів до кількості службовців;

- порівняння скорочення персоналу через «виснаження» і скорочення персоналу через програми стимулювання;
- скорочення бюджету;
- здатність відповідати встановленим рамкам бюджету;
- відсоток службовців, що знайшли нові місця роботи;
- фінансові індикатори, як наприклад, період повернення в програмах стимулів;
- кількість поданих скарг;
- кількість добровільних учасників у програмах стимулювання і програмах зміни кар'єри та ін.

Деякі дослідники вважають, що даунсайзинг здійснюється на базі принципів, що закладені в основу реінжиніринга. З цієї точки зору даунсайзинг та реінжиніринг характеризують «сукупність дій керівництва організації, які спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії». У цьому сенсі даунсайзинг іноді навіть позначають як реінжиніринг, пов'язаний з реорганізацією (Reengineering Reorganising) [54].

Даунсайзинг, як метод докорінної зміни діяльності компанії, передували реінжинірингу. Вважається, що звільнення виникли на початку 1980-х, а на початку 1990-х були реорганізовані після публікації книги Майкла Хаммера та Джеймса Чемпі «Реінжиніринг компанії: маніфест революції в бізнесі». У той же час заходи звільнення часто негативно впливають на працівників компанії, що зазвичай проявляється у вигляді масових звільнень. З цієї причини даунсайзинг почав асоціюватися з радикальними перетвореннями компанії, основою яких стало звільнення працівників (хоча для позначення процесу скорочення штатів в англійській літературі використовується інший термін – «redundancy»). Мабуть, саме з цієї причини М. Хаммер і Дж. Чампі відмовилися від використання поняття «даунсайзинг» [58].

Вважається, що даунсайзинг також є невід'ємною частиною реінжинірингу. Традиційно діяльність з реінжинірингу може бути виражена як три ключові зміни, пов'язані зі змінами маркетингу, інформаційних систем та організаційної структури. У цьому випадку звільнення є зрушенням, яке впливає на організаційну структуру компанії.

Реінжиніринг та даунсайзинг є різними заходами, пов'язаними з кардинальними змінами в житті фірми. Відмінності між реінжинірингом та даунсайзингом можуть бути описані за допомогою концепції організаційної культури [53]. При цьому в аналізі використовуватиметься традиційна парадигма організаційної культури, яка передбачає, що культура компанії унітарна, історична, виступає як інструмент управління організацією (раціонально-прагматичний підхід), залежить від поведінки топ-менеджменту і (або) засновника бізнесу.

Реінжиніринг означає фундаментальне переосмислення та радикальну переробку бізнес-процесів для значного покращення ключових показників ефективності, таких як вартість, якість, рівень обслуговування та ефективність у сучасному бізнесі [53]. У цьому визначенні містяться чотири ключові слова: фундаментальний, радикальний, істотний і процеси. З погляду технології це означає:

- 1) ефективніше використання матеріальних ресурсів, що є у фірми;
- 2) можливість застосування досконаліших засобів виробництва;
- 3) «наближення» фірми до кінцевого споживача.

Все це можливо при переході від технічних будівельних блоків до економічних блоків, що базуються на бізнес-процесах. Перетворення одиниць призводить до змін у тому, як вони організовані. Перехід від ієрархічної бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих та інших структур закладає додаткові принципи координації та функціонування всієї системи. У цьому випадку реінжиніринг зачіпає всю організацію та її окремі підрозділи.

Для успішного здійснення реінжинірингової діяльності необхідно досягти балансу інтересів зацікавлених сторін в організаційній діяльності. Організації повинні мати культуру, яка забезпечує інтереси всіх ключових зацікавлених сторін - керівників, акціонерів, споживачів і звичайних працівників. Перетин інтересів однієї із зацікавлених сторін або їх груп може призвести до провалу реінжинірингу, незбалансованого впровадження маркетингу, трансформації організаційної структури, пов'язаної з інформаційними технологіями та технологіями. Організаційна культура повинна сприяти успішній політиці керівництва щодо проведення реінжинірингових заходів, досягненню балансу між різними рівнями організаційної культури, а також такого рівня розвитку організаційної ідеології, при якому будуть реалізовані повною мірою енергія, інноваційність, оптимізм (віра в успішне подолання труднощів, пов'язаних з реінжинірингом) працівників організації [56].

У сфері людських ресурсів аутсорсинг може бути двох видів - аутсорсинг бізнес-напрямків і HR-аутсорсинг. У першому випадку компанія-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрямок роботи, кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати. Другий вид - своєрідний "лізинг" персоналу, коли компанія на час залучає необхідних їй співробітників, не оформлюючи їх офіційно.

HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. HR-аутсорсинг (або аутсорсинг трудових процесів) є різновидом аутсорсинга й полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозиції вигідних рішень керування людськими ресурсами. Основна мотивація компанії при звертанні до аутсорсеру – це залучення відсутніх у неї можливостей для досягнення стратегічних цілей. Аутсорсинг кадрових процесів дозволяє суттєво знизити

витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також підвищити якість праці менеджерів та загальний рівень корпоративної культури.

HR-аутсорсинг пропонується і рекомендується в тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення стратегічних задач, які постають перед компанією. Це форма ділових господарських взаємовідносин, при яких роботодавець передає частину обов'язків з управління персоналом спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів [54].

Аутстафінг (outstaffing) – виведення персоналу поза штат. Спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників. При цьому послуги різних агенцій, які надають аутстафінг, можуть включати [2]:

- розрахунок та виплата заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки);
- розрахунок та виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсації за відпустку, оформлення витрат на відрядження;
- розрахунок та відрахування встановлених прибуткового та соціальних податків;
- оформлення необхідних бухгалтерських звітів та довідок;
- проведення різноманітних кадрових процедур відповідно до трудового законодавства;
- управління компенсаційним пакетом співробітників;
- припинення трудових відносин зі співробітником за вимогою клієнта.

Для компаній головною перевагою аутстафінгу є можливість швидкого коригування (збільшення або зменшення) фактичної чисельності без зміни чисельності. Згідно з аналізом українського ринку аутсорсингових послуг кадрового сектору, рівень зайнятості (лізингу) тимчасових працівників залишається високим. Віддавати двох-трьох співробітників на

аутсорсинг не вигідно, що передбачає тривалі та складні контракти. Проте вітчизняні компанії демонструють зростаючий інтерес до схем кадрового аутсорсингу, оскільки вони дають можливість бути більш гнучким у відповідь на зміни зовнішнього середовища, особливо під час криз.

На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє:

- сфокусувати увагу на основному бізнесі підприємства;
- зменшити необхідність інвестицій в неосновні фонди;
- забезпечити гнучке реагування на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання) та інше.

До тактичних переваг аутсорсингу відносять такі:

- відсутність необхідності в розширенні штату компанії;
- зменшення початкових витрат, пов'язаних з функцією: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка та ін.;
- гарантія професійної відповідальності, що забезпечується аутсорсинговою компанією.

Аутсорсинг також дозволяє залучати співробітників на особистому рівні. Для цього необхідне не лише постійне матеріальне та моральне стимулювання залучених працівників, а й постійний моніторинг зміни їхніх уподобань. У цьому випадку вигідно наймати співробітників, які готові робити те, що їм цікаво в рамках цілей компанії [2].

Лізинг персоналу (staff leasing) передбачає, що спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться у штаті, клієнту на відносно довгий термін – від трьох місяців до кількох років. При цьому співробітники компанії не лише отримують практичні навички від новачків, але й запобігають подальшому розповсюдженню подібної інформації.

Лізинг персоналу розглядається як форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони. Під лізингом персоналу мають на увазі використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно перебуває в штаті компанії-провайдера [28]. Справа в тому, що замовник

купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретного працівника. Компанія-лізингоотримувач звільняється від додаткових витрат на пошук і підбір необхідного персоналу. Вона може відмовитися від послуг працівника в будь-який час, незалежно від дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством відносно звільнення персоналу і його соціального захисту; не обчислювати строків виробничого стажу; не хвилюватися про пенсійні виплати; не турбуватися з приводу проблем, пов'язаних з кадровим документообігом; не піклуватися про професійний ріст і розвиток «орендованого» персоналу, про нематеріальні форми мотивування.

Таким чином, процес звільнення зачіпає не тільки працівників, які звільняються, а й тих, хто ще працює в організації. Вони контролюють процес управління випуском, взаємовідносини між адміністрацією, лінійними керівниками та співробітниками під час процесу звільнення, а також порівнюють фактичні дії з офіційно оголошеними політиками. Отримані з допомогою такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію. Через професійну поведінку під час звільнення працівників держава намагається в цьому контексті максимально прив'язати інтереси кадрової політики до інтересів працівників.

Висновки до розділу 1

В розділі розглянуті теоретичні основи дослідження технологій звільнення персоналу підприємства.

Встановлено, що звільнення персоналу – це діяльність, що передбачає проведення комплексу заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічного супроводу, що надається органами виконавчої влади при звільненні працівника.

Відзначено, що звільнення вимагає дотримання законодавства про працю, найбільш об'єктивних критеріїв відбору для мінімізації витрат, розкриття та інформації, компенсації та допомоги в працевлаштуванні. Звільнення працівників – це комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічного забезпечення органів виконавчої влади при звільненні працівників.

При найменшій нагоді потрібно використати всі наявні резерви, щоб максимально полегшити процес скорочення. Якщо раціоналізації кадрової структури неможливо досягти шляхом підвищення мобільності, перепідготовки нових професій, створення нових робочих місць, її необхідно скоротити. Це примусовий захід, який є соціально небажаним.

Встановлено, що сучасними технологіями звільнення персоналу є аутплейсмент (спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень, доставка повідомлень про звільнення та консультуванні щодо нових напрямків кар'єри), даунсайзинг (комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів), аутстафінг (виведення персоналу поза штат – спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – український виробник пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Повне найменування юридичної особи Приватне акціонерне товариство «Оболонь», скорочена назва – ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» зареєстрована 29.06.1993 р. за юридичною адресою Україна, 04212, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3.

Розмір статутного капіталу станом на 28.05.2022 р. складає 32 512 700,00 грн. [45].

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД 009:2010 є: 11.05 Виробництво пива.

Інші види діяльності:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі.
- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків.
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв.
- 11.06 Виробництво солоду.
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.
- 22.22 Виробництво тари з пластмас.
- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас.
- 43.13 Розвідувальне буріння.
- 46.34 Оптова торгівля напоями.
- 82.92 Пакування.
- 93.11 Функціонування спортивних споруд.
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг.

- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.
- 49.50 Трубопровідний транспорт.
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
- 71.20 Технічні випробування та дослідження.
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.
- 35.13 Розподілення електроенергії.
- 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів.
- 38.32 Відновлення відсортованих відходів.
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель [35].

Історія компанії бере свій початок з 1974 року, коли на алювіальних відкладах цього району почали будувати заводи. Час відкриття збігається з Олімпійськими іграми 1980 року. Вибір місця для будівництва нового заводу залежав від величезних запасів м'якої та кришталево чистої води на юрському та сеноманському горизонті. Через однойменний район у Києві завод отримав назву не відразу – лише у 1986 році.

За чверть століття «Оболонь» пройшла шлях від радянської пивоварні до всесвітньо відомого бренду. Компанія була першою радянською компанією, яка експортувала пиво за кордон. У 1989 році перша партія «Zhiguli Beer» була відправлена до Великобританії.

У 1992 році розвиток «Оболоні» перейшов на новий етап. Підприємство отримало приватизаційний сертифікат від Фонду національного майна України № 1. У 1993 р. створено приватне акціонерне товариство «Оболонь» за рахунок внеску 97,14% орендодавців заводу «Оболонь-1», орендарів Фастівського заводу - 1,67%, ТОВ «Пепсіко-Фінанс»

- 0,75% і громадянина Франції Марка Фіса - 0,18%. Статутний капітал на момент створення становив 427,929 млн. руб. Поділено на 85 586 простих іменних акцій номінальною вартістю 5 000 крб. кожен.

Через два роки було підписано угоду з німецькою компанією на поставку нової лінії розливу. Нова лінія здатна розливати 24 600 пляшок на годину. У тому ж 1994 році компанія придбала фільтраційне обладнання для табірної майстерні в італійської компанії «Подован», і досягла домовленості з польськими фахівцями щодо виробництва упаковки та постачання коронок. Нова лінія була створена в 2004 році з продуктивністю 110 000 пляшок на годину.

Проектна потужність підприємства в 1980 році становила 10 мільйонів літрів пива, а зараз воно може виробляти 70 мільйонів літрів пива. Це пов'язано з безперервною плановою модернізацією підприємства, введенням нових магазинів і раціональним використанням ресурсів, безперервним удосконаленням системи управління підприємством, рухом упевненості в якості.

У 1998 році вперше в галузі впроваджено та сертифіковано систему менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:1994. У 2001 році система вдосконалена та сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2000. 1998 р. ПрАТ «Оболонь» бере участь у 3-му Національному конкурсі якості та номіновано на «Велике підприємство» за моделлю досконалості EFQM. Наразі система менеджменту вдосконалюється відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001:2004 та HACCP. Цей сертифікат підтверджується щорічно, і відповідність процесу управління потребує ретельної перевірки [45].

Пивне виробництво заводу оснащено в основному чеським комплектним обладнанням. На заводі встановлено два варильних агрегати одноразовим насипом 9 тонн зерноприпасів на кожний. Місткість агрегату 550 гектолітрів. До складу кожного агрегату входить два заторних чани: один сусловарильний і один фільтраційний чан. В бродильно-дріжджовому цеху

встановлено 108 ємностей, 24 м³ кожна. В лагерно-фільтраційному цеху змонтовано 111 ємностей для доброджування пива, 45 з них об'ємом 50 тонн і 66 – об'ємом 100 тонн. Загальна ємність лагерно-фільтраційного цеху 91970 т. Фільтрація пива проводиться на фільтраційному обладнанні італійської фірми «Подован» потужністю 400 гекалітрів на добу.

Розлив пива відбувається на чотирьох лініях: двох чеських лініях потужністю 24 000 пляшок на годину і німецької компанії KN потужністю 32 000 пляшок на годину. Також введена в експлуатацію лінія з виробництва бочкового пива.

Пивзавод «Оболонь» постачається артезіанською водою з насосної станції. Водокористування здійснювалося за технічним проектом 8 свердловин, розподілених на 4 ділянки по 2 свердловини в кожній. Загальний видобуток зі свердловини становить 9480 тонн на добу. Для обліку води встановлені водомірні лічильники.

Опалення заводу здійснюється у вигляді пари та гарячої води від міжгалузевої промислової котельні заводу «Генератор» МПТ України. Для опалення використовується гаряча вода. Електроенергію завод отримує від Київської кабельної мережі Виробничого енергетичного об'єднання «Київенерго».

Підприємство має систему оборотного водопостачання. Облік базується на продуктивності насоса. На території пивзаводу є очисна споруда з очисною продуктивністю 30 л/сек. Лужні стічні води бутильованих мийних машин, які використовуються для розливу пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води, нейтралізують сірчаною кислотою. Проектна потужність очисних споруд – 2500 м³/доб. Після очистки стічні води надходять в західний колектор мінської каналізації. Площа території заводу складає 17 га.

Збільшується кількість ресторанів, барів і кафе, де подають пиво «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» надає клієнтам обладнання для розливу пива, монтажу, обслуговування, сервісного та рекламного супроводу. ПрАТ «Оболонь» співпрацює з агропідприємствами, які вирощують ячмінь, хміль,

забезпечує переробні підприємства, транспортні та торгові організації.

Велике значення ПрАТ «Оболонь» надає спонсорській діяльності, використанню коштів на будівництво храму, підтримці організацій інвалідів, дитячих організацій, ветеранських, чорнобильських організацій, національної культури. Видаються підручники, дитячі книги, книги, що становлять історико-культурну спадщину України. Великий внесок компанії в розвиток українського футболу: ПрАТ «Оболонь» має дві команди футбольних майстрів – «Оболонь» Прем'єр-ліги та «Оболонь-2» 2-ї ліги, а також футбольну школу «Зміна», де безкоштовно навчається 450 хлопців. Також ПрАТ «Оболонь» є керівником столичної школи та дитсадка [45].

У світі бізнесу вважається, що спонсорство передбачає своєчасну сплату податків. «Оболонь» – один із таких бізнесів, який чесно і вчасно сплачує податки до держбюджету.

Враховуючи стан українського пивного ринку, виробництво пива компанії та її позиції на цьому ринку, слід сказати, що компанія розвивається позитивно. Зі зростанням ринку пива виробництво цього продукту з кожним роком зростало. В останні роки ПрАТ «Оболонь» лідирує в цій сфері.

За сучасних умов український винний ринок можна сказати як олігополістичний. Незважаючи на наявність великої кількості пивоварів, понад 90% ринку контролюють чотири компанії. Основними представниками української пивоварної промисловості є:

- ПрАТ «САН ІнБев Україна» (ринкова частка становить 32%);
- ПрАТ «Карлсберг Україна» (29,5%);
- ПрАТ «Оболонь» (24,5%);
- ПрАТ «Ефес Україна» (5,2%);
- ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» (2,8%);
- частки малих пивоварень становлять приблизно 6%.

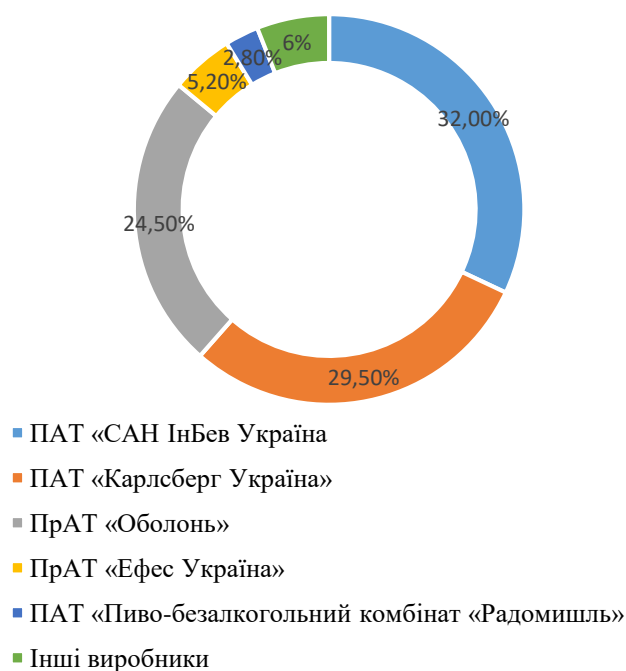


Рис. 2.1. Структура української пивоварної промисловості

Джерело: Побудовано автором на основі [32]

Основні засоби є матеріально-технічною основою виробництва та основою його вдосконалення та розвитку. Для бізнесу не має значення, скільки його власного капіталу вкладено в основні засоби. Вони мають багатогранний і різноманітний вплив на фінансові результати бізнесу.

Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 роки

Групи основних засобів	На кінець року, тис. грн.		Структура, %	
	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1562543	1696649	32,1	33,0
Машини та обладнання	2317042	2169654	47,6	42,2
Транспортні засоби	890796	1244209	18,3	24,2
Інструменти, прилади, інвентар	63280	2570680	1,3	0,5
Інші основні засоби	29206	5141	0,6	0,1

1	2	3	4	5
Малоцінні необоротні матеріальні активи	4868	5141	0,1	0,1
Разом	4867736	5141361	100	100

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Далі побудуємо діаграму за таблицею 2.1.

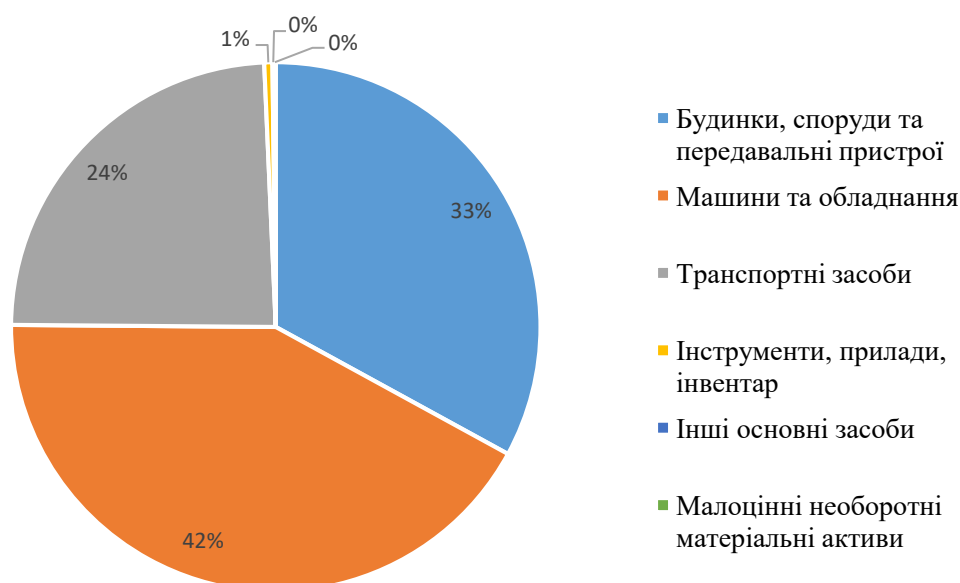


Рис. 2.2. Динаміка структури основних засобів ПрАТ «Оболонь», 2020 р.

Джерело: Побудовано автором на основі табл. 2.1.

Як видно з рис. 2.2, у структурі основних фондів переважають будівлі та споруди (29-33%), вартість яких з року в рік зростає, а вартість машин та обладнання (49-42%) зменшується. Велику частку припадає на транспортні засоби (19-24%), причому їх частка зросла через велику кількість транспортних засобів, придбаних у 2019 році. Удосконалення структури основних фондів, особливо питомої ваги рухомих засобів не менше ніж на 90%, сприяє збільшенню виробництва, зниженню собівартості продукції та збільшенню чистого прибутку.

Власники зацікавлені в оптимізованому збільшенні частки машин та обладнання, тобто активної частини основних фондів, які безпосередньо обслуговують виробничий процес і характеризують виробничі потужності підприємства. Поліпшити структуру основних фондів можна шляхом оновлення обладнання, ефективного використання виробничих потужностей, ліквідації зайвого та неефективного обладнання.

Проведемо аналіз динаміки необоротних активів підприємства в розрізі їх структурних елементів в 2019-2020 рр. в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка необоротних активів ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 роки

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення+/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Нематеріальні активи	8337	6857	-1480	-17,7
Незавершені капітальні інвестиції	48455	20201	-28254	-58,3
Основні засоби	5141361	4867736	-273625	-5,3
Інші фінансові інвестиції	18522	109397	90875	4,9
Всього	5216689	5004205	-212484	-4,1

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Результати наведені в таблиці 2.2 вказують на зниження вартості всіх неліквідних активів у динаміці, за винятком інших фінансових вкладень. За умови постійного розвитку технологій зростання вартості основних засобів має бути закономірним, а оптимізовані виробничі підприємства мають прагнути до ефективного використання.

В таблиці 2.3 аналізуємо стан та ефективність використання основних засобів підприємства.

Аналіз табл. 2.3 показує, що 2020 рік буде найбільш капіталомістким, тоді як цей рік матиме найнижчу рентабельність активів. Тобто у 2020 році найбільшу питому вагу у вартості продукції має вартість основних засобів, тобто вартість основних засобів на 1 грн. продукції становить 143,56 грн. У

2019 році цей показник був нижчим, ніж у 2020 році, з вартістю основних засобів 63,47 грн./грн. промислових товарів. Як наслідок, у 2019 році рентабельність активів, тобто собівартість продукції на 1 грн. вартості основних засобів, була найвищою за 3 роки. Тобто ефективність використання основних засобів у 2019 році була найвищою.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 роки**

Показник	Рядки з балансу	2019	2020
Фондомісткість	р. 1011/р. 1103	63,47	143,56
Фондоозброєність	р. 1011/р. 9070	1851,37	4554,21
Коефіцієнт придатності основних засобів	1 –(1012/1011)	0,55	1,57
Фондовіддача	р. 1103/р. 1011	0,02	0,01

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Для ефективного аналізу необхідно проаналізувати динаміку фінансових показників за 2019-2020 роки, розраховану в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5466148	5549706	83558	1,53
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3460	3157	-303	-8,76
3. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	506786	512052	5266	1,04

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
4. Продуктивність праці, тис. грн./особу	1579,81	1757,90	178,09	11,27
5. Середньомісячна оплата праці, грн./особу	12205,83	13516,31	1310,48	10,74
6. Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	4739569	4481846,5	-257723	-5,44
7. Фондовіддача, грн./грн.	1,15	1,24	0,08	7,37
8. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,70	3,69	-1,00	-21,34
9. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5983623	5873077	-110546	-1,85
10. Власний капітал, тис. грн.	2336100	2673996	337896	14,46
11. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4277833	4070109	-207724	-4,86
12. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5297032	5157488	-139544	-2,63
13. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,97	0,93	-0,04	-4,10
14. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	144591	324912	180321	124,71
15. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	257633	338614	80981	31,43
16. Рентабельність продукції, %	4,86	6,57	1,70	x
17. Рентабельність власного капіталу, %	11,03	12,66	1,63	x
18. Рентабельність активів, %	4,31	5,77	1,46	x

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що кількість працівників у 2019 році збільшилася на 973, а у 2020 році зменшилась на 303 особи. Значне скорочення чисельності працівників у 2020 році пов'язане із запровадженням карантинних заходів, внаслідок чого зменшується попит на працівників. Протилежною тенденцією є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка

у 2019 році зменшилася на 2556,17 грн., або на 17,32%, а у 2020 році зроста на 1310,48 грн., або на 10,74%.

У 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, чистий прибуток компанії зріс на 83558 тис. грн., збільшившись на 1,53%. Фінансовий чистий прибуток у 2020 році збільшився на 80,81 тис. грн.

Збільшення чистого прибутку на 1,33% у 2020 році є позитивним зростанням, собівартість продукції в 2020 році знизилася на 4,86%.

Повні витрати 1 грн. проданої продукції також зменшилися на 4,1 коп. 2020 рік. Зниження виробничих витрат і зростання продажів призвело до збільшення прибутку від продажів на 124,71% і збільшення чистого прибутку на 31,43% у 2020 році.

У 2019-2020 роках діяльність була прибутковою і принесла 257633 тис. грн. та 338614 тис. грн. відповідно.

Позитивним є поступове збільшення рентабельності активів з 1,15 у 2019 році до 1,24 у 2020 році, тобто відбулося підвищення ефективності основних засобів, модернізація обладнання і відповідно зниження собівартості виробництва.

У 2019-2020 роках продуктивність праці зроста з 1579,810 грн./особа до 1757,9 грн./особа за рахунок збільшення доходу та зменшення чисельності персоналу на 303 особи у 2020 році.

У 2019-2020 роках можна помітити зростання рентабельності продукції з 4,86% у 2019 році до 6,57% у 2020 році, при цьому власний капітал приніс 0,1266 грн. чистого прибутку, а активи 0,577 грн. чистого прибутку.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є прибутковим підприємством, зростання ефективності використання основних засобів та продуктивності праці, рентабельність діяльності є позитивним, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Протягом досліджуваних років компанія отримала чистий прибуток, тобто вільні кошти для забезпечення сталого розвитку.

2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом в ПрАТ «Оболонь»

Сучасний механізм трудових відносин ґрунтується на комплексній моделі управління персоналом підприємства, що включає етапи стимулювання, підбору та розстановки персоналу, підвищення кваліфікації та навчання працівників, аналізу та оцінки діяльності, оплати праці.

Трудові ресурси – фізичні та розумові можливості людей, необхідні для виробництва товарів і послуг. За конкретних виробничих умов процес праці визначається такими факторами, як розмір собівартості та результату, трудомісткість продукції, зайнятість працівників, витрати на утримання, заробітна плата працівників підприємства [30].

Департаментом кадрів ПрАТ «Оболонь» керують відділ кадрів та директор з персоналу. Відділ кадрів складається з 4 співробітників. Цей відділ виконує такі функції:

- на основі максимізації трудового потенціалу кожного працівника організовувати, керувати, формувати, використовувати та розвивати персонал підприємства;
- прагнення забезпечити підприємство необхідними професійними, професійними та кваліфікованими працівниками відповідно до рівня підготовки та профілю та професійної якості працівників;
- вирішувати проблеми, пов'язані з прийомом на роботу, звільненням і переведенням працівників, а також контролювати їх розміщення та правильне використання в різних підрозділах підприємства;
- систематичне вивчення професійних якостей та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою відбору на заміну працівників;
- участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах;

➤ участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів;

➤ створення і здійснення HR-політики;

➤ інше [23].

Основні завдання HR-політики у ПрАТ «Оболонь»:

- заходи та дії, що дозволяють виховувати, залучати та утримувати талановитих і кваліфікованих працівників, безпосередньо створюючих додану вартість та прибуток;

- максимізація частки нематеріальної компенсації в загальному компенсаційному пакеті;

- максимізація продуктивної та часової віддачі працівників.

Періодично та систематично відділ кадрів проводить оцінку персоналу підприємства. Критерії, які покладені в оцінку персоналу [31]:

- виконання робочих завдань у відповідності з вимогами керівництва, з стандартами роботи;

- виконання завдань в строк;

- відповідність поведінки правилам та нормам компанії;

- самостійність;

- ініціативність;

- проактивність.

Організаційна структура та управління підприємством. Функціональні обов'язки між керівними працівниками ПрАТ «Оболонь» розподіляються за такими посадами [45]:

1. Генеральний директор.

Президент ПрАТ «Оболонь».

Структурні підрозділи, що безпосередньо підпорядковані цій посаді:

2. Директори:

- директор з технічних питань;

- директор по виробництву;

- директор з економічних питань;
 - директор з комерційних питань;
 - по будівництву;
 - по кадрах, побуту і соціальних питаннях – начальник відділу кадрів.
3. Головний бухгалтер.
 4. Директор з зовнішніх економічних питань.
 5. Директор Фастівського пивзаводу.
 6. Директор виробничо-торгівельної бази (м. Красилів).
 7. Начальник ВТК.
 8. Юрисконсульт.
 9. Начальник штабу ЦО.
 10. Канцелярія.

Розглянемо загальну характеристику працівників ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Загальна характеристика персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показники	2019		2020	
	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5
За категоріями				
Непромисловий персонал	1275	36,8	839	26,6
Промислово-виробничий персонал	2365	68,4	2318	73,4
Разом	3460	100	3157	100
За статтю				
Чоловіки	2678	77,4	2469	78,2
Жінки	782	22,6	688	21,8
Разом	3460	100	3157	100
За віком				
Від 18 – 30 років	768	22,2	701	22,2
Від 30 – 40 років	1536	44,4	1402	44,4
Від 40 – 50 років	962	27,8	878	27,8
Старші 50 років	194	5,6	177	5,6
Разом	3460	100	3157	100
За освітою				
Середня спеціальна	768	22,2	701	22,2
Вища	2114	61,1	1929	61,1
Друга вища	578	16,7	527	16,7

1	2	3	4	5
Разом	3460	100	3157	100
За трудовим стажем				
До 3х років	1436	41,5	1279	40,5
Від 3х до 6 років	962	27,8	985	31,2
Більше 6 років	1062	30,7	893	28,3
Разом	3460	100	3157	100

Джерело: Сформовано автором на основі [20, 21]

Як свідчать дані таблиці 2.5, непромисловий персонал у 2019 році становив 1275 осіб, а у 2020 році – 839 осіб, тобто чисельність персоналу установи зменшився на 303 особи.

За гендерною приналежністю переважають чоловіки, як у 2019 р. – 77,4% році, так і у 2020 році – 78,2%.

За віком на підприємстві велику частку становлять особи від 30 до 40 років – 44,4% у 2020 році.

Більшість персоналу ПрАТ «Оболонь» мають вищу освіту – 61,1%. Це дає підстави для висновку, що на підприємстві працює кваліфікований персонал.

Отже, як видно з таблиці 2.5, найбільшу частку в кадровій структурі ПрАТ «Оболонь» у 2020 році становлять працівники зі стажем роботи менше 3 років – 40,5%, з вищою освітою – 61,1% та працівники віком від 30 до 40 років – 44,4%.

У таблиці 2.5 проаналізовано кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу ПрАТ «Оболонь» та його склад.

Таблиця 2.6

Структура працівників ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова кількість штатних працівників:	2535	100	2478	100	-57	-2,2

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Непромисловий персонал	170	6,7	160	6,5	-10	-5,9
ПВП, всього	2365	100	2318	100	-47	-1,8
в т. ч.						
- робітники	1353	57,2	1035	56,3	-318	-23,5
- керівники	394	16,7	276	11,9	-118	-29,9
- спеціалісти	598	25,3	693	29,9	95	15,9
- службовці	20	0,8	44	1,9	24	1,2

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Як свідчать дані таблиці 2.6, середньооблікова кількість штатних працівників ПрАТ «Оболонь» у 2020 році склала 2478 робітників, проти 2535 у 2019 році, тобто чисельність персоналу установи зменшилась на 54 особи.

З даної таблиці можна визначити, що чисельність управлінського персоналу у 2020 р. зменшилось на 118 осіб або 29,9% порівняно з 2019 р.

Аналіз вікової структури працівників підприємства є важливою частиною оцінки кадрового потенціалу, оскільки його результати дозволяють спершу визначити залежність чисельності штатних працівників від вікового параметру працівника, визначити частку працюючої молоді працівників і до пенсійного віку.

Вікову структуру персоналу ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Вікові категорії	2019		2020		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
до 30 років	258	10,9	222	9,6	-36	-14
від 30-50 років	1304	55,1	1404	60,6	100	7,7
більше 50 років	1562	66	555	23,9	-1007	-64,5
пенсіонери за віком	152	6,4	137	5,9	-15	-9,9

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Рух працівників облікового складу у підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому у роботу та вибуття з різних причин.

У таблиці 2.8 представлені результати аналізу вікової структури управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.8

**Вікова структура управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь»
за 2019-2020 рр.**

Показник	2019		2020	
	чол.	%	чол.	%
Чисельність управлінських працівників всього, зокрема за віком	402	100	394	100
До 30 років	80	19,0	80	20,3
30-50 років	236	58,7	230	58,4
Після 50 років	86	21,4	84	21,3

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Далі побудуємо діаграму за таблицею 2.6.

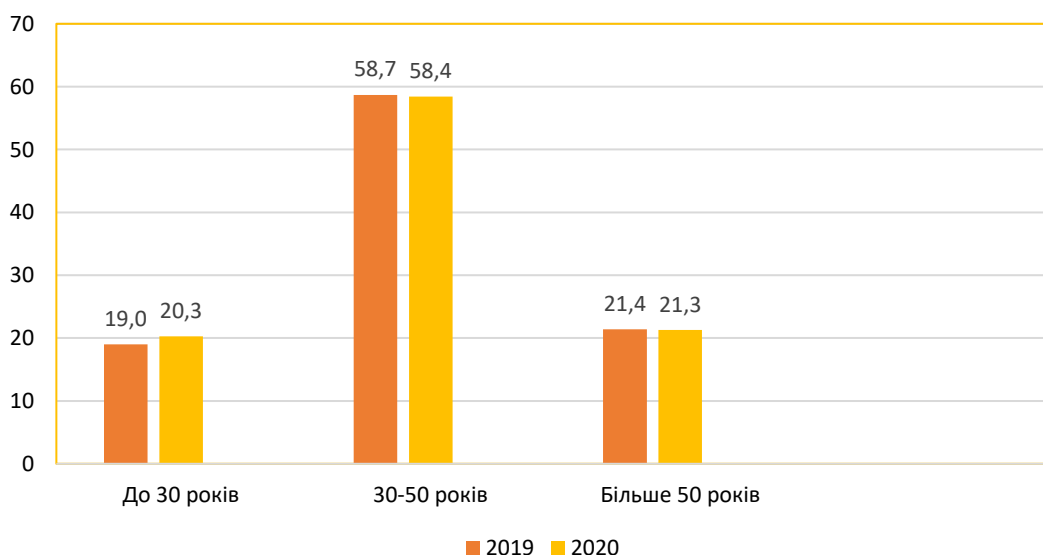


Рис. 2.3. Динаміка вікової структури управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2019-2020 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі таблиці 2.8.

З рис. 2.3 видно, що основну частку складають керівники вікової групи 30-50 років (58,7% у 2019 році та 58,4% у 2020 році).

Частка працівників до 30 років у компанії зростає, що є негативною тенденцією для компаній, оскільки молоді люди ще мають вчитися ефективному управлінню, що в свою чергу вимагає додаткових витрат для компаній. Крім того, значний відсоток керівників не досягли пенсійного віку, що заважає компаніям запроваджувати новітні методи управління.

За результатами 2020 року ПрАТ «Оболонь» отримано чистий дохід у розмірі 5 549,7 млн. грн. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком в основному вплинули: дохід від продажу пива, що збільшився на 4,15%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 15,25% та доходу від іншої реалізації, що збільшився на 35,0%.

Основні фінансові показники підприємства були виконані завдяки значному покращенню фінансових показників за весь 2020 рік.

Незважаючи на кризу, викликану Covid-19, продажі залишилися на рівні минулого року за рахунок збільшення частки ринку пива (Україна) та збільшення експорту. Операційний прибуток подвоївся за рахунок зниження витрат і незначного збільшення операційних витрат.

У 2020 році показник EBITDA досяг 876,8 млн. грн., що значно покращило основні фінансові показники групи. Відношення боргу до EBITDA склало 1,9 проти цілі 3,0 [36].

Грошовий потік від операційної діяльності у 2020 році склав 410,4 млн. грн., що на 12,2% менше, ніж у 2019 році.

Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності у 2020 році склав 59,4 млн. грн. (від'ємне значення).

У 2020 році інвестиції ПрАТ «Оболонь» в основні засоби досягли 117,3 млн. грн.

Виплати у 2020 році були на 14,2% вище, ніж у 2019 році. При цьому відсотки за кредитами у 2020 році зменшилися на 21,4% до 224,6 млн. грн. порівняно з минулим роком.

Кредитні зобов'язання у 2020 році зросли на 5,7% до 1665,7 млн. грн. станом на 31 грудня 2020 року. Для порівняння – 1575,9 млн. грн. станом на 31 грудня 2019 року.

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» збільшило свої позики кредиторам на 3 мільйони доларів США за рахунок позик та рефінансування боргу [21].

2.3. Оцінка ефективності використання методів звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Щоб здійснити аналіз використання технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь» розглянемо рух персоналу на підприємстві.

Статистична оцінка руху персоналу підприємств здійснюється на підставі таких первинних показників:

- кількість прийнятих працівників (особи, зараховані у підприємство наказом (розпорядженням) власника підприємства (установи, організації) у звітному періоді);

- кількість осіб, які вибули, всього, у тому числі з причин: скорочення штатів, за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді; кількість вакансій у кінець звітного періоду [1].

Розглянемо інформацію, наведену в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Рух кадрів ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показники	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	2535	2478	-57	-2,3
Прийнято за рік	осіб	1045	129	--916	-87,7
Вибуло за рік, всього	осіб	897	1780	883	98,4

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
в т.ч.:					
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	12	6	-6	-50
- з причин скорочення штатів	осіб	6	2	-4	-66,67
Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	900	902	2	0,22
Коефіцієнт загального обороту		76,6	77,0	0,1	x
Коефіцієнт обороту по прийому		41,2	5,2	-36	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		35,4	71,8	36,4	x
Коефіцієнт плинності кадрів		0,05	0,02	0,3	x
Коефіцієнт відновлення працівників		1,2	0,1	-1,1	x
Коефіцієнт постійності кадрів		35,5	36,4	0,09	x
Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів		8	12	4	x

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Дані у табл. 2.9 свідчать про те, що коефіцієнт обороту з прийому у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшився на 36%, коефіцієнт плинності – 0,3.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності використання трудових ресурсів. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Вчасно отримати інформацію про недоліки у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявити причини та визначити заходи щодо їх усунення дозволяє система аналізу. Система трудових показників дає можливість поєднати та пов'язати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного окремого й усієї сукупності показників на загальну результативність праці.

Для того, щоб проаналізувати ефективність використання робочого часу працівника у ПрАТ «Оболонь» потрібно розрахувати показники, наведені в таблиці 2.10.

Використання робочого часу штатними працівниками

ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхилення	
	люд.-год	%	люд. -год	%	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п.
Фонд робочого часу	4974000	100	6920000	100	1946000	-
Відпрацьований час	4216660	84,7	6027000	87,1	1810340	2,4
Невідпрацьований час в т. ч. з причин	757340	15,3	893000	12,9	135660	-2,4
щорічних відпусток (основних та додаткових)	642 451	12,9	744215	10,8	101764	2,1
тимчасової непрацездатності	54349	1,09	74532	1,07	20183	-0,02
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	57636	1,15	70251	1,01	12615	-0,14
інших відпусток без збереження заробітної плати (у період припинення виконання робіт)	0	0	0	0	0	0
масових невиходів у роботу (страйків)	0	0	0	0	0	0
інші причини	2904	0,16	3002	0,04	98	3,4

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Аналізуючи таблицю 2.10 можна зробити висновки, що:

➤ у 2020 році відбулося збільшення відпрацьованого робочого часу порівняно з 2019 роком на 2,4%.

➤ у поточному році відбулося зменшення невідпрацьованого робочого часу на 0,02%;

➤ у звітному році відбулося збільшення щорічних відпусток на 2,1%.

На загальну ефективність роботи підприємства і показники діяльності управлінської команди впливає рівень використання робочого часу персоналу.

Так, фонд робочого часу всього персоналу підприємства у 2020 році збільшився проти 2019 року на 39%.

При цьому темпи приросту фонду відпрацьованого часу за останній рік

складає 43%, а фонд невідпрацьованого часу збільшився проти 2018 року на 17,9%.

ПрАТ «Оболонь» зацікавлена в тому, щоб зробити своїх співробітників гарантом процвітання та продуктивності своєї діяльності.

ПрАТ «Оболонь» розрізняє два основних види ділової оцінки людей: оцінку кандидатів на вакансії чи посади при підборі персоналу та поточну періодичну оцінку працівників під час атестації персоналу. При необхідності можуть проводитися додаткові оцінки під час відбору талантів для навчання, просування та зберігання.

Інспектори з кадрів ПрАТ «Оболонь» разом з іншими ключовими експертами визначають вакансії, які необхідно заповнити, на основі порівняння плану роботи з наявними кадрами підприємства. Якщо така посада є, починається процес набору, який складається з кількох етапів: деталізації вакансії та вимог кандидата, відбору кандидата, відбору кандидата та набору. Участь працівників у ПрАТ «Оболонь» – це всі кроки, вжиті для своєчасного задоволення потреб працівників.

Зниження мотивації до роботи в будь-якій сфері та стійкі патерналістські моделі зайнятості призводять до зниження кількісних та якісних характеристик людських ресурсів у суб'єктів господарювання та суттєво обмежують можливості виконання функцій управління персоналом. Не менш важливим питанням корпоративного управління персоналом є процес звільнення працівників. Працівникам, які були звільнені з об'єктивних і суб'єктивних причин, важко змиритися з цим інцидентом після багатьох років роботи на підприємстві. Працівникові психологічно важко усвідомити, що його послуги не потрібні. Тому до питання звільнення з підприємства слід підходити дуже уважно. З іншого боку, не всі працівники були готові відповідати вимогам часу, тому керівництво було змушене їх звільнити. Тому що ПрАТ «Оболонь» потрібні працівники, здатні підтримувати заданий темп трансформації [6, с. 12].

Звільнення працівника за ініціативою адміністрації відбувається у випадках, наведених на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Причини звільнення працівників в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [8].

Незалежно від причини звільнення – на розсуд компанії чи працівника, через звільнення – остаточне розслідування надає цінну інформацію, яку компанія може використати для покращення загальної роботи. Під час опитування про звільнення співробітники, які залишають компанію, можуть поділитися дуже важливими ідеями: цінними, часто прихованими, судженнями про задоволеність роботою, внутрішні проблеми, ефективність управління тощо. Слід розуміти, що співробітник, який перебуває «біля дверей», не менш цінний, ніж той, який залишається частиною команди.

Використовуючи анкету [Додаток В], було проведено опитування звільнених працівників ПрАТ «Оболонь». Анкетування пройшли 10 працівників, які відповіли на 6 запитань. Проаналізуємо відповіді на 1 питання з анкети, результати відображено в таблиці 2.11.

Аналіз причин звільнення персоналу з ПрАТ «Оболонь»

Причини звільнення	Працівник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вища заробітна плата	+			+			+		+	
Пільги/привілеї										
Краща робота	+						+		+	+
Конфлікт з іншими працівниками			+							
Конфлікт з керівниками								+		
Сімейні/особисті причини					+					
Переїзд				+						
Зміна професійної діяльності						+				
Інше		+							+	

Джерело: Сформовано автором

Далі побудуємо діаграму за таблицею 2.11.

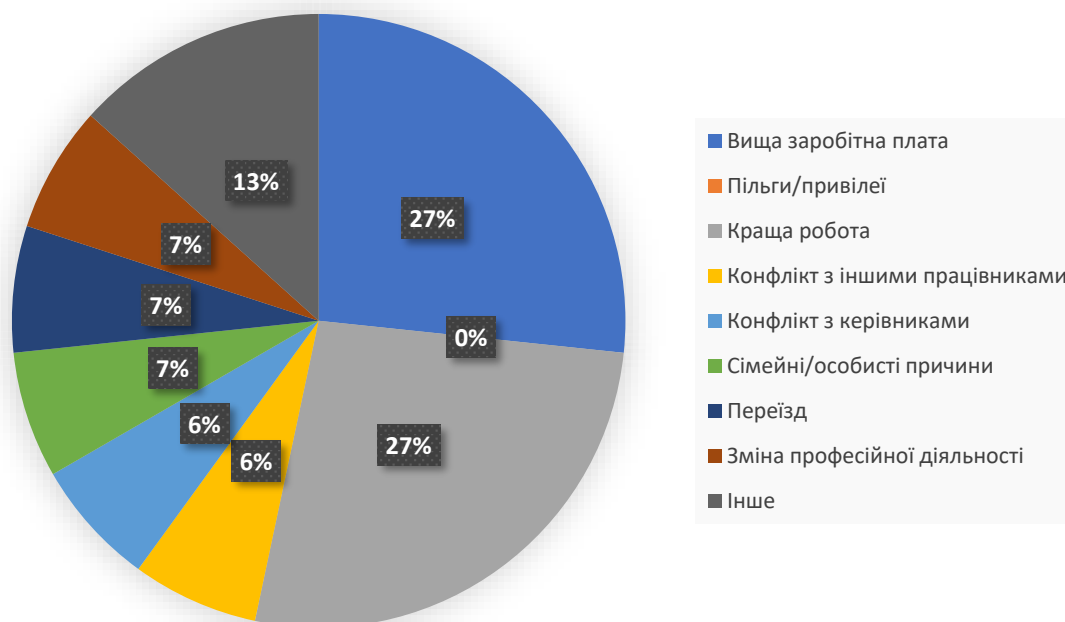


Рис. 2.5. Причини звільнення персоналу з ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Побудовано автором на основі таблиці 2.11.

За результатами опитування робимо висновок, що більша частина звільняється через пропозицію кращої роботи або ж заробітної плати, по 27% відповідно. 13% звільняється через інші причини. 7% звільняються через зміну професійної діяльності, з таким самим відсотком – переїзд та сімейні/особисті причини. Ще по 6% – конфлікт з іншими працівниками та конфлікти з керівниками.

Висновки до розділу 2

В розділі проаналізовано використання технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь».

Встановлено, що основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, та солоду.

Відзначено, що основними ринками збуту є: Молдова (36%) та Білорусь (31%). У 2020 році збільшилися обсяги поставок пива до Литви (12%). А Польща, навпаки, істотно знизила споживання української продукції, зменшивши свою частку в експорті з 14% до 2%. Найбільшими у 2016 р. були ринки Молдови, Білорусі, Литви та Грузії. Маркетингові дослідження компанії Alliance Capital Management показали, що найбільшим експортером пива у 2020 році став український виробник пива ПрАТ «Оболонь».

З'ясовано, що у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» зріс на 83558 тис. грн, збільшившись на 1,53%. Фінансовий чистий прибуток у 2020 році збільшився на 80,81 тис. грн. Збільшення чистого прибутку на 1,33% у 2020 році є позитивним зростанням, тоді як собівартість продукції в 2020 році знизилася на 4,86%.

Повні витрати 1 грн. проданої продукції також зменшилися на 4,1 коп. 2020 рік. Зниження виробничих витрат і зростання продажів призвело до збільшення прибутку від продажів на 124,71% і збільшення чистого прибутку на 31,43% у 2020 році.

У 2019-2020 роках діяльність була прибутковою і принесла 257633 тис. грн. та 338614 тис. грн. відповідно.

Позитивним є поступове збільшення рентабельності активів з 1,15 у 2019 році до 1,24 у 2020 році, тобто відбулося підвищення ефективності основних засобів, модернізація обладнання і відповідно зниження собівартості виробництва.

Звернення увагу на те, що у 2019-2020 роках продуктивність праці зросла з 1579,810 грн./особа до 1757,9 грн./особа за рахунок збільшення доходу та зменшення чисельності персоналу на 303 особи у 2020 році.

У 2019-2020 роках відбувалося зростання рентабельності продукції з 4,86% у 2019 році до 6,57% у 2020 році, при цьому власний капітал приніс 0,1266 грн. чистого прибутку, а активи 0,577 грн. чистого прибутку.

Відзначено, що, кількість працівників у 2019 році збільшилася на 973, а у 2020 році зменшилась на 3030. Значне скорочення чисельності працівників у 2020 році пов'язане із запровадженням карантинних заходів, внаслідок чого зменшується попит на працівників. Протилежною тенденцією є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка у 2019 році зменшилася на 2556,17 грн., або на 17,32%, а у 2020 році зросла на 1310,48 грн., або на 10,74%. Непромисловий персонал у 2019 році становив 1275 осіб, а у 2020 році – 839 осіб, тобто чисельність персоналу установи зменшився на 303 особи. За гендерною приналежністю переважають чоловіки, як у 2019 році – 77,4%, так і у 2020 році – 78,2%. За віком на підприємстві велику частку становлять особи від 30 до 40 років – 44,4% у 2020 році.

Виявлено, що найчастішими причинами звільнення працівників є: пропозиція кращої роботи і (або) вищої заробітної плати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування використання нових технологій звільнення персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудова відносин полягає в тому, що він сприяє формуванню в роботодавців соціальної відповідальності, скороченню безробіття, зниженню соціальної напруги, зменшенню ризику виникнення негативних наслідків звільнення. Роль аутплейсменту визначається для двох груп суб'єктів соціально-трудова відносин. Зокрема, для держави:

- 1) зниження рівня безробіття за методологією МОП;
- 2) підвищення рівня індексу глобальної конкурентоспроможності країни.

Для роботодавців:

- 1) закладення основ соціально-відповідальної кадрової політики;
- 2) підтримання ділової репутації, яка є одним із важливих нематеріальних активів. Усі учасники ринку зацікавлені в надійності й чесності на ринку;

3) відслідковування атмосфери та настроїв трудового колективу задля протидії формуванню негативних і песимістичних настроїв у колективі, які сприяють зниженню продуктивності праці;

4) захист від розголосу комерційної таємниці через обумовлення умов неможливості працевлаштування у конкурентів звільнених працівників: зменшення негативних настроїв серед працівників через турботу про них.

В умовах сьогоденної кризової ситуації, звільненням працівників слід ефективно управляти, інакше можна зруйнувати імідж роботодавця,

який так довго і ретельно створювався. З цією метою автором у дослідженні розроблено алгоритм ефективного управління системою аутплейсменту персоналу ПрАТ «Оболонь» [Додаток В].

На першому етапі проводиться аналіз причин оптимізації персоналу і оцінка відповідних ризиків. Робочій групі (до складу якої повинні увійти менеджери вищої та середньої ланки, фінансисти, юристи, HR-менеджери, за необхідністю – залучити профільних консультантів) необхідно визначити категорії персоналу, що потрапляють під скорочення (якісні характеристики), для яких буде здійснюватися планування і проводитися аутплейсмент, відповісти на питання, пов'язані з причинами оптимізації чисельності персоналу. Далі необхідно організувати проведення стратегічних нарад для аналізу запасу міцності бізнесу за всіма ключовими сегментами діяльності. Також потрібно оцінити здатність ПрАТ «Оболонь» швидко адаптуватися до погіршення умов роботи, наприклад, готовність до передачі частини бізнес-процесів на аутсорсинг (для підвищення гнучкості).

На другому етапі відбувається підготовка документів для процедури аутплейсменту співробітників, що підлягають звільненню. Необхідно затвердити принципи вибору співробітників, які будуть скорочені і підготувати підсумкові документи: перелік пріоритетних посад і компетенцій, життєво важливих для збереження бізнесу: списки посад, що підлягають скороченню (з зазначенням категорії та пріоритетності/критичності звільнення); план заходів з аутплейсменту (з розмежуванням відповідальності учасників робочої групи) з показниками ефективності. При вимушеному скороченні персоналу керівникам ПрАТ «Оболонь» необхідно підготувати «рейтинги критичності» пріоритетних працівників, розділивши їх на категорії: за ступенем участі в створенні продукту/наданні послуги: основні-допоміжні; за формою зайнятості: повна-часткова (суміщення, робота за договором і т. п.); за формою оплати праці: фіксований оклад – погодинна оплата, відсотки і т. п. [27].

На третьому етапі відбувається процедура вивільнення персоналу. Управління процесом звільнення означає не тільки неухильне дотримання вимог законодавства, а й забезпечення психологічної підтримки, оскільки звільнення викликає істотний стрес і призводить до емоційної травматизації. Отже, відповідальні особи повинні виконати певні завдання в рамках зон відповідальності щодо інформування персоналу про причини скорочення штату пивоварні і цілях реалізації програми аутплейсменту, проведення співбесід щодо звільнення, оформлення необхідна виплату компенсацій. План заходів, що проводяться відповідальними особами на цьому етапі в рамках програми аутплейсменту персоналу представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**План заходів, що проводяться відповідальними особами
ПрАТ «Оболонь»**

Заходи 1	Питання, що вирішуються 2	Мета заходу 3
HR – фахівці, психологи або внутрішні тренери для керівника, який буде повідомляти проводять консультації або тренінг працівникам про звільнення	Підготувати рекомендації щодо проведення бесіди про звільнення в форматі «керівник-підлеглий». Відпрацювати навички взаємодії і управління емоційним станом. Підготувати відповіді на можливі запитання і план бесіди. Відпрацювати навички складання письмових рекомендацій (створити універсальний шаблон).	У керівників найчастіше немає бажання спілкуватися зі своїми підлеглими на тему звільнення не тільки з побоювання отримати стрес або потрапити в конфліктну ситуацію, а й у зв'язку з відсутністю навичок спілкування в подібних обставинах.
Співбесіда з працівником, що підлягає звільненню (скороченню)	Заповнити анкету співробітника (Додаток Г). Визначити його потребу в подальшому кар'єрному зростанні і наявні професійні можливості. Знизити емоційну напругу. Допомогти зі складанням персонального резюме, написати супровідний лист.	Друга співбесіда необхідна, оскільки обговорити всі деталі в ході першої співбесіди складно через те, що співробітник знаходиться в стресовому стані і не може швидко зрозуміти, що йому потрібно.

Джерело: Побудовано автором

На четвертому етапі відбувається ознайомлення співробітника, що звільняється з ситуацією на ринку праці, з вимогами, що пред'являються до працівників, особливостями працевлаштування в інших компаніях, про те, як уникнути шахраїв на ринку праці. Також необхідно допомогти їм з формуванням стратегії працевлаштування (в конкретну організацію або на вакансію з числа наявних на ринку праці) за допомогою особистого плану пошуку роботи. Даний крок необхідний, так як забезпечує відповідальність працівника за свої дії.

На п'ятому етапі HR-менеджери ПрАТ «Оболонь» можуть надати потенційним кандидатам допомогу в розсилці резюме в компанії, які мають відкриті вакансії. Даний крок важливий для всіх, хто звільняється. Це допомагає сформувати культуру роботи, культуру підтримки контакту компанії і її колишніх співробітників один з одним, культуру рекомендацій. Також це знімає багато бар'єрів при першому контакті. Навіть якщо в інших організаціях дані працівники не будуть працевлаштовані, завдяки поширенню інформації вони виявляться конкурентоспроможними на ринку праці, їх статус буде вище, ніж у інших претендентів.

На даному етапі автором пропонується розробка та впровадження в ПрАТ «Оболонь» автоматизованої системи підбору персоналу. Підприємство, що проводить процедуру аутплейсменту, може заключати договори зі своїми компаніями-партнерами про інформування один одного щодо відкритих вакансій. Так, всі вакансії, на які потрібні працівники можуть бути представлені у одній базі даних, яка буде доступна кожному підприємству-партнеру, що дозволить підвищити ефективність процесу рекрутингу персоналу.

На шостому етапі HR-менеджерам необхідно щотижня або раз на два тижні збирати інформацію про хід працевлаштування (вести оперативний облік, обдзвонювати працівників і т. п.). Коли чисельність звільнених досить велика, можна скласти графік контактів і слідувати йому – це потрібно для контролю ефективності аутплейсменту.

На цьому етапі HR-менеджерам ПрАТ «Оболонь» доцільно сформувати для потенційного кандидата на ряд позицій (сейлз-менеджерів, менеджерів середньої ланки, торгових представників та ін.), при наявності відповідних тимчасових ресурсів, компетентності ведення міні-переговорів, ділових комунікацій, в тому числі телефонних, навички самопрезентації, вміння задавати питання, вирішення певних тестів. Це додатковий крок, так як якісна попередня робота може виключити необхідність даного міні-тренінгу. Перелік завдань, які вирішуються при звільненні співробітників в рамках програми аутплейсменту та відповідальні особи представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Завдання в рамках розвитку системи аутплейсменту персоналу ПрАТ
«Оболонь»**

Завдання	Відповідальна особа
1	2
На загальних зборах колективу докладно викласти причини прийнятого рішення про скорочення штатів, чесно розповісти про можливі труднощі, з якими зіткнулося підприємство, і про ті заходи, які вже прийняті. Необхідно повідомити про принципи, за якими буде здійснюватися скорочення, затвержені процедури, види передбачених компенсаційних виплат, соціальних допомог, які буде надано працівнику, що звільняється при пошуку нової роботи.	Топ-менеджери
Необхідно провести співбесіди на тему звільнення, забезпечити безперервність процесу виробництва і виконання планових показників діяльності, передачу матеріальних цінностей, захист комерційної інформації, передачу виробничих завдань і перерозподіл функцій.	Лінійні менеджери
Своєчасно оформити і видати на руки особам, що звільняються всі необхідні документи, допомогти менеджерам у врегулюванні виниклих конфліктів, при необхідності надати психологічну допомогу, проконсультувати їх у виконанні програм допомоги з працевлаштуванням.	Менеджери з персоналу
Перевірити правильність оформлення документів, проконсультувати всіх учасників процесу скорочення зі складних питань, пов'язаних з трудовим законодавством.	Юристи
Своєчасно провести розрахунки і виплати особам, що звільняються, проконсультувати їх з питань пенсійного забезпечення, виплати кредитів, погашень позик і т. п.	Фахівці бухгалтерії

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, запропонована технологія розвитку аутплейсменту персоналу в ПрАТ «Оболонь» дозволяє вирішити наступні завдання:

допомогти менеджерам підприємства з перерозподілом між рештою працівників функцій, які раніше виконувалися скороченими співробітниками, усуненням неузгодженостей між обсягом нових обов'язків і прав, розробкою заходів щодо профілактики стресів, пов'язаних з перевтомою, браком досвіду і кваліфікації та ін.; підтримати контакти з колишніми співробітниками з ключових питань (з метою їх повернення в компанію по мірі відновлення проектів після проходження складної ситуації, наприклад); отримати додаткову підтримку в реалізації процесу звільнення; допомогти співробітникам, які звільняються на початковому етапі нового шляху (створити тренувальні програми, допомогти в оцінці отриманих пропозицій про наймання на роботу, надати пораду при налагодженні нових контактів та ін.).

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження запропонованого заходу в ПрАТ «Оболонь»

Економічний ефект від запропонованих заходів розрахуємо як різницю між витратами на використання зовнішнього та внутрішнього аутплейсменту персоналу на 100 вивільнених працівників з використанням методу дерева рішень (рис. 3.1).

Так як планується проведення аутплейсменту, потрібно подбати про позитивне сприйняття працівників цього заходу, щоб працівники компанії отримали як найменше негативних емоцій і все пройшло без стресу, планується найняти психологів для проведення данного заходу. Також, після цього планується найняти 50 більш кваліфікованих працівників (з них 10 спеціалістів та 40 робітників), тому потрібно подбати про оснащення робочого місця для спеціалістів та робочої форми для робітників.

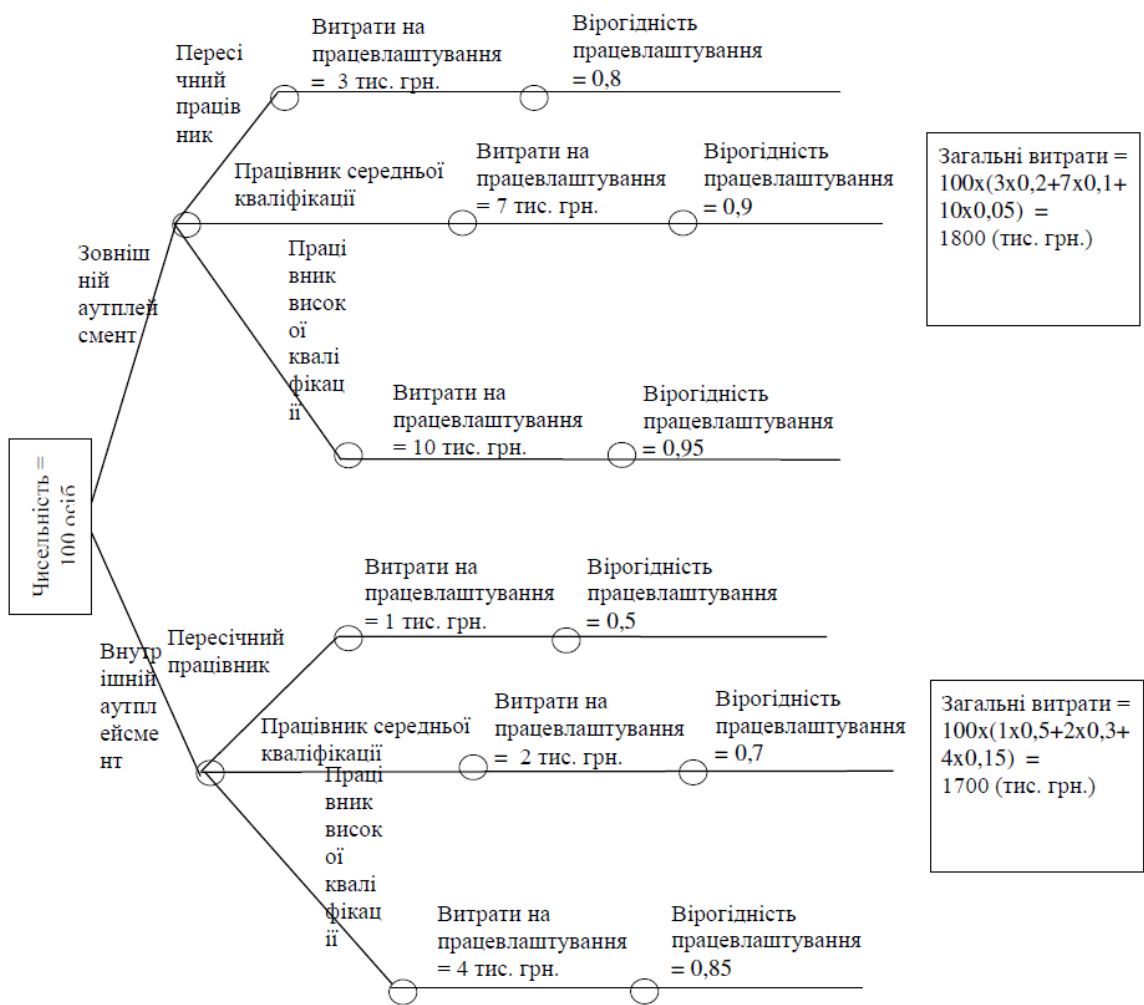


Рис. 3.1. Дерево рішень щодо виду аутплейсменту персоналу
ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Побудовано автором

Для початку розрахуємо витрати, а саме вартість психолога на 100 працівників (5 психологів по 30 хвилин на кожного працівника), та на оснащення робочих місць та придбання форми для нових працівників. Витрати на проведення заходів наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на проведення заходу

№ з/п	Витрати	Кількість працівників	Вартість на одного працівника	Загальна вартість, тис.грн.
1	Вартість психологів (5 спеціалістів)	100	400	40
2	Вартість обладнання для	10	11000	110

	спеціалістів, в тому числі:			
2.1	Вартість мебелі (столи, стільці)	10	3000	30
2.2	Вартість комп'ютерів	10	8000	80
3	Вартість форми для робітників	40	200	8
4	Загальні витрати, грн.			158

Джерело: Побудовано автором

Отже, з таблиці бачимо, що вартість витрат склала 158 тис.грн.

Для визначення прогрозних значень приросту чистого доходу (виручки) було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис.грн	490	527	535	530	520	515	510

Джерело: Побудовано автором

Далі даний прогноз потрібно перевірити на надійність і типовість. Для цього визначимо: середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації X_i , тис.грн	490	527	535	530	520	515	510	-
3	$X_{сер.}$	518,14							
4	Відхилення	-28,14	8,86	16,86	11,86	1,86	-3,14	-8,14	-
5	ΔX^2	792,02	78,45	284,16	140,59	3,45	9,88	66,31	1374,86

Джерело: Розраховано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 1374,86. За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1374,86}{7}} = 14,01 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо коефіцієнт варіації, він характеризує однорідність сукупності думок експертів. За формулою знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{14,01}{518,14} \times 100\% = 2,7 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання показника

Значення	490	510	515	520	527	530	535
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Побудовано автором

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей. Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{490 + 4 \times 520 + 535}{6} = 517,5 \text{ тис. грн}$$

Отже, в результаті запропонованого заходу прогнозується збільшення обсягів реалізації продукції на 517,5 тис.грн

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, розрахуємо приріст чистого доходу.

$$717,5 / 5549706 * 100\% = 0,013 \%$$

Значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції вказано у фінансовому звіті підприємства Чистий дохід в проектному році складе:

$$5549706 + 717,5 = 5550423,5 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5157488 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 1444097 тис. грн., змінні – 3713391,36 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$3713391,36 * 0,013/100 = 480,09 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, в даному випадку поточні витрати на проведення заходів з аутсорсингу персоналу та забезпечення новою формою складуть 48 тис. грн., тому:

Сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$480,09 + 48 = 528,09 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$5157488 + 528,09 = 5158016,09 \text{ тис. грн.}$$

Обчислемо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{ПР} = 717,5 - 528,09 = 189,41 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$324912 + 189,41 = 325101,41 \text{ тис. грн.,}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (Δ ЧП):

$$189,41 * (100-18)/100 = 155,32 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020 р.

Результати попередніх розрахунків зведемо у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (%)	0,013%
3.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	528,09
4.	Приріст прибутку від реалізації продукції	189,41
5.	Приріст чистого прибутку	155,32

Джерело: Розраховано автором

Далі розрахуємо початкові інвестиції. Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (Δ ОК.), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу. В даному прикладі не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише

з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, яке відбудеться за рахунок підвищення кваліфікації працівників. Отже:

$$ПІ = 73,36 \times 0,85 \times 0,06 = 24,5 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначаємо величину чистого генерованого грошового потоку. Додаткові амортизаційні відрахування складуть 20% , оскільки даний захід передбачає встановлення нового обладнання на сумму 110 тис.грн.

$$ЧГП = 155,32 + (0,2 \times 110) = 177,32 \text{ тис. грн.}$$

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 5 років, ставка дисконту – 17%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,17)^1} = \frac{1}{1,17^1} = 0,855;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,17)^2} = \frac{1}{1,17^2} = 0,73.$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,17)^3} = \frac{1}{1,17^3} = 0,62;$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,17)^4} = \frac{1}{1,17^4} = 0,53.$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,17)^5} = \frac{1}{1,17^5} = 0,46;$$

Розрахуємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту.

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 155,32 \times (0,855 + 0,73 + 0,62 + 0,53 + 0,46) = 496,9 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПІ = 496,9 - 24,5 = 472,42 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості.

$$T_{\Gamma} = \frac{\Pi}{NB_{cp}} = \frac{24,48}{99,4} = 0,25 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum NB_i}{N} = \frac{496,9}{5} = 99,4 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧNB}{\Pi} = 472,42 / 24,5 = 19,3 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{\Pi} = 496,9 / 24,5 = 20,3 > 1$$

Всі розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків доречно звести в єдину таблицю, а також визначити яким буде вплив запропонованої пропозиції на показники роботи підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	24,4846
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	189,41
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	19,77
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	496,91
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	472,43
6	Термін окупності дисконтований, років	0,158
7	Індекс доходності	0,246
8	Індекс прибутковості	19,29

Джерело: Розраховано автором

Капітальні витрати склали 3,7 тис. грн. Термін окупності – більше 1 місяця. Так як витрати на проведення заходів не значні, дані витрати окупляться всього за місяць.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення (розрахункові)	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	5550423,5	717,5	0,013
2.	Повні витрати, тис. грн.	5157488	5158016,09	528,09	0,010
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	324912	325101,41	189,41	0,058
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	338614	338769,32	155,32	0,046
5.	Рентабельність продукції, %	6,29	6,3	0,003	x

Джерело: Розраховано автором

З обчислених результатів бачимо що, чистий прибуток від реалізації продукції зросте на 189,41 тис. грн або на 0,058%, дохід від реалізації продукції зросте на 717,5 тис. грн або 0,013%. Витрати також зростуть на 528,09 або 0,01%. Прогнозується також зростання чистого прибутку на 155,32 або 0,146%.

Отже, впровадження запропонованих заходів підвищить показники підприємства за рахунок підбору більш кваліфікованого персоналу, оснащення робочого місця для них буде сприяти підвищенню продуктивності праці і полегшить їх адаптацію. А проведення аутсорсингу персоналу з допомогою психолога підвищить імідж компанії.

Можна зробити висновок про те, що витрати на 100 осіб, що підлягають звільненню з ПрАТ «Оболонь» за умови зовнішнього аутплейсменту на 100 тис. грн. більше ніж при використанні внутрішнього аутплейсменту. Тому, запропонована технологія розвитку системи

внутрішнього аутплейсменту персоналу, яку представлено у пункті 3.1 є доцільною та економічно ефективною.

Результати оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів дозволили зробити висновок про те, що в числі позитивних моментів від їх впровадження виступають наступні: створення сприятливого клімату в колективі за рахунок існування гарантій працевлаштування; зменшення конфліктних ситуацій на ґрунті особистих і професійних розбіжностей; згуртування колективу як результат зменшення конфліктних ситуацій на підприємстві; зниження рівня плинності кадрів у ПрАТ «Оболонь» за рахунок впевненості працівників у роботодавці; удосконалення стилю керівництва унаслідок більш повного розуміння вимог до працівників та їх потреб; збереження іміджу компанії, що проводить процес звільнення персоналу.

Отже, запропоновані заходи є соціально ефективними.

Висновки до розділу 3

На основі досліджених джерел, розроблено технологію розвитку системи аутплейсменту персоналу в ПрАТ «Оболонь», що складається з 7 етапів. Розроблена технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу дозволяє вирішити такі завдання як: допомога менеджерам компанії з перерозподілом між рештою працівників функцій, як раніше виконувалися скороченими співробітниками, усуненням неузгодженостей тощо.

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів, що складає 100 тис. грн. на 100 вивільнених осіб.

Визначено соціальну ефективність заходів як збереження іміджу компанії, удосконалення стилю керівництва тощо.

З обчислених результатів запропонованих заходів по здійсненню аутсорсингу та оснащення робочих місць та придбання форми для нових працівників бачимо що, чистий прибуток від реалізації продукції зростає на 189,41 тис. грн або на 0,058%, дохід від реалізації продукції зростає на 717,5 тис. грн або 0,013%. Витрати також зростуть на 528,09 або 0,01%. Прогнозується також зростання чистого прибутку на 155,32 або 0,146%.

Отже, впровадження запропонованих заходів підвищить показники підприємства за рахунок підбору більш кваліфікованого персоналу, оснащення робочого місця для них буде сприяти підвищенню продуктивності праці і полегшить їх адаптацію. А проведення аутсорсингу персоналу з допомогою психолога підвищить імідж компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження щодо розробки заходів впровадження нових технологій звільнення персоналу підприємства встановлено, що звільнення персоналу – це комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічного забезпечення органів виконавчої влади при звільненні працівників.

У результаті проведеного дослідження автором було досягнуто наступних результатів: удосконалено визначення понять аутплейсмент, аутстафінг, даунсайзинг та лізинг за рахунок систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення. На основі аналізу літературних джерел уточнено перелік та зміст етапів аутплейсменту персоналу.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Оболонь» та його соціально-економічну характеристику стану управління персоналом. ПрАТ «Оболонь» – підприємство, засноване в 1986 році, яке виробляє широкий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв, які дуже популярні в Україні. У 2017 році компанія змінила форму власності – раніше відкрите акціонерне товариство, тепер позиціонується як ПрАТ.

Протягом багатьох років структура компанії «Оболонь» формувалася під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на власне виробництво сировини, інноваційні методи, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

У 1998 році перша компанія «Оболонь» в українській харчовій промисловості отримала сертифікацію системи менеджменту якості ISO 9001, а через десять років компанія одночасно пройшла чотири сертифікації системи менеджменту.

ПрАТ «Оболонь» пропонує широкий асортимент пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, безалкогольних напоїв, промислової продукції та снєків.

Структура управління підприємства створена оперативно впливати на виробничий процес, від забезпечення його матеріально-технічними ресурсами до процесу реалізації готової продукції, складання статистичної звітності та обліку витрат на виробництво, а також забезпечення ритмічної та прибуткової діяльності в виробничий процес територій, зазначених у статуті.

Кількість працівників у 2019 році збільшилася на 973, а у 2020 році зменшилася на 3030. Різке падіння чисельності працівників у 2020 році пов'язане із введенням карантину, що знизило попит на працівників.

Протилежною тенденцією є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка у 2019 році зменшилася на 2 556,17 грн, або на 17,32%, а у 2020 році зросла на 1310,48 грн, або 10,74%.

У 2020 році чистий прибуток компанії зріс на 83,558 млн грн порівняно з 2019 роком, збільшившись на 1,53%. Фінансовий чистий прибуток у 2020 році зріс на 80 810 грн.

Збільшення чистого прибутку на 1,33% у 2020 році є позитивним зростанням, тоді як собівартість продукції в 2020 році знизилася на 4,86%.

Загальна собівартість продажу 1 грн також впала на 4,1 коп. 2020 рік. Зниження витрат на виробництво та зростання продажів призвело до збільшення виручки від реалізації на 124,71% і збільшення чистого прибутку на 31,43% у 2020 році.

У 2019-2020 роках акція була прибутковою і принесла 257,633 млн. грн. та 338,614 тис. грн. відповідно до.

Позитивом є поступове збільшення фондівіддачі з 1,15 у 2019 році до 1,24 у 2020 році, тобто підвищення ефективності основних фондів та модернізації обладнання, що приведе до зниження собівартості продукції.

У 2019-2020 роках продуктивність праці зросла з 1 579 810 грн/особа до 1757,9 грн/особа за рахунок збільшення доходів та скорочення на 303 працівника у 2020 році.

У 2019-2020 роках ми бачимо зростання рентабельності продукції з 4,86% у 2019 році до 6,57% у 2020 році, а власний капітал приносить 0,1266 грн. Чистий прибуток та активи 0,577 грн. чистий прибуток.

У 2019 році було 1275 непромислових працівників і 839 у 2020 році, що на 303 працівника зменшилося в установах.

За статтю домінують чоловіки 77,4% у 2019 році та 78,2% у 2020 році.

За віком значну частину компанії становлять люди у віці 30-40 років – 44,4% до 2020 року.

Автором розроблено технологію розвитку систем аутплейсменту персоналу ПрАТ «Оболонь», що складається з 7 етапів. Систематизовано перелік завдань, які необхідно вирішити в рамках програми аутплейсменту. Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів з застосуванням методу «дерево рішень», що складає 100 тис. грн. на 100 звільнених осіб підприємства. Визначено соціальну ефективність запропонованих заходів.

На закінчення слід зазначити, що проблема, що вивчається нами, вимагає подальшого, більш глибокого вивчення як у теорії, так і на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2726>.
2. Анікін Б.А, Рудая І.Л. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: Учбов. пос. для ВНЗ, 2007. 287с.
3. Аутплейсмент – спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень. URL: <http://www.recruiting.net.ua>.
4. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
5. Бойко О. В. Застосування аутплейсменту: українські реалії та зарубіжний досвід. URL: http://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/14351/1/2015_4_Boyko.pdf.
6. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 313-318.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
8. Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 119-137.
9. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
10. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2005. 195 с.
11. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>.

12. Гарбузюк О. О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php.
13. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6.
14. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.15.
15. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10.32843/infrastructure46-7.
16. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : 2019. НУХТ. 334 с.
17. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : колективна монографія /за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
18. Жебрак В. Показники оцінки трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 87-92.
19. Законодавство України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2020).
20. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік. *ПрАТ «Оболонь»*. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf>

21. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік *ПрАТ «Оболонь»*. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>.
22. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу. *Економічний вісник університету*. 2014. Вип. 22 (1). С. 63-66. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22(1)__13).
23. Іванісов О. В., Доровської О. Ф. Новітні напрями підбору висококваліфікованого персоналу в сучасному бізнесі. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/37207/1/279-284A.pdf>.
24. Іщук Л. В. Аутплейсмент – новий підхід до звільнення. URL: <http://uapres.info/uk/news/print/6029>.
25. Ковальчук К., Фріман Е. Оцінка людських ресурсів підприємства як основного фактору його конкурентоспроможності. *Зб. наук. пр. УДМТУ*. 2018. № 1. С. 127-131.
26. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
27. Камарова Т. А. Аутплейсмент як соціальна технологія в сучасному управлінні вивільнення персоналу. URL: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/29993/1/apsmkoy_2014_04_72.pdf.
28. Карлін М. І., Борисюк О. Б. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1. С. 96-102. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/15/9.pdf>.
29. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.03.2022).
30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Кондор, 2013 – 453 с.
31. Маркова Н. С., Ярмак О. В. Реалізація антикризової HR-політики в межах існуючої системи HR-менеджменту підприємства. *Економіка та*

держава. 2013. № 5. С. 41-43. URL:
http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/12.pdf.

32. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за. заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

33. Методи експертних оцінок. Теорія економічного аналізу. URL:
https://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok.

34. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу: URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf.

35. Національний Класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 / Верховна Рада України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 29.05.2022).

36. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010) URL:
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 29.05.2022).

37. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством. URL:
http://www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm.

38. Новіков Р. Навіщо платити за аутплейсмент співробітників. URL:
<http://novikov.ua/articles/trainings/7070>.

39. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72.

40. Організація та нормування праці. Г. Ф. Трифонов та ін. Запоріжжя, 2017. 187 с.

41. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства. *Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції « (Маріуполь, 16 березня 2012 р.). Ф. Л. Перепадя – Маріуполь : МДУ, 2012. С. 239-240

42. Петрова І. Л., Тврон І. В. Сучасні технології маркетингу на ринку праці. *Вчені записки УЕП «КРОК»*. Вип. № 14.

43. Полінкевич О. М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств Волинської області. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 144-148.
44. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. 2011. № 18. С. 335-340.
45. ПрАТ «Оболонь» : веб-сайт. URL: <https://obolon.ua/ua>.
46. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
47. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
48. Сорока О., Бутенко І. Трудовий потенціал персоналу: формування та розвиток. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
49. Спілка кадровиків і спеціалістів з управління персоналом «HR Ліга» : веб-сайт. URL: <http://hrliga.com>.
50. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.
51. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
52. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 10.03.2022).
53. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Санкт-Петербург, 1997. 327 с.
54. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг. Пер. з англ. М.: «Вільяме», 2004. 176 с.
55. Хміль Ф. Управління персоналом : підруч. Для студ. ВНЗ / Ф. Хміль. Київ : Академвидав, 2006. 378 с.
56. Шапіро С. А. Управління людськими ресурсами. М. : ГросМедіа, 2005. 300 с.

57. Яровенко О. Л. Використання аутплейсменту для звільнення персоналу підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : 88 Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів, Квітень – Травень 2022 р. Київ : НУХТ. Ч. 3. С. 73. URL: <http://conferencenuft.ho.ua/Books%20of%20abstracts/2022/Part%203.pdf>.

58. Betcherman, Gordon; Karina Olivas; Amit Dar. Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries. *Social Protection Discussion Paper Series* 0402, World Bank (January 2004).

59. Camelot K. Strategies for successful organizational downsizing // *Human Resource Management*. 1994. Vol. 33. URL: www.dis.ru/library/manag/archive/2006/4/4164.

60. Joseph Phillips. PMP Project Management Professional Study Guide. *McGraw-Hill Professional*. 2003. P. 354.

61. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.

62. Youcontrol : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2020 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	4777539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4292370)	(3878473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	786393	899066
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85301	88488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(303955)	(296579)
Витрати на збут	2150	(675489)	(612349)
Інші операційні витрати	2180	(20451)	(29144)

Продовження додатку А

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49482
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(128200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4259	97691
Інші доходи	2240	-23505	430848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275269)	(314744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6725)	(42861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220797
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(325802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39618	-44217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176580
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(365420)	(0)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	9810	8337
первісна вартість	1001	43114	43259
накопичена амортизація	1002	-33304	-34922

Продовження додатку А

Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455
Основні засоби:	1010	5421561	5141361
первісна вартість	1011	11765383	11850066
знос	1012	-6343822	-6708705
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	18931	18522
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом І	1095	5474679	5216689

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	881787	750563
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297870
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	35477	
у тому числі з податку на прибуток	1136	51466	
з нарахованих доходів	1140	39468	71280
із внутрішніх розрахунків	1145	10414	8047
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9597	430965
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	48394	46172
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0

Продовження додатку А

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	5707	16455
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6664804	6881460

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-879110	-518048
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)

Продовження додатку А

Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	2318240	2495482
Усього за розділом I	1495	-879110	-518048
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1236900	2786127
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
за розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
за у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
за розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
за розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
за одержаними авансами	1635	82270	46900
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0

Продовження додатку А

за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9023	10306
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487
Усього за розділом III	1695	3109664	1599851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700	0	0
утримуваними для продажу, та групами вибуття		0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	6664804	6881460
Баланс	1900	0	0

Примітки	В результаті проведення аудиторської перевірки встановлено, що надана інформація дає дійсне та повне уявлення про склад активів та пасивів підприємства
Керівник	Булах І.В.
Головний бухгалтер	Бахов І.І.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4963232	3524945
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3565168)	(2378936)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1398064	1146009
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88488	504984
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)

Продовження додатку Б

Адміністративні витрати	2130	(296579)	(213263)
Витрати на збут	2150	(1111347)	(833385)
Інші операційні витрати	2180	(29144)	(409965)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	194380
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	6160
Інші фінансові доходи	2220	97691	67076
Інші доходи	2240	430848	222156
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(314744)	(309935)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-381)	(9735)
Інші витрати	2270	(42861)	(353727)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220797	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(183625)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44217	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176580	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(183625)

Технологія ефективного управління системою аутплейсменту персоналу



Анкета співробітника, що підлягає звільненню

1. П. _____ І. _____ Б. _____
співробітника _____
2. Загальне сприйняття ситуації звільнення (підкреслити):
- гостре (сльози, шок)
 - спокійне (зовнішньо)
 - нейтральне
 - байдуже
 - агресивне
- інше _____
3. Чого потребує співробітник при пошуку роботи (підкреслити):
- допомога в складанні резюме
 - рекомендаційний лист
 - розсилка резюме по електронній пошті
 - тренінг з пошуку роботи
 - допомогу в працевлаштуванні в конкретну компанію
- (яку) _____
- інформаційна підтримка (яка) _____
- інше _____
4. Чи є у співробітника варіанти нового місця працевлаштування:
- так (скільки варіантів _____)
 - ні
5. Які обмеження є у співробітника при пошуку нової роботи:
- маленькі діти
 - недостатній досвід роботи
 - інвалідність
 - грошова позика від організації
 - догляд за хворими
 - відсутність навичок виконання іншої роботи
 - службове житло від організації
- інше _____
6. Додаткові коментарі _____

Використання аутплейсменту для звільнення персоналу підприємства

Ольга Яровенко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. В умовах подолання наслідків пандемії та післявоєнного відновлення економіки України зростає роль нових методів виведення персоналу зі штату підприємства, оскільки звільнення є таким же нормальним процесом економічної діяльності як і найм.

Матеріали і методи. В процесі дослідження використано методи спостережень, аналізу та синтезу, порівняння, класифікації та узагальнення інформації.

Результати. Звільнення співробітників може бути пов'язано з різними причинами, від некомпетентності до зміни профілю компанії, коли фахівці, сумлінно відпрацювали багато років або місяців, стають зайвими.

Аутплейсмент як форма розірвання трудового договору між підприємствами й працівниками передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні. Аутплейсмент полягає в тому, щоб допомогти співробітникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, таким чином, знайти роботу [1].

У розвинених країнах аутплейсмент отримав широке розповсюдження і вважається ефективним способом «цивілізованого» звільнення співробітників. За кордоном аутплейсмент – один з найважливіших видів послуг у сфері кадрового консалтингу. Фахівці сприяють працевлаштуванню співробітників, що звільняються, забезпечують безболісне розставання з компанією, допомагаючи знайти роботу і зберігаючи репутацію і комерційні таємниці фірми-замовника. В Італії, наприклад, практикується створення в деяких компаніях для працівника, якого скорочують, спеціального кабінету, куди він кожен ранок приходив як на роботу. Співробітнику дають можливість користуватися факсом, електронною поштою, інтернетом для швидкого працевлаштування і навіть надають особистого секретаря для психологічної розрядки [2].

В Україні, на жаль, аутплейсмент не отримав широкого розповсюдження внаслідок чисельних причин економічного, соціального, культурного характеру. Аутплейсментом найчастіше займаються міжнародні корпорації, проте ця процедура, як правило, використовується виключно для топ-менеджерів, а результати аутплейсменту мають цінність не тільки для компанії, але і для тих, кого скорочують.

Висновки. Аутплейсмент допомагає звільненим співробітникам адаптуватися до умов, що змінилися на ринку праці, навчитися сучасним технологіям пошуку роботи і, тим самим, скоротити час на пошук нової вакансії. Використання підприємством цієї технології свідчить про пошану до своїх співробітників та турботи про їх майбутнє, тому що збереження іміджу компанії на ринку є важливим показником конкурентоспроможності компанії.

Література

1. Аутплейсмент – спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень. URL: <http://www.recruiting.net.ua> (дата звернення: 1.03.2022).
2. Сучасні технології звільнення персоналу. Причини звільнення. URL: <https://vseosvita.ua/library/sucasni-tehnologii-zviltenna-personalu-privini-zviltenna-248278.html> (дата звернення: 3.03.2022).