

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРУВАННЯ
ЗАКЛАДІВ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач 2 курсу 10-251М групи
заочної форми навчання

Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Цирюльніков О.В.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: співвласниця групи компаній
«Kaissa oil»

Херсон – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом	5
1.1. Характеристика і структура персоналу	5
1.2. Оцінка персоналу підприємства	13
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка управління персоналом	23
2.1. Загальна характеристика та показники діяльності комітету	23
2.2. Основні показники використання персоналу комітету	25
РОЗДІЛ 3. Напрями оптимізації управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту	36
3.1. Стимулювання персоналу підприємства	36
3.2. Удосконалення організації праці персоналу	38
3.3. Впровадження світового досвіду формування ефективної системи управління персоналом підприємства	42
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки країни та її інтеграція у світову економіку вимагають від вітчизняних підприємств впровадження систем управління персоналом. Застосування системи управління персоналом у спортивних коледжах стало реальністю. Тому питання, пов'язані з розробкою ефективних організаційних методів та інструментів управління персоналом, потребують більш детального та поглибленого вивчення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано у межах кафедральної ініціативної науково-дослідної теми "Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону" (№ 0117U003286). Розроблено напрями щодо оптимізації управління персоналом.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом у закладах фізичного виховання і спорту.

В роботі визначено такі головні **завдання**:

- обґрунтувати актуальності теми дослідження;
- визначення теоретичних основ управління персоналом;
- дати оцінку персоналу підприємства;
- проаналізувати основні економічні показників діяльності;
- проаналізувати параметри управління персоналом;
- обґрунтувати та запропонувати напрями поліпшення управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси оптимізації управління персоналом у комітеті фізичної культури і спорту.

Предметом дослідження є практичні та теоретичні питання пошуку шляхів поліпшення управління персоналом у бюджетних

закладах фізичної культури і спорту.

Методи дослідження. У дослідженні застосовувались наступні методи: синтез, аналіз, порівняння, групування та табличний метод.

Наукова новизна дослідження полягає у системному комплексному обґрунтуванні практичних і теоретичних рекомендацій і положень, спрямованих на покращення управління персоналом у комітеті фізичної культури і спорту сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у закладах фізичної культури і спорту України.

Апробація результатів роботи. Основні результати і положення наукових досліджень, що містяться у роботі, оприлюднені на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика і структура персоналу підприємства

"Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації" [8, С. 18].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

"Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді)" [24, С. 18].

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство). Управління трудовими ресурсами підприємства охоплює певні етапи .

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив .

"Персонал підприємства – являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності" [13, С. 28].

Крім звичайних працівників, інші здорові особи можуть брати участь у корпоративній діяльності відповідно до тимчасових трудових договорів (контрактів). З огляду на той факт, що багато компаній виконують функції, що не відповідають їх основному призначенню поза межами своєї основної діяльності, усі працівники поділяються на дві групи:

- працівники в основних видах діяльності
- працівники у непрофільних видах діяльності.

Особливо в промисловості, до першої категорії промислово-виробничого персоналу належать первинна, допоміжна та сервісна галузі, науково-дослідні підрозділи та лабораторії, керівництво заводу, склади, техніка безпеки-тобто усі працівники, зайняті на виробництві або безпосередньому обслуговуванні. До непромислової групи належать працівники зі структурами, які не мають прямого відношення до процесу промислового виробництва, хоча вони знаходяться на балансі компанії, а саме: житлово-комунальні послуги, дитячі садки та ясла, поліклініки, навчальні заклади тощо.

Поділ персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунку заробітної плати, узгодження показників праці та засобів вимірювання результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці, як правило, приймається лише кількість персоналу промисловості та виробництва). Водночас із поширенням процесу інтеграції промислової системи з банками, комерцією та іншими економічними структурами вищезгадані групи персоналу стають більш кваліфікованими.

Персонал підприємства поділяють на наступні 4 категорії: робітники, спеціалісти, керівники, службовці.

"Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідуючі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; повні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, повний механік тощо), а також заступники відповідно до вище перелічених посад" [8, С. 38].

"Спеціалістами – вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема – інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо" [8, С. 38].

"До службовців відносяться – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо" [8, С. 38].

"Робітники – безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники" [8, С. 38].

Для цілей аналізу всіх працівників можна поділити на основних-тих, хто безпосередньо бере участь у процесі створення продукції, і допоміжних - на тих, хто виконує функцію надання послуг для основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізацією та автоматизацією, межі між основними та допоміжними працівниками поступово стиралися, а роль основних та допоміжних робітників (включаючи техніків) набувала все більшого значення.

Одним з найважливих напрямів класифікації персоналу виробничого підприємства є розподіл його за спеціальностями та професіями.

"Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок" [8, С. 39].

"Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії" [8, С. 39].

Отже, відповідно до цих визначень, професія токаря на підприємстві охоплює спеціальності токаря-револьверника, токаря-карусельника, токаря-розточувальника тощо.

Професійний персонал підприємства залежить від конкретних обставин галузі, характеру продукції чи послуг, що надаються, та рівня технологічного розвитку. Кожна галузь має свою професію та досвід. Водночас існують загальні (наскрізні) заняття для робітників та службовців.

Класифікація робітників за кваліфікаційним рівнем на підприємстві базується на їх можливостях виконувати різні роботи тієї чи іншої складності.

"Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної

освіти)" [8, С. 39].

За рівнем кваліфікації робітники підприємства поділяються на чотири групи:

- висококваліфіковані;
- кваліфіковані;
- малокваліфіковані;
- некваліфіковані.

Вони виконують різні роботи за складністю і мають неоднакову професійну підготовку.

Конкретний кваліфікаційний рівень працівників визначається каталогом тарифної кваліфікації (особливості). Для того, щоб оцінити рівень кваліфікації та порядок оплати праці працівників цих галузей та керівників, експертів та працівників на загальних для всіх бюджетних установ та організацій посадах, було використано “єдину тарифну сітку” (29 посад).

Передбачається, що заробітна плата (ставка заробітної плати) працівників бюджетної організації встановлюється відповідно до атестаційних або тарифних стандартів з урахуванням кваліфікаційних вимог та тарифних розрядів працівників з відповідною кваліфікацією.

Необхідно враховувати протиріччя, яке зазвичай викликається двома різними методами визначення кваліфікації. З одного боку, оцінити кваліфікацію твору або робіт, які мають бути виконані, а з іншого-оцінити кваліфікацію конкретних виконавців цих творів. Їх розбіжності створили конфліктну ситуацію, яку необхідно вирішити під час переговорного процесу при формулюванні відповідної тарифної угоди або контракту.

На формування різних типів структур персоналу та трудових ресурсів на макро- та мікрорівні протягом наступних кількох років впливатимуть наступні фактори та сучасні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл робітників у промисловій та

сільськогосподарській діяльності у сфері інформаційних та трудових послуг.

- включити працівників старше віку, які звільняються з роботи.
- збільшити частку допоміжної розумової праці (сьогодні вона в кілька разів менша, ніж у розвинених країнах з ринковою економікою).
- підвищений попит на кваліфіковану робочу силу (оператори, налагоджувачі, програмісти-оператори), яку в значній мірі можуть задовольнити безробітні в категоріях менеджерів та експертів.
- система освіти не повністю враховує можливі та існуючі технологічні зміни та продовжує готувати кваліфікований персонал переважно на основі старого професійного плану.
- економіка України увійшла в гіперінфляційну систему, що призвело до зростання рівня безробіття, яке і сьогодні в основному проявляється в рецесивних формах.

Формування ринкових механізмів та національних систем регулювання ринку праці вимагає врахування цих та інших об'єктивних тенденцій, а також їх позитивного та негативного впливу на роботу всієї економіки та окремих підприємств.

Для управління трудовими ресурсами та забезпечення їх ефективного використання необхідно сформувати систему оцінки трудового потенціалу підприємства.

Перш за все, ми повинні розрізняти відвідуваність компанії, облік та середню кількість працівників. Явка включає всіх постійних, тимчасових та сезонних працівників, які були працевлаштовані протягом одного або кількох днів, незалежно від того, чи вони на роботі, у відпустці, у відрядженні, звільнені через хворобу чи інші причини. Середньооблікова кількість працівників за певний період визначається як середньомісячна чисельність, поділена на суму кількості місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між кількістю реєстрацій та відвідуваністю є особливістю

резервів (переважно працівників) і повинна бути використана для заміни тих, хто має вагомі підстави не йти на роботу.

Узагальнити цілі та напрями розвитку підприємства, а його керівництво повинне визначити ресурси, необхідні для його реалізації, включаючи робочу силу.

Планування трудових ресурсів існуючого підприємства починається з оцінки його наявності. Остання включає робочий список, що визначає кількість працівників у кожній операції для забезпечення досягнення кінцевої мети (створення продуктів, надання послуг). Аналіз та подальші розрахунки проводяться за категоріями працівників (працівник, менеджер, експерт, працівник), а для кожної особи-за професією, професією, категорією.

Для працівників розумової діяльності можна скористатися системою трудових навичок або системою професійних списків, яка вимагає реєстрації професійних навичок працівників із зазначенням кількості працівників з цими навичками.

Розрахунок кількості ґрунтується не тільки на кількісній та якісній оцінці самого трудового ресурсу, але також на основі можливого рівня його використання, а також на основі аналізу таких детермінант, як технологія, організація та соціальна економіка.

Об'єктами такого аналізу виступають:

- характер та порівняльний рівень устаткування та технологічних процесів;
- втрати робочого часу та їх причини;
- рівень мотивації трудової діяльності;
- відповідність та прогресивність сучасним вимогам організації виробництва та праці;
- норми виробітку та обслуговування, рівень їх фактичного виконання.

Визначення планової чисельності виробничого персоналу

залежить від специфіки роботи підприємства та особливостей його функціонування.

Зокрема, порівняно з підприємствами, що займаються виробництвом поодиноких та випробувальних виробництв, розрахунок випуску продукції буде різним для підприємств масового виробництва. Порівняно з підприємствами, які лише розширюють виробництво або надають послуги, підприємствами, які повністю диверсифікують свою підприємницьку діяльність. Проблеми, що виникають у розрахунках набагато більші компанії, які мають ритм виробництва протягом усього року, знають про проблеми сезонного виробництва, включаючи підрахунок кількості працівників.

Враховуючи серйозні організаційні зміни (наприклад, створення нового бізнесу), оцінка майбутніх потреб у робочій силі є досить складним завданням. У цьому випадку краще використовувати типові конструкції, моделі тощо. При визначенні довгострокової кількості необхідно враховувати фактори довкілля, а саме: ринкові умови, пов'язані з конкретною діяльністю; циклічний економічний розвиток, який, як очікується, буде загальним економічним спадом; регіональні характеристики ринку праці (перенесення виробничих потужностей на території з меншими витратами на оплату праці); державні (урядові) плани, замовлення, контракти (згідно з останніми, компанії зобов'язані створювати нові можливості працевлаштування); правові аспекти (закони, угоди з профспілками тощо), які регулюють трудові відносини та захищають інтереси певних груп людей та працівників; Використовувати тимчасову роботу та можливості працювати вдома.

Метод розрахунку планової чисельності працівників певних категорій залежить від конкретних обставин їх професійної діяльності та особливостей галузі, в якій працює конкретне підприємство. Однак у всіх випадках слід враховувати фактори, які можуть заощадити витрати на оплату праці.

1.2. Оцінка персоналу підприємства

Оцінка персоналу розглядається як елемент контролю та як система атестації персоналу, яка використовується в тій чи іншій модифікації в організації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу, сильних та слабких сторін людських ресурсів організації, а також є основою для вдосконалення особистих робочих можливостей працівників та підвищення їх кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають розташування працівників на робочому місці та перспективи їх переселення, вони є важливим рушійним чинником для покращення зайнятості та ставлення до роботи.

Основними цілями оцінки персоналу підприємства є:

"- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

- інформативна, полягає у забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку" [12, С. 84].

Базовий розподіл персоналу оцінюється з усіх цілей і напрямків для поліпшення управління організаційною діяльністю. Без ефективного управління персоналом та організації заходів компанія не може очікувати довгострокового розвитку. Основою для забезпечення цього є використання оцінки персоналу як відправної точки для вдосконалення працівників, їх мотивації та відповідної компенсації. Оцінка працівників найбільш повно охоплює дві сфери їх діяльності-поточну та майбутню.

Аналіз поточної діяльності зосереджується на тому, як співробітники виконують свою роботу. Перспективна діяльність визначається розташуванням, ротацією, пересуванням та навчанням персоналу. Щоб спрогнозувати потенціал працівників, необхідно

оцінити його здібності, особисті якості та мотивацію. У роботі організацій та людей отримані дані є основою для прийняття ефективних кадрових рішень на підприємстві.

"Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, атому потребують оцінки" [12, с.101].

Оцінка персоналу підприємства полягає у визначенні того, наскільки кожен робітник досягає очікуваних результатів та відповідає вимогам своїх виробничих завдань на роботі. Оцінка персоналу - це процедура визначення того, чи відповідають особисті якості працівника, кількісні та якісні результати прання білизні нормативним вимогам.

Співробітники повинні відповідати вимогам своїх посадових обов'язків, змісту та характеру роботи, а також вимогам корпоративної організації та культури. Необхідно не тільки оцінювати потенціал працівників, їх професійний рівень та здібності, а й оцінювати реалізацію цих можливостей у процесі виконання покладених на них обов'язків та досягнення показників корпоративного регулювання.

Потрібно оцінювати всі категорії працівників, але її значення для кожної категорії різне. Природно, оцінка особистих якостей та фіолетових якостей менеджерів та головних експертів набагато складніша, ніж оцінки виробничого персоналу. Оцінка виробничих працівників полягає у визначенні певних професійних та особистих якостей працівників виходячи з їх функціональних обов'язків та корпоративних цілей відповідно до встановлених стандартів.

Відповідно до цього методу оцінка працівників повинна включати

психологічні фактори, спрямовані на надання рекомендацій щодо загального та індивідуального управління працівниками.

Важливе завдання забезпечення оцінки зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінювати результати своєї діяльності, і прагнення керівництва до якості своєї роботи.

Оцінку слід розглядати публічно, обговорювати досягнення працівника та обирати шляхи покращення його/її діяльності. Співробітники повинні знати, які помилки є їх виною, а які залежать від внутрішніх умов компанії. Це дозволяє коригувати поведінку працівників та умови їх роботи. Оцінка персоналу надає таку інформацію: ефективність роботи працівників; потенційні можливості для експертів та перспективи їх розвитку; причини неефективності окремих експертів; потреби та пріоритети навчання та підвищення кваліфікації; побажання та сподівання працівників та методи вдосконалення організації праці.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує дві основні функції: керівництво та мотивація. Керівною функцією є втома. Через соціальну оцінку та самооцінку кожна людина розуміє себе, свій стан та поведінку, а отже, має можливість визначити напрямок та спосіб подальшої діяльності.

Стимулюючий ефект оцінки полягає в тому, що вона змушує людей переживати успіх чи невдачу, підтверджує правильність чи помилку обраної поведінки та спонукає людей рухатися у певному своєму напрямку.

"Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних" [29, С.56].

"Оцінка персоналу є складовою прорису відбору й розвитку

персоналу. Вданий час існує два підходи оцінки:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації" [29, С.57].

Організаційні процедури підготовки оцінки передбачають впровадження таких обов'язкових заходів: Беручи до уваги конкретну ситуацію організації, сформулюйте метод оцінки (за необхідності, ви можете придбати метод); створіть комітет з оцінки з безпосереднім керівником оцінюваного працівника та експерта вищого рівня, а також участь експертів відділу управління персоналом; визначити час та місце оцінювання; встановити узагальнену процедуру оцінювання;

Дослідження з питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання; консультації, проведені авторами, члени яких упорядковано розроблялися в оціночній комісії.

Основна особа, яка оцінює працівників, - це лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність та повноту інформаційної бази даних та проводить співбесіди з працівниками.

При оцінці кандидатів на вакантні посади вирішальною є думка безпосередніх керівників. При формуванні регулярних оцінок вони узагальнюються таким чином: думки колег та працівників відповідних підрозділів; підлеглих; експертів у сфері оцінки бізнесу та результати самооцінки працівників. Основною проблемою будь -якої ефективної оцінки є визначення чітких показників та стандартів, які залежать від цілей бізнесу. Існує велика кількість показників, які умовно можна розділити на три групи: продуктивність праці; професійна поведінка; особисті якості.

У визначенні критеріїв оцінки є дві цілі. По-перше, це визначити, наскільки це добре і чому працівники виконують свої функції та відповідальність. Мета ставиться, коли діяльність компанії стабільна, а відповідальність співробітників чітка і стабільна. По-друге - визначити можливості працівників в інших сферах діяльності, виходячи з цілей та

перспектив компанії. Застосовується, коли діяльність підприємства інтенсивна, а функції працівників чітко не визначені на підприємстві.

Для того, щоб оцінювання було ефективним, і щоб воно було чітким і мотивуючим, оцінювання повинно проводитись за основним змістом діяльності, безпосередньо пов'язаною з результатами роботи та особистими якостями працівників.

Оцінка професіоналізму працівників повинна бути комплексною, включаючи:

- оцінка безпосередніх керівників;
- оцінювання професійного навчання (знань, умінь та навичок);
- оцінити особисті якості працівників; оцінку (висновок) останньої атестації.

Оцінка працівників безпосереднім керівником суб'єктивна. Рекомендується використовувати процедури тестування, психологічні дослідження, атестацію персоналу, облік та аналіз персоналу для визначення інших видів оцінок. У цьому випадку оцінку професійного рівня слід визначити як середній рівень, а при необхідності можна зробити висновок, що працівник відповідає вимогам робочого місця. Порівняння та аналіз інформації з різних джерел є важливою умовою покращення її об'єктивності. Психологічні характеристики працівників оцінює інтелектуальний психодіагностичний експерт.

Тому оцінка працівника для визначення того, чи підходить він для своєї роботи чи посади, ґрунтується на трьох методах:

- оцінити потенціал працівників, тобто оцінити знання, досвід, ділові та моральні якості, особистість та психологію, здоров'я та загальний культурний рівень;
- оцінка окремих внесків може визначити якість, складність та результати роботи конкретного працівника;
- атестація персоналу - це всебічна оцінка, яка враховує потенціал працівника та його особистий внесок у кінцевий результат.

Для того, щоб оцінка була ефективною, а також була чіткою та мотивувальною, оцінку слід проводити за основним змістом діяльності, безпосередньо пов'язаної з роботою та її результатами, та особистими якостями працівників. Передумови ефективної роботи. Тому зміст оцінки включає оцінку особистих якостей персоналу, їх роботи та результатів.

Після визначення вмісту, який необхідно оцінити, важливим кроком є визначення методу ідентифікації та оцінки елементів змісту; використання конкретних показників для вимірювання вартості елементів.

Організація оптимізує систему оцінки персоналу такими способами: Універсальність системи оцінки. Відділ людських ресурсів розробляє єдину систему оцінювання для всієї організації та забезпечує її застосування та розуміння у всіх відділах; встановлює стандарти та норми оцінки; вибір методу оцінки.

Встановити точну, об'єктивну, просту, зручну та чітку систему оцінювання досить складно, тому сьогодні існує багато методів та систем оцінки персоналу, і кожна з них має як позитивні, так і негативні сторони. Інструменти системи оцінки персоналу формуються на основі певних методів та під впливом необхідності вирішення практичних завдань у виробничій та господарській діяльності.

Метод оцінки персоналу повинен відповідати корпоративній структурі, характеру діяльності персоналу та цілям оцінки, бути простим і зрозумілим; включати 5-6 кількісних показників, що поєднують письмові та усні завдання.

Методи оцінки поділяються на традиційні та нетрадиційні. Перший - для окремих працівників, заснований на суб'єктивній оцінці керівників або колег.

Традиційні методи ефективні для великих ієрархічних організацій, що працюють у досить стабільному середовищі. Їх недоліки полягають у

тому, що вони оцінюють окремих працівників, не враховуючи цілей організації, на основі оцінки керівників, і повністю ігнорують думки колег, підлеглих, клієнтів тощо; звертають увагу на минуле (досягнуті результати), не враховуючи довгострокові перспективи організації та працівників.

Нетрадиційні методи-розглядають робочі групи (підрозділи, команди, команди), наголошуючи на оцінці колегами співробітників та можливостях командної роботи; оцінка окремих працівників та робочих груп базується на результатах усієї організації, а не лише з урахуванням успішного впровадження сучасні функції, також враховуючи професійний розвиток та здатність розвивати нові професійні знання. Нетрадиційні методи почали використовувати 15 років тому, але були використані як «стандартні» методи оцінки у багатьох компаніях по всьому світу.

У літературі існує повна система методів, яка в основному включає: Стандартний метод оцінки-його суть полягає в тому, що менеджер заповнює спеціальну форму для опису всіх аспектів працівника. Це простий і легкий метод, але оцінка суб'єктивна; відповідальна особа дає письмову відповідь у вільній або встановленій формі; поставте співробітників відповідно до парних рівнянь у групі; оцініть відхилення групи працівників від середнього показника загальної якості праці; оцініть поведінку в критичних умовах; графічний вираз оцінки; метод буквено-цифрового оцінювання (оцінка якості особистості).

Основою оцінки працівників в алфавітному та чисельному порядку є шкала. Виходячи з цього, порівняйте результативність роботи та особисті якості працівників. Здійснюючи цю оцінку, необхідно визначити, які фактори роботи та поведінки необхідно оцінити. Далі необхідно визначити критерії вимірювання цих фактів та встановити метод їх вимірювання. Результати оцінки значною мірою залежать від

ставлення менеджера до сертифікованих підлеглих. В даний час використовується система досить відповідних рейтингових шкал з різними рівнями та підрівнями.

Оцінка за результатами діяльності - цей метод оцінки персоналу розглядається як механізм комунікації, за допомогою якого керівники та підлеглі зацікавлені у досягненні як задовільних результатів виробництва, так і рівня винагороди. Менеджер виступає як консультант, а не оцінювач, не лише зосереджуючись на досягнутих результатах, а й на розвитку навичок, розвитку навичок та інтересах співробітників. Самі працівники беруть активну участь у цій оцінці. Результати роботи тут часто обговорюються без оцінки. У центрі уваги - спільне вирішення проблем та завдань, а оплата праці розглядається окремо.

Обов'язковий метод відбору - експерт вибирає з набору характеристик, найбільш підходящих для працівника (таких як досвід роботи, можливості планування, організація особистої роботи).

Метод опису - надайте послідовний та вичерпний опис сильних та слабких сторін працівників, який можна поєднати з обов'язковими методами відбору.

Контекстний метод прийняття рішень використовується для оцінки виконавців на основі опису «правильної» та «неправильної» поведінки працівників у конкретній ситуації, і ці описи використовуються як орієнтири для порівняння поведінки оцінюваних працівників.

Метод оцінки за шкалою. Для цього побудуйте співвідношення від мінімуму до максимуму через певні проміжки часу.

Метод оцінки ґрунтується на детальному описі характеристик, що дають особистість, формулюванню характеристик, і виборі найбільш підходящої особи для співробітника з оцінки.

Метод оцінки за стандартами роботи, тобто оцінка працівника

ґрунтується на швидкості, з якою він завершує роботу з точки зору кількості, якості та часу.

Оцінка методом комітету - обговорення ручної роботи в малих групах. Низку дій, які були оцінені позитивно і негативно, порівнюють з вимогами працівників чи посад, а висновки роблять з урахуванням «вартості» досягнень.

Підхід незалежного суду не передбачає незнайомих працівників (5-7 осіб), які оцінюють особу на підставі "перехресного допиту".

Працівники методу 360 ° оцінюються керівниками, колегами та їх підлеглими. Заповніть загальні та особисті форми для кожного.

Метод ситуаційного моделювання - створення штучних, але близьких до реальних умов праці та управлінських ситуацій (відбір ділових документів, розробка проектів документів, співбесіди). Критеріями оцінки є організаційна та планувальна здатність, гнучкість, стиль роботи та здатність витримувати тиск.

Метод ситуаційного опитування - опишіть ту саму ситуацію заявнику, а потім запитайте його про рішення.

Метод співбесіди - завдання претендента - опитати кількох претендентів на роботу та прийняти рішення. Цей підхід зосереджений на тестуванні здатності правильно оцінювати та підбирати працівників.

Метод мозкового штурму кандидатами на посаду, метод порівняння, коли кандидатів порівнюють із реальними працівниками, які прийняті за стандарт.

В загальній оцінці рівня професійної кваліфікації цей метод передбачає участь у діяльності системи безперервного вдосконалення професійних навичок у різних формах освіти.

Оцінка менеджерів та експертів є особливо складною.

Об'єктивні труднощі при оцінці цих категорій персоналу пов'язані з такими аспектами: формалізація результатів роботи та складність визначення кінцевих результатів управлінської діяльності;

взаємозалежність; взаємозв'язок функцій управління та складність визначення внеску кожного керівника та експерта; між впровадженням управлінської функції та проявом її результатів на практиці є тривалий час; необхідно оцінювати особисті якості та результати структурного підрозділу та всієї організації одночасно. Керівники та експерти продовжують співпрацювати з працівниками своїх організацій, контактувати з працівниками суміжних організацій, місцевими адміністративними органами та нести відповідальність за рівень виробництва, діяльність та розвиток організації, тому оцінити їх ефективність набагато складніше. Пам'ятайте, відсутність оцінки найгірша оцінка, наука та практика постійно шукають кращих способів оцінити всіх людей в організації.

Керівників та експертів можна оцінювати на основі якості бізнесу, складності функції, результатів та мети діяльності.

Відповідно до загального визначення експертів з менеджменту, кожен менеджер повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як здатність, здатність чітко організовувати та планувати роботу, відповідальність за завдання, незалежність, особистість, здатність вивчати нові напрямки та методи та працездатність, Підтримуйте здатність контактувати з людьми, можете мобілізувати команду для досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб та відділів та єдину систему управління організацією, бути відданими і чесними у вирішенні оперативних питань.

Крім професійних якостей, важливу роль відіграють і особисті якості. До особистих якостей менеджерів відносяться: чесність, чесність, вміння будувати дружні стосунки в колективі та з підлеглими; дотепність і витривалість, вміння прислухатися до пропозицій підлеглих, критику та самокритику. Оцінка ділових та особистих якостей менеджерів та експертів здійснюється на основі рейтингових та бальних методів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика та показники діяльності комітету

Спортивний комітет, який підпорядковується Міністерству освіти і науки України (КФВС), був створений у 2001 році наказом Кабінету Міністрів України з метою організації спорту у вищих та середніх навчальних закладах України. Всі види.

КФВС - це некомерційна організація державного бюджету, що знаходиться під управлінням Міністерства освіти і науки України.

Основним завданням КФВС є участь у реалізації національної та регіональної спортивної політики у різних вищих та середніх навчальних закладах.

У структурі КФВС постійно працюють Київська міська філія (філія) та 24 регіональні осередки комітету, а також 21 спортивний об'єкт та Центральна вища спортивна академія.

Забезпечте такі види діяльності у відділеннях КФВС:

- організовувати міжнародні та всеукраїнські спортивні змагання та спортивні заходи;

- ЗМІ вичерпно повідомляють про різноманітні спортивні та масові спортивні заходи студентів та студентського спорту; постійно поповнюють інформацію про діяльність різних підрозділів на офіційних сторінках соціальних мереж та офіційних веб-сайтах; публікують українських студентів та школярів на міжнародних, національних та регіональних етапах Результат діяльності

- національні команди учнів та учнів початкових класів беруть участь у всіх міжнародних спортивних змаганнях та різних спортивних заходах;

- розвиток спорту та спортивної інфраструктури -це можливість КФВС.

Минулого року КФВС спільно з Українською федерацією студентського спорту та Українською федерацією студентського спорту організували та взяли участь у 437 спортивних змаганнях та спортивних заходах, серед яких:

- 217 національних студентських молодіжних олімпіад та олімпіад за участю понад 400 000 студентів з різних регіонів;

- 220 молодіжних заходів та конкурсів для студентів коледжу, за участю понад 115 000 студентів.

Професійна діяльність КВФС регулюється Конституцією України, українськими законами, актами Президента та Кабінету України, наказами різних міністерств та інших органів виконавчої влади та їх власними нормативними актами.

КВФС - це юридична особа з окремим балансом, поточним рахунком у Міністерстві фінансів України, печаткою, бланком із його найменуванням, що використовується відповідно до законодавства, та рахунком переказу в "приватному банку" на рахунок заробітної плати.

КВФС не є некомерційною, і її основна діяльність здійснюється на некомерційній основі, а не для отримання прибутку. У КФВС є своя бухгалтерія.

Держава проводить статистичні звіти про діяльність КВФС відповідно до закону: квартальні звіти, річні та господарські звіти про цільове використання бюджетних коштів.

При прийомі нового працівника на посаду в КВФС трудові відносини оформлюються підписанням трудового договору. Реєстрація здійснюється шляхом написання заяви працівника до директора. Крім того, на підставі заяви складається проект наказу (розпорядження) про прийняття на роботу директорів.

Відповідно до українського законодавства та з урахуванням

специфічної ситуації КВФС у сфері спорту, при підборі персоналу тренери-викладачі повинні надати такі документи:

- трудова книжка працівника, якщо працівник працевлаштований за основним місцем роботи КФВС;
- паспорти громадян України;
- у випадку роботи за сумісництвом КВФС-Копія трудової книжки, засвідчена за основним місцем роботи, та довідка про основне місце роботи з зазначенням навантаження чи робочого часу (режим);
- документи, дипломи або сертифікати про освіту у сфері спорту;
- копія довідки про переведення ідентифікаційного номера платника податків працівника;
- документи, що підтверджують наявність інвалідності та інші пільги;
- документ, що надає працівникам КВФС право отримувати надбавки за спортивні чи почесні звання чи національні нагороди;
- інші документи, якщо такі є.

Усі переведення співробітників КФВС під час виїзду за кордон або в Україну, участі у змаганнях та виконання обов'язків арбітрів здійснюються відповідно до розпоряджень.

Нарахована заробітна плата працівників КФВС визначається на основі затвердженого переліку працівників та тарифного розкладу КФВС. Бонуси, фінансова допомога, включаючи реабілітацію, індексацію заробітної плати та інші виплати та нарахування, здійснюються в межах наявних фондів оплати праці.

2.2. Основні показники використання персоналу комітету

Доходи та видатки на заробітну плату, нарахування заробітної плати, оплату послуг, закупівлю продуктів, спортивні заходи тощо КФВС отримує з бюджету відповідно до підтверджених бюджетних

асигнувань протягом відповідного бюджетного періоду та затверджується відповідно до бюджету та плану асигнувань (за винятком бюджет) Зовнішні позики) загальні/спеціальні фонди бюджету.

Національний звіт статистичних даних про діяльність установ поза кампусом складається відповідно до законодавства: щоквартальні та річні звіти на прохання установи, до якої належить установа, -бізнес-звіт для цільового використання бюджету кошти.

Звіт про використання бюджетних коштів готується та подається відповідно до форм та процедур, встановлених Міністерством фінансів України.

Директори та головний бухгалтер КФВС несуть відповідальність за цільове використання коштів, отриманих з місцевих бюджетів на проведення спортивних заходів та придбання спортивного інвентарю та інвентарю, точність складання звітності та подання розрахунків.

Проаналізуємо виконання кошторису видатків загального фонду на утримання КФВС з початку заснування закладу за 2018 та 2019 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виконання кошторису видатків загального фонду КФВС

Показники	Рік	
	2018 грн.	2019 грн.
Затверджено паспортом бюджетної програми на звітний період	694,213	1783,761
Виконано за звітний період (касові видатки/надані кредити)	691,767	1776,981
Відхилення	-2,446	-6,780
Відсоток виконання кошторису видатків загального фонду	99,65%	99,62%

Для аналізу цих даних було використано звіт про виконання паспорта бюджетної програми місцевого бюджету станом на 01.01.2019 року та станом на 01.01.2020 року.

Відхилення по обсягу витрат на утримання комітету між касовими видатками та затвердженими показниками на 2018 рік складає -2,446 тисячі гривень та на 2019 рік - 6,780 тисячі гривень по нарахуванню на оплату праці (у зв'язку із зниженою ставкою ЄСВ для працівників - осіб з інвалідністю).

Також, використавши бюджетний запит на 2020 - 2022 роки індивідуальний (Форма 2020-2) ми можемо порівняти видатки КФВС за кодами економічної класифікації видатків бюджету у 2018 - 2020 роках. та витрати комітету за напрямками використання бюджетних коштів у 2018- 2020 роках.

Наведені дані за 2018 (звіт), 2019 (затверджено) та 2020 (проект) років показують, що фінансування закладу є нерівномірним: у 2018 році було виділено 694,213 тисяч гривень, що на 61,08 % менше ніж 1783,761 тисяч гривень затверджених на 2019 рік, а на 2020 рік заплановано зростання загального фонду на 10,14% до 1985062. Це обумовлено, в першу чергу тим, що школа була створена наприкінці березня 2018 року, також з кожним роком відбувається зростання мінімальної заробітної плати, цін та тарифів.

Найбільшу частина поміж витрат на заклад припадає на видатки на оплату праці та видатків на оплату праці, а саме:

"– у 2018 році ця частка становила 100 % від загального фонду, оскільки заклад був тільки створений;

– у 2019 році – затверджена сума на оплату праці складає 83,87% від загального фонду;

– у плані на 2020 рік частка видатків на оплату праці та видатків на оплату праці складає 84,43%. У 2019 році було додано видатки:

1. на закупівлю предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю:

50000,00 грн. - 2,8%;

2. на оплату послуг (крім комунальних): 200000,00 грн – 11,21%, з яких:

2.1.) проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи 182000,00 грн., що складає 10,2% від загального фонду

2.2.) 18000,00 грн. на оренду, що становить 1,01 %)

3. на оплату електроенергії (37660 грн. – 2,11%)" [23, С. 52].

Також, дані таблиць показують, що вартість запланованих видатків на інші статті, окрім заробітної плати та видатків на неї, зростає по плану на 2020 рік порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з розширенням матеріально-технічної бази школи, укладання договорів про оренду приміщень та спортивних залів, та з підвищенням тарифів на комунальні послуги, зокрема на оплату електроенергії: у 2019 році це – 37660 грн, а у 2020 році план – 58962 грн. відповідно.

Аналіз даних показує, що грошові витрати комітету перевищують коштів, отриманих з місцевого бюджету, а фактична вартість знаходиться у межах затвердженого бюджету.

Щороку розмір загального фонду збільшується зі збільшенням мінімальної заробітної плати, необхідністю КВФС сплачувати орендну плату за спортзали та спортивні зали, а також збільшенням тарифу та комунальних платежів.

У 2018 та 2019 роках відбулося відхилення у розмірі витрат на утримання між видатками готівки та затвердженим показником нарахування заробітної плати КВФС, через наявність працівників-інвалідів із зниженими ставками ЄСВ серед персоналу школи.

Коли КВФС приймає на роботу нових працівників, трудові відносини формально визначаються підписанням трудового договору. Реєстрація здійснюється шляхом написання заяви працівника до директора, крім того, відповідно до заяви є наказ (розпорядження) про прийняття на роботу директора (форма № П-1).

Відповідно до українського законодавства та з урахуванням специфічної ситуації КВФС у сфері спорту, при підборі персоналу тренери-викладачі повинні надати такі документи:

- паспорти або інші документи, що посвідчують особу громадян України;

Якщо працівник працевлаштований на основному робочому місці, трудова книжка;

У разі неповного робочого часу-копію трудової книжки, засвідчену за основним місцем роботи, та підтвердження основного місця роботи із зазначенням навчального навантаження чи тривалості робочого часу (режим);

- копія свідоцтва про розподіл ідентифікаційного номера платника податків;

- навчальні документи у сфері спорту;

- документ, що надає працівникам право на отримання надбавок за спортивні чи почесні звання;

- документи, що підтверджують наявність інвалідності та інші пільги;

- інші документи (якщо такі є).

Освіта та стаж роботи директора департаменту спорту, заступника директора з навчально-виховної роботи, інструкторів спортивних шкіл, тренерів та інших практиків спорту затверджуються Державною спортивною загальною адміністрацією №85 «Спортивна діяльність». Каталог характеристик спортивної професійної кваліфікації.

Введіть такі основні документи для кожного тренера-викладача та інших найманих працівників:

Посвідчення працівника (форма № П-2). Оскільки КВФС не надає відділів персоналу чи діловодів, ідентифікаційні дані працівників повинні заповнюватися персоналом, уповноваженим керівником.

Особові справи (тобто набір документів, що містять інформацію

про зайнятість працівників, тобто відповідно до статті 24 Закону України про працю, громадяни зобов'язані подавати їх під час підписання трудового договору.

Усі переведення персоналу, відрядження, змагання та судді замовляє директор.

Облік використання робочого часу працівників КФВС та контроль стану трудової дисципліни працівників КФВС відображаються у таблиці обліку використання робочого часу. Згідно з наказом Державного комітету статистики України від 5 грудня 2008 р. № 489 "Про затвердження типових форматів первинних бухгалтерських документів для статистики праці", він має затверджений стандартний формат № П-5.

Через різні системи та облік, які використовуються тренерами та адміністраторами шкіл у робочий час, адміністрація школи вирішила заповнити два графіки: управлінський та тренерський персонал. Це пояснюється тим, що внутрішні правила праці КВФС передбачають:

Тренери-вчителі, які працюють шість днів на тиждень і беруть один вихідний, відповідно до навантаження, формують навчальну програму, затверджену директором спортивної школи;

Адміністратори шкіл працюють п'ять днів на тиждень, мають два вихідних і працюють 40 годин на тиждень.

Внутрішній наказ КФВС визначає розклад тренерів, які заповнює заступник директора з навчально-виховної роботи, а керівний склад - інструктор та методист спортивної школи. Причиною такого рішення є те, що тренер-викладач передав заступнику директора з тренінгу журнал робочого часу тренінгової групи. Він відповідає за нагляд за місячними робочими часами та фіксує кількість годин "до оплати" і є підставою для заповнення запису. Використання робочого часу.

Після затвердження директорами він буде переданий головному бухгалтеру.

Нарахування заробітної плати визначається на основі затвердженого списку працівників та тарифного розкладу КВФС. Бонуси, фінансова допомога, включаючи реабілітацію, індексацію заробітної плати та інші виплати та нарахування, здійснюються в межах наявних фондів оплати праці.

При розрахунку заробітної плати тренерів КВФС розмір офіційної заробітної плати (або тарифної ставки) перераховується відповідно до навчального навантаження кожного тренера, встановлених доплат та надбавок.

Щомісячна заробітна плата тренера-викладача (або заробітна плата) встановлена на 24 години безпосереднього навчання на тиждень. Вона визначається шляхом множення ставки заробітної плати на нараховані підвищення, надбавки та доплати, що враховують їх фактичне (оплачуване) навантаження на тиждень, а потім ділення продукту на встановлену кількість годин на тиждень.

У КВФС на початку нового навчального року (1 вересня), щоб обчислити та накопичити заробітну плату за наступний навчальний рік, виконайте такі операції:

Заступник директора з освіти та підготовки підготував пропозицію про оплату тренерського внеску та сформував наказ про затвердження:

- розташування,
- завантажуйте щотижня,
- тип тренера,
- тарифна категорія,
- роки служби,
- бонус за вислугу років.

А також у порядку різних пунктів:

- підвищення заробітної плати (ставок заробітної плати) за професійну роботу у співпраці з командами професійної підготовки (в окремому рядку для тарифів),

- збільшити заробітну плату на рівні спорту (ставку заробітної плати),
 - збільшити заробітну плату на посаді головного тренера,
 - збільшити заробітну плату (ставку оплати) за почесні звання,
- І інші надбавки, якщо такі є.

Директор затверджує відповідні накази та формує штатний розпис КФВС у порядку, встановленому законодавством України, та подає його на затвердження керівнику (директору) відповідного органу (організації) вищого рівня.

Після затвердження організацією (організацією) з найвищим рівнем штатного розкладу та тарифним списком, його буде передано головному бухгалтеру КФВС для розрахунку, а працівникам школи буде виплачена заробітна плата.

У майбутньому, якщо працівники КФВС прийматимуть на роботу нових працівників, додаток до тарифу або списку працівників буде сформовано та повідомлено відповідальній особі (директору) відповідної установи (організації) для затвердження найвищий рівень.

Тарифні розряди працівників КФВС наведені у табл. 2.2.

Крім того, відповідно до українського Закону «Про відпустки», усі працівники шкіл мають право на щорічну основну відпустку та додаткові відпустки та посади відповідно до постанови Кабінету Міністрів України про затвердження переліку галузей промисловості, фабрик, цехів та професій. Працевлаштування має право до шкідливих і складних умов праці та Щорічних додаткових відпусток за особливу роботу "та наказу Міністерства праці та соціальної політики України" Позачергові канікули за особливу роботу "щорічні додаткові відпустки. Відповідно до графіка відпусток та наказу директора працівник школи може взяти відпустку. Під час щорічної відпустки працівника або додаткової відпустки середня заробітна плата обчислюється відповідно до постанови Кабміну України № 100 «Затвердження порядку

обчислення середньої заробітної плати».

Таблиця 2.2

Тарифні розряди працівників КФВС

Посада	Тижневе навантаження	Категорія	Тарифний розряд	Спеціалізація (кількість годин)	Надбавки за спортивне та почесне звання	% надбавки за вислугу років
Директор	1 ставка	-	14	-	-	30
Заступник директора з НТР	1 ставка	-	14 - 5%	-	ЗТУ - 20% ЗПУ - 20%	30
Головний бухгалтер	1 ставка	-	14 - 10%	-	-	-
Інструктор-методист	1 ставка	-	12	-	-	10
Сестра-медична	0,5 ставки	-	10	-	-	-
тренер-викладач з кіокушин карате №1	42	I	13	СП-1 (24 год.)	-	-
тренер-викладач з кіокушин карате №2	12	II	12	-	-	-
тренер-викладач з боксу №1	42	вища	14	-	МС – 10%	30
тренер-викладач з боксу №2	28	Без категорії	11	-	-	10
тренер-викладач зі стрільби кульової	36	I	13	СП-1 (20 год.)	МС – 10%	30
тренер-викладач з легкої атлетики №1	12	II	12	-	-	10
тренер-викладач з легкої атлетики №2	30	II	12	-	-	10
тренер-викладач з тайландського боксу	34	II	12	СП-2 (26 год.)	-	-
тренер-викладач з веслування на б/к №1	36	Без категорії	11	-	МС – 10%	20
тренер-викладач з веслування на б/к №1	12	Без категорії	11	-	-	30

Відповідно до українського податкового законодавства та закону України "Про збір та облік єдиної виплати загальнообов'язкового загальнодержавного соціального страхування", одним із елементів заробітної плати працівників є необхідність утримання податку на

доходи фізичних осіб (18%) та військової відповідальності (1 , 5%). Заробітна плата має бути нарахована до 22%, що є єдиним внеском на загальнообов'язкове загальнодержавне соціальне страхування.

Після передачі первинних документів головному бухгалтеру КФВС вона провела розрахунки для обліку генерації робочого часу та сформуvalа розрахункову та платіжну випиcку.

Основним документом, що фіксує факти господарської діяльності, є звіт про розрахунки та платежі, і він виконує подвійну функцію:

Він використовується для виплати працівникам і є підставою для нарахування та виплати заробітної плати.

Він використовується як аналітична облікова таблиця для рахунку "Рахунок виплат працівникам".

Інформація про розрахунки та оплату (Форма № Р-7) складається щомісяця, включаючи всю інформацію про нарахування працівникам, а також класифікується за видами оплати, такими як: погодинна, відрядна, понаднормова, неповна, бонусна; усі відрахування: аванс, фонди соціального страхування, військові збори. Звіт містить графі: нарахована заробітна плата та сума, перерахована на картковий рахунок працівника.

Заробітна плата КВФС нараховується двічі на місяць: 50% місячної заробітної плати нараховується в першій половині місяця, з неї вираховується податок і сплачується авансом в кінці місяця.

При складанні розрахункових та платіжних звітів бухгалтери використовують таблиці тарифних ставок, трудове законодавство та довідники про ставки податків та внутрішні оригінали документів, подані наприкінці місяця. Таблиця 2.5 є прикладом розрахунків та оплати працівників шкільного факультету та персоналу у першій половині вересня 2020 року. Комплексний облік заробітної плати працівників комітету здійснюється за пасивним субрахунком 6511-"заробітна плата", а всі види виплат та допомоги по тимчасовій

непрацездатності обліковуються у плані рахунків за пасивним субрахунком 6511 - "заробітна плата" ". Кредит цього рахунку відображає накопичення суми та суму комісійних відрахованих, сплачених та внесених на дебет цього рахунку. Відповідно до класифікації економіки витрат (КЕКВ) 2110, фактична вартість - це сума нарахованої заробітної плати.

Згідно з розрахунковою інформацією, відображеною у звіті про розрахунки та виплати, щомісяця "пам'ятний наказ №5"- "Зведення інформації про розрахунок заробітної плати та стипендії" (табл. 2.6) складається щомісяця. Інші реєстри бухгалтерського обліку суб'єктів галузі та процедури їх складання » . Пам'ятний наказ № 5 відображає бухгалтерські записи, що стосуються заробітної плати та відрахувань працівників, додаючи всі документи, за якими нараховується заробітна плата: графіки, завірені копії наказів, витяги наказів та інші основні документи.

У "Пам'ятному наказі № 2" - "Звіті про накопичення грошових потоків загального фонду для рахунків, відкритих Міністерством фінансів України (Банком)" відображається переказ коштів на карткові рахунки працівників.

У КФВС, окрім пам'ятних розпоряджень № 5 та № 2, є: №6- «Сукупний звіт про звірку з кредиторами»; №8- «Сукупний звіт про примирення з відповідальною особою»; №10- » Низька вартість "Накопичувальний звіт про утилізацію та переміщення швидкозношуваних предметів" та № 17.

Наприкінці місяця дані, отримані у відповідній формі субрахунку, будуть узагальнені та записані у книзі «Щоденник-майстер». Надалі на основі цієї книги буде формуватися баланс, комплексний облік та всі інші форми звітів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

3.1. Стимулювання персоналу підприємства

Підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання та від того, наскільки економічні умови сприяють широкому використанню прогресивних витрат на оплату праці. Система заохочення та заохочення працівників підприємства характеризується низкою взаємопов'язаних заходів, спрямованих на мотивацію окремих працівників або команд до досягнення особистих цілей та загальних цілей підприємства.

Вона базується на психологічних аспектах, включаючи функцію потреб, очікувань та почуття справедливості співробітників.

У комітеті вона ґрунтується на таких вимогах:

- "– створення умов охорони праці та безпеки життєдіяльності;
- надання можливості для професійного зростання, підвищення кваліфікації;
- здоровий психологічний клімат в колективі.
- економічні прямі: відрядна та погодинна оплата, преміювання;
- економічні непрямі: пільгове харчування, користування житлом, транспортом;
- негрошові: престижність праці, просування по службі, гнучкі графіки роботи, охорона праці, можливість брати участь у вирішенні питань на високих рівнях" [30, С. 43].

Система стимулювання праці повинна базуватися на таких принципах: зацікавленість кожного працівника у підвищенні ефективності виробничих ресурсів; поліпшення рентабельності; відповідний зв'язок між особистою інтелектуальною та фізичною

працею працівника та розміром особистого доходу (заробітної плати); виходячи з кваліфікації, досвід, робота та функції складність, ефективність співвідношень заробітної плати для різних груп та категорій працівників.

Для реалізації цих принципів слід запровадити такий зміст: прибуток (заробітну плату) працівників основного підрозділу можна відняти від доходу та еквівалентної вартості продажу продукції (послуг), тобто виходячи з надлишку; форма індивідуальних та колективних заохочень до праці; інтегруватись із зусиллями працівників підрозділу щодо максимального прибутку; встановити заохочення та надбавки не менше 50% від загального доходу працівників; якщо можливо, у межах технічного циклу, час виконання оплата робіт до завершення роботи; коли підприємства реалізують право самостійно визначати систему винагороди за працю, вони повинні враховувати державні та контрактні зобов'язання щодо заробітної плати; коли власник підприємства підписує колективний договір з трудовим колективом, він надає працівникам простий і легкий своєчасно зрозуміти систему компенсацій; широке використання погодинної оплати праці не є. Довготривале зайняте населення на підприємстві розробляє стандартизовані завдання. Матеріальне стимулювання працівників відіграє важливу роль у покращенні показників праці. Базові та додаткові винагороди працівників забезпечують їх зацікавленість у результатах виробництва. Темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання її виплат. Це економічна природа продуктивності та матеріального стимулювання. На жаль, у процесі переходу до ринкових відносин цей важливий принцип управління був порушений, і рівень заробітної плати багатьох компаній явно випереджав рівень продуктивності праці, особливо в КФВС. Знижується продуктивність праці та збільшується річна зарплата. Одноразові бонуси та винагороди мають дуже чітке призначення і є невід'ємною частиною механізму

стимулювання корпоративних працівників. Як доповнення до системи оцінки внесків працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість та ефективність організації оплати праці.

Одноразові бонуси та винагороди є ефективною формою матеріального та морального стимулювання, оскільки практика показує, що люди характеризуються сильною адаптованістю та можуть швидко адаптуватися до безперервної та сталої системи заохочення. Якщо позитивні стимули стануть очікуванням, це втратить імпульс-співробітники просто перестануть на нього реагувати. Також за рахунок виплати одноразових премій та винагород роботодавці можуть заохочувати та розвивати якості працівників, які безпосередньо впливають на результати діяльності, але не визначаються точно кількісно (авторитет у колективі, відданість компанії, творче ставлення до праці, загальна та професійна культура, чесність) Зачекайте). Стандартом ефективності будь-якої системи преміювання повинні бути реальні інтереси працівників у досягненні найкращих індивідуальних та колективних результатів праці та максимально використати їх творчий потенціал. Вибір бонусних показників та умов залежатиме від завдань, які раніше ставили об'єкти стимулювання (працівники, бригади тощо).

Таким чином, КФВС має впроваджувати різні способи стимулювання для досягнення більшого соціального ефекту, однак основними варіантами стимулювання мають бути негрошові, оскільки неприбутковість комітету не дозволяє впроваджувати будь-яку систему матеріального стимулювання працівників.

3.2. Удосконалення організації праці персоналу

"Організація праці - це наукова система заходів, покликана створити умови для раціонального використання праці у виробничому процесі. Суть організації праці полягає у встановленні порядку побудови

трудового процесу, що складається з окремих операцій та елементів" [10, С. 78].

До основних елементів організації праці в колективі належать: розподіл праці та співпраця; розумні методи та методи роботи; організація та обслуговування робочого місця.

Розподіл праці - це процес відокремлення різних видів діяльності, щоб співробітники спеціалізувалися на виконанні певного кола функцій, в яких окремі працівники виконують різні завдання чи операції та доповнюють один одного. Економічні стандарти розподілу праці включають витрати на оплату праці та матеріальні витрати на роботу, рівень використання кваліфікації робітників, тривалість виробничого циклу, рівень продуктивності праці, виробничі витрати та прибуток підприємств.

Психофізіологічний стандарт розподілу праці є показником працездатності людини, який залежить від поєднання гігієнічних та гігієнічних умов праці, тяжкості праці та стресу, а також фізичного та розумового навантаження.

Критеріями суспільного поділу праці є стабільність колективу, низька плинність працівників, сильна трудова дисципліна, хороші міжособистісні стосунки між працівниками та задоволеність змістом праці та умовами праці. Безпосереднім результатом поділу праці є співпраця.

Робота поділяється на функції, професії та операції. Якщо не поєднувати роботу професійних працівників, це не призведе до створення готової продукції. Цей вид окремих виконавців об'єднується для досягнення спільної кінцевої виробничої мети, яка називається трудовою кооперацією.

Поєднання розвитку працівників з професійними та трудовими функціями та розширення сфери обслуговування є одним із основних напрямків покращення розподілу праці та кооперації. По -перше,

встановить стандарти умов праці працівників.

Умови праці - це сукупність взаємопов'язаних виробничих, гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та соціальних факторів, які визначають стан робочого середовища та впливають на здоров'я та ефективність праці людини через рівень розвитку суспільної продуктивності.

До основних факторів виробничого середовища належать фізичні навантаження, нервозність, місце роботи, монотонність роботи, температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні, забруднення повітря, промисловий шум, вібрація та освітлення в робочій зоні. На працездатність людини також впливають особисті фактори: настрій, робоче ставлення, стан здоров'я тощо.

Умови праці - це сукупність взаємопов'язаних виробничих, гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та соціальних факторів, які визначають стан робочого середовища та впливають на здоров'я та ефективність праці людини через рівень розвитку суспільної продуктивності.

До основних факторів виробничого середовища належать фізичні навантаження, нервозність, місце роботи, монотонність роботи, температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні, забруднення повітря, промисловий шум, вібрація та освітлення в робочій зоні. На працездатність людини також впливають особисті фактори: настрій, робоче ставлення, стан здоров'я тощо.

Тому КВФС має спочатку контролювати дотримання гігієнічних стандартів, встановлених науково - дослідними установами. Належна організація трудового процесу означає належну організацію та обслуговування робочого місця. Кожне робоче місце має свої особливості, які необхідно враховувати при його організації. Однак будь-яка організація на робочому місці має загальні вимоги. Вони включають: неухильне дотримання встановленої технології, організації

та обладнання робочого місця, включаючи належне забезпечення та розумне розміщення інструментів та матеріалів, організацію безперебійного використання матеріалів для підтримки робочого місця, раціоналізацію мобільності робочої сили та створення та підтримання оптимального та корисні санітарно -технічні засоби. І прекрасні умови праці, щоб зберегти ритм і безперервність робочого процесу. Підвищення кваліфікації має на меті безперервне вдосконалення професійних знань, умінь та навичок та зростання вмінь. Підвищення кваліфікації - це навчання, спрямоване на підтримання та підвищення професійного рівня, знань та навичок працівників.

Для цього організуються курси, цільові курси, школи найкращої практики та методи роботи.

Попит компанії на підвищення кваліфікації працівників обумовлений: змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, удосконаленням управлінських процесів, розвитком нових видів та напрямків діяльності.

Конкретні завдання поглибленого навчання:

- забезпечити ефективне виконання нових завдань;
- покращити гнучкість управління та адаптованість до інновацій;
- підйомний або бічний рух;
- розвиток нової кар'єри;
- сприяти адаптації працівників до нового обладнання та технологій.

Підвищення кваліфікації робітників відбувається на виробничих та технічних курсах та спеціальних курсах; керівники та експерти-коледжі підвищення кваліфікації та коледжі університетів та подібних підприємств. Подальше навчання є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки воно дешевше і цілеспрямованіше, коротше, ніж новий час навчання.

Компанія розробляє плани навчання та перепідготовки, які є

невід'ємною частиною плану роботи. План базується на аналізі професіоналів, метою якого є створення такої структури персоналу, метою якої є створення структури, яка найкращим чином задовольнятиме виробничі потреби та надаватиме технічну підтримку для розвитку підприємства. У майбутньому виробництво може змінитися.

Однією з проблем КВФС є відсутність ефективного управління, тому спочатку слід навчити керівників відділів та провідних експертів. Забезпечте цілеспрямоване інтенсивне навчання на основі набору навчальних модулів, що поєднують два рівні навчання: 1 тижневий курс із запитаннями; 3-5 днів-професійний семінар з однієї з обраних дисциплін. Інтенсивне навчання-8-12 годин дозволяє за короткий час здобути нові знання.

3.3. Впровадження світового досвіду формування ефективної системи управління персоналом підприємства

У сучасній практиці управління персоналом останніх років різні його види явно переплітаються: американський, японський та західноєвропейський. Це відображає процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу є поглинання ідеї системного підходу та розробка різних організаційних моделей як системи-не тільки функції, але й розвитку, на цій основі формується новий метод управління персоналом-управління людськими ресурсами .

У теорії та практиці управління персоналом компаній у сучасних промислово розвинених країнах два діаметрально протилежні методи домінують у США та Японії.

Американська - за програмою "Посада-працівник" надайте найважливішим працівникам попередні визначення моделей професійної кваліфікації "посада" та "тягнуть".

Характеристиками американської системи управління бізнесом є: працівники розглядаються як основне джерело підвищення ефективності виробництва; їй надається певний ступінь автономії; відбір ґрунтується на таких стандартах, як освіта, практичний досвід, психологічна сумісність, вміння працювати в команді тощо.; зосередження на вузькій спеціалізації менеджерів, інженерів та науковців.

Американські менеджери традиційно орієнтуються на особисті цінності та результати. Вся управлінська діяльність американських компаній ґрунтується на індивідуальних механізмах підзвітності, оцінці індивідуальних результатів та розробці кількісних виразів короткострокових цілей. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами і відповідають за їх виконання.

Типові умови праці:

- зменшити навантаження та адміністративний персонал центральної служби;
- ширший перелік професій та посадові інструкції;
- перехід на гнучку форму оплати праці;
- асоціація інженерів, науковців та виробників у наскрізних командах-Дизайн та цільові групи.

Традиційно в промислово розвинених країнах, Канаді та США великі та малі підприємства мають політику відкритого входу та виходу, а процес найму простий. Якщо бізнесу це потрібно, працівників можна звільнити або переселити.

Японська модель передбачає попереднє дослідження сильних і слабких сторін характеру працівника та вибір відповідної для нього роботи (система "посада працівника").

Характеристики японської моделі такі:

- довгострокові перспективи роботи в компанії;
- якість освіти та особистий потенціал працівників;
- заробітна плата визначається з урахуванням віку, досвіду роботи,

освіти та здатності виконувати завдання;

- співробітники беруть участь у профспілках, створених всередині організації, а не в галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- інтереси та сфери життя компанії та співробітників переплітаються;

- висока залежність працівників від компанії забезпечує важливу гарантію для компанії в обмін на їх лояльність до компанії та бажання захистити інтереси компанії;

- пріоритет у формі колективу, заохочення трудового співробітництва всередині підприємства в межах невеликої групи;

- атмосфера рівності між працівниками, незалежно від їх посади;

Підтримка балансу впливу та інтересів з загальних сил, що забезпечують діяльність підприємства: менеджерів, інвесторів та працівників.

В Японії не існує традиції класифікації працівників на три категорії (висококваліфіковані, низькокваліфіковані та некваліфіковані). Усі працівники під час прийняття на роботу не мають кваліфікації. Вони обов'язково вдосконалять свої навички. Крім того, немає чіткого кордону між інженерно-технічним персоналом та працівниками.

У Європі та США чітко визначені посадові обов'язки інженерів, техніків та робітників. Обидві моделі - США та Японія мають «плюси», гачки та «недоліки». Тому існує тенденція до використання гібридних систем управління людськими ресурсами у світовій практиці.

Тому, щоб створити ефективну систему управління у вашій компанії, вам потрібно сформулювати власну філософію управління корпоративним персоналом, яка має базуватися на досвіді провідних світових компаній та набувати власного досвіду у співпраці з українськими працівниками.

Загальними перевагами систем управління персоналом у різних

країнах світу є:

- здійснення горизонтального управління та догляд за усіма ресурсами, і надання значення формуванню команди.

- децентралізовані кадрові функції реалізуються на лінійному рівні управління.

- експерти з персоналу надають підтримку лінійному управлінню.

- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування

Мета - інтегрувати наявні людські ресурси, кваліфікацію та потенціал зі стратегією та цілями компанії.

Інтегрувати корпоративну культуру, збалансувати та інтегрувати поточні потреби організації із зовнішнім середовищем.

Узагальнення досвіду роботи іноземних компаній може сформулювати основну мету системи управління персоналом компанії: укомплектування персоналом, ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Щодо України, то від таких об'єктивних обставин залежить процес впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом.

По-перше, умови розвитку кадрових служб сьогодні зазнали серйозних змін. Основним резервом є краще використання людей, їх оптимальний розподіл на робочому місці та збільшення навантаження на кожного члена команди. Скорочення кількості працівників має компенсуватися вищою інтенсивністю праці та підвищенням кваліфікації працівників. Тому кадрові служби стають все більш відповідальними у виборі напрямків для підвищення кваліфікації співробітників, підвищення ефективності навчання та мотивації працівників до роботи.

По-друге - коригування структури кадрової політики та розширення обов'язків функцій служби персоналу. Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність

переважно обмежується вирішенням проблем найму та звільнення працівників та складанням кадрових документів. На підприємстві не існує єдиної системи роботи персоналу, по-перше, це система наукового підтвердження здібностей та навичок працівників, професій та просування по службі на основі їх ділових та особистих якостей. В Україні практично немає фахівців, які мають підготовку кадрів.

Тому, ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши приклади сучасної внутрішньої практики управління персоналом компанії у провідних країнах світу, можна сформулювати основні напрями реорганізації кадрових служб в Україні, зокрема:

- забезпечити повне вирішення проблеми вирощування та ефективного використання талантів;
- широке використання активних методів пошуку та цільового навчання співробітників, необхідних компанії;
- зміцнити кадрове обслуговування та стабілізувати трудовий колектив;
- забезпечити соціальне забезпечення працівників у сфері зайнятості;
- управління персоналом змінилося від адміністративно-командного методу до демократичного методу оцінки та працевлаштування людей;
- зміцнити кадрові послуги кваліфікованих експертів та підвищити їх авторитет. З цим пов'язано створення системи підготовки експертів з персоналу;
- оновити науково-методичне забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічну та інформаційну базу.

ВИСНОВКИ

В роботы було проведено аналіз використання персоналу комітету з фізичного виховання і спорту з метою виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом в системі адміністрування. Проведена діагностика дала змогу зробити наступні висновки:

1. Потрібно переглянути наявну в комітеті систему соціального та матеріального стимулювання робітників і запровадити нову систему на основі розробленого "Положення про матеріальне заохочення робітників", в якому зменшення загальної трудомісткості та за вдосконалення власних норм праці у комітеті, існує матеріальне заохочення, а також переглянути показники, за якими здійснюватиметься стимулювання та преміювання у комітеті.

2. Здійснити загальне підвищення кваліфікації працівників комітету, відповідних закладах з підвищення кваліфікації.

3. Запропановані заходи сприятимуть зростанню рівня продуктивності праці більш і ефективнішому управлінню персоналом комітету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / Азарова А.О., Д. М. Бершов // Фінанси України.- 2004.- №9.- С. 52-57.
2. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Бардиш Г. О.- К.: Хай-Тек Прес, 2008.- 464 с.
3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк.- К.: Ника-Центр, 2004.- 528 с.
4. Болюха М.А. Економічний аналіз / Навчальний посібник / М.А. Болюха, В.З. Бучевський., М.І.Горбуток; за ред акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
5. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз / Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП "Рута", 2003. – 680с.
6. Качан Є. П. Розміщення продуктивних сил України: підручник / Є. П. Качана.- К.: Юридична книга, 2001.- 552 с.
7. Коробов М. Я. Фінансовоекономічний аналіз діяльності підприємств./ Навч. посіб./ М. Коробов – К.: Т-во "Знання", КОО, 2000. – 378 с.
8. Мельник В.І. Економіка праці / навчально-методичний посібник / В.І. Мельник. – К.:КІБіТ, 2009. – 119 с.
9. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК.- 2007.- №12.- С. 8-14.
10. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства./ В. Мец – КНЕУ, 1999. – 132 с.
11. Мних Є. В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві./ Є. Мних – Львів: Світ,2000. — 208 с.
12. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O.

Fedorchuk, O. Protosivitska // Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – С. 123-141.

13. Mokhnenko A. Formation of account of reservoir expenses model / I.Perevozova, A.Mokhnenko, L.Mykhailyshyn, O.Stalinska, O.Vivchar // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – London, 2019. – № 23. – Special Issue 2. – Access mode: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-account-of-reservoir-expenses-model-8224.html>

14. Mokhnenko A. Human capital cost accounting in the company management system / T.Hilorme, I.Perevozova, L.Shpak, A.Mokhnenko, Y.Korovchuk // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – London, 2019. – № 23. – Special Issue 2. – Access mode: <https://www.abacademies.org/articles/human-capital-cost-accounting-in-the-company-management-system-8412.html>

15. Mokhnenko A. Identification of Efficiency Factors for Control over Information and Communication Provision of Sustainable Development in Higher Education Institutions / I.Gontareva, M.Borovyk, V.Babenko, I.Perevozova, A.Mokhnenko // WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT. – 2019. – № 15. – P. 593-604.

16. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I.Perevozova, L.Horal, A.Mokhnenko, N.Hrechanyk, A.Ustenko, O.Malyuka, L.Mykhailyshyn // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507

17. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, K. Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.

18. Мохненко А.С. Особливості реалізації організаційно-

економічних змін на вітчизняних підприємствах / А.С. Мохненко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки": наук. зб. – Чернігів, 2014. – № 3(75). – С. 9-14.

19. Мохненко А.С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи / А.С. Мохненко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2 (29). – С. 62-65.

20. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко, К.В. Мельникова, О.М. Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 91-94.

21. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.

22. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1/ С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко. За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616с.

23. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник / А. М. Поддєрьогін; за ред. проф. А. М. Поддєрьогіна.- К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.

24. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність./Під ред. С.Ф.Покропивного, К:КНЕУ, 1998. – 325 с.

25. Попович П. Я. Економічний аналіз та аудит на підприємстві./ П. Попович – Вид. 3-є, перероблене і доповнене. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 209 с.

26. Пушкар М.С. Національні стандарти бухгалтерського обліку України./ М. Пушкар. –Тернопіль: Лілея, 2002. –100 с.

27. Рудницька О. Шляхи покращення фінансового стану

українських підприємств / О. Рудницька, Я. Біленька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 639. – С. 132–138.

28. Саблук П. Т. Особливості аграрної реформи в Україні / П. Т. Саблук.- К, 1997.- 299 с.

29. Семенов А. Г. Фактори забезпечення фінансовими ресурсами підприємства в період фінансової кризи / А. Г. Семенов, О. І. Павленко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2010. – №3. – С. 155-158

30. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 2. С. 61–67.

31. Слав'юк Р. А. Структурування власного капіталу підприємств України / Роман Слав'юк // Фінанси підприємств. – 2011. – № 8. – С. 123-131.

32. Сопко В. Організація бухгалтерського обліку / В. Сопко, В. Завгородній. – К.: КНЕУ, 2010. – 260 с.

33. Сопко В.В. Бухгалтерський облік / В.В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2000. – 578 с.

34. Тополенко Актуальні проблеми заробітної плати та особливості її обліку в бюджетних установах. Науково-практичний журнал «Економічні студії», Львів. 2016. Вип. 5 (13). С. 74-80.

35. Туган-Барановський М. І. Політична економія / М. І. Туган-Барановський.- К.: Наук. думка, 1994.- 264 с.

36. Філімоненков О. С Фінанси підприємств / Навч. посіб. / О. Філімоненков – К: МАУП, 2003. – 213 с.

37. Чадченко О. С. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в бюджетних установах. Управління розвитком, 2012, № 10. 91-93 с.

38. Чебанова Н.В. Бухгалтерський фінансовий облік / Н.В.

Чебанова, Ю.А. Василенко. – К.: Академія, 2002. – 672 с.

39. Шегд А.В., Економіка підприємства / А.В. Шегд, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба. – К.: Знання, 2001. – 335с.

40. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К:КНЕУ – 1999. – 274 с.

41. Шульга Н.В., Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів: Автореф. дисер. канд. екон. наук. К.: КНЕУ, 2011. 20 с.