

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

— Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему:

**Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єкта
підприємництва**

Здобувача(ки) групи ЕН-91\1пе Сіренко Владислави Олександрівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по
батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.

(підпис)

Владислава СІРЕНКО
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник завідувачка кафедри, д.е.н, професор Олександра КАРІНЦЕВА
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра
КАРІНЦЕВА «__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Студентки групи ЕН-91\1пе, 4 курсу ННІ БіЕМ
Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Сіренко Владислави Олександрівни
Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єкта підприємництва

Затверджена наказом по СумДУ № 0551-VI від «23».05.2023 р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14».06.2023 р.

Вихідні дані до роботи: показники діяльності персоналу підприємства
Зміст основної частини кваліфікаційної роботи: теоретико-методичні питання стратегічного менеджменту персоналу; систематизація місця й ролі інтелектуального потенціалу як стратегічного чинника якості робочої сили; виокремлення стратегічних пріоритетів та ключових чинників ефективного управління персоналом в сучасних умовах.

Перелік ілюстрацій: Рисунок 1.1 - Особливості методів управління персоналом, Рисунок 2.1 - Коротка інформація про фірму Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Таблиця 2.1 - Відмінності трудового договору від договору доручення, Рисунок 3.2 - Елементи управління персоналом Ma-Vis Sp. z o.o.

Дата видачі завдання: «17».04.2023 р.
Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н, професор Олександра КАРІНЦЕВА
Завдання прийняв(ла) до виконання: «17» 04 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавр на тему «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єкта підприємництва» містить 50 сторінок, 3 розділи, 5 таблиць, 10 рисунків і 3 додатка.

Актуальність дослідження. На сучасному ринку компанії стикаються з дилемою: максимізувати ефективність своїх товарів і послуг, при цьому необхідно враховувати якість товарів і послуг, а також ефективні внутрішні процедури. Для досягнення цієї мети бізнес покладається на один з найцінніших своїх ресурсів - людські ресурси. З науковим та економічним прогресом змінюються і потреби людей, те, що використовували підприємства декілька років тому може бути важко використати у сучасних умовах, тому важливо пристосовуватись до змін та досліджувати різні методи управління персоналом і застосовувати їх на практиці.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає Польське підприємство Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Предметом дослідження є процеси формування стратегії управління персоналом.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі **методи** як узагальнення та порівняння отриманої інформації, створено таблиці, графіки, схеми.

В роботі **проаналізовано** структуру управління персоналом підприємства та запропоновано заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, підвищення рентабельності персоналу,

нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці.

Ключові слова: управління персоналом, людський ресурс, системи управління персоналом, навчання, співробітники, кадрова політика, кваліфікація.

SUMMARY

The thesis on "Ways to Improve the Efficiency of Personnel Management of an Entrepreneurial Entity" contains 50 pages, 5 tables, 10 figures, and 3 appendices.

Relevance of the topic. Having only professional qualifications and skills no longer meets the requirements of modern production, employees are required to respond quickly, adapt, be loyal and mobile, be responsible for delegated responsibilities and additional workload, have a constant desire for professional development and self-improvement, so the issue of personnel management and the ability of enterprises to increase their profits with the right management structure and division of labor is quite relevant.

Although it has been demonstrated that there is a link between HRM effectiveness and organizational success, it is unclear why this association arises. It is because there is more emphasis on the organizational level than on looking at how individuals behave inside organizations.

The global economy's collaborative efforts have made rivalries between various enterprises more and more evident. The degree of reliance on human resources in the company's actual business operations has continuously increased, creating a challenge for various benefit evaluation methodologies for human resource management.

Human resource management has progressively grown in importance as a research area due to the intense market competition faced by contemporary businesses. Managers now have a pressing need to find a solution to the issue of being able to understand the evaluation style of human resource management in time.

In the crisis of the domestic economy, the process of personnel management is one of the most important aspects of the enterprise, which helps to increase the efficiency of the management system and increase its level of profitability, economic development and competitiveness. In such

circumstances, one of the main tasks of management personnel of enterprises is the formation of an effective system of personnel management as a prerequisite for increasing productivity, rational use of labor resources, the functioning and economic development of enterprises. Based on this, the development of areas to improve the efficiency of personnel management of enterprises to ensure the effectiveness of work in the long run, which will create favorable conditions for development and increase their competitiveness.

Human resources management is one of the main functions of any enterprise, associated with utilizing the capabilities of employees to increase its efficiency many times over.

Our definition can be provided based on the methodologies that have been investigated. In our perspective, people management is a complex system of organizational, administrative, legal, economic, and personal elements, ways, and methods of influencing personnel to improve the effectiveness, competitiveness, and profitability of businesses.

The organization's selected people management system has a significant impact on the efficacy of personnel management. Determining the success of the enterprise's personnel management system is a complicated, multifaceted problem that calls for innovative solutions in the current environment. Implementing the suggested strategic directions to increase the effectiveness of staff use will increase employee motivation at the company, increase labor productivity, decrease staff turnover, regulate and correct issues that arise during production relations, foster a positive work environment and establish a corporate culture at the company, and develop new skills and abilities in employees during training.

When assessing the intellectual potential of an enterprise, it should be borne in mind that people, not material objects, are evaluated, and in this case, not only economic criteria are taken into account, but also psychological, social, and socio-psychological ones. The criteria for personnel evaluation include the

following categories: education, professional qualifications, work-related knowledge, professional aptitudes and psychometric characteristics. Evaluation in these categories should be carried out on an ongoing basis, since each employee ensures professional growth, changes and develops as a result of training and the acquisition of new skills and experience, and changes in personal characteristics of employees.

The search for the most rational models of human resource management in developed countries leads to an increase in the role of the human factor in production activities and an increase in investments in its use. Defining strategic concepts of human resources management of employees as a key factor in maintaining competitiveness and aimed at their training in accordance with changing market requirements and taking into account the introduction of new technologies.

In light of the Ukrainian situation, evaluating the performance of the human management system is particularly crucial.

The paper analyzes the structure of enterprise personnel management and proposes measures for implementing personnel training that can be used in practice by various enterprises. The results of the study will allow enterprises to obtain the following benefits, such as increasing the efficiency of the enterprise, increasing the profitability of personnel, increasing the volume of activities and maintaining the gained positions in the labor market.

The purpose of this paper is to substantiate the directions of improving the efficiency of the personnel management system at an enterprise.

The object of research is the Polish company Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

The subject of the study is the processes of forming a personnel management strategy.

In the process of completing the bachelor's degree thesis, such **methods** as generalization and comparison of the information obtained were used, tables, graphs, and diagrams were created.

Keywords: personnel management, personnel management systems, training, employees, personnel policy, qualification.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
1.1 Сутність поняття управління персоналом.....	12
1.2 Чинники впливу на управління персоналом.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МА-VIS SP. Z O.O.....	21
2.1 Характеристика господарської діяльності МА-VIS Sp. z o.o....	21
2.2 Аналіз показників праці та оцінка ефективності управління персоналом.....	30
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНОЇ ФІРМИ...	36
3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом	36
3.2 Відмінності в управлінні персоналом на зарубіжних та вітчизняних підприємствах та можливості перейняття досвіду.....	40
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питання HR є частиною загальної системи управління організацією і тісно пов'язане з іншими елементами управління (наприклад, встановлення цілей, розробка стратегії, планування, організація, контролінг). Особлива увага приділяється питанню, як функції управління персоналом можуть підвищити адаптивність компанії. Дедалі зрозумілішим стає, що ефективність, мотивація та креативність співробітників є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії компанії. Кожна компанія повинна мати чітке уявлення про те, як вона розвиватиме свій потенціал успіху, важливим елементом якого є навички персоналу. Стрімкі економічні зміни в Україні ставлять нові вимоги до компаній щодо якості свого персоналу. Маючи лише професійну кваліфікацію та навички, більше не відповідає вимогам сучасного виробництва, працівники вимагають швидкого реагування, адаптації, лояльності та мобільності, бажання нести відповідальність за делеговані повноваження та додаткове навантаження, постійне бажання професійного розвитку, самовдосконалення та особисті та ділові якості. Після того як мільйони українців виїхали за кордон багато хто змінив сферу діяльності, доводилось швидко адаптуватися та пристосовуватись. Після повернення в Україну працівники будуть порівнювати системи роботи і важливо перейняти досвід закордонних підприємств задля утримання кваліфікованого персоналу.

Дослідженням охоплюються процеси, що стосуються формування стратегії управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає Польське підприємство Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Предметом дослідження є процеси формування стратегії управління персоналом.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

-Вивчення теоретичних та методологічних аспектів стратегічного управління персоналом.

-Упорядкування місця та ролі інтелектуального потенціалу як важливого стратегічного фактора якості робочої сили.

-Дослідження факторів, які визначають зміст та форми стратегічного управління персоналом на підприємстві.

-Визначення стратегічних пріоритетів та ключових факторів ефективного управління персоналом в сучасних умовах.

-Розробка стратегічних інструментів для поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.

-Обґрунтування пропозицій щодо врахування передових форм і методів управління персоналом у стратегічному управлінні на досліджуваному підприємстві.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці.

В роботі використано такі методи дослідження: системного, абстрактно-логічного аналізу, порівняльного аналізу. Опрацювання даних здійснювалось із застосуванням таблиць. У якості джерел інформації використовувалися законодавство Республіки Польщі та інші нормативні акти, що стосуються сфери роботи, аналітичні звіти, періодичні видання, інформація про діяльність компанії та результати власних досліджень.

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність поняття системи управління персоналом

Управління людськими ресурсами-це соціально-економічне явище,що має широке суспільне значення. Це соціально-економічне явище є дуже складним, багатогранним і багатовимірним феноменом. Огляд наукової літератури показує, що існують приклади різних трактувань поняття управління персоналом.

У трудах економістів як вітчизняних, так і зарубіжних, розглядаються різні визначення даного поняття, і деякі з них приводяться у наявності в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення «управління персоналом» різними науковцями та економістами

Автор визначення	Визначення
Меньшикова М.О.	Управління персоналом - це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності
Кибанов А.Я.	Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Виноградський М. Д.	Управління персоналом це соціально економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці

Джерело: складено автором на основі [3,4,5,6]

Основним змістом управління людськими ресурсами є розгляд працівників як цінності компанії, яка впливає на її конкурентоспроможність та потребує активного розвитку та постійного вдосконалення з метою досягнення стратегічних цілей організації. Інтеграція досвіду вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків дає змогу створити, розвинути та реалізувати головну мету управління персоналом - трудовий потенціал підприємства.

Початковим кроком у розробці та формуванні системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи. Залежно від організації, цілі системи управління персоналом будуть варіюватися залежно від діяльності організації, обсягів виробництва та стратегічних цілей. Узагальнюючи досвід вітчизняних та міжнародних організацій, можна сформулювати, що основною метою системи управління персоналом організації є забезпечення організації людськими ресурсами та їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Основним принципом, що лежить в основі функціонування будь-якого підприємства, є принцип раціональності та оптимізації. Це означає, що кількість ресурсів у компанії не має значення, якщо вона не вміє їх ефективно використовувати.

Отже, бачимо, що більшість факторів, що впливають на рівень компанії, залежать від успішності системи управління персоналом та правильно розробленої служби управління персоналом. Саме тому більшість компаній сьогодні не шкодують зусиль і ресурсів для побудови та розвитку ефективної системи. Розглянемо найважливіші фактори, на які звертають увагу фінансові аналітики, акціонери та інвестори для оцінки реальної вартості компанії та її іміджу:

1. Реалізація корпоративної стратегії на всіх рівнях управління.
2. Можливості для професійного зростання працівників та саморозвиток.

Під поняттям стратегії управління персоналом мається на увазі сукупність основних елементів, які виступають ключовими у побудові стратегічної системи управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом - це детально розроблений, цілком свідомий і контрольований ментальний процес, який включає в себе розробку та впровадження стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. В основному, будь-яке підприємство може вибрати одну з п'яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності або стратегію зміни курсу.

Управління людськими ресурсами як специфічний вид діяльності здійснюється за допомогою різноманітних методів (способів дій) впливу на працівників. Методи менеджменту- це способи впливу на працівників з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для загального управління підприємством. На практиці слід враховувати, що існують різні категорії таких методів.

Дослідження наукової літератури свідчить, що вітчизняні вчені виділяють наступні методи в управлінні, в залежності від їх характеристик: -методи стимулювання, спрямовані на задоволення конкретних потреб співробітника;

-методи інформування, що передбачають передачу співробітникам інформації, яка дозволяє їм самостійно формувати свою організаційну поведінку;

-методи переконання, що полягають у безпосередньому цілеспрямованому впливі на внутрішній світ і систему цінностей людини;

-методи (адміністративного) примусу, що базуються на загрозі або застосуванні санкцій.

Узагальнено методи управління персоналом можна подати у наступному вигляді (рис.1.1)



Рисунок 1.1 - Особливості методів управління персоналом

1.2 Чинники впливу на управління персоналом

Технологія управління - це вид інструменту впливу, що використовує особливу систему методів, способів і цілей. Усі розроблені технології можна розділити на декілька груп залежно від кінцевої мети, сфери застосування чи походження. Ця остання класифікація є найпоширенішою в системах управління людськими ресурсами. Відповідно до нього технології управління людськими ресурсами можна розділити на 4 основні групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Технології управління персоналом

Технології	Опис
Традиційні	Ці методи можуть бути застосовані в будь-якій організаційній структурі. Вони виникають як результат професійного спадкування і частково регулюються законодавством.
Галузеві	У практиці використовуються спеціалізовані служби

	відповідних галузей. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження, спрямоване на вирішення кадрових питань, пов'язаних з діяльністю даної галузі.
Інноваційні	Такі технології розробляються з метою вирішення сучасних проблем. Для успішного впровадження таких технологій в компанії необхідна висока кваліфікація спеціалістів з відділу управління персоналом.

При виборі певної технології управління персоналом необхідно враховувати наявні ресурси та основні завдання компанії.

Фахівці рекомендують застосовувати на практиці певні технології, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом. Наприклад, комбінування традиційних та інноваційних підходів до підбору персоналу дозволяє з вищою точністю ідентифікувати потенційних кандидатів на вакантні посади і виявляти їх лідерські якості.

Фактори, що впливають на ефективне управління людьми, можуть виступати потужними інструментами для підвищення ефективності всього управлінського процесу. У контексті порівняння витрат та результатів заробітної плати, економічна ефективність вимагає специфікацій, зокрема знання того, що оцінювати:

1. Певний результату в діяльності залежить від формування та використання спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, що реалізується шляхом впровадження відповідної кадрової політики.

2. Досягнення поставлених перед управлінням персоналом цілей з оптимальним використанням ресурсів

3. Вибір найефективніших методів управління спрямованих на

результативність самого процесу управління.

В сучасних умовах управління організацією включає в себе широкий спектр планових заходів, що охоплюють всю організацію і спрямовані на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Ці заходи передбачають цілеспрямоване втручання в життєдіяльність організації, включаючи різні внески та впровадження змін. Розробка та реалізація цих заходів здійснюються прямо персоналом організації, що стимулює його інтелектуальний потенціал. Для поліпшення результативності необхідно забезпечити персонал технічними ресурсами та доступом до достовірної інформації. Крім того, важливо уточнити обов'язки, завдання та цілі для кожного працівника підприємства. У процесі управління персоналом, інтелектуальні ресурси або сам персонал організації виконують різні ролі:

1. Привернення уваги до окремих співробітників як індивідуумів. Працівники організації прагнуть задовольнити свої потреби у саморозвитку та професійному зростанні. Вони бажають сприяти успіху організації, використовуючи свій потенціал.

2. Розгляд співробітників як членів невеликих груп. Характер таких відносин визначає рівень задоволеності та ефективності участі осіб у груповій діяльності. Члени групи повинні оцінювати значимість внутрішньогрупової підтримки їхньої діяльності, оскільки група забезпечує взаємну довіру та підтримку учасників, що формують її. Це сприятиме розвитку групового генерування ідей та пропозицій в організації.

3. Розгляд співробітників як членів організації. Організаційні структури впливають на поведінку окремих працівників. Конфлікт "виграшу за чужий рахунок" в здоровій організації необхідно попередити, а вище керівництво повинно прагнути до змін разом з підрозділами, підтримуючи весь персонал.

У циклі, що описує участь інтелектуальних ресурсів у процесі

управління персоналом, маємо низку взаємопов'язаних складових: мотивацію, інформування персоналу і його зацікавленість у досягненні цілей організації; координацію, що передбачає узгоджені зусилля керівництва, підрозділів і всього персоналу; інтелектуальний потенціал, який включає навички, досвід, уміння та особисті та професійні якості персоналу (Рис. 1.2).

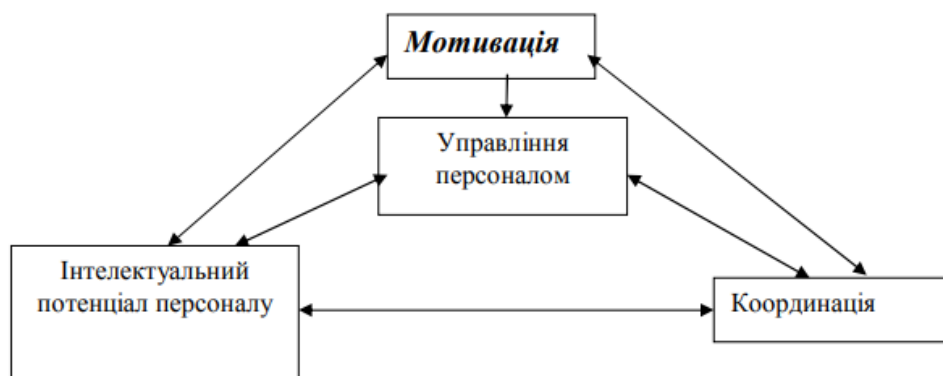


Рисунок 1.2 - Цикл успішного управління організацією при активній участі персоналу підприємства

Взаємодія згаданих компонентів утворює замкнутий цикл, що дозволяє успішно здійснювати, реалізовувати та керувати організацією з активною участю персоналу підприємства шляхом координації цих елементів. Один з основних завдань управління організацією полягає у створенні та розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства.

В управлінні організацією на підприємстві ключову роль відіграє інтелектуальний потенціал персоналу, що складається зі знань, навичок, творчих ідей, лідерських якостей та підприємницьких здібностей. Саме люди з їх особистими і професійними можливостями створюють основу для успішного розвитку й ефективної діяльності організації. Крім інтелектуального потенціалу персоналу, інші важливі компоненти формування потужних інтелектуальних ресурсів включають ринкові

активи, такі як марочні назви, контракти, франшизи, та інтелектуальну власність, таку як ноу-хау, патенти та авторські права. Крім того, інфраструктурні активи, такі як технології, методи управління персоналом та комунікаційні системи, допомагають організації здійснювати свою діяльність ефективно.

Тому оцінка інтелектуальних ресурсів організації є комплексною, що підкреслює багатогранність діяльності цілого підприємства.

Варто відзначити, що кожна організація має свою унікальну спеціалізацію, тому підхід до оцінки її інтелектуального потенціалу є загальним, але залежить від різних груп показників.

Крім того, важливо враховувати точку зору співробітників щодо виконання поточних та нових завдань, які їм були поставлені. Необхідно надати можливість співробітникам висловити свою ініціативу та запропонувати власний підхід до вирішення завдань. За такими критеріями формується загальна оцінка персоналу. Якщо ми намагаємося визначити "потенціал кваліфікації" співробітника в організації, ми отримуємо кількісну оцінку їхньої продуктивності і список співробітників, які найкраще відповідають встановленим обов'язкам та проявляють професійні якості та творчий потенціал. Цей "потенціал кваліфікації" можна визначити за схемою, яка показує "реальний високий рівень/високий потенційний рівень" і "реальний низький рівень/низький потенційний рівень" для кожного співробітника всередині організації.

Під час оцінки інтелектуального потенціалу підприємства потрібно враховувати, що оцінка здійснюється не щодо матеріальних об'єктів, а щодо людей. У цьому випадку критерії оцінки охоплюють не лише економічні фактори, але й психологічні, соціальні та соціально-психологічні аспекти. До таких категорій оцінки персоналу можна віднести освіту, професійну кваліфікацію, знання, пов'язані з роботою, професійні схильності та психометричні характеристики. Оцінка в рамках

цих категорій має бути постійною, оскільки кожен співробітник розвивається професійно, змінюється та розширює свої навички та досвід завдяки навчанню та отриманню нових знань, а також змінюються його особистісні характеристики.

Підсумовуючи, слід зазначити, що при розробці та впровадженні стратегії управління, необхідно ефективно використовувати всі ресурси підприємства, оцінювати їх потенціал і стратегічно коригувати відповідно. Також у процесі проведення комплексної оцінки було виявлено, що стратегічне управління персоналом – це не лише розробка програми особистісного розвитку підприємства, а й прийняття рішень, орієнтованих на майбутнє[25,26,28-32,34,35,41-43,48,49]. Це також сукупність процесів, явищ і ознак, що відображають пріоритетність цілей і динаміку зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управлінських дій та інноваційних підходів. У стратегічній перспективі, нові підходи до управління персоналом значно розширюють завдання, що стоять перед підприємством у цій сфері. Тому стратегічне управління персоналом компанії можна представити як управління її людськими ресурсами. Людські ресурси підприємства – це цілісний набір можливостей співробітників, що означає їх здатність творчо, продуктивно працювати, опановувати нові інструменти, технології та методи роботи, підвищувати професійні навички, бути інноваційними тощо. Персонал підприємства є носієм персоналу, у тому числі інтелектуального потенціалу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ MA-VIS SP. Z O.O.

2.1 Характеристика господарської діяльності Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Фірма Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością є досить молодого компанією так як була заснована наприкінці 2022 року. Статутний капітал закладено у розмірі 5 000 злотих і розподілений у співвідношенні 85/25 між головою управління та членом ТОВ. Дану інформацію можна знайти у вільному доступі для будь якої фірми на офіційному сайті міністерства юстиції, тим самим перевіривши існування фірми, адресу, власників компанії та фінансові звіти, які подавала фірма (рис.2.1).

KRAJOWY REJESTR SĄDOWY			
Stan na dzień 20.05.2023 godz. 19:32:15			
Numer KRS: 0001006154			
Informacja odpowiadająca odpisowi aktualnemu Z REJESTRU PRZEDSIĘBIORCÓW			
Data rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym	02.12.2022		
Ostatni wpis	Numer wpisu	3	Data dokonania wpisu
	Sygnatura akt	WR.IX NS-REJ.KRS/20429/22/677/NIP	
	Oznaczenie sądu	-----	
Dział 1			
Rubryka 1 - Dane podmiotu			
1.Oznaczenie formy prawnej	SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ		
2.Numer REGON/NIP	REGON: 523844523, NIP: 6922533305		
3.Firma, pod którą spółka działa	MA-VIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ		
4.Dane o wcześniejszej rejestracji	-----		
5.Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej?	NIE		
6.Czy podmiot posiada status organizacji pożytku publicznego?	NIE		
Rubryka 2 - Siedziba i adres podmiotu			
1.Siedziba	kraj POLSKA, woj. DOLNOŚLĄSKIE, powiat LUBIŃSKI, gmina LUBIN, miejsc. LUBIN		
2.Adres	ul. MIKOŁAJA KOPERNIKA, nr 17, lok. 33, miejsc. LUBIN, kod 59-300, poczta LUBIN, kraj POLSKA		
3.Adres poczty elektronicznej	-----		
4.Adres strony internetowej	-----		

Рисунок 2.1 - Коротка інформація про фірму Ma-Vis spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Активну діяльність фірма почала з березня 2023 року і займається встановленням сонячних панелей та конструкцій під них. Фірма Ma-Vis

займається встановлення сонячних панелей на території Польщі, Литви, Естонії та в майбутньому орієнтується також на роботу в Німеччині та Австрії.

Важливою формою перевірки фірми пошук в реєстрі платників VAT (рис. 2.2)

NAZWA: MA-VIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ NIP: 6922533305	
Stan na dzień: 09-06-2023	Data wyszukania: 09-06-2023 06:05:00
Figuruje w rejestrze VAT	
Firma (nazwa) lub imię i nazwisko	MA-VIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
Numer, za pomocą którego podmiot został zidentyfikowany na potrzeby podatku, jeżeli taki numer został przyznany	6922533305
Status podatnika (wg stanu na dzień sprawdzenia 09-06-2023)	Czynny
Numer identyfikacyjny REGON, o ile został nadany	523844523
Numer w Krajowym Rejestrze Sądowym, o ile został nadany	0001006154
Adres siedziby - w przypadku podmiotu niebędącego osobą fizyczną	MIKOŁAJA KOPERNIKA 17/33, 59-300 LUBIN
Adres stałego miejsca prowadzenia działalności albo adres miejsca zamieszkania, w przypadku braku adresu stałego miejsca prowadzenia działalności	-

Рисунок 2.2 - Перевірка реєстру платника податку VAT

Варто зазначити, що фірм по встановленню сонячних панелей є досить багато, але більшість з них займаються невеликими об'єктами і орієнтовані на приватних споживачів. Кількість фірм, які займаються встановленням великих, так званих ферм сонячних панелей, і дають гарантію на свою роботу, є не досить великою і тому дуже важливо підтримувати репутацію адже кількість інвесторів, які займаються спонсорванням будови сонячних панелей є ще меншою.

Головними конкурентами фірми є SUN PROJECT BIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ з головним офісом у Гданську та офісом у місті Легніца, що знаходиться в тому самому воєводстві що і компанія. Також у місті Легніца знаходиться це один конкурент - фірма PROFISOL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, яка так само займається встановленням сонячних панелей.

На ринку сонячних панелей є два великих виробника-інвестора з якими фірма Ma-Vis співробітничас. REMOR SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ - виробник конструкцій і замовник на встановлення конструкцій та сонячних панелей на території Литви.

ELECTRUM CONCREO SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ є фірмою-інвестором по встановленню сонячних панелей в Польщі, один з найбільших об'єктів знаходиться поблизу міста Турек, таке положення пов'язано з державним дофінансуванням воєводства Великопольського.

Актуальну інформацію про працівників, які зареєстровані і є платниками податків кожна фірма може переглянути у особистому профілі сайт заклада соціального страхування (ZUS). Також можна відфільтрувати і працівників які вже не працюють на підприємстві, але були зареєстровані.

Структура фірми є невеликою, і поділяється на дві ланки - це працівники офісу та робочі. Утримувати свій відділ бухгалтерії є недоцільним і тому фірма має укладений договір з бухгалтерською фірмою. Така сама ситуація з юридичним відділом, компанія має договір з юристом, який при необхідності консультує та репрезентує фірму в державних установах. (рис.5).

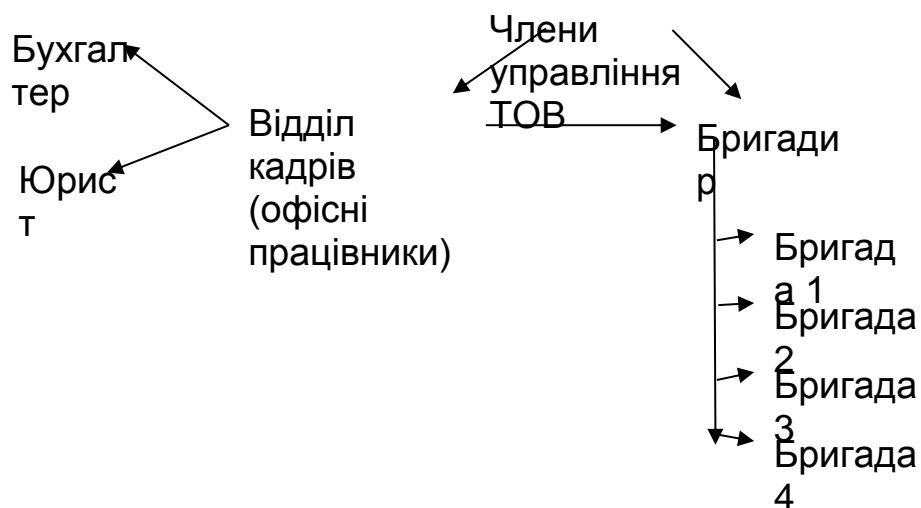


Рисунок 2.3 - Структура фірми Ma-Vis Sp. z o.o.

В Польщі існує багато видів умов за якими працівники можуть бути зареєстровані на фірмі. Найбільш вживаними є umowa o pracę та umowa zlecenia. Основні відмінності полягають у наступному (табл. 1)

Таблиця 2.1 - Відмінності трудового договору від договору доручення

	Umowa o pracę (трудоий договір)	Umowa zlecenia (договір доручення)
Винагорода	Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата. Працівники мають право на різні вихідні допомоги	Законодавчо встановлена мінімальна погодинна ставка. Підрядник не має права на вихідну допомогу. Винагорода необхідно сплатити за сам факт виконання дорученої роботи. Можлива безоплатна форма договору
Робочий час	Регулюється трудовим законодавством. Роботодавець повинен вести облік робочого часу	Не застосовуються правила робочого часу. Фактична кількість підтверджується Замовником
Мета договору	Постійне виконання певного виду работ під керівництвом начальника	Виконання конкретного завдання
Правова основа	Трудовий кодекс	Цивільний кодекс
Вимоги охорони і гігієни праці	Так, зобов'язані дотримуватися Працівник і Роботодавець	Так, але не завжди і не в тій мірі, що при трудовому договір
Дострокове розірвання договору	Можливо, з урахуванням терміну повідомлення	Можливо, без терміну повідомлення, якщо договором не передбачено

	Umowa o pracę (трудовий договір)	Umowa zlecenia (договір доручення)
(одностороннє)		інший порядок.
Відпустка	Відповідно до вимог Трудового кодексу та нормативними документами (право на щорічну відпустку, відпустка по вагітності, право на відпустку по догляду за дитиною для батька)	Не надається, але сторони можуть передбачити форму платного звільнення від виконання наказу, яке буде еквівалентно відпустці.
Право на користування соц. фонд підприємства	Так, якщо на підприємстві створено такий фонд	Ні

Джерело: складено автором на основі [18]

У першу чергу, умова злецення надає певну ступінь свободи. Це означає, що її можна розірвати практично в будь-який момент, навіть без дотримання умови щодо терміну розірвання, як це буває у випадку умови про працю. З іншого боку, умова може містити термін її розірвання, і у такому випадку необхідно виконувати зобов'язання, передбачені підписаною умовою.

Трудовий договір. Це форма зайнятості, за якої працівник зобов'язується виконувати роботу певного виду для роботодавця, в місці і в час, визначені в договорі, під керівництвом роботодавця. Трудовий договір повинен містити назву посади та обсяг обов'язків. Договір повинен бути укладений у письмовій формі, а його положення повинні ґрунтуватися на Трудовому кодексі. Працівник має права та обов'язки,

передбачені трудовим законодавством. Після його підписання між роботодавцем і працівником - фізичною особою - виникають правовідносини.

Договір доручення. З іншого боку, у випадку договору доручення мова йде про цивільно-правові відносини. Він регулюється положеннями Цивільного кодексу, а не Трудового. Він укладається між довірительом і виконавцем і може мати іншу форму, ніж письмова, наприклад, усну. Виконавець має лише ті права, які випливають зі змісту договору, природно, з дотриманням положень Цивільного кодексу. Договір доручення укладається не тільки з фізичними особами. У випадку договору доручення сторони стають рівноправними суб'єктами, що дає виконавцю трохи більше свободи. Працівник не зобов'язаний виконувати певні завдання тільки особисто (він може - з дозволу довірителя - доручити роботу іншій особі) і в певному місці і в певний час. Підрядник не зобов'язаний виконувати додаткові вимоги замовника, не зазначені в цивільно-правовому договорі [18].

В Польщі є можливість укласти умову на визначений термін або невизначений. У випадку, коли роботодавець укладає з одним працівником два договори на визначений термін підряд, третій договір розглядається як договір на невизначений термін, якщо перерва між другим і третім договорами не перевищує одного місяця. Це є найвигіднішою формою договору з точки зору працівника, оскільки він не обмежений попередньо встановленим терміном роботи. Звичайно, такий договір повинен бути укладений у письмовій формі та підписаний обома сторонами.

Під час звільнення існують специфічні вимоги. Для того, щоб попередити про своє звільнення, необхідно визначений строк залежно від стажу на даній посаді: 2 тижні, якщо працівник працює менше шести місяців; 1 місяць, якщо працівник працює понад півроку; 3 місяці, якщо

працівник має стаж роботи не менше 3 років [18].

Досить розповсюдженою є думка, що на умові zlecenia роботодавець не платить податки за працівника тому розглянемо більш детально різницю у податках між умовами zlecenia та o pracę (рис. 2.4)

The image shows a web-based calculator for determining net pay from a gross amount of 3,490.00 zł. The calculator is set to 'brutto' (gross) and shows the following results for different contract types:

Contract Type (Umowa)	Net Pay (netto) in zł
UMOWA O PRACĘ (netto na rękę)	2 709 zł
UMOWA ZLECENIE (netto na rękę)	2 521 zł
UMOWA O DZIEŁO (netto na rękę)	3 155 zł
UMOWA B2B (na rękę z "ulgą na start")	2 607 zł

Рисунок 2.2 - Різниця оплати винагородження

Порахувати суму податків і суму netto можна у будь-якому запропонованому калькуляторі. Як бачимо різниця у податках на умові zlecenia та o pracę лише 188 злотих.

З 23 працівників фірми 22 мають договір доручення (umowa zlecenia), в ньому прописана інформація по фірмі, контактні дані працівника, його погодинна оплата та посада. Приклад договору доручення представлений у додатку А. Такий вид договору є найбільш раціональним виходячи з діяльності, яку проводить фірма. На кожному об'єкті є свій об'єм роботи і тому працівники не можуть мати обмеженого робочого часу як у трудовому договорі. Також можливим є варіант співпраці з працівниками які мають jednoosobową działalność gospodarczą (аналог українського ФОП), в такому випадку укладається особливий тип договору на виконання роботи.

Також важливо зазначити, що досить суттєво відрізняється працевлаштування для громадян різних країн. Відповідно до ухвали про допомогу українцям в зв'язку з озброєним конфліктом для працевлаштування українців достатньо повідомити Urząd pracy (центр зайнятості) та зголосити працівника до ZUSu (Закладу соціального

страхування). Всі ці дії можна виконати електронно через сайт центру зайнятості та надавши відповідні документи до бухгалтера, який передає всю інформацію до закладу соціального страхування. Для прийняття на роботу громадян Білорусі, Молдови, Вірменії та Грузії потрібно завчасно зробити Oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi. Цю заяву можна подати електронно, обов'язково потрібно долучити скан копію паспорта, візи та підтвердження про оплату заяви у розмірі 100 злотих (така сума існує останній рік, перед цим оплата за довідку для працівника становила 17 злотих). Термін розгляду заяви 3-7 днів, при заповненні oświadczenie роботодавець сам визначає на який строк воно буде видане, але не більше ніж на 2 роки. Після отримання заяви, підписаної центром зайнятості, роботодавець має право найняти на роботу працівника у будь який день після вказаної в заяві дати. Приклад Oświadczenia у додатку Б.

Так як Польща є досить популярною країною для емігрантів то великою частиною охочих до праці є громадяни Казахстану. Для оформлення громадянина Казахстану недостатньо робочої візи. Роботодавець має завчасно подати заяву до Urzędu wojewódzkiego особисто, така заява може розглядатись до 2 місяців і не дає ніякої гарантії що буде одобрена. Тому роботодавці неохоче беруть громадян країн для яких потрібно робити таку процедуру.

Також важливим є оформлення документів для відрядження працівників у інші країни. Так як фірма Ma-Vis працює не тільки на території Польщі то процедура отримання дозволу на роботу в інших країнах є частою практикою.

Для отримання спеціального листа для відрядження (A1) роботодавець заповнює відповідну анкету (US3) на сайті закладу страхування. В анкеті вказуються дані працівника, який буде їхати у відрядження, обов'язково актуальну адресу проживання на території

Польщі (якщо працівник не є громадянином країни ЄС вимагається долучити додаткову заяву про місце проживання US54), інформація про контракти фірми та кількість працівників які знаходяться на території Польщі та поза її межами. Лист відрядження може бути виданий для однієї країни, або декількох. По суті він являє собою підтвердження медичного страхування працівника.

Різні країни вимагають різні процедури зголошення працівника. До прикладу якщо співробітник їде працювати у відрядження до Литви то у роботодавця є 30 днів для того аби зголосит його у прикордонну службу Литви, якщо ж відрядження займає менше ніж 30 днів то достатньо мати при собі А1. Під час відрядження до Естонії важливо зголосити працівника у прикордонну службу в перший же день прибуття на роботу, у противному випадку працівник отримує штраф. Для відрядження працівника у Німеччину важливо мати не тільки А1 а й вандер-візу, що є досить складною процедурою, тому часто фірми переводять працівників на ФОП і в такому випадку людина має право працювати на території Євросоюзу тільки з листом А1.

2.2 Аналіз показників праці та оцінка ефективності управління персоналом

Успішність фірми напряму залежить від кваліфікації працівників і сумлінності, з якою вони працюють. У перший тиждень працівники проходять випробувальний термін через специфіку роботи, хоча їх проводять невелику співбесіду перед прийняттям на роботу. Висока плинність кадрів є результатом браку кваліфікованих працівників. Однак поступово формуються бригади, які збільшують свої знання і згодом отримують підвищення кваліфікації від компанії, наприклад, обмін

досвідом по монтажу різних конструкцій і навчання підключенню електрики.

Для того аби далі проаналізувати показники ефективності праці розглянемо витрати фірми на працевлаштування одного робітника.

Обов'язковим є проходження медичної комісії, інструктажу з техніки безпеки праці. Також для того аби працівника допустили на поле він має мати спеціальний одяг, взуття та каску (робоча форма). Фірма покриває проживання працівника на період оформлення всіх документів. Всі витрати на оформлення робітника представленні на діаграмі (рис. 2.5).

Витрати підприємства на оформлення працівника

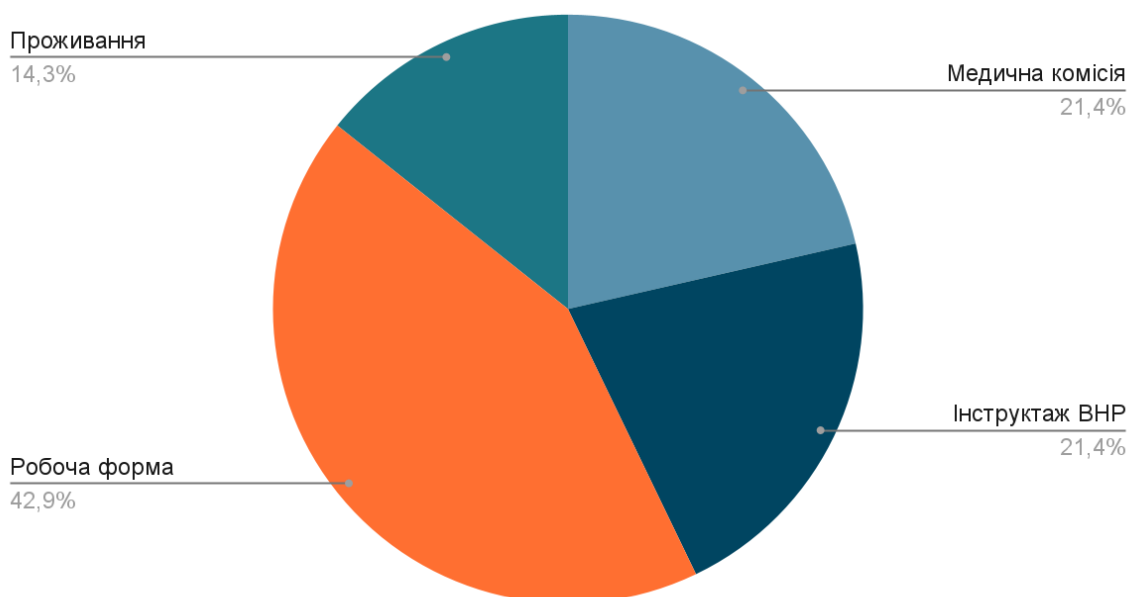


Рисунок 2.5 - Витрати підприємства на оформлення працівника

Отже в середньому на оформлення працівника йде 700 злотих, з них найбільша частина припадає на робочу форму.

Існує три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, вартісний та трудовий. Під час розрахунку продуктивності праці обов'язково потрібно вибрати відповідну систему вимірників, враховуючи

можливість використання натуральних, трудових і вартісних вимірників при випуску продукції.

Натуральний метод передбачає використання натуральних одиниць виміру (штуки, тонни, метри і т.д.) під час розрахунків. Однак практичне застосування цього методу має свої обмеження. Він, як правило, використовується на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) виготовляє продукцію з однаковим призначенням, але з відмінностями за певною ознакою, то обсяг виробництва можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Варто також зазначити, що за цим методом неможливо врахувати зміни в обсязі незавершеного виробництва, яке в деяких галузях становить значну частку загального обсягу продукції, наприклад, у будівництві, суднобудівництві та іншому.

Метод трудового виміру найчастіше застосовується на робочих місцях, у бригадах, виробничих дільницях і цехах, де вироблену продукцію або виконану роботу оцінюють за нормо-годинами. Цей метод дозволяє достатньо точно оцінити зміни продуктивності праці, якщо використовуються науково обґрунтовані та стабільні норми протягом певного періоду. Однак він має свої обмеження, оскільки ґрунтується на використанні незмінних норм, що не враховує необхідність перегляду норм при впровадженні організаційно-технічних заходів, а також відсутність науково обґрунтованих нормативів праці для окремих видів робіт або трудових функцій.

Метод вартісного виміру ґрунтується на використанні вартісних показників, таких як гривні, тисячі гривень або мільйони гривень, для визначення обсягу продукції. Однією з його переваг є можливість порівняти продуктивність праці при виробництві різноманітних видів продукції. Тому цей метод широко використовується на підприємствах.

Ефективність праці кожного працівника розраховується досить просто - об'єм виконаної роботи за день та відповідність цього об'єму нормі. На кожному полі відповідно до відмінностей та складності конструкцій є своя норма виконання за день. Бригадири відмічають виконання робіт кожною бригадою і у випадку критичних затримок виявляють причини невиконання завдання. Виходячи з того, що частина робітників виконують свою роботу на години, при цьому маючи обов'язково норму виконання за день, а частина працюють від виробітку (оплата за кожен виконану одиницю) то одного загального методу розрахунку ефективності праці не може бути.

Фактори, які впливають на продуктивність праці підприємства, можуть бути упорядковані у такі групи (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Фактори зростання продуктивності праці

Фактори зростання продуктивності праці	
Зовнішні	соціально-економічні умови у суспільстві, національний та світовий ринки, природні умови
Соціально-економічні	рівень кваліфікації, адаптованість, соціально-психологічний клімат, дисциплінованість, вмотивованість
Матеріально-технічні	продуктивні техніки, модернізація обладнання
Організаційно-економічні	умови праці, структура апарату управління, наявність автоматизованих систем управління

Враховуючи таку специфіку поставлених завдань та їх виконання досить логічним на початку діяльності фірми є явище плинності кадрів.

З економічної перспективи, під плинністю кадрів розуміють ситуацію, коли працівники покидають організацію у результаті їх власних рішень, прогулів або інших порушень трудової дисципліни. З точки зору управління, плинність персоналу є втратою людських ресурсів і вимагає зусиль, навиків і часу для відновлення ефективності роботи колективу. В психології плинність кадрів розглядається як зміна складу організації, коли одні співробітники покидають, а їхні посади заміщуються новими людьми. Крім того, цей термін відноситься до членів організації, які залишаються, і описує їх звільнення та внутрішні психологічні реакції на це [2].

Висока плинність кадрів зазвичай є проблемою для підприємства[].

Серед негативних наслідків, пов'язаних з текучістю персоналу для підприємства, можна виділити наступні пункти:

1.Фінансові витрати на оформлення процесу звільнення та прийняття нових працівників.

2.Витрати на залучення ресурсів відділу кадрів для здійснення процесу найму та звільнення, а також витрати на рекламування необхідності у новому персоналі.

3.Витрати на навчання новоприйнятих працівників, що замінюють звільнених працівників внаслідок текучості.

Для професії будівельника-різноробочого плинність кадрів є досить високою. Працівники не завжди в змозі об'єктивно оцінити переваги різних запропонованих місць роботи. Так деякі працівники по декілька разів можуть повертатись на попереднє місце роботи.

Як вже було вище згадано деякі працівники часто звільняються і потім повертаються на попереднє місце роботи це пов'язано з тим, що середня мотивація персоналу значною мірою залежить від цього задоволення основних потреб - фізіологічне та безпечне. Робоче місце, здається, саме там, де ці потреби задовольняються. Співробітники обирають роботу,

виходячи з принципів комфорту та високої зарплатні, близькість до сім'ї, соціальна захищеність, стабільність. Тому вони легко звільняються адже завжди можна знайти роботу зі схожими умовами праці.

Заходи мотивації можна тісно пов'язати з пірамідою Маслоу. В першу чергу звертають увагу на заробітню плату, але і тут варто розуміти, що якщо поставити одразу високу планку то працівники звикають і перестають цінувати це. Тому варто давати поле для росту працівника.

Розвиток працівника має бути не тільки у зарплаті а і у його здібностях, до прикладу наставництво. курси підвищення кваліфікації.

Також мотиваційним чинником є увага керівництва до кожного з працівників до прикладу привітання з днем народження, або відзнака за успіхи у роботі.

У своїй діяльності фірма Ma-Vis використовує наступні правила:

- можливість підвищення кваліфікації (навчання новим технікам, курси для здобуття європейських сертифікатів електриків)
- бонуси та премії за вчасне виконання поставлених об'ємів
- можливість росту у зарплаті відповідно до кваліфікації та навичок працівника
- оплата житла на період оформлення документів та проходження медичних комісій
- оплата житла та транспорту на кожному з об'єктів
- консультація з юристом фірми у справах легалізації перебування на території Польщі, допомога в отриманні карти побуту.

Але варто зазначити що не тільки позитивно-мотиваційні правила мають результат, виходячи з ментальності та звичок робітників-будівельників фірма використовує штрафну та попереджувальну систему. До прикладу за появу на робочому місці в стані алкогольного сп'яніння або після нього працівники мають штраф у розмірі 500 злотих у випадку другого разу працівника звільняють.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНОЇ ФІРМИ

3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом

При формулюванні перспектив розвитку бізнесу обов'язково треба враховувати загальносвітові тренди розвитку, що обумовлені впливом цілей сталого розвитку [21-24, 27,33,50-52,59-62,64-66] та цифровізацією [36-40,44-47,53-58,63,67-71]. Не виключенням є і управління персоналом.

Стратегія управління персоналом є важливою частиною корпоративної стратегії в цілому. У процесі визначення напрямку стратегічного розвитку людських ресурсів необхідно враховувати відомі характеристики альтернативних стратегій для бізнесу. Усі показники погіршуються в результаті стратегічного скорочення. Зосередження на зростанні та стабільності повністю протилежне зосередженню на стратегічному скороченні. У той же час контр механізм також може бути використаний. Компанія повертається до стратегії зростання або стабільності після успішного впровадження механізму протидії.

Суть системи управління персоналом на підприємстві це робота з людьми (рис. 3.1)

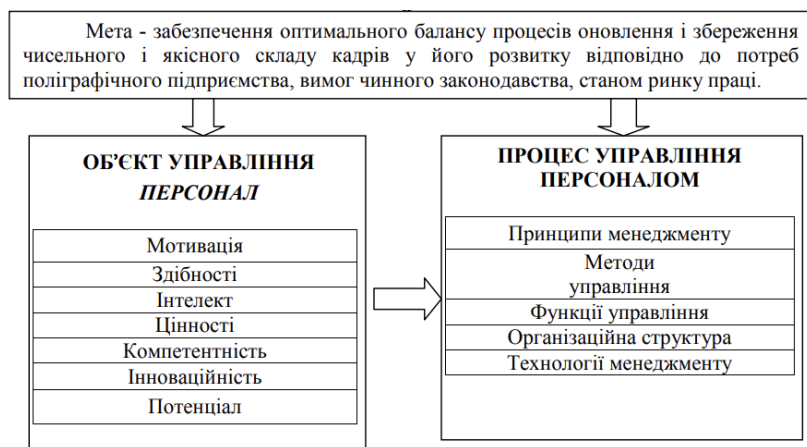


Рисунок 3.1 - Система управління персоналом

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом на підприємстві включає наступні етапи.

Підготовка: Розробка інформаційної бази на підставі принципу єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій; створення фан-команди; розробка плану заходів для стимулювання, переговорів та підтримки.

Впровадження:

- суворість управління та дотримання дисципліни, використання різних методів, як явних, так і скритих, для забезпечення слухняності;
- формування або перегляд системи критеріїв, які оцінюють економічну та соціальну ефективність управління змінами.

Розвиток:

- 1) Визначення основних цілей для змін шляхом створення дерева цілей.
- 2) Розробка стратегій та рішень, спрямованих на керуванні зміни, за допомогою дерева рішень.
- 3) Планування реагування на некеровані зміни шляхом встановлення відповідних заходів.

Закріплення досягнутого:

- Представлення позитивних змін, які відбулися у діяльності.
- Активне впровадження мотиваційної політики.
- Впровадження змін у корпоративну культуру для їх закріплення.

Розробка стратегії управління персоналом складна та різноманітна, тому необхідно створити додаткові групи реагування. Тимчасові працівники команди реагування відповідають за коригування планів розвитку співробітників, координацію та нагляд за процесами. Для дій груп реагування потрібна додаткова мотивація. Такими мотиваторами можуть бути бонуси та надбавки, безкоштовні можливості для підвищення

кваліфікації та навчання, можливості просування в кар'єрі, унікальний статус у компанії тощо.

Стратегія креативного управління персоналом – це система управлінських рішень, яка використовує передові методи впливу підсистеми управління на керовану підсистему, щоб забезпечити гнучкість і майбутній розвиток у співпраці з середовищем.

Стратегія креативного менеджменту базується на стратегічному потенціалі, який включає знання, інформацію та наявність конкурентних переваг. Конкурентні переваги виникають в результаті вдосконалень, інновацій та змін.

Під час розроблення стратегії креативного менеджменту персоналу потрібно враховувати, що кадрові зміни та управління ними є різноманітністю взаємозв'язків між людьми, які вже існують у сферах бізнесу, фінансів і маркетингу. Таким чином, успішність управління кадровими змінами в короткий термін залежить лише від того, наскільки творчим є персонал організації та наскільки добре вона використовує нові технології. Управління впливає на більшість основних характеристик працівника, включаючи навички, потреби, очікування та цінності.

Управління персоналом включає ряд важливих елементів, які зображено схематично (рис.3.2)

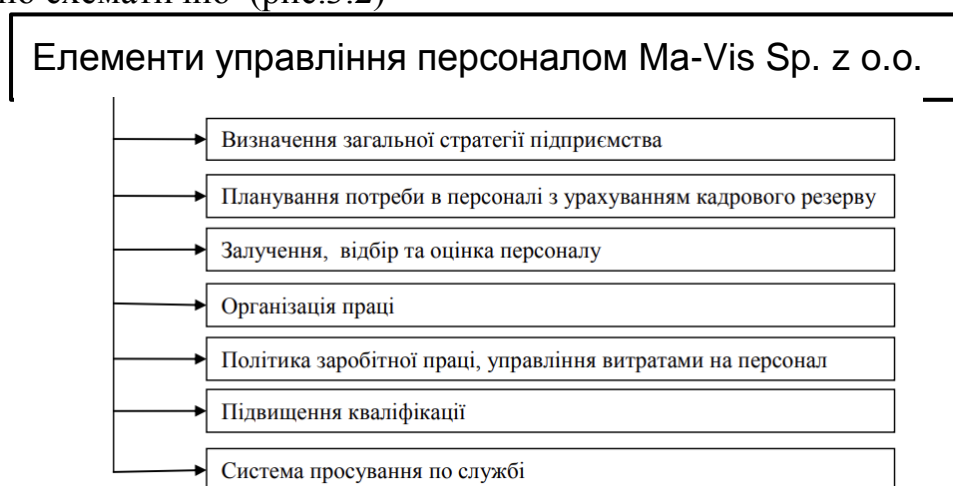


Рисунок 3.2 - Елементи управління персоналом Ma-Vis Sp. z o.o.

Одним з найважливіших елементів є організація праці, кожен має знати свої задачі та зону відповідальності.

Система управління персоналом має будуватись на таких принципах:

-об'єктивність оцінки (підприємство має гарантувати, що оцінювання працівників здійснюватись за єдиними критеріями та незалежно до суб'єктивних суджень)

-націленість на результат (як вже було згадано вище кожен має знати зону своєї відповідальності, всі працівники мають прагнути на досягнення чіткого результату)

-системність (будь-які рішення щодо персоналу мають бути прийняті тільки з урахуванням усіх елементів управління)

-важливість (люди мають бути ключовою і найбільш цінною складовою підприємства)

Навчання працівників підприємства є одним з найважливіших чинників, які впливають на подальшу діяльність - заробітна плата, відношення до роботи, продуктивність праці. Кваліфікація працівників є важливою для обох сторін як для працівника, так і для фірми адже несе за собою високу якість та ефективність.

Ефективність навчання персоналу визначається за формулою
$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100 \%$$

Оцінка якості та ефективності навчання має потенціал не лише для аналізу процесу навчання персоналу, але й для розробки конкретних рекомендацій з подальшого удосконалення системи навчання управлінського персоналу, охоплюючи основні компоненти її складових елементів.

3.2 Відмінності в управлінні персоналом на зарубіжних та вітчизняних підприємствах та можливості перейняття досвіду

Згідно з японським фахівцем з менеджменту Хідекі Йосихара, характерні особливості японського управління можна описати таким чином [10]:

1. Забезпечення стабільності праці та створення довіри. Гарантії зайнятості сприяють стабільності кадрів та зменшують переходи між робочими місцями, що стимулює працівників, сприяє посиленню корпоративного духу і згуртованості робітників з керівництвом.

2. Прозорість та корпоративні цінності. Розповсюдження загальної бази інформації про політику і діяльність компанії сприяє взаємодії та відповідальності на всіх рівнях управління, що покращує продуктивність. Японська система управління також прагне створити спільне розуміння корпоративних цінностей, таких як якість обслуговування, співпраця між співробітниками та взаємодія між відділами.

3. Інформаційно орієнтоване управління. Збір та систематичне використання даних для покращення ефективності виробництва та якості продукції є важливим аспектом. Керівники періодично переглядають показники доходів, обсягу виробництва, якості та валового доходу, щоб контролювати досягнення цілей та передбачати можливі труднощі.

4. Фокус на якість управління. Особиста турбота керівників полягає в забезпеченні найвищої якості на доручених ділянках виробництва. Контроль якості є ключовим аспектом управління виробничим процесом.

5. Присутність керівництва на виробництві. Керівництво часто перебуває безпосередньо на виробництві, щоб швидко вирішувати проблеми та сприяти їх вирішенню. Кожна проблема служить стимулом для впровадження невеликих інновацій, що сприяє накопиченню новацій.

6.Збереження чистоти та порядку. Чистота та порядок на виробництві є важливими факторами високої якості японських товарів, які сприяють підвищенню продуктивності праці.

7.Принцип постійного навчання. Безперервне навчання сприяє постійному вдосконаленню майстерності та дозволяє кожній особі поліпшити свою роботу. Навчання сприяє саморозвитку, а досягнені результати надають моральне задоволення. Важливою особливістю є підтримка самого процесу вдосконалення без очікування матеріальної вигоди.

8.Процес прийняття рішень. Прийняття рішень займає центральне місце в роботі керівників. Це включає ретельне вивчення проблеми різними працівниками, обмін думками та обговорення.

Аналізуючи вищезгадані методи українським підприємствам не вистачає і важливо застосувати їх у наступному порядку (рис.3.3)

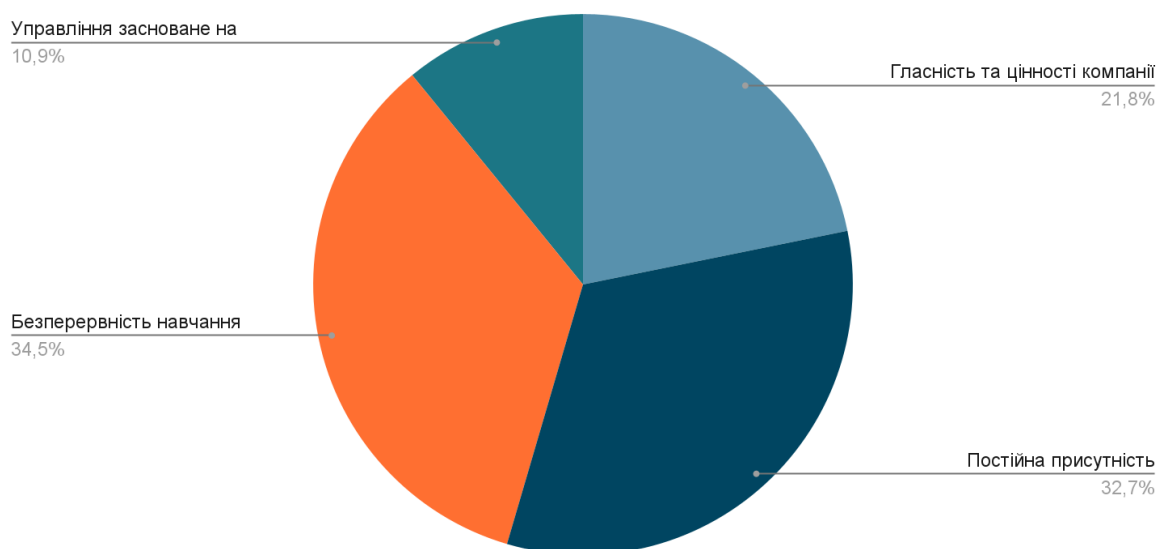


Рисунок 3.3 - Принципи управління персоналом, яких не вистачає українським підприємствам

Для українців досить звичним є відсутність керівництва на робочому місці - це проблема більшості підприємств які керуються звичками та принципами радянських часів, але сучасний керівник має розбиратись у ланцюзі створення продукту від самого його початку. Також проблемою

деяких фірм є закритість від персоналу, важливо пояснювати цілі яких прагне досягти компанія та яке бачення майбутнього є у фірми. Також керівникам підприємств важливо зрозуміти, що кваліфікований персонал буде з'являється тільки під час постійних вдосконалень своїх навичок і якщо підприємство не дає можливості розвиватись то персонал або знайде місце де йому допоможуть з цим, або буде розвиватись сам і подальша робота на фірму, яку не цікавить ріт буде не в пріоритеті.

В розвинених країнах інвестиції в використання найкращих моделей управління персоналом зростають завдяки пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, визначити стратегічні ідеї управління людськими ресурсами співробітників як важливий компонент підтримки конкурентоспроможності та спрямовані на підготовку співробітників відповідно до мінливих вимог ринку та відповідно до впровадження нових технологій.

Система підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві в Україні є активно-вживаною у сфері ІТ, інші ж підприємства не особливо охоче витрачають бюджет на цю статтю витрат. Працівники за власним бажанням проходять курси, навчаються аби знайти більш вигідне місце роботи. Українські компанії зазвичай навіть не розглядають кандидатів без досвіду роботи або з не дуже високою кваліфікацією, на відміну від зарубіжних компаній які зацікавлені в становленні кваліфікації працівників на підприємстві з метою плідної та довгої співпраці.

Трудові ресурси України та закордону, зокрема Польщі, дуже відрізняються. До Польщі лине багато спеціалістів, або просто робочої сили з країн Азії. Вони діляться своїм досвідом, обмінюються схемами, що в свою чергу впливає на систему управління персоналом залежно від специфіки кожної національності. Переваги закордонного управління персоналом у постійному обміні досвідом, тому важливо аби українські компанії цікавились методами управління персоналом та впроваджували

їх, підлаштовуючи під менталітет українців.

Слід зазначити, що в умовах глобалізації економіки межі зарубіжного досвіду суттєво змінюються, оскільки нові технології управління швидко та широко поширюються. Багато з них вже успішно використовуються в Україні. Однак у кожному випадку використання зарубіжного досвіду слід ретельно враховувати національну специфіку розвитку людських ресурсів.

ВИСНОВКИ

Планування та здійснення кадрових змін є важливими аспектами організаційної діяльності. Рациональне управління внутрішніми та зовнішніми змінами в персоналі дозволяє працівникам поліпшити свою кваліфікацію та знайти роботу, що відповідає їхнім інтересам, оптимальним умовам та заробітній платі. Для забезпечення максимального задоволення працівників їх трудовою діяльністю, умовами праці, кар'єрним зростанням та організаційною структурою, включаючи керівників і фахівців з персоналу, необхідне ефективне управління рухом персоналу, яке мінімізує відтік та плинність кадрів.

Ефективність системи управління персоналом визначається досягненням організаційних цілей при оптимальному співвідношенні результатів праці персоналу та затрат на персонал.

Стратегічна організація людських ресурсів безпосередньо пов'язана з такими кадровими рішеннями, які визначають значний і довгостроковий вплив на зайнятість та розвиток працівників для реалізації стратегічних цілей установи. Стратегічний контроль спрямований на виявлення можливих майбутніх подій, але які досі не були враховані в процесі планування заходів, що суттєво вплинуть на роботу установи та можуть підірвати успіх запланованих заходів. Здатність персоналу діяти одночасно як суб'єкт і об'єкт управління є основною специфікою управління персоналом. Методологія підпорядкованого управління передбачає врахування самої сутності установи як суб'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів, що відповідають цілям організації, завданням і принципам підпорядкованого управління.

Нині сучасні підприємства стикаються з низкою проблем у впровадженні стратегічного менеджменту, основними з яких є: Недостатній рівень кваліфікації фахівців у даній галузі, відмова від стратегічних змін та інновацій, недостатність фінансових ресурсів,

відсутність стимулів і мотивації, зниження ролі персоналу. Стратегія управління персоналом складається з таких елементів: мети установи; концепція інституційного планування; адміністративно-штатні відносини; координаційна структура управління персоналом; аспекти ефективності системи управління персоналом; обмеження системи; публічний доступ, цілісність і коректність; створення всіх рівнів влади; зв'язок із зовнішнім світом. Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства розроблена з урахуванням інтересів працівників та інтересів керівництва установи та включає визначення цілей управління, ідеології та правил роботи з персоналом. Більше того, важливо пам'ятати, що ефективність стратегії управління персоналом залежить від того, наскільки працівники організації використовують свій потенціал для досягнення визначених цілей.

На підставі проаналізованих показників були запропоновані наступні заходи, спрямовані на зниження плинності в організації:

- запровадити постійну систему премій ;
- ввести в практику прогнозування потреби у персоналі;
- доорганізувати або реформувати систему дисциплінарного контролю за персоналом

У процесі проведення комплексної оцінки було виявлено, що стратегічне управління персоналом – це не лише розробка програми особистісного розвитку підприємства, а й прийняття рішень, орієнтованих на майбутнє. Це також сукупність процесів, явищ і ознак, що відображають пріоритетність цілей і динаміку зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управлінських дій та інновацій.

Можна сказати, що робота з людьми є досить специфічною, але невід'ємною частиною існування будь-якого підприємства і тому важливо підібрати систему та правила задля успішного функціонування всього апарату компанії.

В умовах глобалізації економіки межі зарубіжного досвіду суттєво змінюються, оскільки нові технології управління швидко та широко поширюються. Багато з них вже успішно використовуються в Україні. Однак у кожному випадку використання зарубіжного досвіду слід ретельно враховувати національну специфіку розвитку людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму. *Вісник національної академії України*. Т. 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vna_nu_2002_1_2.
2. Бажан І. . Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. Т. 1(20), № 2003. С. 69–73.
3. Балагун І. С., Красноручий О. О., Ужва А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/Посібник%202018%20УП-верстка_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/Посібник%202018%20УП-верстка_1%20(1).pdf)
4. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. Україна: аспекти праці. 201- С. 21-25. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_1_7 (дата звернення: 17.05.2023)
5. Бухалков М. І., Кузьміна Н. М. Управління персоналом підприємства. 2009. 318 с.
6. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 107—112. URL: <http://surl.li/hijl> (дата звернення: 17.05.2023).
7. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університет. кн., 2004. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/1852>.
8. Скоробогатова Н. Є. Інвестування : конспект лекцій для студентів напрямку підготов. 6.030503 «Міжнар. економіка». Київ : НТУУ «КПІ», 2013. 120 с. URL: http://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/08/Konspekt-lektsij_Investuvannya.pdf (дата звернення: 17.05.2023)
9. Сорока Л. М. Економічна сутність інвестицій та теоретичні основи інвестування. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2888>(дата звернення: 17.05.2023)
10. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування : монографія / ред. І. Л. Петрова. Київ, 2009. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/petrova_0004.pdf.
11. Фещенко В. М. Сучасні економічні теорії : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 474 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615221.pdf> (дата звернення: 17.05.2023)

12. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с. URL: <http://surl.li/hikk> (дата звернення: 17.05.2023).

13. Analysis of efficiency of human resource management evaluation model based on SOM neural network / X. Liu et al. *Security and communication networks*. 2022. Vol. 2022. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/4682868> (date of access: 18.06.2023).

14. Lipecki Z. Tight extensions of group-valued quasi-measures. *Colloquium Mathematicum*. 1987. Vol. 51, no. 1. P. 213–219. URL: <https://doi.org/10.4064/cm-51-1-213-219> (date of access: 09.06.2023).

15. Majowska M. Human resources management effectiveness from a multilevel perspective. *International journal of contemporary management*. 2019. URL: https://doi.org/file:///Users/vladasirenko/Downloads/Majowska_Austen_IJCM%202019_4_.pdf (date of access: 01.06.2023).

16. Ministerstwo Sprawiedliwości. Wyszukiwarka KRS. *MS.GOV.PL*. URL: <https://ekrs.ms.gov.pl/> (date of access: 21.05.2023).

17. Role of efficient human resource management in managing diversified organizations. *Frontiers*. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.864043/full> (date of access: 01.06.2023).

18. Umowa o pracę a umowa zlecenie - poznaj różnice. *Fakturownia*. URL: https://fakturownia.pl/umowa-o-prace-a-umowa-zlecenie-poznaj-roznice?campaign=16413462620&adgroup=&ad=&keyword=&matchtype=&position=&gclid=Cj0KCQjw1rqkBhCTARIsAAHz7K3FhROyfWbq3rbdoGJuLIZfzTVJ_-tPv5Bz_vebREA1_lGoPC1mYZ8aAoE3EALw_wcB (date of access: 01.06.2023).

19. Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Strona główna - ZUS. *z.us.pl*. URL: <https://www.zus.pl/> (date of access: 21.05.2023).

20. zł brutto ile to netto wg zasad programu „Polski Ład”. *Zarobki.pracuj.pl*. URL: <https://zarobki.pracuj.pl/kalkulator-wynagrodzen/3490-brutto> (date of access: 09.06.2023).

21. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

22. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

23. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

24. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

25. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

26. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

27. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

28. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

29. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

30. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

31. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

32. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

33. Карінцева О.І., Дегтярєва І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

34. Лукаш, О., Дерев'янка, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

37. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.

38. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколєнко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

39. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

40. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

41. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

42. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

43. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

45. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

46. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

47. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

48. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

49. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

50. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

51. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis

of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

52. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

53. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

54. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

55. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

56. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

57. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

58. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

59. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the

Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

60. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

61. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

62. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

63. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

64. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

65. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

66. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

67. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network

Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

68. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

69. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

70. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

71. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

UMOWA ZLECENIA nr 15/05/2023/2

Zawarta w dniu 15 maja 2023 r. między

Ma-Vis Sp z o.o.

MA-VIS Sp. z o.o.

59-300 Lubin, ul. Kopernika 17/33

NIP 692 253 33 05, REGON 623344299

KRS 0001006154

a Turchak Andrii
 paszport P4 719 430, pesel 74030519650 urodzony 05.03.1974 roku
 zamieszkały ulica Skłodowskiej-Lurie 92 miasto 59-300 Lubin Zleceniobiorcą na okres
 od 15 maja 2023 r. do 15 maja 2024 r.

§ 1

Zleceniodawca powierza, a zleceniobiorca zobowiązuje się wykonać następujące czynności:

-wykonywania prac w zakresie pomocniczy robotnik budowlany

§ 2

Za czynności określone w §1 zleceniobiorca otrzyma wynagrodzenie w wysokości 22,80 zł brutto za godzinę.

Z wynagrodzenia potrącone zostaną składki na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne oraz zaliczka na podatek dochodowy.

§ 3

Wynagrodzenie wypłacone zostanie po wykonaniu zlecenia wg przedłożonego rachunku.

§ 4

Wypłata wynagrodzenia nastąpi gotówką.

§ 5

W przypadku niewykonania zlecenia w terminie, wykonania go wadliwie lub w sposób nienależyty Zleceniodawcą ma prawo do pomniejszenia wynagrodzenia lub anulowania zlecenia bez odszkodowania.

§ 6

Zleceniobiorca wyraża zgodę na wykorzystanie swoich danych osobowych wyłącznie na potrzeby realizacji przez Zleceniodawcę obowiązków płatnika, zgodnie z obowiązującymi przepisami lub realizacji niniejszej umowy.

§ 7

Jakiegokolwiek zmiany w umowie mogą być dokonane tylko za pisemną zgodą stron. Strony nie mogą powoływać się na ustalenia pozaumowne

§ 8

Umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach po jednym dla każdej ze stron.

§ 9

W sprawach nie uregulowanych w niniejszej umowie zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego.

§ 10

Zleceniobiorca przystępuje do wykonywania pracy po przedstawieniu ważnych wyników badań lekarskich.

Zleceniodawca

Zleceniobiorca



ДОДАТОК Б

Identyfikator w systemie centralnym: nr dok. PoOs/02110/23/0173 kod jednostki 02110



Nazwa urzędu pracy: Powiatowy Urząd Pracy w Lubinie

OŚWIADCZENIE PODMIOTU NIEŚWIADCZĄCEGO USŁUG W ZAKRESIE PRACY TYMCZASOWEJ O POWIERZENIU WYKONYWANIA PRACY CUDZOZIEMCOWI

OŚWIADCZENIE KOREKTA OŚWIADCZENIA

(dotyczy cudzoziemców – obywateli państw określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 90 ust. 10 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy)

1. PODMIOT POWIERZAJĄCY WYKONYWANIE PRACY CUDZOZIEMCOWI

- 1.1. Nazwa: MA-VIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
 1.2. Adres siedziby / miejsca stałego pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej: Kod pocztowy: 59-300, Województwo: dolnośląskie, Powiat: lubiński, Gmina/dzielnica: Lubin, Mięscowosc: Lubin, Ulica: Mikołaja Kopernika, Nr budynku: 17 / Nr lokalu: 33
 1.3. Nr NIP: 6922533305 1.4. Numer REGON: 523844523 1.5. Numer PESEL (dotyczy osoby fizycznej, w tym osoby prowadzącej działalność gospodarczą):
 1.6. Telefon: 885010518, Faks:
 1.7. Adres poczty elektronicznej (Informacja niewymagana):

oświadcza, że powierzy wykonywanie pracy cudzoziemcowi.

2. INFORMACJE DOTYCZĄCE CUDZOZIEMCA

- 2.1. Imię / Imiona: VOLODYMYR
 2.2. Nazwisko: KNYSH
 2.3. Płeć: Męzczyzna 2.4. Data urodzenia (dd / mm / rrrr): 30 / 03 / 1973
 2.5. Obywatelstwo: Ukraina
 2.6. DOKUMENT PODRÓŻY: 2.7. Seria i numer: FE122780
 2.8. Data wydania (dd / mm / rrrr): 03 / 02 / 2016 2.9. Data ważności (dd / mm / rrrr): 03 / 02 / 2026

3. INFORMACJE DOTYCZĄCE PRACY POWIERZONEJ CUDZOZIEMCOWI

- 3.1. Stanowisko / rodzaj pracy wykonywanej przez cudzoziemca: Pomocniczy robotnik ogólnobudowlany
 3.2. Nazwa i kod zawodu (wg grup elementarnych zawodów i specjalności zgodnie z obowiązującą klasyfikacją zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy dostępną na stronie www.psz.praca.gov.pl): kod: 931301 — nazwa: Pomocniczy robotnik budowlany
 3.3. Zakres podstawowych obowiązków na stanowisku pracy: Wykonuje proste, rutynowe prace związane z różnymi etapami budowy lub rozbiórki budynków
 3.4. Symbol PKD oraz opis podklasy działalności podmiotu powierzającego wykonywanie pracy cudzoziemcowi związanej z wykonywaniem pracy przez cudzoziemca: symbol: 4110Z — opis: Realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków
 3.5. Miejsce wykonywania pracy (podać adres łącznie ze wskazaniem powiatu i gminy): Kod pocztowy: 59-300, Województwo: dolnośląskie, Powiat: lubiński, Gmina/dzielnica: Lubin, Mięscowosc: Lubin, Ulica: Mikołaja Kopernika, Nr budynku: 17 / Nr lokalu: 33
 — Informacje dodatkowe o miejscu wykonywania pracy: ul. Mikołaja Kopernika 17 m. 33, 59-300 Lubin, Lubin + miejsca niezbędne do wykonania kontraktu
 3.6. Rodzaj umowy stanowiącej podstawę wykonywania pracy przez cudzoziemca (umowa o pracę / umowa zlecenia / umowa o dzieło / inna (jaka?): Umowa zlecenie / Umowa o świadczenie usług
 3.7. Wymiar czasu pracy (etat) (określić w przypadku umowy o pracę) / liczba godzin pracy w tygodniu lub miesiącu (określić w przypadku umowy cywilnoprawnej): liczba godzin pracy w miesiącu: 100,00
 3.8. Wysokość wynagrodzenia brutto określonego stawką godzinową lub miesięczną (w przypadku gdy wynagrodzenie ma być wypłacane w walucie obcej, należy podać jego równowartość w złotych polskich): stawka godzinowa: 22,80

4. OKRES, NA JAKI PODMIOT POWIERZY CUDZOZIEMCOWI WYKONYWANIE PRACY

Od (dd / mm / rrrr): 01 / 05 / 2023 Do (dd / mm / rrrr): 01 / 05 / 2024

5. DANE DOTYCZĄCE PRZEWIDYWANEGO WJAZDU LUB POBYTU CUDZOZIEMCA NA TERYTORIUM RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ W ZWIĄZKU Z WYKONYWANIEM PRACY OKREŚLONEJ OŚWIADCZENIEM

- 5.1 Oświadczenie dotyczy cudzoziemca, który zamierza (zaznaczyć odpowiednie pole):
 wjechać na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej kontynuować pobyt na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej
 5.2 Dane dotyczące ważnej wizy lub karty pobytu posiadanej przez cudzoziemca:
 Numer: Data ważności (dd / mm / rrrr):

6. PODMIOT POWIERZAJĄCY WYKONYWANIE PRACY CUDZOZIEMCOWI OŚWIADCZA, ŻE:

- zapoznał się z przepisami dotyczącymi pobytu i powierzenia pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
 wysokość wynagrodzenia cudzoziemca podana w oświadczeniu nie jest niższa od wynagrodzenia pracowników wykonujących pracę porównywalnego rodzaju lub na porównywalnym stanowisku.

ZAŁĄCZNIKI: (wymienić)

1. Oświadczenie podmiotu powierzającego wykonywanie pracy cudzoziemcowi dotyczące okoliczności, o których mowa w art. 88z ust. 5 pkt 1-6 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (wypełniony w formie elektronicznej)

ДОДАТОК В

A1

**Zaświadczenie o ustawodawstwie
dotyczącym zabezpieczenia społecznego
mającym zastosowanie do osoby uprawnionej**

Rozporządzenia UE nr 883/2004 oraz 987/2009 (*)

INFORMACJE DLA POSIADACZA

Niniejsze zaświadczenie wydaje się w celu potwierdzenia, któremu ustawodawstwu dotyczącemu zabezpieczenia społecznego Pan/Pani podlega, oraz poświadczenia, że nie jest Pan/Pani zobowiązany(-a) do opłacania składek w innym państwie.

Przed wyjazdem z państwa, w którym jest Pan/Pani objęty(-a) ubezpieczeniem, do innego państwa w celu podjęcia pracy, należy zaopatrzyć się w dokumenty uprawniające do otrzymywania niezbędnych świadczeń rzeczowych (np. opieki medycznej, hospitalizacji i innych) w państwie wykonywania pracy.

- Jeżeli przebywa Pan/Pani czasowo w państwie, w którym Pan/Pani pracuje, powinien/powinna Pan/Pani wystąpić do swojej instytucji ubezpieczenia zdrowotnego o wydanie europejskiej karty ubezpieczenia zdrowotnego (EKUZ). Kartę tę należy okazać świadczeniodawcy w razie potrzeby skorzystania ze świadczeń rzeczowych podczas pobytu.
- Jeżeli będzie Pan/Pani mieszkać w państwie, w którym Pan/Pani pracuje, powinien/powinna Pan/Pani zwrócić się do swojej instytucji opieki zdrowotnej o wydanie dokumentu S1 i przedłożyć go możliwie najszybciej właściwej instytucji opieki zdrowotnej w miejscu, w którym będzie Pan/Pani pracować (**).

Instytucja ubezpieczeniowa w państwie pobytu zapewni na czas określony również specjalne świadczenia w razie wypadku przy pracy lub choroby zawodowej.

1. DANE OSOBOWE POSIADACZA

1.1	Osobisty numer identyfikacyjny	77121114758	<input type="checkbox"/> Kobieta	<input checked="" type="checkbox"/> Mężczyzna
1.2	Nazwisko	VARDANIAN		
1.3	Imiona	SERHII		
1.4	Nazwisko rodowe (***)			
1.5	Data urodzenia	1977-12-11	1.6 Obywatelstwo	UA
1.7	Miejsce urodzenia	ARMENIA, AM		
1.8	Adres w państwie miejsca zamieszkania			
1.8.1	Ulica, nr	WŁADYSŁAWA GRABSKIEGO, 35/7	1.8.3 Kod pocztowy	55-220
1.8.2	Miasto	JELCZ-LASKOWICE	1.8.4 Symbol państwa	PL
1.9	Adres w państwie pobytu			
1.9.1	Ulica, nr			1.9.3 Kod pocztowy
1.9.2	Miasto			1.9.4 Symbol państwa

2. USTAWODAWSTWO PAŃSTWA CZŁONKOWSKIEGO MAJĄCE ZASTOSOWANIE

2.1	Państwo członkowskie	PL			
2.2	Data rozpoczęcia	2023-04-25	2.3	Data zakończenia	2023-06-16
<input checked="" type="checkbox"/>	2.4	Zaświadczenie obowiązuje w okresie wykonywania pracy			
<input type="checkbox"/>	2.5	Ustalenie ma charakter tymczasowy			
<input type="checkbox"/>	2.6	Przepisy przejściowe mają zastosowanie na podstawie rozporządzenia (WE) nr 883/2004			

(*) Art. 11–16 rozporządzenia (WE) nr 883/2004 oraz art. 19 rozporządzenia (WE) nr 987/2009.

(**) W Hiszpanii, Szwecji i Portugalii zaświadczenie należy przedłożyć odpowiednio w Regionalnej Dyrekcji Narodowego Zakładu Zabezpieczenia Społecznego (INSS), instytucji ubezpieczeń społecznych i instytucji zabezpieczenia społecznego w miejscu zamieszkania.

(***) Informacje podane instytucji przez osobę uprawnioną, jeśli nie są znane tej instytucji.

Продовження ДОДАТКА В

A1



Zaświadczenie o ustawodawstwie dotyczącym zabezpieczenia społecznego mającym zastosowanie do osoby uprawnionej

3. POTWIERDZENIE PANA/PANI STATUSU

- | | | | | | |
|-------------------------------------|------|--|--------------------------|------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 3.1 | Oddelegowany pracownik najemny | <input type="checkbox"/> | 3.2 | Pracownik wykonujący pracę najemną w dwóch lub w kilku państwach członkowskich |
| <input type="checkbox"/> | 3.3 | Osoba oddelegowana pracująca na własny rachunek | <input type="checkbox"/> | 3.4 | Osoba wykonująca pracę na własny rachunek w dwóch lub w kilku państwach członkowskich |
| <input type="checkbox"/> | 3.5 | Urzędnik służby cywilnej | <input type="checkbox"/> | 3.6 | Osoba należąca do personelu kontraktowego |
| <input type="checkbox"/> | 3.7 | Marynarz | <input type="checkbox"/> | 3.8 | Osoba wykonująca pracę najemną i pracę na własny rachunek w różnych państwach członkowskich |
| <input type="checkbox"/> | 3.9 | Urzędnik służby cywilnej zatrudniony przez jedno państwo i wykonujący pracę najemną/pracę na własny rachunek w jednym lub w kilku innych państwach członkowskich | <input type="checkbox"/> | 3.10 | Członek załogi lotniczej lub personelu pokładowego |
| <input type="checkbox"/> | 3.11 | Wyjątek od przepisów Informacja | <input type="checkbox"/> | 3.12 | Pracownik wykonujący pracę najemną/Osoba pracująca na własny rachunek w państwie, o którym mowa w pkt 2.1 |

4. INFORMACJE O PRACODAWCY / PRACY NA WŁASNY RACHUNEK

- | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--|--|----------------|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 4.1.1 | Pracownik najemny | <input type="checkbox"/> | 4.1.2 | Działalność na własny rachunek |
| 4.2 | | Kod pracodawcy/działalności na własny rachunek | 6922533305, 523844523 | | |
| 4.3 | | Nazwisko lub nazwa przedsiębiorstwa | MA-VIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ | | |
| 4.4 | | Adres siedziby | | | |
| 4.4.1 | Ulica, nr | MIKOŁAJA KOPERNIKA, 17/33 | 4.4.2 | Symbol państwa | PL |
| 4.4.3 | Miasto | LUBIN | 4.4.4 | Kod pocztowy | 59300 |

5. INFORMACJE O PRACODAWCY / PRACY NA WŁASNY RACHUNEK W MIEJSCU WYKONYWANIA PRACY

- 5.1 Nazwa(-y) lub firma(-y) i kod(-y) przedsiębiorstwa (przedsiębiorstw) lub statku(-ów) lub port (-y) macierzysty (-e), gdzie będzie Pan/Pani zatrudniony(-a)

A&D ENERGETYKA DLA PRZEMYSŁU SP. Z O.O.

A1

Koordynacja systemów
zabezpieczenia społecznegoZaświadczenie o ustawodawstwie
dotyczącym zabezpieczenia społecznego
mającym zastosowanie do osoby uprawnionej

5. INFORMACJE O PRACODAWCY / PRACY NA WŁASNY RACHUNEK W MIEJSCU WYKONYWANIA PRACY

5.2 Adres(-y) lub nazwa(-y) statku(-ów) lub portu (-ów) macierzystego (-tych), gdzie będzie Pan/Pani wykonywał pracę najemną lub pracę na własny rachunek w państwie(-ach) przyjmującym(-ych)

MATUZOS, LT

 5.3 lub informacja o braku stałego adresu w państwie(-ach) wykonywania pracy najemnej lub pracy na własny rachunek

6. INSTYTUCJA WYPEŁNIAJĄCA FORMULARZ

6.1 Nazwa Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Oddział w Legnicy

6.2 Ulica, nr ul. Władysława Grabskiego, 26

6.3 Miasto Legnica

6.4 Kod pocztowy 59-220

6.5 Symbol państwa PL

6.6 Identyfikator instytucji 190000

6.7 Numer faksu +48 0-76 876-42-35

6.8 Numer telefonu +48 0-76 876-40-00

6.9 E-mail

6.10 Data 2023-04-28

6.11 Podpis ELŻBIETA GWIŹDŹ, Inspektor

PIECZĘĆ

ELŻBIETA GWIŹDŹ, Inspektor
Elektronicznie podpisany przez Elżbieta Gwiźdź
Data: 28/04/2023 15:44:46 +02:00