

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу**

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення ефективності використання персоналу підприємства
на основі удосконалення системи його оцінювання»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11

ГАЮК Анна Миколаївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ГАЮК Анні Миколаївні**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності використання персоналу підприємства на основі удосконалення системи його оцінювання»

керівник роботи к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Алмет», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти з праці за 2022-2024 рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути загальні підходи до оцінювання персоналу: сутність, завдання та функції;
- дослідити методи та підходи до розробки та впровадження систем оцінювання;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз його діяльності;
- провести оцінку поточного стану системи оцінювання персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки у використанні існуючої системи оцінювання персоналу;

в) рекомендаційна частина:

- розробити систему оцінювання персоналу з урахуванням виявлених проблем;
- обґрунтувати інтеграцію нових підходів до оцінювання у загальну систему управління персоналом.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Організаційна структура підприємства.
3. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Алмет» за 2022-2024 рр..
4. Аналіз системи оцінювання персоналу і методів оцінювання персоналу.
5. Порівняння систем автоматизованого оцінювання персоналу.
6. Проєкт впровадження системи SMART HCM & LMS.
7. Етапи впровадження системи оцінювання персоналу.
8. Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової системи преміювання.
9. Економічний ефект реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад оцінювання персоналу	19.10.2024 – 31.10.2024	виконано
2.	Вивчення методів та підходів до розробки та впровадження систем оцінювання	01.11.2024– 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	виконано
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Алмет»	01.01.2025 – 31.01.2025	виконано
5.	Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу ТОВ «Алмет»	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Діагностика наявної системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет»	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7.	Розроблення проєкту з впровадження нової автоматизованої системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет»	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту	01.05.2025 – 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	виконано

Студент _____ Анна ГАЮК

Керівник дипломної роботи _____ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Проект підвищення ефективності використання персоналу на основі удосконалення системи його оцінювання» містить 116 сторінок, 24 таблиці, 13 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень, обґрунтування управлінського інструментарію та надання практичних рекомендацій удосконалення системи оцінювання персоналу для підвищення ефективності використання персоналу.

Об’єкт дослідження – система оцінювання персоналу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні положення удосконалення системи оцінювання з метою підвищення ефективності використання персоналу.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Алмет».

Методи дослідження. У ході дослідження сучасних поглядів на оцінювання персоналу підприємства застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування, причинно-наслідкового аналізу, статистичний метод, економічного аналізу, метод синтезу, екстраполяції тренду.

Результати роботи – результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам підвищувати ефективність використання персоналу на основі удосконалення системи оцінювання.

Рекомендації щодо використання результатів роботи – запропоновані та обґрунтовані у роботі управлінські механізми вдосконалення системи оцінювання персоналу можуть бути використані підприємствами на практиці.

Ключові слова: *система оцінювання персоналу, автоматизована система управління персоналом, ефективність використання персоналу, продуктивність праці, прогнозування.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 116 pages, 24 tables, 13 drawings, 1 attachments. The bibliography list consists of 36 items.

The purpose of the work is to generalize theoretical concepts, justify the managerial tools, and provide practical recommendations for improving the personnel evaluation system to enhance personnel utilization efficiency.

The research object is the personnel evaluation system.

The research subject is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the evaluation system to enhance personnel utilization efficiency.

The research methods. During the research on modern approaches to personnel evaluation in enterprises, the following methods were used: method of logical generalizations, abstract-logical method, grouping methods, cause-and-effect analysis, statistical method, economic analysis, and synthesis method.

Results of the work – the findings of the research will enable domestic enterprises to enhance the efficiency of personnel utilization through the improvement of the personnel evaluation system.

Recommendations for the use of the results – the proposed and justified management mechanisms for improving the personnel evaluation system can be applied in practice by retail enterprises.

Keywords: *personnel evaluation system, automated personnel management system, personnel efficiency, labor productivity, forecasting.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Загальні підходи до оцінювання персоналу: сутність, завдання та функції.....	11
1.2 Методи та підходи до розробки та впровадження систем оцінювання персоналу.....	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Алмет» та аналіз його діяльності.....	31
2.2 Аналіз поточного стану системи оцінювання персоналу на підприємстві	53
2.3 Виявлення проблем та недоліків у використанні існуючої системи оцінювання персоналу.....	61
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	72
3.1 Розробка системи оцінювання персоналу з урахуванням виявлених проблем .	72
3.2 Інтеграція нових підходів до оцінювання у загальну систему управління персоналом	81
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	90
Висновки до 3 розділу.....	99
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності використання персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах обмеженості ресурсів особливо актуальним стає впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами, які дозволяють оптимізувати роботу з персоналом та підвищити продуктивність праці.

Одним із таких інструментів є автоматизовані системи оцінювання персоналу, що дозволяють значно підвищити точність і прозорість оцінки результативності працівників, а також забезпечити автоматизацію рутинних процесів. Удосконалення системи оцінювання персоналу не лише сприяє зростанню продуктивності працівників завдяки мотиваційним механізмам, а й дозволяє оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами за рахунок зменшення обсягу ручної роботи.

Вибір теми зумовлений необхідністю розробки дієвих методів підвищення ефективності використання персоналу на основі удосконаленої системи оцінювання. Реалізація такого підходу сприятиме поліпшенню управлінських процесів, зниженню витрат на адміністративні функції та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах економічних викликів.

Таким чином, тема дослідження є актуальною та відповідає сучасним тенденціям оптимізації роботи з персоналом на підприємствах різних галузей.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженням питань оцінювання персоналу займалося чимало вітчизняних науковців. Сучасні методи оцінювання персоналу розкрили в своїх працях Атанасов М., Балуська О.В., Снопенко Г.В., Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Васирик А. В., Білик О. М., Ковшова І.О., Долінська А.О. та ін. Сучасні методи оцінювання персоналу досліджували такі науковці: Білорус Т. В., Гонзель А. А., Галайда Т. О., Олешко Т. В., Григор'єва О. В., Грибова А. М., Гуцуляк Н.П., Кучинський В. А., Долина І. В. Лобза А. В., Щербина К. В., Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В., Панасюк О., Савчинський О.О., Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Разом з тим недостатньо вивченими залишаються

питання підвищення ефективності використання персоналу на основі удосконалення системи оцінювання.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень, обґрунтування управлінського інструментарію та надання практичних рекомендацій удосконалення системи оцінювання персоналу для підвищення ефективності використання персоналу.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розглянути загальні підходи до оцінювання персоналу: сутність, завдання та функції;
- дослідити методи та підходи до розробки та впровадження систем оцінювання;
- надати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз його діяльності;
- провести оцінку поточного стану системи оцінювання персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки у використанні існуючої системи оцінювання;
- розробити систему оцінювання персоналу з урахуванням виявлених проблем;
- обґрунтувати інтеграцію нових підходів до оцінювання у загальну систему управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система оцінювання персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення удосконалення системи оцінювання з метою підвищення ефективності використання персоналу.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Алмет».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та

спеціальних наукових методів. У ході дослідження сучасних поглядів на оцінювання персоналу підприємства застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування, причинно-наслідкового аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування напрямів вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства використовувався: метод синтезу, який дозволив систему оцінювання персоналу з урахуванням виявлених проблем. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням оцінювання персоналу.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі управлінські механізми вдосконалення системи оцінювання персоналу можуть бути використані підприємствами на практиці. Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам підвищувати ефективність використання персоналу на основі удосконалення системи оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Загальні підходи до оцінювання персоналу: сутність, завдання та функції

Оцінювання персоналу є важливим процесом, який дозволяє підприємствам об'єктивно аналізувати ефективність роботи співробітників. Завдяки цьому інструменту можна виявити сильні сторони працівників, їхні професійні досягнення та потенційні зони для розвитку.

Грамотно побудована система оцінювання персоналу сприяє формуванню прозорої системи мотивації та стимулювання. Вона дає змогу вчасно визначити потреби в додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації або корекції функціональних обов'язків.

Окрім того, оцінка роботи співробітників відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури, підвищенні командного духу та загальної продуктивності організації. Вона також є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо кар'єрного зростання, преміювання або змін у кадровій політиці.

Необхідно зазначити, що на сьогодні у науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «оцінювання персоналу». Різні автори пропонують свої трактування цього терміна, залежно від специфіки досліджень, завдань організації та аспектів управління персоналом (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття “оцінка персоналу” у наукових джерелах

Автор	Визначення поняття	Потенціал для уточнення
1	2	3
Балуєва О.В., Снопенко Г.В. [2, с. 31]	Оцінювання персоналу — це процес визначення відповідності професійних знань, навичок та компетенцій працівників до вимог посад.	Не враховується продуктивність діяльності та потенціал працівника для розвитку
Галайда Т. О., Олешко Т. В. [6, с. 62]	Оцінювання персоналу — це засіб встановлення рівня виконання працівниками поставлених завдань та досягнення організаційних цілей.	Обмежується лише аналізом кінцевих результатів, ігноруючи якісні аспекти роботи

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
Григор'єва О. В., Грибова А. М. [7]	Оцінювання персоналу — це інструмент управління, що дозволяє виявити ефективність діяльності співробітників та їхній потенціал для подальшого розвитку.	Недостатньо акцентується увага на поведінкових характеристиках та особистих якостях
Гуцуляк Н.П. [9, с. 30]	Оцінювання персоналу — це процедура збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійні результати працівників.	Не охоплює аспект мотивації співробітників та формування зворотного зв'язку
Доценко Є.А. [10, с. 56]	Оцінювання персоналу — це систематична оцінка індивідуальних та командних результатів для підтримки стратегічних цілей підприємства.	Ігнорує важливість компетенцій і професійних навичок окремих працівників
Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. [13, с. 83]	Оцінювання персоналу передбачає визначення ефективності діяльності працівника через показники продуктивності, якості виконаних завдань і рівня професійної відповідності.	Недостатньо уваги приділено розвитку компетенцій і мотивації
Ковшова І.О., Долінська А.О. [14, с. 81]	Оцінювання персоналу — це процес порівняння фактичних результатів діяльності працівників із заданими стандартами.	Зосередженість лише на кількісних показниках без урахування якості виконаних завдань
Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. [18, с. 485]	Оцінювання персоналу — це діяльність зі збору та аналізу відомостей про роботу співробітників для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.	Не враховується важливість мотиваційного аспекту та розвитку компетенцій
Савчинський О.О. [25, с. 316]	Оцінювання персоналу — це безперервний процес, спрямований на забезпечення балансу між потребами організації та інтересами працівників.	Надто загальне визначення, яке не конкретизує ключові аспекти оцінювання
Чобіток В.І. [32, с. 193]	Оцінювання персоналу включає не лише аналіз професійних досягнень, але й оцінку поведінкових аспектів та дотримання корпоративних цінностей.	Недостатньо уваги приділено вимірюванню ефективності роботи

Джерело: складено автором на основі [2, 6-7, 9-10, 13-14, 18, 25, 32]

Узагальнюючи вищенаведені підходи до трактування “оцінювання персоналу”, можна запропонувати таке визначення: оцінювання персоналу — це комплексний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійні результати, компетенції, поведінкові характеристики та потенціал працівників із метою ухвалення обґрунтованих кадрових рішень, надання конструктивного зворотного зв'язку, підтримки мотивації та сприяння подальшому розвитку співробітників у відповідності до стратегічних цілей організації.

Важливо зазначити, що оцінювання персоналу є важливим етапом у процесі

управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу зрозуміти рівень ефективності та професіоналізму співробітників [17, с. 293].

Основною метою оцінювання персоналу є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами через визначення відповідності компетенцій, професійних навичок, результатів діяльності та поведінкових характеристик працівників цілям організації. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, сприяти розвитку персоналу та підтримувати мотивацію [20, с. 63].

Оцінювання персоналу передбачає виконання низки завдань, спрямованих на всебічну оцінку діяльності працівників. Кожне завдання охоплює різні аспекти роботи співробітників, від професійних знань і навичок до особистісних якостей, що дозволяє сформувати комплексну картину їхнього внеску в успіх організації. В таблиці 1.2 наведено основні завдання оцінювання персоналу підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні завдання оцінювання персоналу підприємства

Завдання	Характеристика
1	2
Оцінка професійних знань та навичок	– визначення рівня володіння необхідними знаннями для виконання поставлених завдань; – перевірка здатності до швидкого освоєння нових технологій та методик.
Оцінка результативності та продуктивності	– визначення рівня виконання поставлених завдань і досягнення встановлених цілей (індивідуальних та командних); – оцінка кількості виконаних завдань у встановлений термін
Оцінка якості роботи	– перевірка точності, деталізації та акуратності виконаних завдань; – оцінка здатності до виправлення помилок та усунення недоліків у роботі.
Оцінка комунікаційних навичок	– оцінка здатності до ефективної взаємодії з колегами та керівництвом; – перевірка вміння аргументувати свою точку зору, слухати і враховувати думки інших.
Оцінка лідерських якостей (для керівників)	– визначення здатності керувати командою, приймати рішення в складних ситуаціях; – оцінка здатності мотивувати співробітників і створювати позитивну атмосферу в команді. – оцінка здатності робити кадрові розстановки відповідно до професійних якостей; – оцінка здатності уникнення конфлікту інтересів.
Оцінка здатності до вирішення проблем	– перевірка вміння аналізувати проблеми, розробляти стратегії їх вирішення та впроваджувати ефективні рішення
Оцінка адаптивності та гнучкості	– оцінка здатності швидко адаптуватися до змін у роботі або організаційних умовах.

Закінчення таблиці 1.2

1	2
Оцінка мотивації та ініціативи	– оцінка прагнення до вдосконалення та професійного росту; – перевірка бажання брати на себе додаткові обов'язки і вирішувати завдання поза межами основних функцій.
Оцінка відповідальності та солідарності	– оцінка здатності до самостійного виконання завдань; – оцінка внеску працівника у загальний результат роботи.

Джерело: доопрацьовано автором з урахуванням [20, с. 63]

Ці завдання допомагають провести комплексне оцінювання працівників та сприяють подальшому розвитку їхніх професійних навичок.

Оцінка персоналу передбачає реалізацію кількох ключових функцій, які допомагають зрозуміти, як і в якому напрямі розвиваються працівники, а також які зміни необхідно запровадити для підвищення їхньої ефективності та мотивації (рис. 1.1).

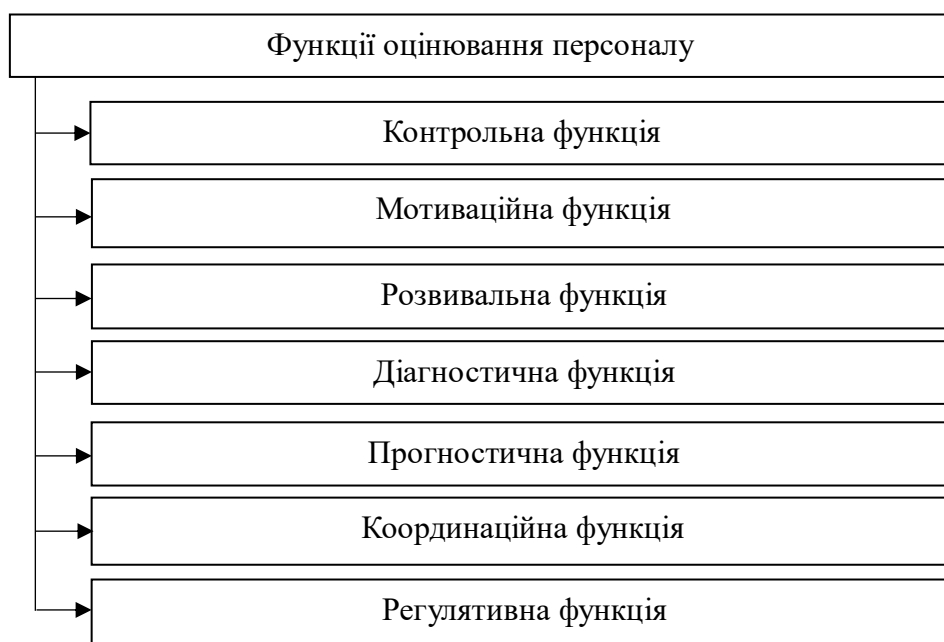


Рисунок 1.1 – Функції оцінювання персоналу

Джерело: [5, с. 425]

До основних функцій оцінки персоналу відносяться такі:

1. Контрольна функція. Оцінка дозволяє відслідковувати виконання завдань і досягнення встановлених результатів, а також перевіряти, чи відповідає робота працівника вимогам організації. Ця функція спрямована на виявлення невідповідностей і коригування напряму діяльності. Ефективне виконання цієї функції передбачає добре налагоджені функції обліку і планування..

2. Мотиваційна функція. Оцінювання мотивує працівників на досягнення високих результатів. Завдяки зворотному зв'язку, отриманому під час оцінки, співробітники мають змогу зрозуміти свої сильні сторони та напрямки для розвитку, що покращує їхню зацікавленість у виконанні завдань.

3. Розвивальна функція. Оцінка дає можливість визначити потреби співробітників у навчанні, розвитку та вдосконаленні навичок. Це важливий крок для формування стратегії розвитку персоналу, що дозволяє організації забезпечити довгостроковий успіх.

4. Діагностична функція. Оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, проблеми в їхній діяльності, а також можливі внутрішні або зовнішні чинники, що впливають на результативність роботи. Це дозволяє оперативно реагувати на виявлені недоліки.

5. Прогностична функція. Оцінка дозволяє прогнозувати потенціал працівників для виконання складніших завдань або переходу на нові посади. Це важливо для планування кар'єрного зростання і розвитку кадрового резерву організації.

6. Координаційна функція. Оцінювання допомагає поліпшити взаємодію між підрозділами організації, підвищуючи ефективність командної роботи. Визначення рівня співпраці між працівниками дозволяє вдосконалити організаційні процеси.

7. Регулятивна функція. Оцінка персоналу дає змогу коригувати роботу співробітників на основі отриманих результатів, що допомагає оптимізувати внутрішні процеси та підвищити результативність організації [11, с. 56].

Кожна з цих функцій допомагає організації не лише оцінити поточний рівень ефективності працівників, але й визначити напрями для їхнього розвитку, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи компанії.

Оцінювання персоналу має базуватися на певних принципах, які забезпечують його ефективність і справедливість. Ці принципи формують основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку працівників, їх кар'єрного зростання та управлінських процесів. Вони допомагають зробити оцінку більш об'єктивною, прозорою та орієнтованою на досягнення високих результатів як для

співробітників, так і для компанії в цілому [27, с. 39].

Основні принципи оцінювання персоналу наведено на рис. 1.2.

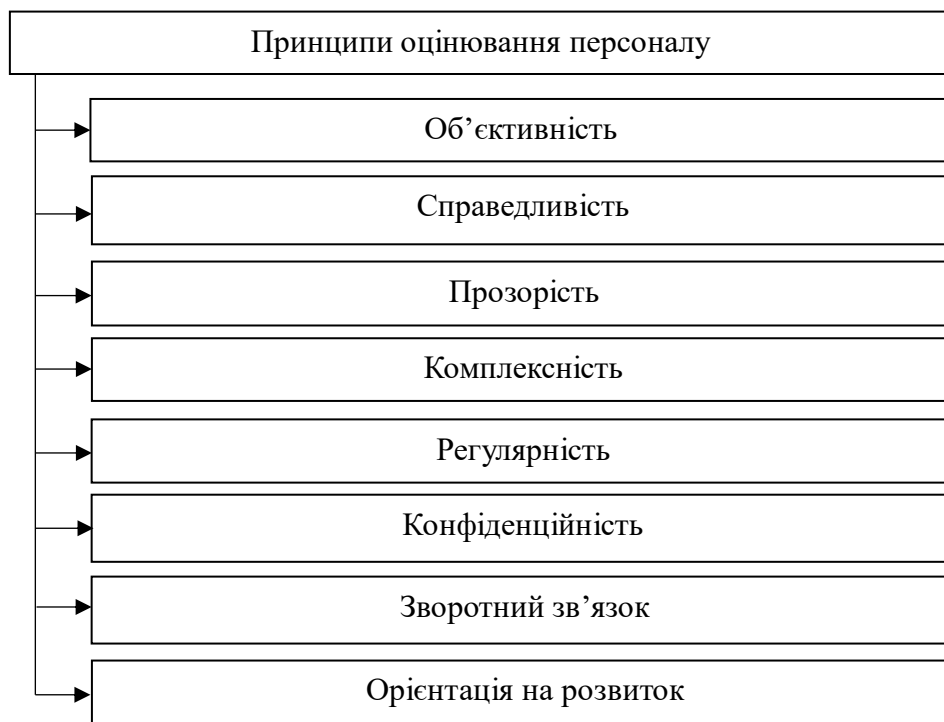


Рисунок 1.2 – Принципи оцінювання персоналу

Джерело: [31, с. 89]

До основних принципів оцінювання персоналу відносяться [31, с. 89]:

1. Об'єктивність оцінювання персоналу є ключовим принципом ефективного управління. Вона передбачає, що оцінка має ґрунтуватися на фактах, даних і конкретних результатах роботи, а не на особистих симпатіях чи антипатіях оцінювачів. Такий підхід забезпечує неупередженість і дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо кар'єрного зростання або професійного розвитку. Об'єктивність також сприяє формуванню довіри до керівництва та мінімізує вплив людського чинника на результат.

2. Справедливість у процесі оцінювання означає однакове ставлення до всіх працівників, без дискримінації за будь-якими ознаками. Кожен має мати рівні можливості для прояву своїх професійних якостей і досягнень. Це формує атмосферу довіри й взаємоповаги в колективі, сприяючи згуртованості команди. Справедливий підхід стимулює працівників до кращої роботи, оскільки вони впевнені, що їхня праця буде визнана належним чином.

3. Прозорість процесу оцінювання дозволяє працівникам чітко розуміти, за

якими критеріями оцінюється їхня діяльність і як будуть використані результати. Це усуває двозначність і зменшує напругу, що може виникати через невизначеність. Чітко визначені правила підвищують рівень довіри до керівництва та системи оцінювання загалом. Прозорість також допомагає уникнути конфліктів і зловживань у процесі прийняття кадрових рішень.

4. Комплексність оцінки полягає у врахуванні всіх важливих аспектів діяльності працівника — не лише професійних навичок, але й особистісних якостей, мотивації, досягнень та конкретних результатів роботи. Такий підхід дає змогу отримати цілісну картину ефективності працівника. Завдяки цьому керівництво може більш точно планувати кар'єрне зростання співробітників та визначати потреби в навчанні. Це сприяє як індивідуальному, так і командному розвитку.

5. Регулярність проведення оцінювання забезпечує своєчасне виявлення проблем, моніторинг змін у продуктивності праці та підтримку безперервного розвитку персоналу. Завдяки регулярності зростає мотивація, адже працівники знають, що їхню працю постійно визнають і аналізують. Вона також створює відчуття стабільності й допомагає адаптуватися до змін в організації. Системна оцінка сприяє чіткому розумінню динаміки професійного зростання.

6. Конфіденційність є важливою умовою ефективного оцінювання, оскільки забезпечує збереження довіри працівників до системи. Всі результати мають залишатися в межах доступу лише уповноважених осіб. Це захищає персонал від можливих негативних наслідків у разі виявлення слабких сторін. Забезпечення конфіденційності створює безпечний простір для чесного зворотного зв'язку.

7. Зворотний зв'язок є важливою складовою процесу оцінювання, адже саме він дозволяє працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони. Конструктивна критика допомагає визначити напрями для вдосконалення та підвищення ефективності. Вона сприяє розвитку комунікації між керівником і підлеглим, що, у свою чергу, покращує робочий процес. Постійний зворотний зв'язок підтримує професійне зростання та впевненість у власних силах.

8. Орієнтація на розвиток означає, що основна мета оцінювання — не

покарання, а підтримка професійного та особистісного зростання працівників. Система має мотивувати до навчання, розширення знань та набуття нових компетенцій. Такий підхід перетворює оцінювання на інструмент стратегічного управління талантами. Він допомагає виявити потенціал кожного працівника та створити умови для його реалізації в межах організації.

Дотримання цих принципів дозволяє зробити процес оцінювання персоналу ефективним, справедливим і сприятливим для розвитку як окремих працівників, так і організації в цілому.

Отже, оцінювання персоналу виконує важливу роль у формуванні ефективної системи управління кадрами підприємства. Цей процес не лише допомагає визначити відповідність працівників посадовим обов'язкам, але й сприяє вдосконаленню мотиваційної політики, розвитку професійних компетенцій та підвищенню продуктивності роботи.

1.2 Методи та підходи до розробки та впровадження систем оцінювання персоналу

Розробка та впровадження систем оцінювання персоналу є важливим етапом в управлінні людськими ресурсами. Вони допомагають забезпечити ефективність роботи, виявити сильні і слабкі сторони працівників, визначити потреби в навчанні і розвитку, а також сформувати здорову організаційну культуру. Процес розробки та впровадження оцінювальних систем включає використання різних методів та підходів, що дозволяють адаптувати оцінку до специфіки організації, її цілей та культурних особливостей [28].

На сьогодні день існує чимало методів оцінки персоналу, які можна використовувати залежно від потреб і особливостей організації. Основні методи оцінювання персоналу наведено на рис. 1.3.

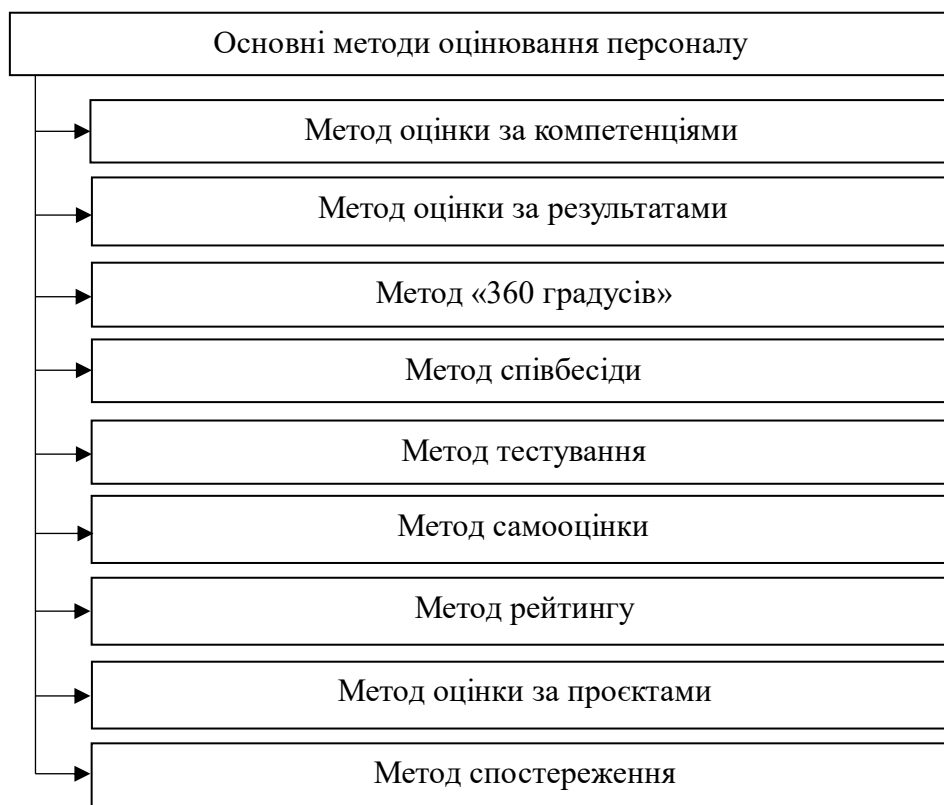


Рисунок 1.3 – Основні методи оцінювання персоналу

Джерело: [23, с. 79]

Доцільно розглянути методи оцінювання персоналу більш детально [23, с. 79]:

1. Метод оцінки за компетенціями (компетентнісний підхід).

Оцінка базується на визначенні та вимірюванні ключових компетенцій, необхідних для виконання обов'язків працівника на певній посаді. Це можуть бути як професійні навички (наприклад, технічні знання), так і поведінкові характеристики (лідерство, комунікабельність). Для цього розробляється модель компетенцій, яка визначає, які саме характеристики повинні бути у співробітника для досягнення високих результатів.

2. Метод оцінки за результатами (KPI).

Оцінка ґрунтується на вимірюванні досягнень працівника за допомогою встановлених ключових показників ефективності (KPI – Key performance indicators). Це можуть бути як кількісні показники (наприклад, обсяг продажів), так і якісні (рівень задоволеності клієнтів). Результати вимірюються по завершенню визначеного періоду часу, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи.

3. Метод «360 градусів».

Це метод, за якого оцінка працівника проводиться на основі зворотного зв'язку від різних учасників: керівників, підлеглих, колег, а інколи – від клієнтів. Завдяки цьому створюється комплексний погляд на сильні та слабкі сторони працівника. Зворотний зв'язок може бути анонімним і включати питання про ефективність у взаємодії, комунікацію та інші аспекти роботи.

4. Метод співбесіди (інтерв'ювання).

Оцінка працівника через особисту бесіду, де керівник або HR спеціаліст обговорює досягнення, проблеми та потенціал розвитку співробітника. Це може бути структуроване інтерв'ю з конкретними запитаннями або вільна бесіда, що дозволяє виявити додаткові аспекти роботи працівника підприємства. Інтерв'ю може бути як формальним, так і неформальним, залежно від обставин.

5. Метод тестування.

Оцінка проводиться через використання стандартних тестів для вимірювання знань, навичок або когнітивних здібностей працівника. Тести можуть бути технічними (наприклад, перевірка знань програмування), психологічними (для оцінки особистісних якостей) або когнітивними (для визначення розумових здібностей). Тестування дозволяє стандартизувати оцінку і порівнювати різних співробітників.

6. Метод самооцінки.

Працівник самостійно оцінює свою діяльність, визначає свої сильні та слабкі сторони, а також ставить цілі на майбутнє. Зазвичай працівник заповнює анкети або звіти, де розглядає своє виконання завдань, робочі відносини та саморозвиток. Самооцінка допомагає працівникам краще розуміти свої досягнення та проблеми.

7. Метод рейтингу (ранжування).

Оцінка працівників на основі їхнього ранжування за певними показниками або загальними результатами. Керівник визначає, хто з працівників є найкращим, а хто – найгіршим, ранжуючи їх від 1 до N. Це допомагає виявити лідерів та слабкі місця в команді.

8. Метод оцінки за проєктами (кейсовий метод).

Працівник оцінюється на основі виконання конкретних завдань або проєктів, що відображають реальні умови роботи. Це дозволяє оцінити, як працівник справляється з конкретними завданнями, зокрема в нестандартних ситуаціях або під час високого навантаження.

9. Метод спостереження.

Оцінка здійснюється на основі безпосереднього спостереження за працівником під час виконання ним щоденних обов'язків. Це дозволяє оцінити не тільки результати працівника, а й поведінку, взаємодію з командою, способи вирішення проблем. Спостереження може бути формальним або неформальним.

Кожен з цих методів має свої особливості, переваги і недоліки, і вибір методу залежить від організаційних потреб, цілей оцінювання та характеристик працівників. В таблиці 1.3 наведено переваги і недоліки методів оцінювання персоналу.

Таблиця 1.3 – Переваги і недоліки методів оцінювання персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод оцінки за компетенціями	– чітке розуміння вимог до працівника; – підвищення ефективності розвитку персоналу через орієнтацію на конкретні навички.	– складність розробки та впровадження компетентнісної моделі; – можлива суб'єктивність при оцінці «м'яких» компетенцій.
Метод оцінки за результатами (KPI)	– чіткість та вимірюваність результатів; – легкість у відстеженні прогресу і досягнень.	– може призвести до фокусування на результатах за будь-яку ціну, ігноруючи якість роботи; – відсутність урахування зовнішніх факторів, що можуть вплинути на результати.
Метод «360 градусів»	– дозволяє отримати різнопланову та більш об'єктивну оцінку працівника; – покращує командну взаємодію через зворотний зв'язок.	– може бути спотворене оцінювання, якщо між співробітниками є конфлікти; – вимагає значних ресурсів для організації та зворотного зв'язку.
Метод співбесіди	– створює можливість для відкритого обговорення проблем та досягнень; – дозволяє краще зрозуміти мотивацію та потреби працівника.	– суб'єктивність оцінки залежить від професіоналізму інтерв'юера; – вимагає багато часу на організацію та проведення бесід.
Метод тестування	– об'єктивність оцінки завдяки стандартизованим тестам; – можливість порівняння працівників за однаковими	– витрати на створення та організацію тестів; – тестування може бути стресовим для працівників, що може вплинути

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3
	критеріями.	на результати.
Метод самооцінки	– мотивує працівника до самоаналізу та розвитку; – підвищує відповідальність за свої результати.	– можливе завищення або заниження оцінки своїх досягнень; – потребує додаткової перевірки з боку керівництва.
Метод рейтингу (ранжування)	– легкість у реалізації та розуміння результатів; – дає можливість порівняти працівників між собою.	– не враховує індивідуальні особливості посад або завдань; – може сприяти конкуренції замість співпраці.
Метод оцінки за проектами (кейсовий метод)	– оцінка на основі реальних результатів роботи; – спонукає до розвитку навичок вирішення проблем і прийняття рішень у реальних умовах.	– важко порівнювати працівників, оскільки завдання можуть відрізнятися за складністю; – залежність від специфіки проекту або завдання.
Метод спостереження	– можливість оцінити реальну поведінку працівника в роботі; – виявлення «невидимих» аспектів ефективності, які можуть бути важливими.	– високі витрати часу на проведення спостережень; – суб'єктивність оцінок в залежності від сприйняття спостерігача.

Джерело: складено автором на основі [4; 15, с. 52; 16, с. 61; 26; 33, с. 70]

Зазвичай організації використовують комбінацію кількох методів для отримання більш точних і обґрунтованих результатів.

Процес впровадження системи оцінки персоналу є важливим етапом у розвитку організації. Його успішне впровадження потребує ретельного планування, врахування специфіки компанії та її потреб. До ключових підходів до впровадження ефективної системи оцінки персоналу варто віднести такі [1]:

1. Адаптація оцінки до культури компанії.

Першим кроком є адаптація системи оцінювання до корпоративної культури компанії. Оцінка повинна відповідати цінностям організації. Якщо компанія пропагує відкритість і прозорість у відносинах між працівниками і керівництвом, оцінка повинна бути орієнтована на конструктивний зворотний зв'язок і розвиток співробітників. Це дозволяє забезпечити взаєморозуміння і підтримку серед співробітників на всіх етапах оцінки.

2. Вибір оптимальних інструментів та методів оцінки.

Наступним етапом є вибір найбільш підходящих інструментів та методів для оцінки персоналу. Це може бути самооцінка, оцінка 360 градусів, тестування,

інтерв'ю, а також використання сучасних автоматизованих систем. Важливо враховувати специфіку роботи компанії та її стратегічні цілі. Комбінація методів дозволяє забезпечити об'єктивність та точність оцінки.

3. Інтеграція з іншими системами управління.

Наступним важливим кроком є інтеграція системи оцінки з іншими корпоративними системами управління. Оцінка персоналу має бути тісно пов'язана з іншими процесами, такими як мотивація, кар'єрне планування та навчання. Це дозволяє максимально ефективно використовувати дані оцінки для створення індивідуальних планів розвитку, а також для прийняття стратегічних управлінських рішень.

4. Прозорість і участь працівників.

Щоб уникнути непорозумінь і стресових ситуацій, дуже важливо забезпечити прозорість процесу оцінювання. Працівники мають бути ознайомлені з критеріями оцінки, а також мати можливість отримати зворотний зв'язок про свої результати. Важливо також залучати співробітників до обговорення критеріїв оцінки, що допомагає знизити рівень стресу і створює атмосферу довіри в команді.

5. Гнучкість та адаптивність системи.

Система оцінки має бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін, що відбуваються в організації та зовнішньому середовищі. Це може бути зміна стратегії компанії, технологічні інновації або зміни на ринку. Гнучкість системи дозволяє забезпечити її актуальність і ефективність, навіть коли відбуваються зміни в бізнесі.

6. Підготовка керівників та HR-менеджерів.

Важливим етапом є підготовка керівників та HR-менеджерів, які будуть безпосередньо залучені до процесу оцінювання. Вони повинні розуміти цілі оцінки, вміти правильно інтерпретувати результати і надавати зворотний зв'язок співробітникам. Підготовка керівників допомагає уникнути поширених помилок, таких як упередженість чи недооцінка важливості зворотного зв'язку.

7. Регулярність та своєчасність оцінки.

Не менш важливим є встановлення чітких термінів для проведення оцінки.

Регулярне оцінювання дозволяє вчасно виявити проблеми і коригувати діяльність співробітників. Оцінка має бути частиною постійного процесу, а не одноразовою подією, що дає можливість коригувати стратегії розвитку і підтримувати високий рівень продуктивності.

8. Оцінка результатів і коригування системи.

Після впровадження системи оцінки важливо періодично оцінювати її ефективність. Це дозволяє зрозуміти, чи досягнуті бажані результати, чи система працює так, як було заплановано. Якщо необхідно, система повинна коригуватись, щоб забезпечити її максимальну ефективність.

9. Створення системи мотивації на основі результатів оцінки.

Дані, отримані в результаті оцінки, мають бути використані для створення персоналізованих мотиваційних планів. Вони можуть включати підвищення заробітної плати, бонуси, можливості для навчання або кар'єрного росту. Це дозволяє не лише підвищити ефективність працівників, а й стимулювати їх до досягнення кращих результатів.

Важливо, щоб система мотивації була прозорою і зрозумілою для кожного співробітника, що сприятиме формуванню довіри до керівництва та підвищенню рівня залученості в робочий процес. Крім того, мотиваційні заходи повинні враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні сильні сторони та сфери для розвитку, що дозволить максимально ефективно розподіляти ресурси компанії.

Регулярний аналіз результатів оцінки і коригування мотиваційних планів забезпечать адаптацію системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також допоможуть утримати таланти і знизити плинність кадрів. Таким чином, створення гнучкої і дієвої системи мотивації на основі об'єктивних даних є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку компанії та досягнення її стратегічних цілей.

10. Врахування індивідуальних потреб співробітників.

Оцінка персоналу має враховувати індивідуальні потреби кожного працівника. Це важливо для створення персоналізованих планів розвитку, кар'єрного росту та навчання. Врахування особливостей та мотивацій

співробітників дозволяє робити оцінку більш точною і допомагає досягти кращих результатів.

11. Постійне вдосконалення процесу оцінки.

Оцінка персоналу повинна бути постійним процесом. Зміни в організації, на ринку або технологіях вимагають постійного вдосконалення системи оцінки. Це дозволяє адаптувати процес до нових реалій і забезпечити його ефективність на всіх етапах розвитку компанії.

Таким чином, правильне впровадження системи оцінки персоналу потребує комплексного підходу, врахування специфіки компанії та постійної адаптації до змін. Виконання цих рекомендацій дозволить створити ефективну систему оцінки, яка сприятиме розвитку співробітників і підвищенню ефективності роботи організації.

Варто також зазначити, що оцінка персоналу є важливою складовою частиною системи управління ефективністю організації. Однак багато організацій роблять поширені помилки, що можуть суттєво знизити точність і ефективність процесу оцінки (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Поширені помилки в процесі оцінювання персоналу

Помилка	Особливості
1	2
Упередженість оцінювачів	Оцінка персоналу може бути спотворена через упереджене ставлення оцінювачів, які можуть мати особистий інтерес або стосунки з оцінюваними працівниками. Це може вплинути на об'єктивність і точність результатів. Для уникнення такої ситуації рекомендується залучати незалежних фахівців або автоматизовані системи оцінки, які забезпечать більш неупереджене оцінювання.
Негативне сприйняття процесу оцінки	Іноді співробітники можуть бути налякані або відчувати стрес, коли їм потрібно пройти тести, інтерв'ю чи участь у різноманітних оцінних активностях через побоювання, що негативні результати можуть вплинути на їх кар'єру. Для того, щоб розвіяти такі побоювання, HR-менеджеру або керівнику потрібно чітко пояснити мету оцінки та важливість її проведення для розвитку самого співробітника.
Невідповідність методу оцінки потребам компанії	Перед тим як розпочати оцінку персоналу, важливо чітко визначити її мету. На основі цієї мети потрібно вибрати найбільш підходящий метод оцінки. Використання неправильного методу може призвести до того, що результати не відображатимуть реальну картину і не будуть корисними для організації.
Відсутність зворотного зв'язку та плану	Оцінка персоналу не повинна обмежуватись тільки збором даних. Одним із основних етапів цього процесу є надання зворотного зв'язку працівнику, а також розробка індивідуального плану розвитку. Якщо результати оцінки

Закінчення таблиці 1.4

1	2
розвитку	не використовуються для подальшого вдосконалення співробітника, сам процес втрачає свою цінність.
Завищення оцінок	Іноді керівники або оцінювачі можуть свідомо завищувати оцінки з метою мотивації чи підвищення морального духу працівника. Це може призвести до того, що співробітник не отримує реалістичної оцінки своєї роботи і не має чіткої картини того, де йому потрібно поліпшити свої навички. Для уникнення такої ситуації важливо залучати незалежних експертів і застосовувати об'єктивні методи оцінки.
Формування цілей без участі співробітника	Коли цілі та завдання для співробітника визначаються без його участі, це може призвести до неправильного розуміння цих цілей. Працівник може трактувати завдання по-своєму або не відчувати зацікавленості в їх досягненні. Тому важливо залучати співробітників до цього процесу, щоб забезпечити їхню мотивацію та розуміння.
Ігнорування сучасних технологій в оцінці персоналу	Сучасні технології, такі як автоматизовані системи оцінки персоналу, значно спрощують і пришвидшують процес оцінки. Інструменти типу People Force дають можливість створювати ефективні цілі, автоматично зберігати історію оцінок і надавати зворотний зв'язок, що робить оцінку більш прозорою і структурованою. Ігнорування таких інструментів може призвести до втрати часу і менш ефективної роботи.

Джерело: складено автором на основі [12; 29, с. 95]

Уникнення цих помилок допоможе організаціям зробити процес оцінки персоналу більш точним і результативним, що дозволить ефективно розвивати таланти та покращувати загальну ефективність команди.

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифровізації та розвитку технологій, автоматизація процесу оцінки персоналу стає важливим етапом у трансформації корпоративного управління. Впровадження новітніх технологічних рішень дозволяє зробити процес оцінки швидшим, точнішим, прозорішим та менш схильним до людських помилок.

Автоматизація оцінки персоналу дозволяє значно полегшити і вдосконалити традиційні методи оцінки, інтегруючи різноманітні інструменти та системи, які автоматично обробляють дані, надають зворотний зв'язок і допомагають у плануванні кар'єрного розвитку. Це забезпечує оперативність і точність у зборі інформації про результати роботи, зменшує вплив суб'єктивних факторів і підвищує об'єктивність оцінювання.

Крім того, автоматизовані системи дозволяють відстежувати динаміку професійного зростання співробітників у режимі реального часу, швидко виявляти прогалини у знаннях та навичках і пропонувати індивідуальні програми навчання.

Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки працівники отримують чітке розуміння своїх сильних сторін і напрямків розвитку (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Цифрові інструменти для оцінки персоналу

Найменування 1	Характеристика 2
Цифрові платформи для оцінки продуктивності	Використання програмних рішень, таких як SAP SuccessFactors, Workday чи PeopleForce, дозволяє автоматизувати збори даних про продуктивність співробітників. Завдяки таким платформам компанії можуть автоматично відслідковувати досягнення KPI, цілі, виконання завдань та інші показники без необхідності в ручному зборі інформації
Автоматичні опитування та зворотний зв'язок	Замість традиційних особистих інтерв'ю можна використовувати автоматизовані опитування, які надають зворотний зв'язок щодо ефективності роботи. Такі системи часто використовують моделі 360 градусів, де збирається оцінка не тільки від керівників, а й від колег та підлеглих. Це дозволяє створити більш всебічну картину щодо продуктивності співробітника
Інтелектуальні системи оцінки за допомогою ШІ	Останнім часом стає популярним використання штучного інтелекту для автоматизованої оцінки продуктивності та потенціалу співробітників. ШІ аналізує не тільки результати діяльності, а й взаємодії працівників у команді, їхнє ставлення до змін та здатність до адаптації. Це дозволяє створювати більш точні прогнози щодо їхнього потенціалу для майбутнього розвитку
Системи для проведення онлайн-оцінки компетенцій	Веб-платформи для тестування та оцінки компетенцій дають змогу проводити оцінку навичок і знань співробітників без необхідності фізичної присутності. Такі платформи дозволяють здійснювати оцінку за допомогою онлайн-курсів, тестів, кейсів, симуляцій тощо
Інтеграція оцінки з навчальними системами	Одним із важливих аспектів автоматизації є інтеграція системи оцінки з платформами для навчання і розвитку. На основі результатів оцінки співробітники можуть автоматично отримувати рекомендації щодо подальшого розвитку своїх навичок і компетенцій, а також курси чи тренінги, які підвищать їх ефективність
Аналіз поведінкових даних	Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати збір і аналіз поведінкових даних працівників. Це включає в себе не лише аналіз результатів роботи, але й соціальну активність, комунікації, взаємодії в команді. Завдяки цьому компанії можуть отримувати більш повну інформацію про їхніх співробітників і створювати персоналізовані стратегії розвитку
Системи для аналізу кар'єрних траєкторій	Використовуючи автоматизовані системи, компанії можуть аналізувати кар'єрні траєкторії співробітників і на основі результатів оцінки прогнозувати подальший розвиток працівника в організації. Це допомагає створювати індивідуальні плани розвитку та кар'єрного зростання
Оцінка на основі великих даних	У деяких компаніях впроваджуються системи, що використовують великі дані (big data), для збору, зберігання та аналізу інформації з різних джерел (поведінка в корпоративних системах, комунікації, результативність). Це дозволяє оцінити співробітників за комплексними критеріями та зробити процес більш об'єктивним
Гейміфікація процесу оцінки	Деякі компанії застосовують гейміфікаційні підходи для підвищення мотивації співробітників. Процес оцінки стає частиною ігрового процесу, де працівники отримують бали або досягнення за виконання

Закінчення таблиці 1.5

1	2
	завдань і досягнення цілей, що підвищує їхню залученість і покращує результати оцінки

Джерело: [22]

Автоматизація оцінки персоналу відкриває перед організаціями нові можливості для підвищення ефективності, точності та об'єктивності оцінки, що безпосередньо впливає на результативність бізнесу. Вона дозволяє зберегти час на рутинні завдання, зменшити ймовірність людських помилок і забезпечити швидкий зворотний зв'язок для співробітників. Важливо, що автоматизовані системи не лише спрощують процеси, але й допомагають створювати більш персоналізовані стратегії розвитку для кожного співробітника.

Отже, методи та підходи до розробки й впровадження систем оцінювання персоналу є важливими інструментами управління людськими ресурсами, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Вони дозволяють об'єктивно оцінити професійні навички, поведінку, а також потенціал працівників. Основою ефективної системи оцінювання є чітке визначення цілей, вибір релевантних критеріїв та методів оцінки, таких як компетентнісний підхід, тестування, метод «360 градусів», самооцінка чи KPI. Успішна система оцінювання має бути прозорою, регулярною й адаптованою до потреб компанії. Важливо, щоб процес оцінювання супроводжувався ретельним аналізом отриманих результатів та розробкою індивідуальних планів розвитку персоналу. Такий підхід сприяє виявленню сильних сторін і зон для покращення кожного працівника. Це не лише підвищує продуктивність команди, а й зміцнює конкурентоспроможність компанії на ринку.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів вдосконалення системи оцінювання персоналу дає змогу зробити такі висновки:

1. З'ясовано, що на сьогодні у науковій літературі не існує єдиного підходу до

визначення цього поняття «оцінювання персоналу». Узагальнення різних трактувань даного поняття дало змогу запропонувати таке його визначення: це комплексний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійні результати, компетенції, поведінкові характеристики та потенціал працівників із метою ухвалення обґрунтованих кадрових рішень, надання конструктивного зворотного зв'язку, підтримки мотивації та сприяння подальшому розвитку співробітників у відповідності до стратегічних цілей організації.

До основних функцій оцінювання персоналу відносяться: контрольна, мотиваційна, розвивальна, діагностична, прогностична, координаційна, регулятивна.

Основними принципами оцінювання персоналу є: об'єктивність, справедливість, прозорість, комплексність, регулярність, конфіденційність, зворотний зв'язок, орієнтація на розвиток.

2. Встановлено, що на сьогоднішні існує чимало методів оцінки персоналу, які можна використовувати залежно від потреб і особливостей організації, зокрема: метод оцінки за компетенціями, метод оцінки за результатами, метод «360 градусів», метод співбесіди, метод тестування, метод самооцінки, метод рейтингу, метод оцінки за проєктами, метод спостереження.

Оцінка персоналу є важливою складовою частиною системи управління ефективністю організації. Однак багато організацій роблять поширені помилки, що можуть суттєво знизити точність і ефективність процесу оцінки: упередженість оцінювачів, негативне сприйняття процесу оцінки, невідповідність методу оцінки потребам компанії, відсутність зворотного зв'язку та плану розвитку, завищення оцінок, формування цілей без участі співробітника, ігнорування сучасних технологій в оцінці персоналу.

З'ясовано, що дані, отримані в результаті оцінки, мають бути використані для створення персоналізованих мотиваційних планів. Вони можуть включати підвищення заробітної плати, бонуси, можливості для навчання або кар'єрного росту. Це дозволяє не лише підвищити ефективність працівників, а й стимулювати їх до досягнення кращих результатів.

Виявлено, що автоматизація оцінки персоналу дозволяє значно полегшити і вдосконалити традиційні методи оцінки, інтегруючи різноманітні інструменти та системи, які автоматично обробляють дані, надають зворотний зв'язок і допомагають у плануванні кар'єрного розвитку: цифрові платформи для оцінки продуктивності, автоматичні опитування та зворотний зв'язок, інтелектуальні системи оцінки за допомогою ШІ, системи для проведення онлайн-оцінки компетенцій, інтеграція оцінки з навчальними системами, аналіз поведінкових даних, системи для аналізу кар'єрних траєкторій, оцінка на основі великих даних, гейміфікація процесу оцінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Алмет» та аналіз його діяльності

ТОВ «Алмет» – провідне підприємство в сфері виробництва покрівельних, фасадних та каркасних матеріалів, що успішно функціонує на ринку України понад 10 років [21].

Підприємство має розвинуту виробничу базу, розташовану у двох ключових промислових центрах України – у Львові та Дніпрі, що забезпечує ефективну логістику та своєчасну доставку продукції по всій території країни.

ТОВ «Алмет» співпрацює з будівельними компаніями, промисловими підприємствами, аграрними комплексами, комерційними структурами та приватними забудовниками, надаючи їм комплексний сервіс [21].

ТОВ «Алмет» орієнтується на довгострокову співпрацю із замовниками та прагне забезпечити високий рівень якості продукції та обслуговування. Основна місія підприємства – створення надійних і доступних рішень у сфері будівельних матеріалів з використанням сучасних технологій і дотриманням міжнародних стандартів якості.

Стратегічні цілі компанії включають:

- впровадження інноваційних технологій у виробничий процес;
- розширення асортименту продукції відповідно до сучасних вимог будівельного ринку;
- оптимізацію логістичних процесів для скорочення термінів постачання продукції;
- вдосконалення системи контролю якості, що гарантує відповідність усіх виробів встановленим нормам і стандартам;
- підвищення рівня клієнтоорієнтованості через розширення спектру сервісних послуг.

Компанія використовує сучасне високотехнологічне обладнання для виготовлення металочерепиці, профнастилу та інших металевих конструкцій. Виробничі процеси відповідають державним стандартам ДСТУ, що гарантує надійність і довговічність продукції.

Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва:

- вхідний контроль сировини (оцинкованої сталі, полімерних покриттів, кріпильних елементів тощо);
- виробничий контроль, що передбачає перевірку відповідності товщини металу, точності геометричних параметрів і рівня цинкового покриття;
- фінальне тестування продукції перед відправленням клієнту [21].

Завдяки таким заходам замовники отримують продукцію відповідно до заявлених характеристик без заниження товщини металу чи якості покриття, що є важливим фактором у будівництві.

Компанія займає одну з провідних позицій на українському ринку, пропонуючи якісні, сертифіковані та довговічні будівельні рішення. ТОВ «Алмет» спеціалізується на виробництві та постачанні широкого спектра будівельних матеріалів:

- профнастил (ПС, ПК, Н) — для покрівельних, фасадних і несучих конструкцій;
- металочерепиця — сучасний і довговічний матеріал для облаштування дахів житлових і комерційних будівель;
- каркасні профілі для швидкокомтованих конструкцій, що забезпечують високу міцність і довговічність об'єктів;
- водостічні системи — ефективне рішення для відведення води з дахів будівель;
- зварна сітка — популярний матеріал для огорож, армування та будівельних потреб;
- комплектуючі та кріплення, що забезпечують надійну фіксацію всіх конструкцій [21].

Продукція підприємства застосовується в приватному будівництві,

промислових об'єктах, сільському господарстві, об'єктах комерційної нерухомості тощо.

Завдяки двом виробничим базам у Львові та Дніпрі компанія забезпечує швидке постачання продукції по всій Україні. Наявність розвиненої логістичної системи дозволяє працювати як з роздрібними клієнтами, так і з великими корпоративними замовниками.

ТОВ «Алмет» дотримується принципів чесності, відкритості та професіоналізму. Основні конкурентні переваги компанії:

- власне виробництво — контроль якості на всіх етапах;
- гарантія відповідності заявленим параметрам матеріалу;
- широкий асортимент продукції для повного укомплектування будівельних об'єктів;
- гнучка система ціноутворення, що дозволяє знайти оптимальне рішення для кожного клієнта;
- високий рівень сервісу: комплексний підхід від проєктування до постачання матеріалів.

ТОВ «Алмет» зарекомендувало себе як надійний виробник та постачальник будівельних матеріалів, що відповідають високим стандартам якості. Завдяки сучасним технологіям, ефективному менеджменту та професійній команді компанія забезпечує стабільне зростання та довгострокове партнерство з клієнтами по всій Україні [21].

Ефективна організаційна структура є ключовим чинником успішного функціонування підприємства, оскільки визначає розподіл обов'язків, взаємозв'язки між підрозділами та рівні відповідальності працівників. На рисунку 2.1 зображено структуру управління підприємства ТОВ «Алмет», яка відображає основні елементи організаційної побудови, включаючи взаємодію між власником бізнесу, виробничим, фінансовим та маркетинговим відділами. Така структура є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій та ефективне управління всіма ключовими процесами компанії. Також лінійно-функціональна структура сприяє покращенню комунікації між відділами, що

є важливим для оперативного прийняття управлінських рішень та реалізації стратегічних завдань підприємства.

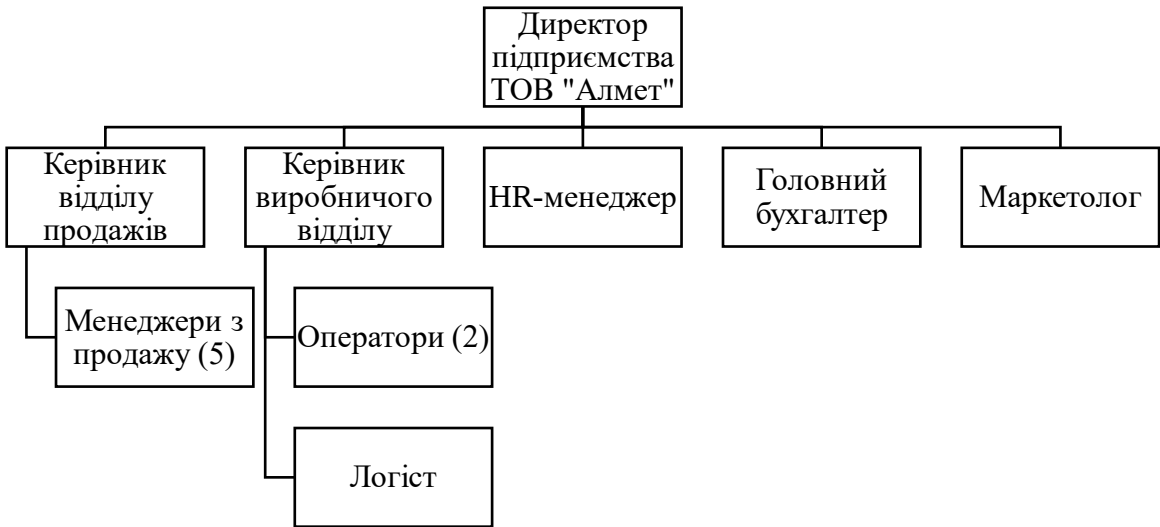


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління на підприємстві ТОВ «Алмет»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Алмет»

На основі даних фінансової звітності підприємства (додаток А), проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Алмет» за 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2024 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	179799,70	284283,80	462757,20	257	163
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	987,70	732,40	528,00	53	72
Операційні витрати	тис. грн.	18447,80	31387,30	47882,60	260	153
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	156622,30	241995,60	393643,60	251	163

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Операційні витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	10,26	11,04	10,35	101	94
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	7720,10	13755,70	21916,50	284	159
Чистий прибуток	тис. грн.	6170,50	11308,50	17930,80	291	159
Рентабельність продукції	%	4%	5%	5%	1 в.п.	0 в.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	0,148	0,130	0,156	0,008	0,026

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

За період з 2022 по 2024 рік підприємство продемонструвало суттєве зростання ключових фінансових показників, що свідчить про позитивну динаміку його діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 179799,7 тис. грн у 2022 році до 462757,2 тис. грн у 2024 році, що становить 257% від рівня 2022 року та 163% у порівнянні з 2023 роком. Такий значний приріст доходів вказує на розширення ринку збуту або збільшення обсягів виробництва і продажу продукції.

Середньорічна вартість основних засобів навпаки, зменшилась з 987,7 тис. грн у 2022 році до 528 тис. грн у 2024 році, або до 53% від початкового рівня. Це може свідчити про амортизацію обладнання або оптимізацію активів підприємства.

Операційні витрати також збільшилися з 18447,8 тис. грн у 2022 році до 47882,6 тис. грн у 2024 році (260% від рівня 2022 року). Зростання витрат відбувається у пропорції, близькій до зростання доходів, що свідчить про масштабування діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 156622,3 тис. грн до 393643,6 тис. грн, що становить 251% від рівня 2022 року. Показник операційних витрат на 1 грн товарної продукції коливався в межах 10,26–11,04 грн, у 2024 році він склав 10,35 грн, що практично на рівні 2022 року (101%) і нижче за 2023 рік (94%). Це свідчить про певну стабілізацію витрат на виробництво у розрахунку на одиницю продукції.

Прибуток до оподаткування зріс з 7720,1 тис. грн до 21916,5 тис. грн (284% від рівня 2022 року), а чистий прибуток збільшився з 6170,5 тис. грн до 17930,8 тис.

грн (291%). Це означає, що попри збільшення витрат, підприємство ефективно управляє прибутковістю, забезпечуючи значне зростання фінансового результату.

Рентабельність продукції залишалась стабільною на рівні близько 5%, зростаючи з 4% у 2022 році до 5% у 2023 і 2024 роках, що свідчить про збереження ефективності виробництва.

Коефіцієнт поточної ліквідності коливався в межах 0,130–0,156, демонструючи незначне зростання в 2024 році до 0,156 від рівня 2022 року. Проте значення цього коефіцієнта нижче за нормативний рівень (1 і більше), що може вказувати на потенційні проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань.

Загалом, підприємство показує стійке зростання доходів і прибутків, що свідчить про ефективне розширення діяльності. Зниження вартості основних засобів може вимагати уваги щодо оновлення матеріально-технічної бази. Незважаючи на збільшення операційних витрат, їх співвідношення з обсягом продукції залишається стабільним, що позитивно впливає на рентабельність. Однак низький коефіцієнт поточної ліквідності вимагає заходів для покращення платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Доцільно також провести більш детальний аналіз динаміки активів і пасивів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. В таблиці 2.2 наведено аналіз динаміки активів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
І Необоротні активи							
Нематеріальні активи	52,30	62,10	59,40	7,1	-2,7	13,6	-4,3
первісна вартість	109,10	143,30	170,30	61,2	27	56,1	18,8
накопичена амортизація	56,80	81,20	110,90	54,1	29,7	95,2	36,6
Основні засоби:	987,70	732,40	528,00	-459,7	-204,4	-46,5	-27,9
первісна вартість	1756,00	1897,40	2045,50	289,5	148,1	16,5	7,8
знос	768,30	1165,00	1517,50	749,2	352,5	97,5	30,3
Усього за розділом I	1040,00	794,50	587,40	-452,6	-207,1	-43,5	-26,1

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
II Оборотні активи							
Запаси:	12032,30	27165,40	28926,90	16894,6	1761,5	140,4	6,5
у тому числі готова продукція	4808,10	8439,00	16769,70	11961,6	8330,7	248,8	98,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6401,10	7536,90	11340,80	4939,7	3803,9	77,2	50,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	897,50	859,00	0	-897,5	-859	-100	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	12453,90	31876,10	24275,00	11821,1	-7601,1	94,9	-23,8
Гроші та їх еквіваленти	1479,20	3170,20	10665,60	9186,4	7495,4	621,0	236,4
Витрати майбутніх періодів	1585,70	74,30	138,90	-1446,8	64,6	-91,2	86,9
Інші оборотні активи	2499,50	8284,60	7075,20	4575,7	-1209,4	183,1	-14,6
Усього за розділом II	37349,20	78966,50	82422,40	45073,2	3455,9	120,7	4,4
Актив	38389,20	79761,00	83009,80	44620,6	3248,8	116,2	4,1

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

Як показав аналіз, за період дослідження мала місце позитивна динаміка активу ТОВ «Алмет», що пояснюється збільшенням обсягів діяльності. За даними таблиці 2.1 бачимо, що необоротні активи підприємства впродовж аналізованого періоду мали негативну динаміку. Порівнюючи з 2022 р. необоротні активи в 2024 р. зменшились на 452,6 тис. грн. що у відсотковому співвідношенні становить (-43,5 %). Порівнюючи з 2023 р. зменшилися в 2024 р. на 207,1 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-26,1 %).

Істотний вплив на зниження необоротних активів в 2024 р. порівняно з 2022 р. мало зниження основних засобів на 459,7 тис. грн що у відсотковому співвідношенні становить (- 46,5 %). Порівняно з 2023 р. основні засоби знизилися в 2024 р. на 204,4 тис. грн або на 27,9 %. Загалом це негативна тенденція, оскільки зростає знос основних засобів.

Оборотні активи ТОВ «Алмет» впродовж аналізованого періоду мали позитивну динаміку. В 2024 р. збільшились порівнюючи з 2022 р. на 45073,2 тис. грн. або на 120,7 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшились в 2024 р. на 3455,9 тис. грн.,

що у відсотковому співвідношенні становить + 4,4 %.

На зростання оборотних активів в 2024 р. вплинуло зростання запасів на суму 16894,6 тис. грн. або на 140,4 % порівнюючи з 2022 р. і на суму 1761,5 тис. грн. або на 6,5 % порівнюючи з 2023 р. Означену тенденцію оцінюємо позитивно, оскільки чистий дохід збільшувався вищим темпом, порівнюючи із запасами ТОВ «Алмет». Також позитивна динаміка властива статті «Гроші та їх еквіваленти»: на суму 9186,4 тис. грн. або на 621,0 % порівнюючи з 2022 р. й на суму 7495,4 тис. грн. або на 236,4 % порівнюючи з 2023 р. Порівнюючи з повільнішим темпом зростанням обсягу поточних зобов'язань, можемо узагальнити про підвищення рівня абсолютної ліквідності ТОВ «Алмет».

До позитивних тенденцій також варто віднести поліпшення структури активів за рахунок скорочення дебіторської заборгованості (на -4656,2 млн. грн або - 11,6%), яке мало місце у 2024 р., порівнюючи з 2023 р.

За даними фінансової звітності проаналізуємо динаміку пасивів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,00	500,00	500,00	499	0	49900	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12951,10	18703,60	29874,40	16923,3	11170,8	130,7	59,7
Усього за розділом I	12952,10	19203,60	30374,40	17422,3	11170,8	134,5	58,2
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	350,70	38,50	0	-350,7	-38,5	-100	-100
Усього за розділом II	350,70	38,50	0	-350,7	-38,5	-100	-100
III Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:							

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
товари, роботи, послуги	8603,20	9494,70	11719,10	3115,9	2224,4	36,2	23,4
розрахунками з бюджетом	407,80	693,70	1291,60	883,8	597,9	216,7	86,2
розрахунками зі страхування	0,00	15,80	21,30	21,3	5,5	0	34,8
розрахунками з оплати праці	0,00	61,40	80,70	80,7	19,3	0	31,4
Інші поточні зобов'язання	16075,40	50253,30	39522,70	23447,3	-10730,6	145,9	-21,4
Усього за розділом III	25086,40	60518,90	52635,40	27549	-7883,5	109,8	-13,0
Пасив	38389,20	79761,00	83009,80	44620,6	3248,8	116,2	8,5

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

В 2024 р. власний капітал підприємства збільшився порівнюючи з 2022 р. на 17422,3 тис. грн. або на 134,5 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшився в 2024 р. на 11170,8 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 58,2 %. Це означає підвищення рівня фінансової автономії ТОВ «Алмет», і є позитивним та актуальним трендом для компанії. Але варто зауважити, що за період дослідження компанія не досягла рекомендованих 50% автономії, її фактичний рівень становив: у 2022 р. – 34%, у 2023 р. – 24%, у 2024 р. – 37%.

На зростання власного капіталу вплинув приріст нерозподіленого прибутку. В 2024 р. нерозподілений прибуток збільшився порівнюючи з 2022 р. на 16923,3 тис. грн. або на 130,7 %. Нерозподілений прибуток в 2024 р. збільшився порівнюючи з 2023 р. на 11170,8 тис. грн. або на 59,7 %. Це свідчить про збільшення фінансових можливостей ТОВ «Алмет» для розвитку.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства впродовж аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення. В 2024 р. зменшились порівнюючи з 2022 р. на 350,7 тис. грн. або на 100 %. Порівнюючи з 2023 р. зменшились в 2024 р. на 38,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-100 %). Таким чином у 2023 році ТОВ «Алмет» у повному обсязі погасило свої довгострокові зобов'язання.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства впродовж аналізованого періоду мали нерівномірну динаміку. В 2024 р. збільшились порівнюючи з 2022 р.

на 27549 тис. грн. або на 109,8 %. Порівнюючи з 2023 р. зменшилися в 2024 р. на 7883,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-13,0 %).

На зниження поточних зобов'язань і забезпечень суттєвий вплив мало зниження в 2024 р. інших поточних зобов'язань на суму 10730,6 тис. грн. або на 21,4 %, порівнюючи з 2023 р. Загалом зміни у структурі джерел фінансування ТОВ «Алмет» оцінюємо задовільно.

За даними фінансової звітності проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	179799,70	284283,80	462757,20	282957,5	178473,4	157,4	62,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	156622,30	241995,60	393643,60	237021,3	151648	151,3	62,7
Інші операційні доходи	2993,50	2852,00	650,40	-2343,1	-2201,6	-78,3	-77,2
Інші операційні витрати	18447,80	31387,30	47882,60	29434,8	16495,3	159,6	52,6
Інші доходи	0,00	2,80	35,10	35,1	32,3	0	1153,6
Інші витрати	3,00	0,00	0,00	-3	0	-100	0
Разом доходи	182793,20	287138,60	463442,70	280649,5	176304,1	153,5	61,4
Разом витрати	175073,10	273382,90	441526,20	266453,1	168143,3	152,2	61,5
Фінансовий результат до оподаткування	7720,10	13755,70	21916,50	14196,4	8160,8	183,9	59,3
Фінансовий результат до оподаткування	7720,10	13755,70	21916,50	14196,4	8160,8	183,9	59,3
Податок на прибуток	1549,60	2447,20	3985,70	2436,1	1538,5	157,2	62,9
Чистий прибуток (збиток)	6170,50	11308,50	17930,80	11760,3	6622,3	190,6	58,6

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

За даними таблиці 2.4 бачимо, що доходи підприємства впродовж аналізованого періоду мали позитивну динаміку. В 2024 р. доходи збільшилися порівнюючи з 2022 р. на 280649,5 тис. грн. або на 153,5 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшилися в 2024 р. на 176304,1 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 61,4 %.

Витрати підприємства впродовж аналізованого періоду мали позитивну динаміку. В 2024 р. витрати збільшилися порівнюючи з 2022 р. на 266453,1 тис. грн. або на 152,2 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшилися в 2024 р. на 168143,3 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 61,5 %.

В 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибуток. В 2024 р. чистий прибуток збільшився порівнюючи з 2022 р. на 11760,3 тис. грн. або на 190,6 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшився в 2024 р. на 6622,3 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 58,6 %.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виявити, що діяльність ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. була прибутковою, і чистий прибуток мав тенденцію до зростання. Це свідчить про ефективне управління підприємством, зростання обсягів реалізації та раціональне використання ресурсів.

Необхідно також зазначити, що для оцінки економічного зростання виробництва визначають внесок якісних та кількісних факторів у загальний приріст обсягу товарної продукції в межах кожної групи виробничих ресурсів. Інтенсивний тип зростання переважає тоді, коли основна частина приросту досягається завдяки покращенню якісних показників, таких як продуктивність праці, ефективність використання основних засобів та матеріалів. Натомість екстенсивний тип зростання характеризується переважним впливом кількісного нарощування ресурсів на загальний приріст продукції.

Виявлення резервів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є важливою складовою для збільшення обсягу продукції без додаткових витрат, що сприяє зниженню собівартості та підвищенню рентабельності за умов стабільних цін. Детальні результати аналізу впливу факторів на обсяг товарної продукції наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Факторний аналіз використання виробничих ресурсів ТОВ «Алмет»

Показник	Одиниці виміру	Звітні дані за період		Відхилення	
		базовий (2023 р.)	звітний (2024 р.)	%	+/-
Середньорічна облікова чисельність працюючих	особа	16	14	87,5	-2
Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн на 1 працюючого	11237,5	20305,9	180,7	9068,4
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн	860,05	630,2	73,3	229,85
Фондовіддача	грн/грн	209,06	451,10	215,8	242,04
Вартість витрачених матеріалів	тис. грн	72345,40	98214,90	135,8	25869,5
Матеріаловіддача	грн/грн	2,49	2,89	116,1	0,4
Обсяг товарної продукції в оптових цінах звітного року	тис. грн	179799,70	284283,80	158,1	104484,1

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

Зміни показників використання виробничих ресурсів залежать від різних факторів.

Впливи змін трудових факторів складаються з:

1. Впливу зміни чисельності промислово-виробничого персоналу:

$-2 \times 11237,5 = -22\,475,0$ тис. грн.; частка від загального відхилення – -21,5%;

2. Впливу зміни продуктивності праці:

$9068,4 \times 14 = 126\,957,6$ тис. грн.; частка до загального відхилення – 121,5%.

Разом – 104 484,1 тис. грн. (100,0%).

Зменшення кількості працюючих при незмінній базовій продуктивності праці могло призвести до скорочення обсягу товарної продукції на 22 475,0 тис. грн., або на 21,5% від загального відхилення обсягу товарної продукції порівняно з базовим періодом. Одночасно діяв якісний фактор — підвищилася продуктивність праці, що обумовило збільшення випуску товарної продукції на 126 957,6 тис. грн., частка якого в загальному відхилі склала 121,5%.

Отже, весь приріст обсягу товарної продукції досягнуто за рахунок зростання продуктивності праці.

Впливи змін факторів використання засобів праці складаються з:

1. Впливу зміни середньорічної вартості основних виробничих засобів:

$-229,85 \times 209,06 = -48\,041,5$ тис. грн.; частка від загального відхилення – 46,0%;

2. Впливу зміни фондівіддачі:

$242,04 \times 630,2 = 152\,526,4$ тис. грн.; частка до загального відхилення – 146,0%.

Разом – 104 484,9 тис. грн. ($\approx 100,0\%$).

Зниження середньорічної вартості основних засобів при незмінній базовій фондівіддачі могло призвести до зменшення випуску товарної продукції на 48 041,5 тис. грн., що становить 46,0% від загального відхилення. Натомість збільшення фондівіддачі дало змогу збільшити обсяг продукції на 152 526,4 тис. грн. (146,0% від абсолютного приросту). Таким чином, основний приріст товарної продукції пов'язаний зі зростанням ефективності використання основних засобів.

Впливи змін факторів використання матеріальних витрат складаються з:

1. Впливу зміни вартості матеріалів, витрачених на виробництво:

$25869,5 \times 2,49 = 64\,417,1$ тис. грн. (частка – 61,7%);

2. Впливу зміни матеріалівіддачі:

$0,4 \times 98214,9 = 39\,285,96$ тис. грн. (частка – 37,6%).

Разом – 104 484,1 тис. грн. (100,0%).

Розрахунки показали, що збільшення вартості матеріалів, витрачених на виробництво при незмінній базовій матеріалівіддачі, могло забезпечити приріст продукції на 64 417,1 тис. грн. (61,7%). Крім того, зростання матеріалівіддачі дало змогу додатково збільшити обсяг продукції на 39 285,96 тис. грн. (37,6%).

Таким чином, ефективність використання матеріалів порівняно з базовим періодом зросла. Приріст товарної продукції пояснюється як залученням додаткових матеріалів, так і підвищенням ефективності їх використання.

Аналіз зміни якісних показників використання виробничих ресурсів показав, що резервом подальшого зростання виробництва є:

- підвищення продуктивності праці;
- збереження високої фондівіддачі;
- та подальше покращення матеріалівіддачі.

Важливо також відмітити, що у ТОВ «Алмет», яке спеціалізується на торгівлі металочерепицею, профнастилом та іншими матеріалами для покрівлі, використовується переважно змішана система оплати праці, яка поєднує погодинну (посадову) форму та відрядно-преміальну.

Форма оплати праці залежить від характеру виконуваних функцій кожною категорією працівників:

1. Менеджери з продажу отримують заробітну плату за відрядно-преміальною формою, яка поєднує фіксовану місячну ставку (оклад) з додатковими преміями або відсотками від обсягу реалізованої продукції. Такий підхід мотивує персонал до активного залучення клієнтів, збільшення обсягів продажу та забезпечення високої якості обслуговування.

2. Складські працівники та вантажники, які займаються прийманням, зберіганням, комплектацією та відвантаженням продукції, як правило, отримують оплату за погодинною формою, згідно з графіком роботи. У разі перевиконання норм чи залучення до понаднормових робіт можуть нараховуватись додаткові премії.

3. Водії-експедитори, відповідальні за доставку матеріалів до замовника, також отримують заробітну плату на основі погодинної ставки з можливими доплатами за ефективність доставки, дотримання маршрутів та умов транспортування.

4. Адміністративно-управлінський персонал (бухгалтери, логісти, маркетологи, керівники підрозділів) працює за умовами фіксованого посадового окладу відповідно до штатного розпису підприємства.

5. Якщо підприємство має дільницю для додаткової обробки металу (розкрій, згинання, виготовлення добірних елементів), то працівники цієї ділянки, як правило, працюють за відрядною формою оплати праці, оскільки їх заробіток напряду залежить від кількості та якості виконаних операцій.

Таким чином, у ТОВ «Алмет» застосовується раціонально підібрана система оплати праці, яка відповідає специфіці діяльності підприємства. Поєднання погодинної та відрядно-преміальної форм дозволяє забезпечити стабільність доходів працівників, водночас стимулюючи їх до підвищення продуктивності та ефективності роботи.

Аналіз персоналу є важливою складовою оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки саме трудові ресурси відіграють ключову роль у досягненні виробничих та фінансових результатів.

На рис. 2.2 наведено динаміку чисельності персоналу ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр.

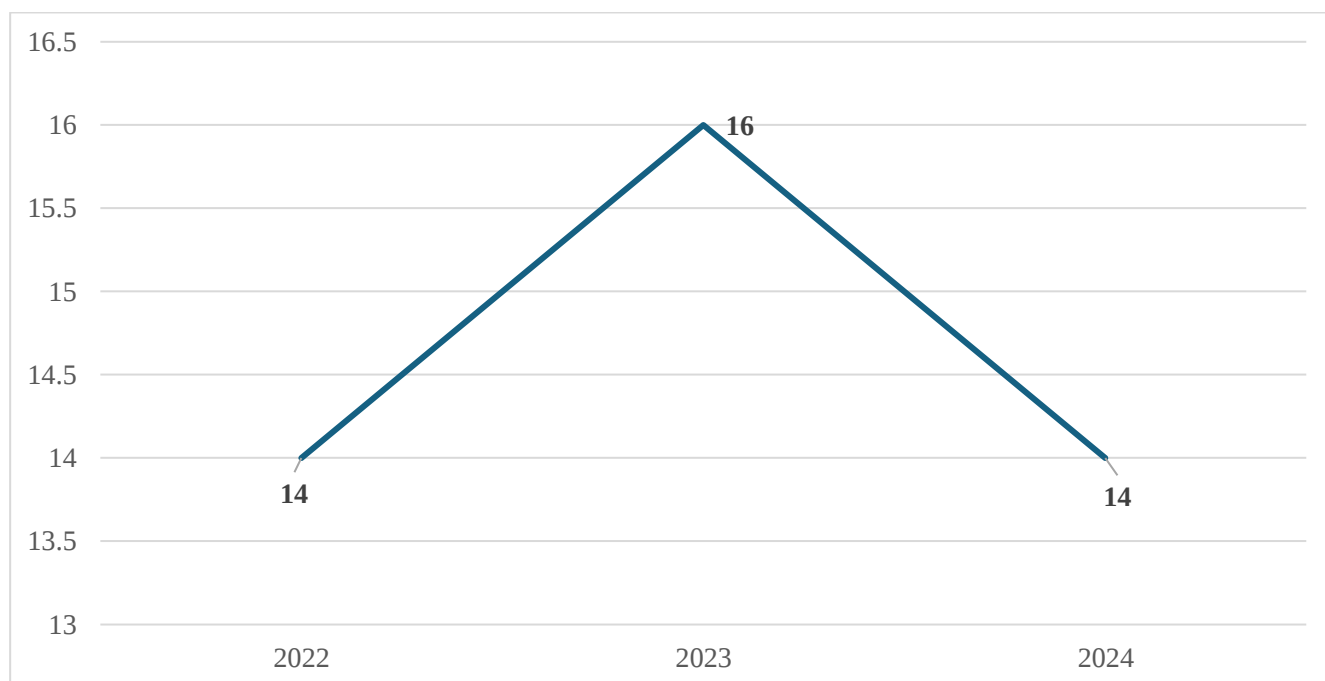


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Алмет» [30]

У 2022 році чисельність персоналу становила 14 осіб. У 2023 році спостерігалось зростання до 16 осіб, що свідчить про тимчасове розширення кадрового складу. Проте вже у 2024 році чисельність працівників знову зменшилася до рівня 2022 року — 14 осіб. Така динаміка може свідчити про оптимізацію штату або завершення короткострокових проєктів, які потребували залучення додаткових працівників.

Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр.

відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр.

Показники	Станом на кінець 2022 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2023 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2024 р.	Питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників, всього осіб	14	100	16	100	14	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	2	14,3	2	12,5	2	14,3
Спеціалісти	4	28,6	5	31,3	4	28,6
Службовці	3	21,4	3	18,8	3	21,4
Робітники (склад, логістика, доставка)	5	35,7	6	37,5	5	35,7
Розподіл працівників за статтю						
Чоловіки	9	64,3	10	62,5	9	64,3
Жінки	5	35,7	6	37,5	5	35,7
Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	8	57,1	10	62,5	8	57,1
З середньо-спеціальною	4	28,6	4	25,0	4	28,6
З середньою освітою	2	14,3	2	12,5	2	14,3
Розподіл працівників за стажем роботи						
До 1 року	2	14,3	2	12,5	2	14,3
1–3 роки	4	28,6	5	31,3	4	28,6
4–5 років	5	35,7	6	37,5	5	35,7
Понад 5 років	3	21,4	3	18,7	3	21,4

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Найбільшу частку у структурі персоналу стабільно становили робітники (від 35,7 % до 37,5 %), що відповідає специфіці діяльності підприємства, пов'язаної зі складськими, логістичними й вантажними роботами. Керівники і службовці складали від 12 до 21 %, що свідчить про компактну адміністративну структуру. Частка спеціалістів незначно зростала у 2023 році до 31,3 %, що може свідчити про розширення функцій у сфері продажів або обслуговування клієнтів.

Чоловіки традиційно становили переважну більшість персоналу (понад 62 % щороку), що характерно для підприємств, пов'язаних із фізичною працею, логістикою та роботою з металевими матеріалами. Водночас, питома вага жінок

залишалась стабільною — 35–37 %, що може свідчити про їх зайнятість у сфері адміністрування, бухгалтерії або роботи з клієнтами.

Основну частину працівників становили особи з вищою освітою — понад 57 % у 2022 та 2024 роках, і до 62,5 % у 2023 році. Це свідчить про орієнтацію підприємства на кваліфіковані кадри. Значна частка працівників також мала середньо-спеціальну освіту, що є типовим для робітничих професій. Незначну частку — близько 14 % — становили працівники із середньою загальною освітою.

Переважна кількість працівників мала стаж від 1 до 5 років, що свідчить про стабільність колективу та середній рівень плинності кадрів. Частка працівників зі стажем понад 5 років залишалася сталою (близько 21 %), що свідчить про наявність досвідчених фахівців. Новоприйняті працівники (зі стажем до 1 року) щороку становили близько 12–14 %, що є допустимим рівнем оновлення кадрів.

Отже, структура персоналу ТОВ «Алмет» свідчить про збалансований підхід до кадрового забезпечення: збережено оптимальне співвідношення між адміністративними, спеціалістами та виробничими кадрами, а також підтримується належний рівень кваліфікації та досвіду працівників. Незначна зміна чисельності персоналу у 2023 році, ймовірно, обумовлена короткостроковими виробничими потребами або сезонними коливаннями обсягів робіт.

Дані аналізу руху персоналу ТОВ «Алмет» впродовж 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.7. Наведені показники дають змогу оцінити рівень стабільності кадрів, інтенсивність їх оновлення, а також виявити основні тенденції у зміні чисельності працівників за аналізований період.

У 2024 році спостерігається суттєве зниження кількості прийнятих працівників порівняно з попередніми роками. Якщо у 2022 році було прийнято 2 працівників, а у 2023 — 3, то у 2024 році ця кількість зменшилася до 1. Це означає, що за два роки оновлення складу працівників уповільнилося на 50% відносно 2022 року і навіть більше — на 66,7% у порівнянні з 2023 роком. Таке зниження може свідчити про зменшення потреби в нових кадрах або про труднощі у процесі найму персоналу.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр., осіб

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
Облікова кількість штатних працівників	14	16	14	0	-2	0	-12,5
Прийнято працівників	2	3	1	-1	-2	-50	-66,7
Вибуло працівників в тому числі з причин:	2	1	3	1	2	50	200
- змін в організації виробництва і праці	0	0	0	0	0	0	0
(реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)							
- плинності кадрів (за власним бажанням, за згодою сторін ін.)	2	1	3	1	2	50	200

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Водночас у 2024 році кількість вибулих працівників зросла до 3, тоді як у 2022 році їх було 2, а в 2023 — лише 1. Це означає зростання вибуття на 50% у порівнянні з 2022 роком та на 200% відносно 2023 року. Зростання відтоку персоналу може сигналізувати про наявність внутрішніх проблем у колективі або організації праці, які потребують уваги.

Щодо причин вибуття, слід відзначити, що у всі роки не було звільнень, пов'язаних із змінами в організації виробництва чи скороченнями штату — цей показник залишився на нулі. Основною причиною вибуття залишилась плинність кадрів, тобто звільнення за власним бажанням або за згодою сторін. Відповідно, у 2024 році кількість працівників, які звільнилися з цих причин, зросла так само, як і загальне вибуття, що свідчить про те, що відтік обумовлений переважно особистими чи мотиваційними факторами.

Загалом, ситуація з кадрами у 2024 році характеризується одночасним зменшенням кількості прийнятих працівників і збільшенням вибуття, що може негативно вплинути на стабільність і продуктивність колективу. Для покращення ситуації варто проаналізувати внутрішні причини плинності кадрів, провести опитування серед персоналу та переглянути політику мотивації й умови праці, щоб

підвищити лояльність і утримати кваліфіковані кадри.

З метою вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховують коефіцієнти обороту із приймання та із звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту. Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Алмет» протягом 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Алмет» впродовж 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024	2024	2024	2024
				до 2022	до 2023	до 2022	до 2023
Коефіцієнт оновлення	0,143	0,188	0,071	-0,072	-0,117	-50,3	-62,2
Коефіцієнт вибуття	0,143	0,063	0,214	0,071	0,151	49,7	239,7
Коефіцієнт плинності	0,071	0,011	0,143	0,072	0,132	101,4	1200
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,286	0,251	0,285	-0,001	0,034	-0,3	13,5

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Алмет»

У 2024 році коефіцієнт оновлення значно знизився порівняно з попередніми роками. Якщо у 2022 році цей показник становив 0,143, а у 2023 році зріс до 0,188, то у 2024 році він впав до 0,071. Це зниження на 50,3% відносно 2022 року та на 62,2% відносно 2023 року свідчить про суттєве скорочення прийому нових працівників у складі персоналу. Така тенденція може вказувати на зменшення активності у наймі або зміну кадрової стратегії організації.

Коефіцієнт вибуття у 2024 році, навпаки, значно зріс. Якщо у 2022 році він був на рівні 0,143, а у 2023 році впав до 0,063, то у 2024 році різко піднявся до 0,214. Це означає, що відтік працівників у 2024 році зріс майже на 50% порівняно з 2022 роком і більш ніж у 2,3 рази (239,7%) у порівнянні з 2023 роком. Така ситуація свідчить про загострення проблем із утриманням персоналу.

Коефіцієнт плинності, який відображає співвідношення звільнень за власним бажанням або за згодою сторін, у 2024 році також зазнав суттєвого зростання. Він збільшився удвічі порівняно з 2022 роком (на 101,4%) і в 12 разів порівняно з 2023 роком (1200%). Це свідчить про значне зростання добровільного відтоку кадрів, що

може свідчити про незадоволеність умовами праці або інші внутрішні проблеми в колективі.

Натомість коефіцієнт загального обороту персоналу підприємства залишився практично стабільним: у 2022 році він становив 0,286, у 2023 році дещо знизився до 0,251, а у 2024 році знову практично повернувся до рівня 2022 року — 0,285. Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2022 роком дорівнює -0,001, що фактично свідчить про стабільність загального руху кадрів. Проте зростання на 13,5% відносно 2023 року вказує на посилення кадрової динаміки у 2024 році.

Загалом, дані свідчать про те, що у 2024 році організація стикається зі значним збільшенням відтоку працівників, особливо добровільного, при одночасному зниженні прийому нових кадрів. Така ситуація може створити ризики для стабільності колективу та вимагає уваги до мотивації, умов праці і внутрішніх процесів управління персоналом.

Аналіз структури фонду оплати праці є важливим показником оцінки ефективності кадрової політики підприємства та рівня матеріального стимулювання працівників. Вивчення динаміки основної та додаткової заробітної плати працівників дозволяє зрозуміти, як змінюється система винагороди персоналу підприємства та наскільки вона відповідає сучасним вимогам ринку праці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз фонду оплати праці персоналу ТОВ «Алмет» впродовж 2022-2024 рр.

Показники	Станом на кінець 2022 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2023 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2024 р.	Питома вага, %
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	3360	100	3984	100	3920	100
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	2800	83,3	3300	82,8	3220	82,1
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	560	16,7	684	17,2	700	17,9

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Упродовж трьох років спостерігається позитивна тенденція зростання

загального фонду оплати праці. У 2022 році фонд становив 3360 тис. грн, у 2023 році збільшився до 3984 тис. грн, а у 2024 році — до 3920 тис. грн. Це свідчить про стабільний розвиток та підвищення рівня оплати праці.

Основна заробітна плата становить більшу частину фонду — приблизно 82-83%. Вона зросла з 2800 тис. грн у 2022 році до 3300 тис. грн у 2023 році і тримається на рівні 3220 тис. грн у 2024 році. Це вказує на поступове підвищення базових окладів співробітників.

Додаткова заробітна плата має тенденцію до зростання — з 560 тис. грн у 2022 році до 700 тис. грн у 2024 році, збільшуючи свою питому вагу у фонді з 16,7% до 17,9%. Це може свідчити про посилення систем мотивації, преміальних та інших заохочувальних виплат, що є важливим для підтримки продуктивності і лояльності персоналу.

В цілому, структура фонду оплати праці демонструє збалансований розподіл між основною та додатковою складовими, з поступовим зростанням як базової, так і мотиваційної частини. Така динаміка є позитивним сигналом про розвиток кадрової політики та фінансового стимулювання персоналу.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів та обґрунтованості змін у фонді оплати праці важливим є зіставлення темпів зростання середньорічної заробітної плати з темпами зростання продуктивності праці одного працівника. Такий аналіз дозволяє встановити, чи відповідає підвищення рівня оплати праці дійсному зростанню трудової віддачі персоналу. Якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність, це може свідчити про нераціональне використання фонду оплати праці, тоді як випередження темпів росту продуктивності свідчить про економію та ефективне управління трудовими витратами.

Фонд оплати праці у 2022 році становив 3360 тис. грн.

Коефіцієнт зростання середньорічної заробітної плати у 2024 році порівняно з 2022 роком визначається як відношення: $280 / 240 = 1,167$

Коефіцієнт зростання продуктивності праці одного працівника у 2024 році порівняно з 2022 роком визначається як: $33054,1 / 12842,8 = 2,574$

Різниця між коефіцієнтом зростання заробітної плати та продуктивності

праці становить: $1,167 - 2,574 = -1,407$

Відповідно, відносна економія фонду оплати праці обчислюється як: $3360 \times (1,167 - 2,574) = 3360 \times (-1,407) = -4727,52$ тис. грн

Отже, у 2024 році відносна економія фонду оплати праці становить 4727,5 тис. грн (економія, оскільки показник від'ємний), що свідчить про те, що темпи зростання продуктивності праці значно перевищують темпи зростання заробітної плати. Це позитивна тенденція для підприємства, оскільки праця працівників стає ефективнішою без надмірного збільшення витрат на оплату праці.

На наступному етапі аналізу доцільно визначити середню заробітну плату працівників підприємства у номінальному та реальному вимірі, а також зіставити її з індексом споживчих цін. Це дозволяє оцінити купівельну спроможність доходів персоналу та виявити резерви покращення оплати праці.

Середня номінальна заробітна плата визначалась як відношення загального фонду оплати праці до кількості працівників за відповідний рік. У 2022 році вона склала 240 тис. грн, у 2023 році — 249 тис. грн, а у 2024 році — 280 тис. грн.

Для аналізу динаміки номінальної оплати праці розраховано індекс номінальної заробітної плати. У 2023 році порівняно з 2022 він становить:

$$I_{\text{ном. зп}} 2023 = (249 / 240) \times 100 = 103,75\%$$

У 2024 році порівняно з 2023:

$$I_{\text{ном. зп}} 2024 = (280 / 249) \times 100 = 112,45\%$$

Також було враховано індекси споживчих цін, які характеризують рівень інфляції в країні. З урахуванням цього розраховано індекси реальної заробітної плати, які дозволяють визначити, чи відбулось реальне зростання доходів працівників з урахуванням зміни купівельної спроможності.

Індекс реальної заробітної плати визначається як відношення індексу номінальної заробітної плати до індексу споживчих цін:

$$I_{\text{реал. зп}} = (I_{\text{ном. зп}} / I_{\text{спож. цін}}) \times 100$$

Для 2023 року:

$$I_{\text{реал. зп}} 2023 = (103,75 / 105,1) \times 100 = 98,72\%$$

Для 2024 року:

$$I_{\text{реал. зп 2024}} = (112,45 / 112,0) \times 100 = 100,40\%$$

Це свідчить про те, що у 2023 році реальна заробітна плата дещо знизилась (на 1,28%), тобто купівельна спроможність працівників погіршилася. Натомість у 2024 році вона не лише відновилася, а й трохи зросла (на 0,4%), що є позитивною тенденцією в організації оплати праці на підприємстві.

Загалом, попри високий рівень інфляції, у 2024 році підприємству вдалося забезпечити номінальне зростання зарплат, яке компенсувало інфляційний тиск, що свідчить про певне покращення фінансового стану підприємства або ефективніше планування витрат на оплату праці.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало стабільний розвиток у сфері управління персоналом та оплати праці. Спостерігається позитивна динаміка щодо зростання середньорічної заробітної плати, покращення продуктивності праці та вдосконалення структури фонду оплати праці. Підприємству вдалося досягти певного підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що свідчить про зважену кадрову політику та спрямованість на розвиток.

Разом з тим аналіз виявив і певні резерви, які потребують подальшої уваги. До них належать необхідність підвищення реальної заробітної плати, удосконалення мотиваційних підходів та більш ефективне планування витрат на оплату праці. Загалом, наявні результати створюють передумови для посилення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому через покращення умов праці, підвищення зацікавленості персоналу та зміцнення трудового потенціалу.

2.2 Аналіз поточного стану системи оцінювання персоналу на підприємстві

Система оцінювання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи підприємства, адже дозволяє аналізувати продуктивність співробітників, визначати їхній внесок у розвиток компанії та ухвалювати рішення щодо подальшого професійного зростання. Якісно побудована система оцінювання

має бути прозорою, об'єктивною та враховувати як кількісні, так і якісні показники роботи персоналу.

На підприємстві ТОВ «Алмет» система оцінювання є досить простою та орієнтованою переважно на контроль виконання завдань і отримання зворотного зв'язку. Вона виконує базові функції аналізу ефективності роботи, однак має обмежений підхід до комплексного оцінювання персоналу, що може впливати на мотивацію співробітників та загальну якість роботи.

Основні методи оцінювання персоналу, застосовувані ТОВ «Алмет», наведені на рис. 2.3.

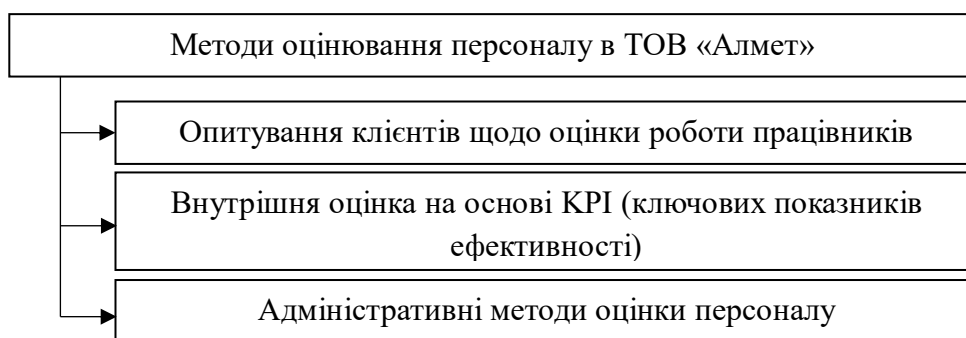


Рисунок 2.3 – Методи оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Проаналізуємо методи оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет» більш детально:

1. Опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників.

Одним із основних методів оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет» є зворотний зв'язок від клієнтів, який збирається шляхом телефонних опитувань. Під час таких дзвінків клієнтів просять оцінити рівень обслуговування, професіоналізм співробітників, їхню ввічливість та оперативність у вирішенні питань. Це дозволяє компанії отримати безпосередню оцінку якості послуг, визначити рівень задоволеності клієнтів та виявити проблемні аспекти у роботі персоналу.

Завдяки такому методу можна не лише оцінити ефективність конкретного

працівника, а й виявити загальні недоліки у процесах обслуговування, що допомагає покращити стандарти роботи. Відгуки клієнтів можуть слугувати основою для навчання персоналу та коригування робочих підходів. Крім того, позитивні оцінки сприяють формуванню репутації компанії, адже рівень обслуговування є важливим фактором утримання клієнтів.

Однак цей метод має свої обмеження. Відгуки клієнтів можуть бути суб'єктивними, оскільки залежать від їхнього емоційного стану, особистих очікувань або попереднього досвіду взаємодії з компанією. Також не всі клієнти погоджуються брати участь в опитуванні, що може впливати на репрезентативність отриманих результатів. Це ускладнює об'єктивну оцінку персоналу та потребує доповнення іншими методами аналізу ефективності роботи.

Загалом цей метод оцінки передбачає збирання відгуків від клієнтів, які безпосередньо взаємодіяли з працівниками відділу продажу. Клієнти оцінюють роботу працівників за кількома критеріями, такими як обслуговування, швидкість виконання завдання, комунікація тощо. В ТОВ «Алмет» оцінка здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 — дуже погано, а 5 — відмінно.

В таблиці 2.4 наведено приклад проведеної оцінки працівників відділу продажів за результатами останнього опитування клієнтів за 3 критеріями: обслуговування, швидкість роботи та комунікація з клієнтом.

Таблиця 2.4 – Оцінка працівників відділу продажів за результатами опитування клієнтів

Працівник*	Оцінка обслуговування (від 1 до 5)	Швидкість роботи (від 1 до 5)	Комунікація (від 1 до 5)	Загальна оцінка (від 1 до 5)	Коментар клієнта
А	4	5	4	4.3	"Швидко і чітко відповів на всі питання, але було мало варіантів на вибір."

Закінчення таблиці 2.4

Б	5	4	5	4.7	"Відмінна комунікація, дуже задоволений обслуговуванням, трохи довго очікував прорахунку вартості проєкту."
В	3	3	4	3.3	"Не відповів на запитання одразу, процес був затягнутий."
Г	5	5	5	5.0	"Чудове обслуговування, все пройшло швидко і без проблем."
Д	4	4	3	3.7	"Загалом добре, але не було достатньо пояснень щодо продукту."
Е	5	5	5	5.0	"Відмінний сервіс, дуже задоволений. Всі питання були вирішені."

**Дані представлено у знеособленому виді згідно із запитом ТОВ «Алмет»*

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Такі опитування допомагають компанії зрозуміти, які співробітники працюють найефективніше, і визначити напрями для покращення роботи відділу продажів.

2. Внутрішня оцінка на основі КРІ (ключових показників ефективності).

Внутрішня оцінка на основі КРІ в ТОВ «Алмет» включає специфічні підходи до кожного відділу, де визначаються унікальні ключові показники ефективності. Доцільно розглянути основні КРІ для відповідних відділів ТОВ «Алмет», на основі яких проводиться оцінювання персоналу:

1) відділ продажу.

КРІ цього відділу зосереджені на показниках, які безпосередньо впливають

на доходи компанії та ефективність роботи торгових представників:

- обсяг продажів (Total Sales Volume). Вимірюється кількість товарів, які були продані за певний період. Наприклад, кількість одиниць продукції, проданих за місяць;
- середній обсяг угоди (Average Deal Size). Середня обсяг (вартість) угоди або продажу дозволяє оцінити ефективність залучення клієнтів;
- кількість нових клієнтів (New Customers). Відстежує кількість нових клієнтів, залучених за певний період;
- час закриття угоди (Sales Cycle Time). Середній час, який потрібно для завершення угоди, від початкового контакту до підписання договору.

2) фінансовий відділ.

Для фінансового відділу KPI орієнтовані на досягнення фінансових цілей компанії, забезпечення ліквідності та оптимізації витрат:

- чистий прибуток (Net Profit). Показник, що відображає кінцевий фінансовий результат компанії після вирахування всіх витрат;
- рентабельність (Profitability). Відсоткове співвідношення між прибутком і витратами, що дозволяє оцінити ефективність операцій;
- оборотний капітал (Working Capital). Вимірює ефективність використання фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності компанії;
- заборгованість (Debt-to-Equity Ratio). Співвідношення боргу до власного капіталу компанії, яке дає уявлення про фінансову стійкість.

3) маркетинговий відділ.

Маркетингові KPI зосереджені на ефективності рекламних кампаній, залученні нових клієнтів і підвищенні впізнаваності бренду.

- ROI маркетингових кампаній (Return on Investment). Оцінка ефективності витрат на маркетинг через отриманий дохід від продажів;
- залучення нових клієнтів (Customer Acquisition). Кількість нових клієнтів, залучених через маркетингові активності, такі як онлайн-реклама, промоакції тощо;
- вартість залучення клієнта (CAC) (Customer Acquisition Cost). Витрати на залучення нового клієнта, що дозволяє оцінити економічність рекламних заходів;

– показник конверсії за каналами (Conversion by Channels). Відсоток конверсії користувачів, які здійснили покупку через різні маркетингові канали (соціальні мережі, email-розсилки, пошукові системи).

4) виробничий відділ.

KPI для виробництва орієнтовані на максимізацію продуктивності, зниження витрат і забезпечення якості продукції:

- продуктивність (Productivity). Кількість одиниць продукції, виготовленої за певний час. Наприклад, кількість виготовлених деталей за годину чи зміну;
- якість продукції (Product Quality). Частка відмов чи бракованих одиниць продукції від загальної кількості виробленої продукції;
- час простою (Downtime). Час, протягом якого виробничі потужності не працюють через поломки, відсутність матеріалів тощо;
- вартість виробництва (Cost of Production). Загальна вартість виробництва одиниці продукції, включаючи витрати на матеріали, робочу силу та інші ресурси.

5) кадровий відділ.

KPI для кадрів орієнтовані на ефективність управління персоналом, задоволеність співробітників і рівень їх залученості:

- плинність кадрів (Employee Turnover Rate). Показник, що вимірює відсоток працівників, які залишили компанію за певний період;
- задоволеність працівників (Employee Satisfaction). Результати опитувань серед працівників, які допомагають визначити рівень їх задоволення умовами праці та мотивацією;
- продуктивність працівника (Employee Productivity). Вимірюється як обсяг виконаної роботи або досягнуті результати в розрахунку на одного працівника;
- час навчання та адаптації (Training and Onboarding Time). Середній час, що витрачається на навчання нових співробітників і їх інтеграцію в компанію.

Розглянемо на прикладі відділу продажів оцінку персоналу за допомогою KPI (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Річна оцінка персоналу відділу продажів ТОВ «Алмет» за допомогою КРІ

Працівник*	Середній розмір угоди (тис. грн)	Кількість клієнтів	Кількість нових клієнтів	Час закриття угоди (дні)	Обсяг продажів (тис. грн)
А	210	105	60	7	22056,67
Б	287	492	235	6	141482,55
В	252	245	120	6	61890,04
Г	199	215	98	8	42910,38
Д	125	63	25	8	7972,75
Е	105	76	29	5	7971,41

*Дані представлено у знеособленому виді згідно із запитом ТОВ «Алмет»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Загалом, використання КРІ по відділах допомагає компанії ТОВ «Алмет» чітко визначити ключові метрики, за якими оцінюється ефективність кожного напрямку діяльності, що дозволяє вчасно виявляти слабкі місця і приймати рішення для їх виправлення чи покращення.

3. Адміністративні методи оцінки персоналу.

Адміністративні методи оцінки персоналу в компанії ТОВ «Алмет» є важливою частиною загальної системи управління та моніторингу ефективності працівників. Ці методи забезпечують регулярний контроль за виконанням завдань та дозволяють керівництву отримати об'єктивну картину діяльності персоналу, хоча й мають певні обмеження у вигляді низького рівня стандартизації. Оцінка здійснюється через декілька ключових підходів:

1) спостереження керівництва за виконанням обов'язків. Це один з найпростіших і найпоширеніших методів оцінки персоналу, коли безпосередньо керівник спостерігає за роботою своїх підлеглих. Спостереження може включати контроль за якістю виконання завдань, дотриманням стандартів роботи та участю співробітника у командних процесах. Такий метод дозволяє отримати уявлення про реальний рівень кваліфікації працівника, його відповідальність, ініціативність і вміння працювати в команді. Однак це спостереження може бути обмежене суб'єктивними факторами, такими як особисті вподобання керівника чи неповна оцінка всіх аспектів роботи співробітника.

2) аналіз дисципліни та дотримання робочого розкладу. Цей метод оцінки фокусується на організаційних аспектах роботи співробітника. Оцінюється, чи

працівник своєчасно приходить на роботу, чи дотримується встановлених норм і стандартів поведінки, а також чи виконує він свої обов'язки в межах робочого часу. Важливим є не тільки виконання основних обов'язків, але й здатність ефективно управляти своїм часом та реагувати на змінні обставини. Недотримання дисципліни може бути показником недостатньої мотивації або неефективної організації роботи, але цей показник також може залежати від особистих ситуацій працівника, що вимагає обережного підходу до інтерпретації результатів.

3) внутрішні обговорення серед керівників щодо ефективності роботи персоналу. У компанії можуть проводитися регулярні обговорення серед керівників різних рівнів управління, де розглядаються досягнення, проблеми та слабкі місця кожного працівника або відділу. Такі обговорення можуть допомогти виявити тренди, які можуть бути неочевидними при індивідуальному спостереженні, і надати загальну картину по всіх відділах. Однак цей метод може бути обмежений, оскільки він залежить від оцінки керівників, а тому є можливість для суб'єктивного впливу, особливо якщо немає чітких критеріїв оцінки.

Розглянемо на прикладі відділу продажів оцінку персоналу за допомогою адміністративних методів. Основними підходами в оцінюванні є спостереження за робочим процесом, аналіз дисципліни, виконання плану продажів та внутрішні обговорення результатів діяльності працівників ТОВ «Алмет» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка персоналу відділу продажів ТОВ «Алмет» за допомогою адміністративних методів

Працівник*	Дотримання робочого розкладу (%)	Виконання плану продажів (%)	Дотримання корпоративних норм (1-5 балів)	Оцінка керівника (1- 10 балів)
А	95	92	5	9
Б	90	88	4	8
В	92	85	4	7
Г	98	97	5	10
Д	85	80	3	6
Е	88	83	3	7

**Дані представлено у знеособленому виді згідно із запитом ТОВ «Алмет»*

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Алмет»

Використання адміністративних методів має свої переваги, зокрема простоту впровадження і можливість швидко отримати відгуки про роботу співробітників,

однак вони також мають недоліки. Такий підхід часто не дозволяє врахувати всі фактори, які впливають на результат роботи, що може призвести до суб'єктивної оцінки. Тому важливо поєднувати ці методи з більш стандартизованими підходами, що дозволяють отримати більш об'єктивну картину про ефективність персоналу.

Загалом, застосування різних методів оцінки персоналу в компанії ТОВ «Алмет» дозволяє отримати комплексне та всебічне бачення і розуміння ефективності роботи співробітників. Стандартизовані методи, як-от КРІ, забезпечують чіткі та вимірювані показники, що дозволяють об'єктивно оцінити досягнення та результати працівників на основі конкретних метрик. Вони сприяють прозорості та зрозумілості процесу оцінки, а також дозволяють системно слідкувати за прогресом та виявляти слабкі місця. Однак ці методи можуть не враховувати індивідуальні особливості або обставини, що впливають на результати праці.

Неформальні методи оцінки, зокрема спостереження за виконанням обов'язків і внутрішні обговорення серед керівництва, дають змогу оцінити більш складні та суб'єктивні аспекти роботи персоналу, такі як дисципліна, мотивація та здатність до командної роботи. Однак ці методи можуть бути менш об'єктивними та піддаються впливу особистих переконань керівництва. Тому найефективнішим підходом є поєднання як стандартизованих, так і неформальних методів, що дозволяє створити більш повну та збалансовану систему оцінки.

2.3 Виявлення проблем та недоліків у використанні існуючої системи оцінювання персоналу

Виявлення проблем та недоліків у використанні існуючої системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет» є важливим етапом для вдосконалення процесу управління ефективністю працівників. Система оцінки, яка використовується в компанії, включає різноманітні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Виявлення цих недоліків дозволяє не тільки поліпшити сам процес оцінки, а й підвищити ефективність роботи персоналу, що, в свою чергу,

сприятиме досягненню бізнес-цілей компанії.

Зважаючи на різноманітність застосовуваних методів, доцільно детально розглянути проблеми та недоліки кожного з них окремо.

1. Опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників.

На підприємстві ТОВ «Алмет» метод опитування клієнтів є важливим інструментом для оцінки діяльності працівників, оскільки дає можливість отримати безпосередній зворотний зв'язок від споживачів продукції чи послуг компанії. Однак цей метод має низку проблем та недоліків, які можуть знижувати точність і корисність отриманих результатів. По-перше, опитування клієнтів часто бувають суб'єктивними, оскільки оцінка якості обслуговування залежить від індивідуальних емоцій та настроїв кожного клієнта. Наприклад, навіть незначні обставини, такі як швидкість обслуговування або зовнішній вигляд працівника, можуть сильно вплинути на оцінку, хоча ці фактори можуть бути не так важливі для загальної ефективності роботи.

По-друге, результати опитувань можуть бути недостатньо репрезентативними. Відгуки часто надають або найбільш задоволені, або найбільш незадоволені клієнти, що може створювати переки в оцінках і не відображати об'єктивну картину роботи працівників. Більш того, на підприємстві ТОВ «Алмет» не дотримуються регулярності в проведенні опитувань, а це може призвести до того, що дані не є актуальними і не відповідають реальному стану на момент оцінки.

Третім важливим недоліком є те, що опитування клієнтів зосереджуються в основному на зовнішніх аспектах взаємодії, таких як ввічливість працівника чи комфортність обслуговування, тоді як технічні чи професійні навички, що безпосередньо впливають на результат роботи, залишаються поза увагою. Також багато клієнтів, навіть якщо мають певні зауваження, не бажають висловлювати негативні думки в анкетах, що також може призвести до упущення важливих моментів у діяльності працівників.

Ще одним суттєвим недоліком є можливість маніпуляцій з боку працівників, особливо якщо результати опитувань мають значення для оцінки їхньої роботи або

бонусів. Працівники можуть просити клієнтів оцінити їх роботу позитивно або надавати різноманітні стимули для отримання гарних відгуків, що значно знижує об'єктивність результатів опитування.

Загалом, до проблем та недоліків опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників на підприємстві ТОВ «Алмет» можна віднести такі (рис. 2.2).

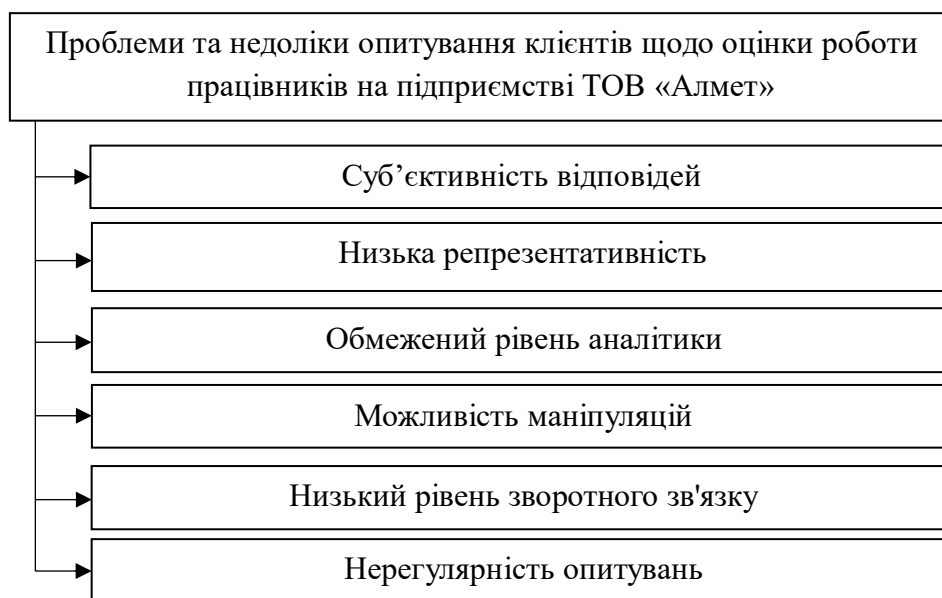


Рисунок 2.2 – Проблеми та недоліки опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників на підприємстві ТОВ «Алмет»

Джерело: розроблено автором

Доцільно розглянути більш детально основні проблеми та недоліки опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників ТОВ «Алмет»:

1. Суб'єктивність відповідей. Оцінки клієнтів часто залежать від їх емоційного стану під час взаємодії з працівником, що може не відображати реальної професійної діяльності.

2. Низька репрезентативність. Більшість відгуків залишають або задоволені, або незадоволені клієнти, що може спотворювати загальну картину та впливати на точність оцінок.

3. Обмежений рівень аналітики. Опитування клієнтів фокусуються на загальних, зовнішніх аспектах, не даючи глибокої оцінки технічних чи професійних навичок працівників.

4. Можливість маніпуляцій. Працівники можуть впливати на результати

опитувань, просячи клієнтів оцінити їх позитивно.

5. Низький рівень зворотного зв'язку. Клієнти часто не залишають конструктивних зауважень, що ускладнює ідентифікацію проблемних моментів у роботі працівників.

6. Нерегулярність опитувань. Якщо опитування проводяться не регулярно, це може призвести до отримання застарілих або неактуальних даних, які не відображають поточний стан справ.

Загалом, опитування клієнтів є корисним методом для отримання зворотного зв'язку і оцінки якості обслуговування на підприємстві ТОВ «Алмет», але цей підхід має значні недоліки, які можуть впливати на точність та об'єктивність результатів. Через суб'єктивність оцінок, низьку репрезентативність та обмеженість інформації, що стосується лише зовнішніх аспектів взаємодії, результати опитувань не завжди відображають реальну картину роботи працівників. Крім того, існує ризик маніпулювання з боку працівників, що може ще більше спотворювати дані.

Регулярність проведення опитувань та розширення методики оцінки можуть значно підвищити ефективність цього інструменту. Однак для більш точної і комплексної оцінки діяльності працівників на підприємстві слід використовувати додаткові методи, які дозволяють врахувати не лише зовнішні аспекти обслуговування, а й технічні та професійні навички працівників.

2. Внутрішня оцінка на основі KPI (ключових показників ефективності).

Внутрішня оцінка на основі KPI є одним з основних методів моніторингу та оцінювання діяльності працівників у ТОВ «Алмет». KPI (Key Performance Indicators) — це набір конкретних, вимірюваних показників, які використовуються для оцінки досягнень працівників і відділів компанії.

З одного боку, використання KPI дозволяє чітко вимірювати результати роботи співробітників, зокрема, таких відділів, як продажі, фінанси, маркетинг чи виробництво. Однак, із часом цей метод може стикається з певними труднощами. Він може бути чутливим до помилок у постановці цілей або надмірно орієнтованим на кількісні показники, що не завжди відображає справжню якість роботи. Це призводить до того, що важливі аспекти діяльності працівників можуть бути

проігноровані, якщо вони не підпадають під вимірювані КРІ.

З іншого боку, існує ризик, що через надмірну увагу до досягнення конкретних показників деякі співробітники можуть зосереджуватись тільки на досягненні певних кількісних результатів, ігноруючи важливі аспекти, такі як якість обслуговування клієнтів чи внутрішнє співробітництво.

На рис. 2.3 наведено проблеми та недоліки внутрішньої оцінки персоналу ТОВ «Алмет» на основі КРІ.

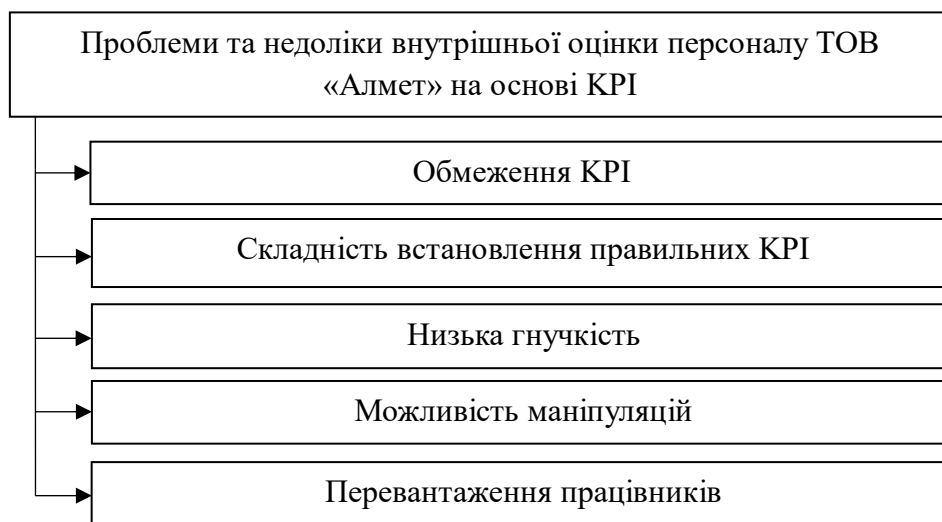


Рисунок 2.3 – Проблеми та недоліки внутрішньої оцінки персоналу ТОВ «Алмет» на основі КРІ

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше проблеми та недоліки внутрішньої оцінки персоналу на основі КРІ в ТОВ «Алмет»:

1. Обмеження КРІ. Часто КРІ зосереджуються лише на кількісних показниках, таких як обсяг продажів або кількість нових клієнтів, що може не відображати повну картину ефективності працівників. Наприклад, важливі аспекти, такі як якість роботи або комунікація з колегами, можуть бути проігноровані, якщо вони не включені до КРІ.

2. Складність встановлення правильних КРІ. Встановлення правильних КРІ, які дійсно відображають ефективність роботи, може бути складним процесом. Погано сформульовані або занадто амбітні КРІ можуть призвести до того, що працівники не зможуть досягти поставлених цілей, що впливає на їхню мотивацію.

3. Низька гнучкість. КРІ часто визначаються заздалегідь і не завжди враховують змінні фактори, такі як ринкові умови або непередбачувані події, які можуть впливати на здатність працівників досягати цих цілей.

4. Можливість маніпуляцій. Існує ризик, що працівники можуть маніпулювати даними або зосереджуватися тільки на досягненні числових показників, не звертаючи увагу на якість або етичні норми виконання своїх обов'язків. Це може привести до короткострокових успіхів, але довгострокові наслідки можуть бути негативними для компанії.

5. Перевантаження працівників. Надмірна кількість КРІ для кожного працівника або відділу може призвести до перевантаження, що ускладнює досягнення цілей та знижує продуктивність. Працівники можуть почувати себе стресованими та не в змозі виконати всі поставлені завдання на належному рівні.

Таким чином, внутрішня оцінка на основі КРІ є важливим інструментом оцінювання діяльності працівників, але її ефективність залежить від правильного вибору та коректної постановки цих показників. В ТОВ «Алмет» важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти роботи, щоб забезпечити комплексну оцінку ефективності співробітників.

3. Адміністративні методи оцінки персоналу.

Адміністративні методи оцінки персоналу є важливою частиною системи управління та моніторингу діяльності працівників у ТОВ «Алмет». Ці методи базуються на оцінці діяльності співробітників за допомогою безпосереднього спостереження та аналізу виконання завдань, що дозволяє керівникам отримувати об'єктивну картину результатів роботи персоналу. Водночас, адміністративні методи мають свої недоліки, зокрема, через низьку стандартизацію процесу оцінювання та можливість впливу суб'єктивних оцінок.

Адміністративні методи оцінки персоналу здебільшого включають спостереження за виконанням завдань, що дозволяє керівнику оцінити не тільки кількість виконаних завдань, а й якість роботи, взаємодію з іншими працівниками та відповідальність.

Однак, ці методи також можуть мати свої обмеження. Оцінка на основі

спостережень часто є суб'єктивною, що може призвести до несправедливих чи не зовсім точних висновків про діяльність працівника. Крім того, на практиці адміністративні методи часто не враховують індивідуальних особливостей кожного співробітника, що також може негативно вплинути на якість оцінки.

На рис. 2.4 наведено проблеми та недоліки адміністративних методів оцінки персоналу в ТОВ «Алмет».

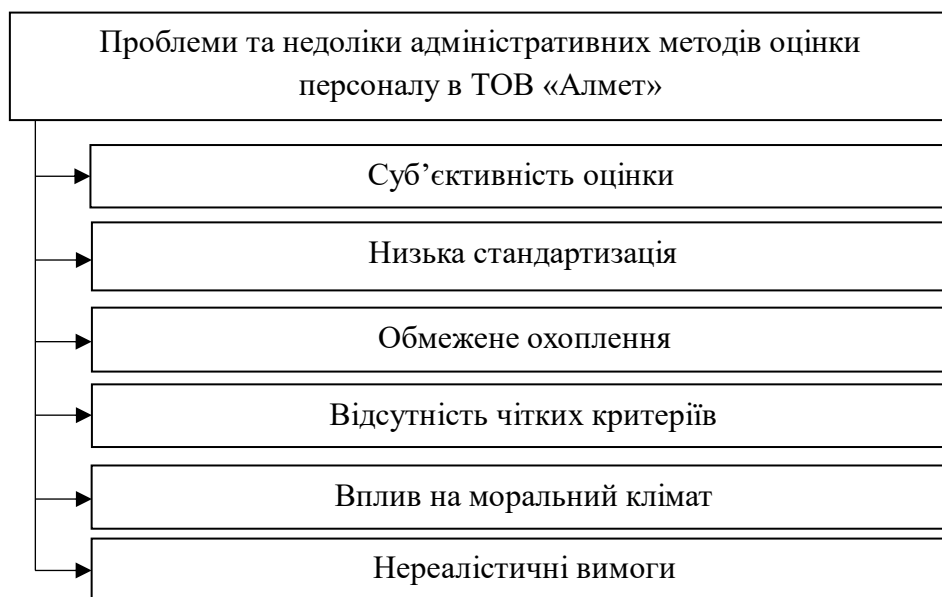


Рисунок 2.4 – Проблеми та недоліки адміністративних методів оцінки персоналу в ТОВ «Алмет»

Джерело: розроблено автором

Доцільно розглянути проблеми та недоліки адміністративних методів оцінки персоналу в ТОВ «Алмет» більш детально:

1. Суб'єктивність оцінки. Оскільки адміністративні методи оцінки базуються на спостереженнях керівництва, результат може бути значною мірою залежним від особистих уподобань та думки керівника. Це підвищує ймовірність упередженості та несправедливості в оцінці працівників.

2. Низька стандартизація. Оскільки спостереження не завжди можна стандартизувати, керівники можуть мати різний підхід до оцінки роботи працівників. Це робить результати оцінки менш об'єктивними і ускладнює порівняння ефективності різних працівників чи відділів.

3. Обмежене охоплення. Спостереження за роботою працівників може бути

обмежене часом і можливостями керівника, що не дозволяє отримати повну картину діяльності співробітника протягом усього робочого процесу. Тому результати оцінки можуть бути неповними або недостовірними.

4. Відсутність чітких критеріїв. Відсутність чітких, вимірюваних критеріїв для оцінки результатів роботи може призвести до того, що оцінки будуть зроблені на основі суб'єктивних вражень керівника, що підвищує ймовірність помилок у прийнятті рішень.

5. Вплив на моральний клімат. Постійне спостереження та оцінка працівників можуть викликати стрес чи недовіру серед персоналу, що негативно позначається на атмосфері в колективі. Працівники можуть почувати себе під постійним контролем, що вплине на їхню мотивацію та продуктивність.

6. Нереалістичні вимоги. Керівники можуть встановлювати високі або нереалістичні вимоги, які важко виконати, що призводить до незадоволення працівників та їхньої низької мотивації.

Загалом, адміністративні методи оцінки персоналу є важливими інструментами моніторингу і забезпечення ефективності роботи в ТОВ «Алмет». Однак для того, щоб ці методи були справедливими та ефективними, необхідно враховувати можливі недоліки, такі як суб'єктивність оцінки, низька стандартизація та обмежене охоплення. Для досягнення оптимальних результатів ці методи повинні доповнюватися іншими, більш об'єктивними підходами, наприклад, аналітичними або змішаними методами оцінки персоналу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами в компанії ТОВ «Алмет». Кожен з методів оцінки – опитування клієнтів, внутрішня оцінка на основі KPI та адміністративні методи – має свої переваги та обмеження, і їх доцільно використовувати в комбінації для отримання найбільш об'єктивної та всебічної оцінки ефективності працівників.

Урахування недоліків і проблем кожного з цих методів дозволить компанії ТОВ «Алмет» удосконалити систему оцінки персоналу, забезпечивши більш справедливу і точну оцінку ефективності працівників, що в свою чергу сприятиме

покращенню загальної продуктивності та досягненню корпоративних цілей. Для досягнення кращих результатів доцільно комбінувати різні методи оцінки, постійно вдосконалювати їх, спираючись на аналіз отриманих даних.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. ТОВ «Алмет» – провідне підприємство у сфері виробництва покрівельних, фасадних та каркасних матеріалів, що успішно функціонує на ринку України понад 10 років.

Підприємство має розвинуту виробничу базу, розташовану у двох ключових промислових центрах України – у Львові та Дніпрі, що забезпечує ефективну логістику та своєчасну доставку продукції по всій території країни.

Проведене дослідження дало змогу виявити, що діяльність ТОВ «Алмет» в 2022-2024 рр. була прибутковою, і чистий прибуток мав тенденцію до зростання.

За період з 2022 по 2024 рік підприємство продемонструвало суттєве зростання ключових фінансових показників, що свідчить про позитивну динаміку його розвитку.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 179799,7 тис. грн у 2022 році до 462757,2 тис. грн у 2024 році, що становить 257% від рівня 2022 року та 163% у порівнянні з 2023 роком. Такий значний приріст доходів вказує на розширення ринку збуту або збільшення обсягів виробництва і продажу продукції.

В 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибуток. В 2024 р. чистий прибуток збільшився порівнюючи з 2022 р. на 11760,3 тис. грн. або на 190,6 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшився в 2024 р. на 6622,3 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 58,6 %.

У 2022 році чисельність персоналу становила 14 осіб. У 2023 році спостерігалось зростання до 16 осіб, що свідчить про тимчасове розширення кадрового складу. Проте вже у 2024 році чисельність працівників знову зменшилася до рівня 2022 року — 14 осіб. Така динаміка може свідчити про оптимізацію штату

або завершення короткострокових проєктів, які потребували залучення додаткових працівників.

В 2023 році реальна заробітна плата дещо знизилась (на 1,28%), тобто купівельна спроможність працівників погіршилася. Натомість у 2024 році вона не лише відновилася, а й трохи зросла (на 0,4%), що є позитивною тенденцією в організації оплати праці на підприємстві.

2. На підприємстві ТОВ «Алмет» система оцінювання є досить простою та орієнтованою переважно на контроль виконання завдань і отримання зворотного зв'язку. Вона виконує базові функції аналізу ефективності роботи, однак має обмежений підхід до комплексного оцінювання персоналу, що може впливати на мотивацію співробітників та загальну якість роботи.

До основних методів оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет» відносять такі: опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників; внутрішню оцінку на основі КРІ (ключових показників ефективності); адміністративні методи оцінки персоналу.

3. Визначено, що оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами в компанії ТОВ «Алмет». Кожен з методів оцінки – опитування клієнтів, внутрішня оцінка на основі КРІ та адміністративні методи – має свої переваги та обмеження, і їх доцільно використовувати в комбінації для отримання найбільш об'єктивної та всебічної оцінки ефективності працівників.

Так, опитування клієнтів є потужним інструментом для отримання зворотного зв'язку про роботу працівників безпосередньо від споживачів. Однак, цей метод може бути обмежений суб'єктивністю відповідей і низьким рівнем участі клієнтів у таких опитуваннях. Для більш точної оцінки доцільно використовувати різні канали збору відгуків.

Внутрішня оцінка на основі КРІ дає можливість чітко вимірювати ефективність працівників через конкретні показники, такі як обсяг продажів, конверсія та середній розмір угоди. Проте цей метод може не враховувати усіх аспектів роботи, таких як індивідуальні особливості працівників чи зовнішні фактори, що впливають на результати.

Адміністративні методи оцінки дозволяють здійснювати безпосередній моніторинг діяльності працівників і забезпечувати постійну підтримку виконання завдань. Однак, через суб'єктивність оцінок та низьку стандартизацію, цей метод може призводити до упередженості або недостатньої точності в оцінці результатів.

Урахування недоліків і проблем кожного з цих методів дозволить компанії ТОВ «Алмет» удосконалити систему оцінки персоналу, забезпечивши більш справедливу і точну оцінку ефективності працівників, що в свою чергу сприятиме покращенню загальної продуктивності та досягненню корпоративних цілей. Для досягнення кращих результатів доцільно комбінувати різні методи оцінки, постійно вдосконалювати їх, спираючись на аналіз отриманих даних.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка системи оцінювання персоналу з урахуванням виявлених проблем

У процесі дослідження було виявлено недоліки існуючої системи оцінювання персоналу ТОВ «Алмет», що пов'язані із застосуванням таких методів:

1. Опитування клієнтів. Суб'єктивність відповідей, низька репрезентативність, обмежена аналітика, можливість маніпуляцій, низький рівень зворотного зв'язку, нерегулярність проведення.

2. Оцінка на основі КРІ. Неповнота показників, складність встановлення, низька гнучкість, ризик маніпуляцій, перевантаження працівників.

3. Адміністративні методи. Суб'єктивність керівника, нестандартизованість, обмежене охоплення процесу, відсутність чітких критеріїв, негативний вплив на моральний клімат, нереалістичні вимоги.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення підходів до оцінювання персоналу ТОВ «Алмет» шляхом розробки нової системи, що забезпечить об'єктивність, прозорість оцінювання та підвищить ефективність управління.

Автоматизована система оцінювання персоналу дозволить стандартизувати критерії оцінки, що забезпечить об'єктивність та зменшить вплив суб'єктивного фактору, який притаманний нинішнім методам. Завдяки такій системі можна буде уникнути маніпуляцій з боку працівників та керівників, оскільки всі показники та результати оцінки будуть ґрунтуватися на конкретних, вимірюваних даних [24, с. 154].

Крім того, автоматизація дозволить оперативно збирати та аналізувати дані, що підвищить точність оцінки і зменшить час, витрачений на обробку інформації. Система дозволить регулярно проводити оцінювання та надавати зворотний зв'язок працівникам, що сприятиме їхньому професійному розвитку та зростанню.

Впровадження автоматизованої системи також підвищить прозорість процесу оцінки, знижуючи ризик упередженості та створюючи довіру серед персоналу. Крім того, це допоможе HR-відділу зменшити навантаження, оптимізуючи процеси та даючи змогу зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та підвищення мотивації.

Таким чином, автоматизація системи оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет» не лише сприятиме більш точному та об'єктивному оцінюванню працівників, але й стане важливим кроком у напрямі покращення управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглянемо три популярні системи автоматизованого управління персоналом – SAP SuccessFactors, BambooHR, та SMART HCM & LMS.

SAP SuccessFactors – потужне міжнародне рішення, орієнтоване на великі компанії. Система охоплює весь HR-цикл: від рекрутингу до навчання та оцінювання. Має складний інтерфейс і високу вартість впровадження, що робить її менш доступною для середнього бізнесу. Перевагою є інтеграція з іншими продуктами SAP [35].

BambooHR – хмарна платформа для малого та середнього бізнесу. Відзначається простотою у використанні та швидким впровадженням. Основна функціональність – кадрове адміністрування, облік часу, рекрутинг. Водночас система має обмежений функціонал, зокрема відсутній повноцінний навчальний модуль [34].

SMART HCM & LMS – вітчизняне рішення з повною підтримкою української мови та локальних нормативів. Поєднує HCM і LMS у єдиній системі. Підтримує індивідуальні траєкторії розвитку, аналітику, внутрішню комунікацію. Має гнучке налаштування, регулярні оновлення та супроводжується навчальними тренінгами. Оптимальне рішення для малого і середнього бізнесу в Україні [36].

Порівняємо вищеназвані системи автоматизованого управління персоналом за ключовими критеріями функціональності, вартості, доступності навчання, частоти оновлень і зручності користування.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця систем автоматизованого управління персоналом

Критерій	SAP SuccessFactors	BambooHR	SMART HCM & LMS
Набір функцій	Повний HR-цикл + LMS, рекрутинг, цілі, аналітика	Базовий HR, рекрутинг, облік часу, базова аналітика	Повний HR-цикл, LMS, KPI/OKR, опитування, дашборди, внутрішні комунікації
Ціна	Висока: від 25\$/користувача на місяць, окремо — впровадження	Середня: від 36\$/користувача на місяць	Гнучка ціна: SaaS або модульна модель, конкурентоспроможна
Навчання користувачів	Є, але складне, часто окремо оплачується	Онлайн-гіді, підтримка включена	Повний курс навчання: вебінари, методичка, підтримка
Частота оновлень	Раз на 3–6 місяців	Нерегулярні	Часті оновлення (кожні 1–2 міс), із врахуванням зворотного зв'язку
Кастомізація	Обмежена, через партнерські послуги	Мінімальна	Висока: кастомізація під бізнес-процеси клієнта
Інтерфейс	Корпоративний, складний	Інтуїтивний, легкий	Сучасний, мобільний, адаптивний
Локалізація	Часткова (частина інтерфейсу українською/російською)	Лише англійська	Повна локалізація українською мовою
Інтеграції	SAP екосистема, API	Базові інтеграції (Google, Slack, Outlook)	Microsoft Teams, CRM, SAP, 1C, REST API, кастомні інтеграції
Розмір компаній	Середній та великий бізнес	Малий та середній бізнес	Середній та великий бізнес

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

З-поміж великої кількості систем управління персоналом в ТОВ «Алмет» доцільно впровадити SMART HCM & LMS – інтегровану систему для управління людськими ресурсами та навчанням, яка допомагає автоматизувати процеси оцінки персоналу та розвитку співробітників. Вона поєднує можливості для оцінки ефективності працівників, а також забезпечує ефективне управління їхнім навчанням та розвитком (рис 3.1) [36].

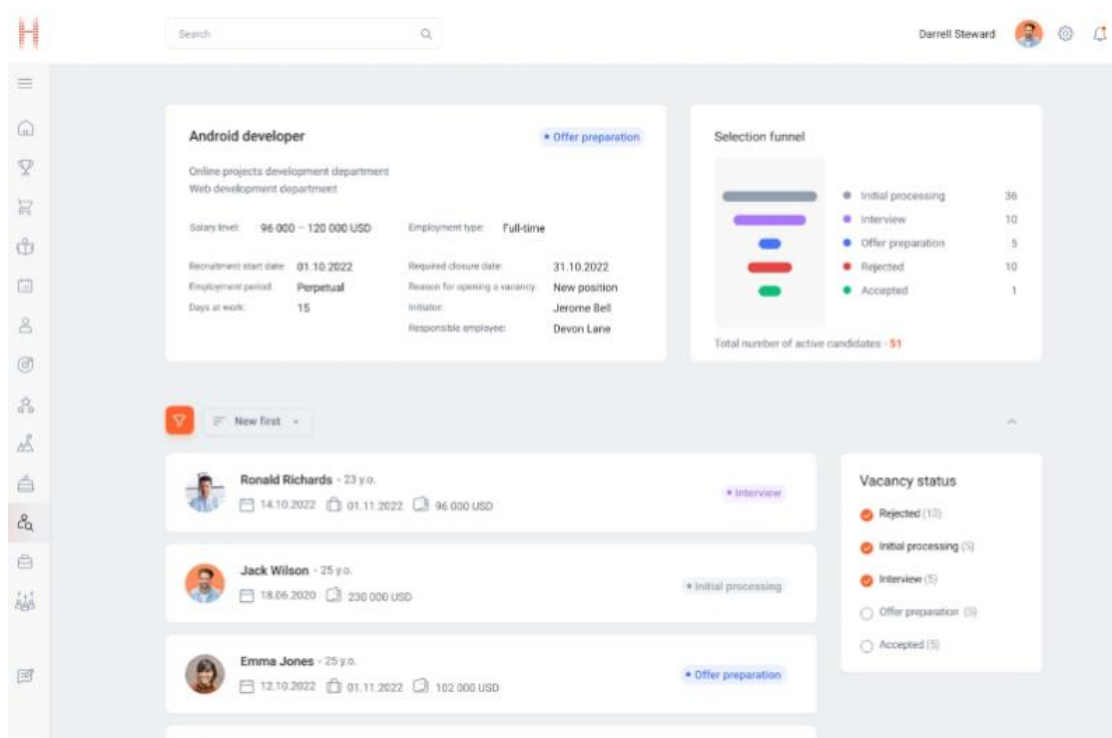


Рисунок 3.1 – Інтерфейс системи автоматизованого управління персоналом SMART HCM & LMS

Джерело: [36]

Модулі автоматизованої системи SMART HCM & LMS:

1. Рекрутинг. Модуль «Рекрутинг» автоматизує процеси управління вакансіями, відгуками кандидатів та масового рекрутингу через чатботи. Він включає парсинг резюме з різних ресурсів, створення профілю ідеального кандидата, управління воронкою підбору співробітників, автоматизацію розсилки запрошень та фіксацію історії комунікації. Також передбачена аналітика каналів залучення талантів і маркетингові HR-кампанії для покращення результатів рекрутингу. Модуль дозволяє здійснювати моніторинг етапів підбору персоналу та зберігати звітність про успішність найму. Інтеграція з календарем забезпечує швидке планування співбесід та нагадування учасникам.

2. Онбординг. Модуль «Онбординг» допомагає новим співробітникам адаптуватися ще до першого робочого дня, надаючи необхідну інформацію через персоналізовані плани навчання. Він включає інструкції, відео, вебінари та тестування, що дозволяє знизити плинність кадрів та підвищити залучення співробітників до робочих процесів. Модуль надає доступ до матеріалів у будь-який

час та дозволяє відстежувати прогрес адаптації. Також передбачена можливість автоматичного створення профілю нового співробітника в системі.

3. Оцінка співробітників. Модуль «Оцінка співробітників» автоматизує процес оцінювання за компетенціями (90, 270, 360 градусів) та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), навичок і компетенцій співробітників. Він забезпечує створення форм оцінки відповідно до встановлених вимог і дозволяє залучати різних оцінювачів: керівників, підлеглих, колег та клієнтів. Процес оцінювання, анкетування та тестування автоматизовано для необмеженої кількості співробітників, що спрощує управління продуктивністю. Також передбачено автоматичне формування звітів за результатами оцінювання та рекомендацій щодо розвитку.

4. Цілепокладання. Модуль «Цілепокладання» дозволяє визначати, затверджувати та контролювати ключові показники ефективності (KPI) співробітників. Він забезпечує оцінку KPI в реальному часі, розрахунок середньої продуктивності з урахуванням коефіцієнта значущості та каскадування цілей на співробітників, що сприяє чіткій організації процесу виконання завдань на всіх рівнях компанії. Гнучка система налаштувань дозволяє швидко коригувати цілі відповідно до змін у стратегії компанії. Передбачено автоматичне інформування про прогрес через дашборди та звіти.

5. Розвиток навичок та компетенцій. Модуль "Розвиток навичок та компетенцій" дозволяє створювати базу навичок, пов'язувати їх з профілями посад, вакансіями та проєктами, а також здійснювати індивідуальну оцінку співробітників. Це забезпечує можливість ефективно відстежувати розвиток навичок та компетенцій, а також підтримувати самостійне оцінювання працівників для покращення їх професійного росту. Додатково можна створювати плани навчання на основі результатів оцінки. Платформа підтримує інтеграцію з системами навчання для автоматичного призначення курсів.

6. E-learning. Модуль «E-learning» дозволяє створювати індивідуальні навчальні плани для співробітників, автоматично призначати навчання з урахуванням потреб та прогресу. Платформа підтримує різні формати матеріалів

(відео, аудіо, PDF, SCORM) та надає доступ до каталогів курсів для самоосвіти, а також забезпечує зручний доступ через мобільні пристрої та підтримку багатомовності. Інтерактивні навчальні модулі сприяють підвищенню мотивації співробітників до навчання. Передбачено функції аналізу ефективності навчання та звітності.

За результатами опитування клієнтів (результати представлено у розділі 2.2) виявлено, що основні нарікання з боку споживачів – це не завжди швидка відповідь працівників на запити споживачів, а також, недостатній рівень обізнаності окремих працівників щодо сервісів, невичерпна консультація щодо асортиментної пропозиції. Тому доцільно в процесі розробки плану навчання персоналу враховувати відгуки клієнтів.

7. Гейміфікація. Модуль «Гейміфікація» дозволяє легко адаптувати ігрові механіки під потреби компанії, включаючи персоналізацію та категоризацію бейджів (рис 3.2). Адміністратори можуть призначати бейджі вручну або автоматично, залежно від налаштованих умов, а також відображати рейтинги та історію отримання бейджів. Модуль також автоматично відправляє повідомлення на пошту та в месенджери про досягнення співробітників. Інтерактивні елементи сприяють підвищенню залученості та мотивації команди. Можливість створення внутрішніх челенджів підсилює командний дух.

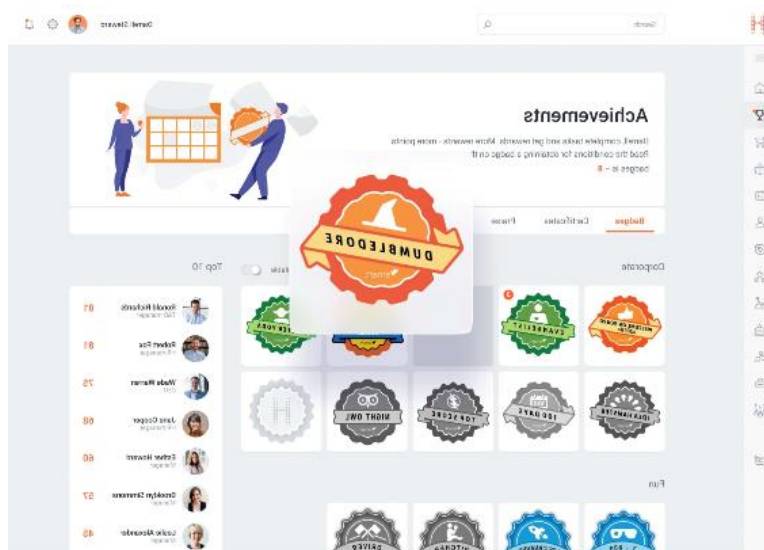


Рисунок 3.2 – Інтерфейс модулю гейміфікації системи автоматизованого управління персоналом SMART HCM & LMS

Джерело: [36]

8. Індивідуальні плани розвитку. Модуль «Індивідуальні плани розвитку» дозволяє створювати шаблони планів розвитку для різних профілів посад та визначати методи розвитку співробітників. Планування і призначення розвитку можуть здійснюватися як співробітниками, так і керівниками, з подальшим контролем прогресу та відстеженням статусів виконання активностей. Цей модуль підтримує створення планів для адаптації нових співробітників, розвитку кадрового резерву та переходу на нові посади. Автоматичне нагадування про виконання завдань сприяє дотриманню плану розвитку.

9. Організація заходів. Модуль «Організація заходів» дозволяє створювати календарні плани заходів та ефективно управляти учасниками через автоматизацію підтверджень, відхилень заявок та облік присутності. Розподіл ролей під час заходу (організатор, спікер, учасник) спрощує координацію, а автоматизовані повідомлення через електронну пошту чи чатбот забезпечують своєчасну комунікацію. Збір зворотного зв'язку після заходу дозволяє оцінити його ефективність. Аналітика заходів допомагає виявити кращі практики для подальшого вдосконалення процесу організації.

10. HR аналітика. Модуль «HR-аналітика» забезпечує централізоване управління бізнес-даними з можливістю кастомізації звітів та моніторингу показників у реальному часі. Підтримує підключення до різних джерел даних та інтеграцію через REST API, а також дозволяє деталізувати дані та застосовувати фільтрацію безпосередньо на дашборді. Автоматизовані звіти сприяють швидкому прийняттю рішень на основі актуальних даних.

11. Портал керівника. Модуль «Портал керівника» забезпечує зручний доступ до управління професійним розвитком і діяльністю співробітників через інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з підтримкою мобільних пристроїв. Керівники можуть відстежувати прогрес активностей, формувати індивідуальні плани розвитку, керувати власним профілем та отримувати доступ до документів, навчання і заходів у будь-який час. Аналітичні інструменти дозволяють швидко оцінювати ефективність роботи команди.

12. Портал самообслуговування. Модуль «Портал самообслуговування»

надає співробітникам можливість самостійно створювати та відстежувати індивідуальні плани розвитку та цілі, а також подавати заявки на навчання. Керівники можуть переглядати звіти щодо активностей підлеглих, ознайомлюватися з профілями кандидатів та надавати зворотний зв'язок щодо підбору персоналу [36].

Доцільно розглянути більш детально модуль «Оцінювання персоналу».

Модуль «Оцінювання персоналу» забезпечує комплексний підхід до оцінювання результативності, компетенцій та навичок працівників, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи та визначити напрями для розвитку. Основні складові модуля:

1. Оцінка за компетенціями (90, 270, 360 градусів).

- оцінка на 90 градусів передбачає отримання зворотного зв'язку безпосередньо від керівника працівника. Такий підхід підходить для індивідуальної оцінки результатів та моніторингу виконання KPI;

- оцінка на 270 градусів включає думку керівника, колег та підлеглих. Це забезпечує більш об'єктивну оцінку компетенцій працівника з різних точок зору;

- оцінка на 360 градусів є найповнішою та враховує зворотний зв'язок від усіх залучених сторін: керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину професійних якостей працівника.

2. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI), компетенцій, навичок:

- автоматизовані системи дозволяють безперервно відстежувати виконання KPI та показників результативності співробітників у реальному часі;

- проводиться моніторинг професійних компетенцій і навичок, що дозволяє своєчасно виявляти прогалини та формувати плани розвитку;

- звіти та дашборди забезпечують наочне відображення прогресу та досягнення поставлених цілей.

3. Автоматизація процесу управління ефективністю:

- система автоматично збирає дані про результати працівників, оцінює виконання завдань та відповідність ключовим показникам ефективності;

- інтегровані інструменти дозволяють налаштовувати періодичність оцінок та забезпечувати прозорість процесу управління продуктивністю;

- автоматизоване управління дозволяє уникнути людського фактору, що знижує ризик суб'єктивності та маніпуляцій.

4. Автоматизовані форми оцінювання, анкет, тестів:

- дозволяють швидко створювати форми оцінювання, анкети та тести для необмеженої кількості працівників;

- налаштування форм здійснюється в кілька кліків, що значно економить час та зусилля HR-відділу;

- готові шаблони опитувань та тестувань адаптуються під конкретні завдання та посади.

5. Створення форм оцінювання відповідно до правил і вимог:

- система надає можливість розробляти форми оцінювання з урахуванням вимог компанії та особливостей посади;

- оцінювачі можуть бути призначені автоматично або за допомогою ручного вибору, що забезпечує гнучкість підходу;

- можливість призначення оцінювачів із різних рівнів: керівники, підлеглі, колеги або клієнти [36].

Таким чином, модуль «Оцінювання персоналу» дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість оцінювання працівників завдяки комплексному підходу до аналізу компетенцій та ефективності. Автоматизація знижує адміністративне навантаження, а використання різних форматів оцінки (90, 270, 360 градусів) забезпечує багатосторонній аналіз результатів діяльності. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку і підвищення мотивації працівників.

Отже, автоматизована система SMART HCM & LMS забезпечує об'єктивність, прозорість та ефективність процесу оцінювання кадрів. Вона дозволяє стандартизувати методи оцінки, знижуючи суб'єктивність та вплив людського фактора, що особливо важливо при масштабному оцінюванні персоналу.

Система SMART HCM & LMS підтримує різні формати оцінювання, зокрема 90, 270 та 360 градусів, що дозволяє отримати комплексний погляд на компетенції

та результативність працівників з урахуванням думок керівників, колег і підлеглих. Автоматизація збору, аналізу та збереження даних спрощує формування звітів і знижує ймовірність помилок, забезпечуючи точність та надійність результатів.

Завдяки інтеграції з іншими модулями система SMART HCM & LMS дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрів, а й планувати їхній професійний розвиток. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників та забезпечує безперервне вдосконалення їхніх компетенцій.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS є доцільним для ТОВ «Алмет», оскільки дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити об'єктивність оцінок та приймати зважені кадрові рішення на основі більш об'єктивних даних.

3.2 Інтеграція нових підходів до оцінювання у загальну систему управління персоналом

Реалізація нових підходів до оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет» є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи співробітників. Використання системи SMART HCM & LMS для автоматизації оцінки дозволить забезпечити об'єктивний та прозорий процес вимірювання компетенцій та продуктивності, що, у свою чергу, сприятиме розвитку персоналу та підвищенню результативності компанії.

Впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет» передбачає декілька етапів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо етапи впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет» більш детально:

1. Організаційні заходи для впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS:

1.1. Ознайомлення працівників з новими підходами до оцінювання.

Першим кроком у впровадженні автоматизованої системи є проведення комунікації з усіма співробітниками підприємства. Важливо пояснити суть нової системи оцінювання, її призначення та переваги, що забезпечить розуміння та підтримку з боку колективу.

1) Комунікаційні заходи:

- проведення інформаційних зборів з метою ознайомлення з новою системою та її можливостями;
- організація презентацій, де детально висвітлюються цілі та задачі SMART HCM & LMS;
- проведення тренінгів та воркшопів для працівників з демонстрацією роботи системи та поясненням її основних функцій.

2) Зміст комунікації:

- роз'яснення, що новий підхід до оцінювання спрямований на професійний розвиток співробітників, а не на контроль або покарання;

- демонстрація конкретних прикладів, як система допомагає співробітникам планувати кар'єрний розвиток, покращувати навички та отримувати зворотний зв'язок від керівництва;

- акцент на тому, що система дозволить об'єктивно оцінювати результати роботи, виявляти сильні сторони та напрями для вдосконалення.

3) Залучення керівників:

- Важливо залучити керівний склад до процесу впровадження та комунікації, оскільки саме їхня підтримка сприятиме прийняттю нової системи.

- Керівники повинні бути першими, хто ознайомиться з функціоналом системи та зможе надати підтримку підлеглим на етапі впровадження.

4) Забезпечення позитивного сприйняття:

- важливо уникати формального підходу до інформування, натомість наголошуючи на особистій користі для кожного співробітника;

- розробка комунікаційних матеріалів (буклетів, відеоінструкцій, інфографіки) для наочного пояснення суті нововведень.

1.2. Розробка інструкцій та надання технічної підтримки на етапі впровадження.

Для того щоб співробітники могли легко освоїти нову систему, необхідно створити доступні інструкції та посібники, які крок за кроком описують основні функції та процеси в SMART HCM & LMS.

1) Розробка інструкцій:

- підготовка детальних користувацьких інструкцій з покроковими поясненнями;

- використання скріншотів та схем для ілюстрації основних процесів у системі;

- інструкції мають бути структуровані за темами: авторизація, налаштування профілю, перегляд результатів оцінювання, створення звітів тощо.

2) Створення навчально-методичних матеріалів:

- розробка коротких відеоуроків з демонстрацією найпоширеніших операцій у системі;

- створення бази знань з відповідями на поширені запитання;
- підготовка довідкових матеріалів для керівників, щоб вони могли надавати підтримку співробітникам безпосередньо на робочих місцях.

3) Організація технічної підтримки:

- запровадження гарячої лінії технічної підтримки для оперативного вирішення проблем користувачів;
- визначення відповідальних осіб або створення робочої групи для надання допомоги під час впровадження;
- проведення консультацій у форматі питання-відповідь після основних тренінгів.

4) Зворотний зв'язок:

- збір відгуків від працівників щодо зручності використання системи та труднощів, що виникають;
- аналіз отриманих даних та оперативне вдосконалення інструкцій на основі зворотного зв'язку.

Завдяки комплексному підходу до організаційних заходів, що включають комунікацію, навчання та технічну підтримку, впровадження SMART HCM & LMS на підприємстві ТОВ «Алмет» відбуватиметься максимально ефективно та з мінімальними ризиками для продуктивності праці.

2. Автоматизація HR-процесів:

Автоматизація HR-процесів за допомогою системи SMART HCM & LMS дозволяє значно підвищити ефективність оцінювання персоналу на підприємстві. Завдяки автоматизації керівники отримуватимуть актуальну інформацію про продуктивність співробітників у режимі реального часу, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Основна мета автоматизації процесів — оптимізація роботи HR-відділу, зменшення рутинних завдань та підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання результатів діяльності працівників.

2.1. Налаштування автоматичних звітів та дашбордів для керівників.

Однією з ключових переваг впровадження системи SMART HCM & LMS

є можливість автоматизувати формування звітів та дашбордів. Це дозволяє в режимі реального часу отримувати актуальну інформацію про:

- ефективність роботи співробітників. Відстеження ключових показників продуктивності (KPI), результатів оцінювання та виконання планових завдань;
- регулярні оцінювання. Можливість перегляду підсумкових та проміжних результатів оцінки, що дає змогу оцінити прогрес співробітників у динаміці;
- досягнення встановлених показників. Автоматичний моніторинг виконання KPI, зокрема показників ефективності та продуктивності;
- прогрес у навчанні та розвитку. Дані про проходження курсів, тренінгів, сертифікацію та розвиток компетенцій.

Переваги автоматизованих звітів та дашбордів:

- швидкість прийняття рішень. Завдяки автоматичному оновленню даних керівники можуть оперативно реагувати на зміни ефективності працівників, що сприяє своєчасному прийняттю рішень;
- зниження навантаження на HR-відділ. Автоматизовані звіти усувають потребу у ручному зборі та обробці даних, знижуючи трудомісткість та ймовірність помилок;
- прозорість та доступність. Дашборди дозволяють керівникам переглядати аналітичні показники на будь-якому пристрої з доступом до системи;
- персоналізовані налаштування. Можливість адаптації звітів під конкретні потреби підрозділів чи окремих керівників;
- інтерактивність. Можливість фільтрації та деталізації даних на дашбордах для поглибленого аналізу.

Типи автоматизованих звітів та дашбордів:

1) Звіт про продуктивність персоналу:

- містить основні KPI, включаючи обсяг виконаних завдань, кількість досягнутих цілей, результати індивідуального та командного оцінювання;
- графіки та діаграми для візуалізації тенденцій продуктивності;
- порівняння ефективності між підрозділами або групами співробітників.

2) Звіт про розвиток навичок:

- відображає участь співробітників у навчальних програмах, результати тестувань та сертифікації;

- оцінює зміни рівня компетенцій до та після проходження тренінгів;
- рекомендації щодо подальшого навчання на основі поточних результатів.

3) Звіт про плинність кадрів:

- показує тенденції зміни чисельності працівників, основні причини звільнення та середній час утримання співробітників на посаді;

- прогнозування ризику звільнення на основі аналітичних даних;
- аналітика впливу плинності на загальну продуктивність підприємства.

4) Звіт про залученість персоналу:

- відображає рівень мотивації та задоволеності співробітників;
- аналізує вплив залученості на досягнення цілей та продуктивність;
- зворотній зв'язок від працівників через опитування.

2.2. Сповіщення про прогрес співробітників:

1) Автоматичні сповіщення про досягнення цілей:

- сповіщення надходять на електронну пошту або у вигляді push-нотифікацій на мобільні пристрої керівників;

- індивідуальні та командні повідомлення про важливі досягнення чи ризики.

2) Сповіщення про необхідність коригуючих дій:

- сигналізує про невиконання KPI або затримку у виконанні завдань;
- пропонує рекомендації щодо вдосконалення показників.

2.3. Створення шаблонів для звітів про ефективність та прогрес

SMART HCM & LMS дозволяє створювати стандартизовані шаблони звітів, які автоматично заповнюються на основі даних із різних модулів системи.

Переваги використання шаблонів:

- єдині стандарти звітності. Уніфіковані формати звітів забезпечують прозорість даних і спрощують аналіз;

- автоматизація заповнення. Знижує ризик людських помилок під час

введення даних;

- гнучкість налаштувань. Можливість створення шаблонів під специфічні завдання та адаптації під потреби кожного підрозділу.

Основні види шаблонів:

1. Шаблон звіту про ефективність. Містить дані про виконання планових завдань, досягнення KPI, рівень залученості та ефективність роботи команди.

2. Шаблон звіту про навчання та розвиток. Аналізує успішність навчальних заходів та прогрес у професійному зростанні.

3. Шаблон звіту про плинність кадрів. Оцінює основні фактори звільнення та утримання персоналу.

4. Шаблон звіту про залученість. Відображає рівень мотивації та задоволеності співробітників.

Результат автоматизації процесів оцінювання.

Автоматизація процесів у системі SMART HCM & LMS забезпечує такі переваги:

- зменшення витрат часу на формування звітів;
- зниження ризику людських помилок при обробці даних;
- прозорість процесу оцінювання та підвищення довіри до результатів;
- покращення контролю за виконанням завдань та досягненням цілей;
- об'єктивність оцінювання продуктивності та підвищення мотивації.

Таким чином, автоматизація процесів оцінювання сприяє створенню системного підходу до управління ефективністю персоналу, що позитивно впливає на продуктивність та мотивацію співробітників.

3. Оцінка результатів впровадження.

Після впровадження системи SMART HCM & LMS важливо оцінити її вплив саме на процеси оцінювання персоналу. Головною метою є визначення ефективності нових підходів та автоматизованих інструментів у контексті управління результативністю співробітників.

Оцінка ефективності нової системи оцінювання.

3.1. Збір зворотного зв'язку від співробітників.

Після впровадження системи варто провести анонімні опитування та інтерв'ю з працівниками, щоб оцінити їхнє ставлення до нових підходів:

- наскільки зрозумілим та зручним є новий процес оцінювання?
- чи змінилося сприйняття системи оцінювання після автоматизації?
- чи відчувається підтримка з боку керівництва під час використання нової системи?
- чи покращилася прозорість оцінювання та розуміння критеріїв?
- які труднощі виникають під час роботи з системою?

3.2. Аналіз результатів оцінювання та досягнення KPI.

Щоб оцінити вплив нової системи на якість оцінювання персоналу, необхідно порівняти показники до та після впровадження:

- підвищення точності оцінювання. Аналіз кількості випадків помилкових або некоректних оцінок до автоматизації та після;
- прискорення процесу оцінювання. Аналіз часу, витраченого на формування звітів та дашбордів у попередній та новій системі;
- зростання залученості співробітників. Оцінка кількості працівників, які пройшли оцінювання та надали зворотний зв'язок;
- покращення якості зворотного зв'язку. Аналіз кількості розгорнутих відповідей та коментарів у новій системі порівняно з попередньою.

3.3. Аналіз впливу на процес оцінювання персоналу.

1) Якість оцінювання та прозорість процесу:

Після впровадження SMART HCM & LMS слід оцінити, наскільки нові підходи дозволили покращити прозорість оцінки та її об'єктивність:

- підвищення прозорості: використання єдиних критеріїв та шаблонів для всіх співробітників дозволяє уникнути суб'єктивності в оцінюванні;
- зменшення помилок: автоматичне заповнення звітів мінімізує ризик людського фактора;
- стандартизація процесів: використання типових шаблонів для звітності підвищує порівнянність результатів.

2) Оперативність прийняття управлінських рішень:

– швидкий доступ до даних: автоматизовані дашборди дозволяють керівникам оперативно аналізувати результати оцінювання та ухвалювати обґрунтовані рішення.

– автоматичні сповіщення: керівники можуть своєчасно отримувати повідомлення про завершення етапів оцінювання або про необхідність втручання.

Етапи впровадження SMART HCM & LMS представлено на рис. 3.4.

Впровадження SMART HCM & LMS з точки зору оцінювання персоналу дозволяє значно підвищити точність, прозорість та ефективність процесу оцінювання. Застосування автоматизованих рішень сприяє зменшенню суб'єктивності та помилок, що покращує якість управління персоналом та стимулює розвиток персоналу через своєчасний та об'єктивний зворотний зв'язок.



Рисунок 3.4 – Етапи впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS
в ТОВ «Алмет»

Джерело: розроблено автором

Як показало дослідження, впровадження системи управління персоналом SMART HCM & LMS допоможе ТОВ «Алмет» не лише автоматизувати та стандартизувати процес оцінювання персоналу, але й значно покращити взаємодію з працівниками, підвищити прозорість HR-процесів і забезпечити кращий розвиток кадрів. Впровадження цієї системи дозволить компанії підвищити ефективність роботи та забезпечити кращу підтримку в управлінні персоналом на всіх етапах кар'єри.

Отже, впровадження у ТОВ «Алмет» автоматизованої системи SMART HCM & LMS надасть змогу знизити витрати шляхом скорочення працівників відділу персоналу за рахунок переведення на інші вакантні посади, а також суттєво покращити процес оцінювання персоналу за рахунок автоматизації та об'єктивності.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження SMART HCM & LMS не лише забезпечує економію ресурсів, а й сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом, створюючи основу для реалізації сучасних підходів до мотивації, оцінювання та розвитку працівників у ТОВ «Алмет».

Доцільно провести розрахунок економічного ефекту від впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет»

№	Показник	Формула/Пояснення	Значення (грн)
1	Середньорічна заробітна плата працівника	20000×12	240000
2	Єдиний соціальний внесок (22%)	240000×0.22	52800
3	Загальні витрати на одного працівника (до автоматизації)	$240000 + 52800$	292800
4	Вартість SMART HCM & LMS (річна)	Витрати на ліцензію	150000
5	Річна економія від скорочення витрат на одного працівника	$292800 - 150000$	142800
6	Період простої окупності проекту	$150000 / 142800$	1,05 року
7	Чиста приведена вартість (NPV) (за 3 роки, ставка дисконту – 15,5%)	$\sum (\text{ЧП за рік} / (1 + r)^t) - 150000$	173360
8	Внутрішня норма прибутковості (IRR)	$\text{IRR} = \text{ставка, при якій NPV} = 0$	78,44%

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз підтвердив доцільність впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS у ТОВ «Алмет». Результати обчислень свідчать про суттєвий економічний ефект від автоматизації функцій управління персоналом, що дозволить скоротити витрати на оплату праці, зокрема за рахунок оптимізації чисельності працівників відділу кадрів.

Річна економія витрат підприємства становить 142800 грн, що з урахуванням вартості системи забезпечує строк окупності в межах 1,05 року. Чиста приведена вартість проєкту є додатною (+173360грн), а внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 78,44% свідчить про його високу рентабельність. Це означає, що впровадження автоматизованого інструменту є економічно обґрунтованим і ефективним.

Крім прямої фінансової вигоди, автоматизована система забезпечує й низку якісних переваг, серед яких: підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень, зменшення впливу людського фактора, автоматизація обліку та контролю кадрів, підвищення прозорості системи оцінювання, можливість швидкої адаптації нових працівників та ефективне планування навчання і розвитку персоналу.

Важливо також зазначити, що система оцінювання персоналу є ключовим елементом управління організацією, оскільки вона визначає, наскільки ефективно працює колектив та як виконуються завдання, поставлені перед кожним працівником або групою працівників. Однак важливо розуміти, що сама по собі оцінка результатів праці не є достатньою без відповідної мотивації. Мотивація — це рушійна сила, що сприяє досягненню високих результатів, і тому система оцінювання персоналу неодмінно повинна бути пов'язана з мотивацією.

Мотивація є основою для досягнення високих результатів, а правильно налаштована система оцінювання персоналу дозволяє чітко визначити, які саме досягнення або недоліки мають місце у працівника. Враховуючи це, потрібно використовувати різноманітні методи мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, щоб стимулювати співробітників на досягнення кращих результатів. Це дозволяє не лише оцінити поточні показники, а й визначити, що необхідно змінити для підвищення продуктивності праці.

До нематеріальних методів мотивації за якісні показники роботи персоналу можна віднести різні форми заохочення, які не передбачають безпосередніх фінансових виплат, але мають значний вплив на задоволеність співробітників та їхню мотивацію:

- грамоти та подяки — офіційне визнання досягнень співробітника з боку керівництва;
- додаткові вихідні дні — надання часу для відпочинку, що може покращити баланс роботи та особистого життя;
- надання можливості віддаленої роботи, якщо фізична присутність не обов'язкова для виконання функціональних обов'язків;
- кар'єрний ріст — можливість швидкого просування по службі за умови високих показників ефективності праці.

Ці методи корисні для покращення морального клімату в колективі, підвищення лояльності до компанії, зменшення плинності кадрів. Вони позитивно впливають на внутрішню мотивацію працівників і можуть бути застосовані для заохочення досягнень в області якості виконання завдань або в командній роботі.

Водночас для кількісних показників, таких як виконання плану, необхідно застосовувати матеріальне стимулювання, яке забезпечує співробітників безпосередньою фінансовою вигодою за їхні досягнення. Це можуть бути:

- бонуси, премії або інші додаткові виплати в залежності від результатів виконання плану;
- відсотки від продажів або конкретних проєктів, що дає можливість співробітникам отримувати додаткові кошти за реалізацію певних цілей;
- різні фінансові нагороди, що залежать від виконання індивідуальних або командних завдань, таких як перевиконання плану чи досягнення стратегічних цілей компанії.

Завдяки матеріальному стимулюванню можна безпосередньо впливати на продуктивність праці, оскільки бонуси чи премії за виконання або перевиконання плану мотивують співробітників до підвищення своїх показників. У свою чергу, це сприяє досягненню загальних цілей підприємства та підвищенню ефективності

використання персоналу.

Важливо зазначити, що індивідуальна мотивація, яка ґрунтується на чітко визначених критеріях оцінки, безпосередньо впливає на показники ефективності. Важливо, щоб система оцінювання не лише відображала результати праці, а й безпосередньо була пов'язана з можливістю отримати винагороду за досягнення. Таким чином, взаємодія між результатами роботи, системою оцінювання та мотивацією веде до:

1. Збільшення продуктивності праці — співробітники працюють більш ефективно, оскільки вони розуміють, що їхні досягнення будуть винагороджені.

2. Покращення показників ефективності персоналу — кожен працівник прагне досягти кращих результатів, коли знає, що це впливає на його фінансове становище та кар'єрний ріст.

3. Зменшення плинності кадрів — якщо система оцінювання справедлива і дає можливість досягати конкретних результатів, співробітники будуть більш задоволені своєю роботою і залишатимуться в компанії.

4. Підвищення мотивації до кар'єрного росту — якщо система оцінювання поєднується з можливістю кар'єрного росту на основі досягнутих результатів, це стимулює працівників до постійного вдосконалення.

Отже, система оцінювання персоналу повинна бути не лише інструментом для вимірювання результатів роботи, але й потужним механізмом мотивації. Нематеріальні методи, такі як визнання та кар'єрні перспективи, добре працюють для підвищення морального клімату в колективі, в той час як матеріальні методи, такі як бонуси та премії, ефективно стимулюють досягнення кількісних показників. Завдяки цьому система оцінювання стає важливим інструментом для підвищення ефективності використання персоналу, зокрема продуктивності праці, що безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Тому доцільно обґрунтувати мотиваційний механізм, який сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу ТОВ «Алмет». Це можна реалізувати через оцінку результатів роботи на основі об'єктивних даних, одержаних за допомогою автоматизованої системи SMART HCM & LMS.

В таблиці 3.3 наведено коефіцієнти розрахунку бонусів (% від посадового окладу) працівників ТОВ «Алмет» залежно від обсягу виконання плану.

Таблиця 3.3 – Коефіцієнти розрахунку бонусів для працівників ТОВ «Алмет» в залежності від виконання плану продажів

Виконання плану	Коефіцієнт розрахунку бонусів залежно від рівня посад (% від мінімального розміру посадового окладу)				
	Стажер	Спеціаліст	Провідний спеціаліст	Головний спеціаліст	Керівник підрозділу
	I рівень	II рівень	III рівень	IV рівень	V рівень
100 і більше %	0,2	0,35	0,4	0,25	0,3
96-99 %	0,15	0,3	0,35	0,2	0,25
90-95 %	0,1	0,25	0,3	0,15	0,2
85-89 %	0,05	0,2	0,25	0,1	0,15

Джерело: складено автором

Наведені в таблиці 3.3 розміри бонусів враховують різну категорію посад. Безпосередньо роботою із клієнтами у ТОВ «Алмет» займаються співробітники II та III рівнів (спеціалісти і провідні спеціалісти – робітники, котрі обслуговують клієнтів й менеджери із продажу), тому величина бонусів в них буде найвищою.

Працівники I рівня отримуватимуть мінімальний рівень бонусів, адже вони займають найнижчі посади й у їх обов'язки входять виконання поточних завдань своїх безпосередніх керівників, проте принципи меритократії мають стимулювати їх до підвищення ефективності своєї діяльності і прагнення до кар'єрного росту, а мотивація виступає одним з факторів цього.

Працівники IV і V рівнів займають переважно керівні посади. Означені категорії працівників не займаються безпосередньо роботою із клієнтами, проте вони розробляють політику діяльності підприємства, визначають напрями залучення нових клієнтів, пропонують заходи стосовно стимулювання продажів (наприклад, системи знижок для постійних клієнтів, акційні пропозиції тощо). Відсоток бонусів в них є дещо нижчим, проте в розрахунку від величини окладу вони будуть доволі значними.

Розрахунок розміру бонусів для працівників ТОВ «Алмет» виходячи з мінімального розміру заробітної плати станом на 01.04.2025 р. (8000 грн.) наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок бонусів для працівників ТОВ «Алмет»

Виконання плану	I рівень		II рівень		III рівень		VI рівень		V рівень	
	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн
100 і більше %	50	4000	90	7200	100	8000	70	5600	80	6400
96-99 %	40	3200	80	6400	90	7200	60	4800	70	5600
90-95 %	30	2400	70	5600	80	6400	50	4000	60	4800
85-89 %	20	1600	60	4800	70	5600	40	3200	50	4000

Джерело: складено автором

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової системи преміювання наведено в таблиці 3.5. Продуктивність праці визначено на основі прогнозу доходу від реалізації продукції. Застосовано метод екстраполяції тренду. Результати розрахунків представлено у таблиці 3.5.

Коефіцієнт регресії (b) розраховується за формулою [8]:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{t}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{t})^2} \quad (3.1)$$

Коефіцієнт регресії трендового рівняння чистого доходу: $b=763,30/10=76,33$ млн грн.

Обчислюємо константу α трендового рівняння за формулою [8]:

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{t} \quad (3.2)$$

Константа α трендового рівняння чистого доходу:

$$\alpha = 252,1168 - 76,33 \cdot 3 = 23,126 \text{ млн грн.}$$

Запишемо рівняння тренду:

$$y = 23,126 + 76,33 \cdot t$$

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння тренду чистого доходу ТОВ «Алмет» і похибок прогнозу

Рік	Порядковий номер періоду (t)	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн (y)	$(t_i - \bar{t}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(t_i - \bar{t})^2$	$y_i \cdot t$	t^2
2020	1	112,751	278,73	4	112,75	1
2021	2	220,9922	31,12	1	441,98	4
2022	3	179,7997	0,00	0	539,40	9
2023	4	284,2838	32,17	1	1137,14	16
2024	5	462,7572	421,28	4	2313,79	25
Загалом	15	1260,5839	763,30	10	4545,06	55
<i>У середньому</i>	<i>3</i>	<i>252,1168</i>	<i>152,66</i>	<i>2,00</i>	<i>909,01</i>	<i>11,00</i>

Закінчення таблиці 3.5

y_i^2	Чистий дохід від реалізації продукції, розрахований на основі рівняння тренду, млн грн $\hat{y}_i$	$(y_i - \hat{y}_i)^2$	$\left(\frac{(y_i - \hat{y}_i)}{y_i}\right)^2$
12712,79	99,46	176,758	0,0139
48837,55	175,79	2043,566	0,0418
32327,93	252,12	5229,760	0,1618
80817,28	328,45	1950,404	0,0241
214144,23	404,78	3361,636	0,0157
388839,78	1260,58	12762,124	0,2574
<i>77767,96</i>	<i>252,12</i>	<i>2552,425</i>	<i>0,051</i>

Джерело: розраховано автором

Графік тренду чистого доходу ТОВ «Алмет» представлено на рисунку 3.5.

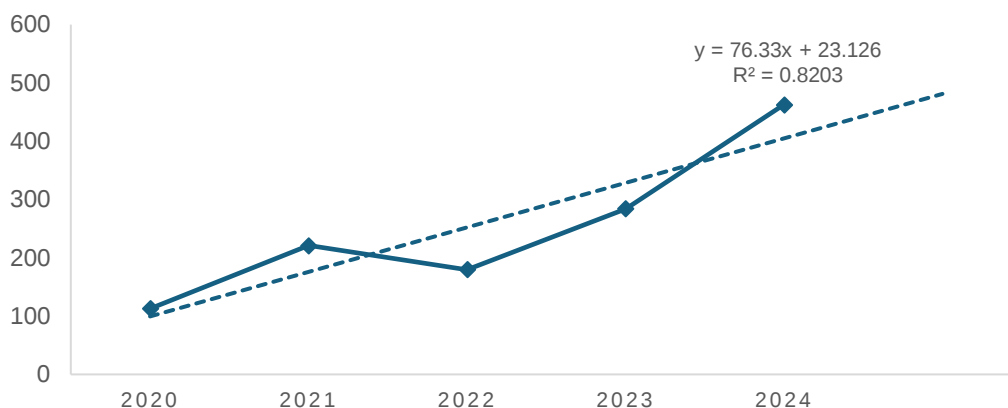


Рисунок 3.5 – Тренд чистого доходу ТОВ «Алмет»

Джерело: побудовано автором з використанням MS Excel

Прогнозне значення чистого доходу на 2025 рік, згідно з параметрами рівняння лінійного тренду, становить:

$$23,126 + 76,33 \cdot 6 = 557,438 \text{ млн грн}$$

Надійність прогнозу оцінюється за коефіцієнтом кореляції:

$$R = \sqrt{0.8203} = 0,9057$$

Тобто, достовірність прогнозу становить 90,57%, що є високим рівнем.

Розрахуємо квадратичну похибку прогнозу за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(y_i - \hat{y}_i)^2}{n}} \quad (3.4)$$

На основі вихідних даних, наведених у таблиці 3.3, квадратична похибка прогнозу становить:

$$\sqrt{2552,425} = 50,52 \text{ млн грн}$$

Тобто, прогнозне значення чистого доходу ТОВ «Алмет» на 2025 р. може становити 557,438 млн грн $\pm$ 50,52 млн грн.

Прийmemo плановий обсяг реалізації за проектом на рівні значення, спрогнозованого за методом екстраполяції тренду, а саме 557,438 млн грн. Приймавши за основу це значення, розрахуємо продуктивність праці ТОВ «Алмет» за проектом (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок рівня продуктивності праці працівників ТОВ «Алмет» за рахунок впровадження нової, бонусної, системи преміювання

Дохід від реалізації продукції до введення нової системи преміювання за 2024 рік, тис. грн.	Продуктивність праці 1 працівника до введення нової системи преміювання за 2024 рік, тис. грн./ос.	Плановий дохід від реалізації продукції після введення нової системи преміювання, тис. грн.	% виконання плану	Продуктивність праці після введення нової системи преміювання, тис. грн./ос.	Зміна продуктивності праці, тис. грн./ос. (+/-)
462757,20	33054,1	557 438	100	39 817,0	+6 762,9
		528 000	95	37 714,3	+4 660,2
		495 000	90	35 357,1	+2 303,0
		467 000	85	33 357,1	+303,0

Джерело: складено автором

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновки, що впровадження запропонованої бонусної системи мотивації персоналу спрямовано на підвищення продуктивності праці в ТОВ «Алмет», що в кінцевому підсумку обумовить збільшення доходу та прибутку підприємства.

Таким чином, удосконалення системи оцінювання персоналу, преміювання стане стимулом для працівників ТОВ «Алмет» підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання винагороди у вигляді бонусів. Впровадження нової моделі мотивації підвищить ефективність менеджменту персоналу, а також показники діяльності підприємства.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Алмет» за 2024 р. і за проєктом наведено у таблиці 3.7.

За проєктом впровадження нової бонусної системи преміювання на ТОВ «Алмет» прогнозується зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема чистого доходу від реалізації продукції — на 20,4%, що зумовлено підвищенням продуктивності праці. Пропорційно зростають операційні витрати та собівартість продукції, при цьому рівень прибутку до оподаткування та чистого прибутку також підвищується на 20,4%. Показники рентабельності, ліквідності та чисельність персоналу залишаються на стабільному рівні, що свідчить про

ефективне використання ресурсів та посилення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 3.7 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Алмет» за 2024 р. і за проєктом

Показник	Одиниця виміру	2024	Проект	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	462 757,2	557 438	120,5%
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього	осіб	14	14	100%
Середньорічний виробіток працівника	тис. грн/особу	33054,1	39817,0	120,5
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	528,0	528,0	100%
Фондовіддача	грн/грн	451	543	120,5
Операційні витрати	тис. грн	47 882,6	57 663,3	120,5%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	393 643,6	474 880,1	120,7%
Операційні витрати на 1 грн товарної продукції	грн/грн	0,1035	0,1035	100%
Прибуток до оподаткування	тис. грн	21 916,5	26 384,1	120,4%
Чистий прибуток	тис. грн	17 930,8	21 590,1	120,4%

Джерело: складено автором

Отже, система оцінювання персоналу є важливою складовою процесу підвищення ефективності використання працівників. Вона дозволяє не тільки об'єктивно виміряти результати роботи співробітників, а й дає можливість застосовувати відповідні мотиваційні стратегії для стимулювання покращення результатів.

Висновки до 3 розділу

1. Виявлені проблеми в системі оцінювання персоналу свідчать про необхідність удосконалення підходів до оцінювання персоналу ТОВ «Алмет», що забезпечить об'єктивність, прозорість та підвищить ефективність управління.

За результатами аналізу запропонованих на ринку автоматизованих систем управління персоналом, ухвалено рішення про актуальність рекомендації до впровадження у ТОВ «Алмет» програмного продукту SMART HCM & LMS – інтегрованої системи для управління людськими ресурсами та навчанням, яка допомагає автоматизувати процеси оцінки персоналу та розвитку співробітників.

Вона поєднує можливості для оцінки ефективності працівників, а також забезпечує ефективне управління їхнім навчанням та розвитком.

Модуль «Оцінка співробітників» автоматизує процес оцінювання за компетенціями (90, 270, 360 градусів) та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), навичок і компетенцій співробітників. Він забезпечує створення форм оцінки відповідно до встановлених вимог і дозволяє залучати різних оцінювачів: керівників, підлеглих, колег та клієнтів. Процес оцінювання, анкетування та тестування автоматизовано для необмеженої кількості співробітників, що спрощує управління продуктивністю. Також передбачено автоматичне формування звітів за результатами оцінювання та рекомендацій щодо розвитку.

2. Реалізація нових підходів до оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет» є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи співробітників. Використання системи SMART HCM & LMS для автоматизації оцінки дозволить забезпечити об'єктивний та прозорий процес вимірювання компетенцій та продуктивності, що, у свою чергу, сприятиме розвитку персоналу та підвищенню результативності компанії.

Впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет» передбачає декілька етапів:

- організаційні заходи для впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS;
- автоматизація HR-процесів;
- оцінка результатів впровадження автоматизованої системи.

Запровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS допоможе ТОВ «Алмет» не лише автоматизувати та стандартизувати процес оцінювання персоналу, але й значно покращити взаємодію з працівниками, підвищити прозорість HR-процесів і забезпечити кращий розвиток кадрів. Використання цієї системи дозволить компанії підвищити ефективність роботи та забезпечити кращу підтримку в управлінні персоналом на всіх етапах їх кар'єри.

Проведені розрахунки дали змогу визначити, що впровадження в ТОВ

«Алмет» автоматизованої системи SMART HCM & LMS надасть змогу знизити витрати шляхом скорочення працівників відділу персоналу за рахунок переведення на інші вакантні посади, а також суттєво покращити процес оцінювання персоналу за рахунок швидкості та об'єктивності.

3. Встановлено, що система оцінювання персоналу є важливою складовою процесу підвищення ефективності використання працівників. Вона дозволяє не тільки об'єктивно виміряти результати роботи співробітників, а й дає можливість застосовувати відповідні мотиваційні стратегії для стимулювання покращення результатів. Запропонована система преміювання стане поштовхом для працівників ТОВ «Алмет» підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання винагороди у вигляді бонусів.

За проєктом впровадження нової бонусної системи преміювання на ТОВ «Алмет» прогнозується зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема чистого доходу від реалізації продукції — на 20,5%, що зумовлено підвищенням продуктивності праці. Пропорційно зростають операційні витрати та собівартість продукції, при цьому рівень прибутку до оподаткування та чистого прибутку також підвищується на 20,5%. Показники рентабельності, ліквідності та чисельність персоналу залишаються на стабільному рівні, що свідчить про ефективне використання ресурсів та посилення економічної стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Встановлено, що у науковій літературі наразі не існує єдиного підходу до визначення поняття «оцінювання персоналу». Узагальнення різних трактувань даного поняття дало змогу надати наступне його визначення: це комплексний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійні результати, компетенції, поведінкові характеристики та потенціал працівників із метою ухвалення обґрунтованих кадрових рішень, надання конструктивного зворотного зв'язку, підтримки мотивації та сприяння подальшому розвитку співробітників у відповідності до стратегічних цілей організації.

До основних функцій оцінювання персоналу відносяться: контрольна, мотиваційна, розвивальна, діагностична, прогностична, координаційна, регулятивна.

Основними принципами оцінювання персоналу є: об'єктивність, справедливість, прозорість, комплексність, регулярність, конфіденційність, зворотний зв'язок, орієнтація на розвиток.

2. Встановлено, що на сьогодні існує чимало методів оцінки персоналу, які можна використовувати залежно від потреб і особливостей організації, зокрема: метод оцінки за компетенціями, метод оцінки за результатами, метод «360 градусів», метод співбесіди, метод тестування, метод самооцінки, метод рейтингу, метод оцінки за проєктами, метод спостереження та інші.

Оцінка персоналу є важливою складовою частиною системи управління ефективністю організації. Однак багато організацій роблять поширені помилки, що можуть суттєво знизити точність і ефективність процесу оцінки: упередженість оцінювачів, негативне сприйняття процесу оцінки, невідповідність методу оцінки потребам компанії, відсутність зворотного зв'язку та плану розвитку, завищення оцінок, формування цілей без участі співробітника, ігнорування сучасних технологій в оцінці персоналу.

Виявлено, що автоматизація оцінки персоналу дозволяє значно полегшити

і вдосконалити традиційні методи оцінки, інтегруючи різноманітні інструменти та системи, які автоматично обробляють дані, надають зворотний зв'язок і допомагають у плануванні кар'єрного розвитку: цифрові платформи для оцінки продуктивності, автоматичні опитування та зворотний зв'язок, інтелектуальні системи оцінки за допомогою ШІ, системи для проведення онлайн-оцінки компетенцій, інтеграція оцінки з навчальними системами, аналіз поведінкових даних, системи для аналізу кар'єрних траєкторій, оцінка на основі великих даних, гейміфікація процесу оцінки.

3. ТОВ «Алмет» – провідне підприємство в сфері виробництва покрівельних, фасадних та каркасних матеріалів, що успішно функціонує на ринку України понад 10 років. Підприємство має розвинуту виробничу базу, розташовану у двох ключових промислових центрах України – у Львові та Дніпрі, що забезпечує ефективну логістику та своєчасну доставку продукції по всій території країни.

За період з 2022 по 2024 рік підприємство продемонструвало суттєве зростання ключових фінансових показників, що свідчить про позитивну динаміку його діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 179799,7 тис. грн у 2022 році до 462757,2 тис. грн у 2024 році, що становить 257% від рівня 2022 року та 163% у порівнянні з 2023 роком. Такий значний приріст доходів вказує на розширення ринку збуту або збільшення обсягів виробництва і продажу продукції.

В 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибуток. В 2024 р. чистий прибуток збільшився порівнюючи з 2022 р. на 11760,3 тис. грн. або на 190,6 %. Порівнюючи з 2023 р. збільшився в 2024 р. на 6622,3 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 58,6 %.

У 2022 році чисельність персоналу становила 14 осіб. У 2023 році спостерігалось зростання до 16 осіб, що свідчить про тимчасове розширення кадрового складу. Проте вже у 2024 році чисельність працівників знову зменшилася до рівня 2022 року — 14 осіб. Така динаміка може свідчити про оптимізацію штату або завершення короткострокових проєктів, які потребували залучення додаткових працівників.

В 2023 році реальна заробітна плата дещо знизилась (на 1,28%), тобто купівельна спроможність працівників погіршилася. Натомість у 2024 році вона не лише відновилася, а й трохи зросла (на 0,4%), що є позитивною тенденцією в організації оплати праці на підприємстві.

4. На підприємстві ТОВ «Алмет» система оцінювання є орієнтованою переважно на контроль виконання завдань і отримання зворотного зв'язку. Вона виконує базові функції аналізу ефективності роботи, однак має обмежений підхід до комплексного оцінювання персоналу, що може впливати на мотивацію співробітників та загальну якість роботи. До основних методів оцінювання персоналу в ТОВ «Алмет» відносять такі: опитування клієнтів щодо оцінки роботи працівників; внутрішня оцінка на основі КРІ (ключових показників ефективності); адміністративні методи оцінки персоналу.

5. Визначено, що оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами в компанії ТОВ «Алмет». Кожен з методів оцінки – опитування клієнтів, внутрішня оцінка на основі КРІ та адміністративні методи – має свої переваги та обмеження, і їх доцільно використовувати в комбінації для отримання найбільш об'єктивної та всебічної оцінки ефективності працівників. Так, опитування клієнтів є потужним інструментом для отримання зворотного зв'язку про роботу працівників безпосередньо від споживачів. Однак, цей метод може бути обмежений суб'єктивністю відповідей і низьким рівнем участі клієнтів у таких опитуваннях.

Внутрішня оцінка на основі КРІ дає можливість чітко вимірювати ефективність працівників через конкретні показники, такі як обсяг продажів, конверсія та середній розмір угоди. Проте цей метод може не враховувати усіх аспектів роботи, таких як індивідуальні особливості працівників чи зовнішні фактори, що впливають на результати.

Адміністративні методи оцінки персоналу дозволяють здійснювати безпосередній моніторинг діяльності працівників і забезпечувати постійну підтримку виконання завдань. Однак, через суб'єктивність оцінок та низьку стандартизацію, цей метод може призводити до упередженості або недостатньої

точності в оцінці результатів.

Урахування недоліків і проблем кожного з цих методів дозволить компанії ТОВ «Алмет» удосконалити систему оцінки персоналу, забезпечивши більш справедливу і точну оцінку ефективності працівників, що в свою чергу сприятиме покращенню загальної продуктивності та досягненню корпоративних цілей.

6. Виявлені проблеми свідчать про необхідність вдосконалення підходів до оцінювання персоналу ТОВ «Алмет» шляхом розробки нової системи, що забезпечить об'єктивність, прозорість та підвищить ефективність управління.

З-поміж великої кількості систем управління персоналом в ТОВ «Алмет» доцільно впровадити SMART HCM & LMS – інтегровану систему для управління людськими ресурсами та навчанням, яка допомагає автоматизувати процеси оцінки персоналу та розвитку співробітників. Вона поєднує можливості для оцінки ефективності працівників, а також забезпечує ефективне управління їхнім навчанням та розвитком.

Модуль «Оцінка співробітників» автоматизує процес оцінювання за компетенціями (90, 270, 360 градусів) та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), навичок і компетенцій співробітників. Він забезпечує створення форм оцінки відповідно до встановлених вимог і дозволяє залучати різних оцінювачів: керівників, підлеглих, колег та клієнтів.

7. Реалізація нових підходів до оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Алмет» є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи співробітників. Використання системи SMART HCM & LMS для автоматизації оцінки дозволить забезпечити об'єктивний та прозорий процес вимірювання компетенцій та продуктивності, що, у свою чергу, сприятиме розвитку персоналу та підвищенню результативності компанії.

Впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS в ТОВ «Алмет» передбачає декілька етапів: організаційні заходи для впровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS; автоматизація HR-процесів; оцінка результатів впровадження автоматизованої системи.

Запровадження автоматизованої системи SMART HCM & LMS допоможе

ТОВ «Алмет» не лише автоматизувати та стандартизувати процес оцінювання персоналу, але й значно покращити взаємодію з працівниками, підвищити прозорість HR-процесів і забезпечити кращий розвиток кадрів. Використання цієї системи дозволить компанії підвищити ефективність роботи та забезпечити кращу підтримку в управлінні персоналом на всіх етапах їх кар'єри.

Проведені розрахунки дали змогу визначити, що впровадження в ТОВ «Алмет» автоматизованої системи SMART HCM & LMS надасть змогу знизити витрати шляхом скорочення працівників відділу персоналу за рахунок переведення на інші вакантні посади, а також суттєво покращити процес оцінювання персоналу за рахунок швидкості та об'єктивності.

8. Встановлено, що система оцінювання персоналу є важливою складовою процесу підвищення ефективності використання працівників. Вона дозволяє не тільки об'єктивно виміряти результати роботи співробітників, а й дає можливість застосовувати відповідні мотиваційні стратегії для стимулювання покращення результатів. Запропонована система преміювання стане поштовхом для працівників ТОВ «Алмет» підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання винагороди у вигляді бонусів.

За проєктом впровадження нової бонусної системи преміювання на ТОВ «Алмет» прогнозується зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема чистого доходу від реалізації продукції — на 20,4%, що зумовлено підвищенням продуктивності праці. Пропорційно зростають операційні витрати та собівартість продукції, при цьому рівень прибутку до оподаткування та чистого прибутку також підвищується на 20,4%. Показники рентабельності, ліквідності та чисельність персоналу залишаються на стабільному рівні, що свідчить про ефективне використання ресурсів та посилення економічної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (дата звернення: 02.02.2025).
2. Балуська О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.
3. Бізнес-статистика. Рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт.-профес. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мохонько. Електронні текстові дані (1 файл: 1,69 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65111> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.113 (дата звернення: 02.02.2025).
5. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Васирик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431.
6. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11> (дата звернення: 02.02.2025)
7. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.107 (дата звернення: 02.02.2025).

8. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 211 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ad8de37b-6648-443d-9f87-a0992183382c/content> (дата звернення: 14.05.2025).

9. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2 (40). С. 29-38.

10. Доценко Є.А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20 (1296). С. 55-59.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Завербний А., Кушка П., Мицишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46> (дата звернення: 02.02.2025).

13. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-12> (дата звернення: 01.02.2025).

14. Ковшова І.О., Долінська А.О. Система оцінювання персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3(65). С. 80-85.

15. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 48–61.

16. Кучинський В. А., Долина І. В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ". 2022. № 4. С. 59-66.

17. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу

підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295.

18. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489.

19. Менеджмент і бізнес-адміністрування: організація і проходження практики здобувачів другого (магістерського) рівня: навч. посіб. / Уклад.: А.В. Кваско, Н.І. Ситник, Л.П. Шендерівська. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 50 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ad8de37b-6648-443d-9f87-a0992183382c/content> (дата звернення: 15.05.2025).

20. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8 (дата звернення: 01.02.2025).

21. Офіційний сайт ТОВ «Алмет». URL: <https://almet.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2025).

22. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 72–85. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85) (дата звернення: 02.02.2025).

23. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82.

24. Руденко М. В., Лакутін Д. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159.

25. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.

26. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>. (дата звернення: 03.02.2025).

27. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація*

управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

28. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44> (дата звернення: 01.02.2025).

29. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93–98.

30. Фінансова звітність ТОВ «Алмет». URL: <https://clarity-project.info/edr/41647706/yearly-finances> (дата звернення: 04.03.2025).

31. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2021. 311 с.

32. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196 (дата звернення: 02.02.2025).

33. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73.

34. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/features/> (дата звернення: 18.05.2025).

35. SAP. SuccessFactors HCM URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 18.05.2025).

36. SMART HCM & LMS. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/hcm/> (дата звернення: 04.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Алмет»

Дата звіту	07.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	14

Фінансова звітність малого підприємства за 2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	74.10	52.30
первісна вартість	1001	109.10	109.10
накопичена амортизація	1002	35.00	56.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	1 182.50	987.70
первісна вартість	1011	1 621.30	1 756.00
знос	1012	438.80	768.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 256.60	1 040.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	13 801.10	12 032.30
у тому числі готова продукція	1103	4 898.70	4 808.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 311.50	6 401.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28.90	897.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 967.70	12 453.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 083.90	1 479.20
Витрати майбутніх періодів	1170	1 544.90	1 585.70
Інші оборотні активи	1190	5 376.60	2 499.50
Усього за розділом II	1195	49 114.60	37 349.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	50 371.20	38 389.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 814.00	12 951.10
Усього за розділом I	1495	9 815.00	12 952.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	219.70	350.70
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	4 322.20	8 603.20
розрахунками з бюджетом	1620	1 032.40	407.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	709.00	407.70
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	34 981.90	16 075.40
Усього за розділом III	1695	40 336.50	25 086.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	50 371.20	38 389.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179 799.70	220 992.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	156 622.30	190 125.80
Інші операційні доходи	2120	2 993.50	61.00
Інші операційні витрати	2180	18 447.80	17 898.60
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	3.00	33.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	182 793.20	221 053.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	175 073.10	208 057.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 720.10	12 995.30
Податок на прибуток	2300	1 549.60	2 100.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 170.50	10 894.70

Дата звіту	24.01.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	16

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52.30	62.10
первісна вартість	1001	109.10	143.30
накопичена амортизація	1002	56.80	81.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	987.70	732.40
первісна вартість	1011	1 756.00	1 897.40
знос	1012	768.30	1 165.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 040.00	794.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	12 032.30	27 165.40
у тому числі готова продукція	1103	4 808.10	8 439.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 401.10	7 536.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	897.50	859.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 453.90	31 876.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 479.20	3 170.20
Витрати майбутніх періодів	1170	1 585.70	74.30
Інші оборотні активи	1190	2 499.50	8 284.60
Усього за розділом II	1195	37 349.20	78 966.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	38 389.20	79 761.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	500.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 951.10	18 703.60
Усього за розділом I	1495	12 952.10	19 203.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	350.70	38.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	8 603.20	9 494.70
розрахунками з бюджетом	1620	407.80	693.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	407.70	678.90
розрахунками зі страхування	1625	0.00	15.80
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	61.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	16 075.40	50 253.30
Усього за розділом III	1695	25 086.40	60 518.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	38 389.20	79 761.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	284 283.80	179 799.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	241 995.60	156 622.30
Інші операційні доходи	2120	2 852.00	2 993.50
Інші операційні витрати	2180	31 387.30	18 447.80
Інші доходи	2240	2.80	0.00
Інші витрати	2270	0.00	3.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	287 138.60	182 793.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	273 382.90	175 073.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13 755.70	7 720.10
Податок на прибуток	2300	2 447.20	1 549.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 308.50	6 170.50

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	14

Фінансова звітність малого підприємства за 2024 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	62.10	59.40
первісна вартість	1001	143.30	170.30
накопичена амортизація	1002	81.20	110.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	732.40	528.00
первісна вартість	1011	1 897.40	2 045.50
знос	1012	1 165.00	1 517.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	794.50	587.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	27 165.40	28 926.90
у тому числі готова продукція	1103	8 439.00	16 769.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 536.90	11 340.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	859.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 876.10	24 275.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 170.20	10 665.60
Витрати майбутніх періодів	1170	74.30	138.90
Інші оборотні активи	1190	8 284.60	7 075.20
Усього за розділом II	1195	78 966.50	82 422.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	79 761.00	83 009.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 703.60	29 874.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	19 203.60	30 374.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	38.50	

Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	9 494.70	11 719.10
розрахунками з бюджетом	1620	693.70	1 291.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	678.90	1 155.60
розрахунками зі страхування	1625	15.80	21.30
розрахунками з оплати праці	1630	61.40	80.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	50 253.30	39 522.70
Усього за розділом III	1695	60 518.90	52 635.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	79 761.00	83 009.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	462 757.20	284 283.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	393 643.60	241 995.60
Інші операційні доходи	2120	650.40	2 852.00
Інші операційні витрати	2180	47 882.60	31 387.30
Інші доходи	2240	35.10	2.80
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	463 442.70	287 138.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	441 526.20	273 382.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	21 916.50	13 755.70
Податок на прибуток	2300	3 985.70	2 447.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	17 930.80	11 308.50