

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Андрія ВШИВЦІВА

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Володимир ДУДЮК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 20__ р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Вшивців А. Оцінка діяльності персоналу в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 "Менеджмент", Львів. 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади оцінювання персоналу організації. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику організації, проведено аналіз діяльності персоналу та встановлено основні заходи щодо проведення оцінки персоналу в сучасних умовах. На основі результатів аналізу розроблено систему оцінювання персоналу ТОВ «ПроТек логістик».

Ключові слова: персонал, оцінка, атестація, колектив, управління персоналом.

ANNOTATION

Vshyvtsiv A. Assessment of personnel performance in modern conditions. The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 "Management". Lviv, 2023.

In the first branch of the qualification work, the theoretical and methodological principles of evaluating the organization's personnel were investigated. In the second branch of the qualification work, a general description of the organization was carried out, an analysis of the staff's activities was carried out, and the main measures for conducting staff assessment in modern conditions were established. Based on the results of the analysis, a personnel evaluation system was developed at «proTek-logistik» LLC.

Keywords: personnel, assessment, certification, team, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Теоретичний зміст процесу оцінювання персоналу організації	7
1.2. Суть та характерні особливості процесу оцінки персоналу організації ...	13
1.3. Критерії та основні методи оцінювання персоналу організації в сучасних умовах.....	19
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПроТек логістик»	27
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПроТек логістик»	30
2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «ПроТек логістик»	36
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Персонал є цінним ресурсом та основним капіталом сучасних організацій. Від його професійного рівня та потенціалу залежить майбутнє організації, її розвиток та процвітання. Адже, функціонування управлінської системи в сучасних організаціях, будь-якої форми власності, видається неможливою без налагодження ефективної системи оцінювання персоналу. Підбір та добір кадрів відіграє вкрай важливу роль для формування злагодженого та ефективного трудового колективу, що є запорукою ефективного менеджменту, вкрай необхідного в умовах загостреної конкуренції. Тому на сучасних підприємствах практикується процес оцінювання персоналу та його атестації для формування конкурентоспроможного колективу та його розвитку. Дослідження основних шляхів формування системи оцінювання персоналу в сучасних умовах є доволі актуальним.

Науковими розвідками у сфері оцінки персоналу та його кваліфікації присвячені праці багатьох вчених, зокрема: Бондаревська К. В., Бучинська Т. В., Бучинська Т. В., Вознюк А. М., Гавкалова Н. Л., Грузіна І. А., Дериховська В. І., Дідур К. М., Кольбашенко Д. А., Кощенко К. В., Лобза А. В., Щербина К. В., Олійник С. У. та інші.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-прикладних засад удосконалення системи оцінювання персоналу організації в сучасних умовах.

Реалізація мети дослідження потребувала виконання низки завдань дослідження, а саме:

- 1) встановити теоретичний зміст процесу оцінювання персоналу;
- 2) дослідити суть та характерні особливості процесу оцінювання персоналу організації;
- 3) встановити критерії та основні методи оцінювання персоналу;
- 4) провести загальну характеристику підприємства;
- 5) здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;

б) розробити пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу.

Об'єктом дослідження є персонал організації.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз та синтез; метод індукції та дедукції, статистичні методи та графічні методи, метод порівняння, метод абстрагування та теоретичного узагальнення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Дослідження становить певну практичну цінність, оскільки розроблена автором модель комплексної оцінки персоналу, проектний КРІ для менеджера зі збуту та проектна шкала оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збуту, сприятимуть підвищенню якості оцінювання персоналу та будуть впроваджуватись у практичній діяльності ТОВ «ПроТек логістик».

Інформаційну базу дослідження становили: наукові праці закордонних та вітчизняних науковців у досліджуваній сфері, навчальна література, статистичні та довідникові матеріали, Інтернет, звітність підприємства.

Основний зміст роботи викладений на 43 сторінках, у роботі міститься 9 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичний зміст процесу оцінювання персоналу організації

Для з'ясування теоретичного змісту процесу оцінювання персоналу організації слід встановити теоретичний зміст базових та ключових понять:

- навички;
- здібності;
- робоче середовище;
- адаптація працівника.

Загалом варто зауважити, що в теорії сучасного менеджменту оцінка персоналу вважається засобом для формування відповідностей між вимогами працівника до організації щодо умов праці та її оплати і вимогами організації до працівника щодо його кваліфікації.

В основі оцінювання персоналу лежить поняття взаємодії між особистістю та робочим середовищем. Робоче середовище складається з усього, що оточує людину: особистого, організаційного, соціального, а також фізичного. Взаємодія між індивідом і роботодавцем та/або робочим середовищем відбувається тому, що обидві сторони мають вимоги, які потенційно можуть бути виконані. Доцільно називати ці вимоги «потребами»: потреби індивіда є його вимогами до роботодавця; потреби роботодавця є його вимогами до працівника [7].

Зазвичай людина шукає місце праці насамперед тому, що заробітна плата може забезпечити базис для існування людини. Однак сучасний людина шукає роботу з інших причин, більш ширших ніж просто для того, щоб підтримувати існування. Певні особистості працюватимуть лише на тих посадах, які забезпечать їм статус або престиж. Інші ж бажають працевлаштуватися в

організаціях, які добре відомі та мають хорошу репутацію. Деякі люди шукають хороших умов праці, хороших соціальних пільг, або гарантій зайнятості. Решта людей працюватимуть лише на тих роботах, які дають їм відчуття успіху, або знаходять застосування їхнім талантам або ж дозволяють їм альтруїстично служити іншим [17].

Будь-яка організація створена для досягнення певних організаційних цілей, будь то прибуток, виживання, стабільність, зростання чи домінування на ринку. Для досягнення цих цілей визначаються завдання, що потрібно виконати для досягнення цілей, вони структуруються в у взаємопов'язану систему. Незалежно від того, наскільки складною є організація, її функціонування можна описати на самому елементарному рівні, за допомогою аналізу терміну завдань, які виконуються та повинні бути виконані.

У наш час організація зазвичай шукає людей, які можуть виконувати поставлені завдання. Відповідно, попередньою умовою для взаємодії індивіда та роботодавця є виконання вимог або потреб, які, на думку працівника роботодавець або організація може задовольнити, і водночас організація має вимоги або потреби, які, на її думку, може задовольнити працівник [18].

Якість робочого середовища працівника, що створює організація є тим чинником, що сприяє або не сприяє його задоволеності працею. Стан такого середовища визначається наявністю або відсутністю певних чинників, що отримали назву підкріплювачів. Підкріплювачі – це ті умови робочого середовища, які зменшують або збільшують ймовірність позитивної реакції працівника, тобто можуть сприяти задоволенню його потреб. Водночас якісна підготовка працівника визначається його навичками, тобто тим, що працівник використовує для задоволення потреб організації. Іншими словами, навички працівника слугують знаряддям для виконання вимог організації, відповідно ступінь майстерності працівника можна оцінити встановивши ступінь легкості, з якою певні вимоги організації виконуються. Виконання завдань передбачає задоволення вимог організації. Будь-яка організація, що задоволена якістю та

швидкістю виконання поставлених завдань працівником, вважається задоволеною цим працівником [20].

Відповідно пристосування працівника до умов праці зосереджується на двох аспектах:

- індивідуальних потребах і навичках;
- на двох паралельних аспектах робочого середовища – вимогах до завдань і підкріпленнях.

В результаті можемо стверджувати, що взаємодія між працівником і робочим середовищем призводить до двох результатів:

- задоволення працівника та його адаптація;
- незадоволення працівника умовами праці.

Своєю чергою, ці два результати призводять до такого наслідку – визначають доцільність перебування на посаді та тривалість перебування в організації. Також вагомим показником та характеристикою є стаж роботи працівника. Саме стаж роботи становить ту «вихідну» інформацію, що береться до уваги в процесі оцінки працівника [15].

З точки зору керівництва, працівник, повинен мати певний баланс переваг та недоліків щодо його працевлаштування. Тобто ті переваги, що надає організація працівнику повинні задовольняти його потреби, співвідношення переваг та зобов'язань працівника повинно бути оптимальним для організації щоб утримувати працівника на цій посаді. В іншому випадку організація намагатиметься знайти спосіб звільнити працівника шляхом просування на менш привабливу посаду, переведення, реструктуризації та інших заходів, щоб працівник більше не претендував на займану посаду та звільнився.

Варто зазначити, що пристосування та адаптація працівника пов'язана з критерієм оцінки персоналу. Дослідження свідчать, що практично відсутні розбіжності у твердженнях фахівців-практиків, дослідників, менеджерів, ба навіть клієнтів та споживачів стосовно того, що критерієм оцінки персоналу є його продуктивність. Проте, окремі дослідники вважають, що продуктивність не повинна бути критерієм, оскільки по суті продуктивність праці є

результатом рейтингового чи іншого виду оцінювання. Тобто це підсумок тих результатів праці, які згодом оцінюються, але вони не вказують безпосередньо на продуктивність праці особи [2].

Існує ціла різниця між результатами роботи та оцінкою виконання роботи. Теорія адаптації роботи відображає цю відмінність у тому, що вона висуває «задовільність», тобто оцінку виконання роботи, як критерій. У нашому дослідженні задовільності ми виявили, що в той час як «результативність роботи» стала основним компонентом оцінки задовільності, були й інші компоненти. Наступним найважливішим компонентом був «конформанс», тобто відповідність правилам організації. Це свідчить про те, що рейтинги або оцінки ефективності роботи, швидше за все, містять сторонні елементи, які можуть фактично спотворити оцінку ефективності роботи. Це викривлення може виявитися дуже складною проблемою з точки зору справедливості в оцінці. Незважаючи на те, що за останні 50 років технологія оцінювання досягла значного прогресу, немає жодного методу забезпечення чесності в оцінках ефективності роботи, який би в кінцевому підсумку не залежав від чесності оцінювача [6].

Використання продуктів або результатів виконання роботи, тобто використання показників результатів, також не полегшує проблему. Цей тип критерію має власний набір складних проблем, якщо згадати декілька: визначення або визначення одиниці продукції; видалення штучних стель або підлог виробництва; вирівнювання можливостей виробляти або виконувати; усунення сторонніх факторів, таких як перебої в постачанні, вихід з ладу обладнання тощо; і ведення виробничих записів протягом «відповідного» періоду часу (який непросто визначити). Ці проблеми вказують на нездоланні труднощі з використанням ефективності роботи – або її продуктів або її рейтингу – як критерію оцінки персоналу. Це полягає в тому, що продуктивність роботи не залежить лише від індивіда, на те, як індивід працює. Результативність роботи також залежить від середовища та від відповідності між індивідом і середовищем, як вказує Теорія адаптації до роботи. Стара

формула про те, що продуктивність дорівнює здібностям, помноженим на мотивацію, є неповною, оскільки вона не включає фактор середовища, тобто потенційних можливостей середовища. Проте, беззаперечним видається те, що «результати роботи» виступають головним критерієм оцінки персоналу. Проте, сучасні дослідники схиляються до думки, що критерієм для оцінки персоналу в сучасних умовах є здатність працівника виконувати певні види завдань та використовувати свої навички. Варто зауважити, що здатність працівника виконувати певні завдання не є гарантією того, що вони будуть виконані якісно, проте відсутність здатності та можливостей є певного роду гарантією того, що завдання не буде виконано задовільно. Таким чином, підсумовуємо, що належна процедура оцінювання персоналу полягає в оцінці його володіння необхідними навичками. Також цілком зрозуміло, що правильне визначення вимог до кваліфікації має ще більш важливе значення [21].

Отже, визначення та оцінювання навичок працівника стає надзвичайно важливим аспектом сучасної теорії управління. Варто зауважити, що доволі складно визначити складність навички та її складові елементи. Більшість будь-яких навичок можна розбити або розкласти на складові частини або навички нижчого рівня. Навпаки, більшість будь-яких навичок можна об'єднати з іншими навичками на тому самому рівні, щоб створити навичку вищого порядку, складовою частиною якої вона (оригінальна навичка) тепер є. Наприклад, навички міжособистісних стосунків можуть складатися з навичок слухання, емпатії, навичок переконання тощо. Своєю чергою, навички міжособистісних стосунків можуть поєднуватися з організаційними навичками, навичками планування, технічними навичками тощо, для формування управлінських навичок.

В теоретичному аспекті існує спосіб вирішення цієї проблеми. Зауважимо, що в принципі є базові або елементарні компоненти, які загалом формують усі навички. Ці базові компоненти виникають як еталонні виміри, оскільки вони утворюють спільні риси, що лежать в основі формування більшості навичок. Ці

основні компоненти ідентифікуються як «здібності». Таким чином, здібності працівника є [31]:

- компонентами, які поєднуються, щоб сформувати навички;
- еталонними вимірами, які можна використовувати в описі навичок для їх оцінювання.

Відповідно, притримуючись такого підходу, доцільним видається потребу у оцінці здібностей особи, що дасть змогу оцінити її потенційні навички, тобто здатність виконувати певного роду завдання.

Такий підхід в теорії управління має багато переваг. Його можна використовувати для скорочення обсягу вимог до навичок працівника, скорочуючи цей перелік вимогами до його здібностей.

Проте, варто зауважити, що конструкт «здібностей» не може замінити навички в площині критеріїв оцінки персоналу. Здібності можуть розповісти роботодавцю, який потенціал людини для реалізації певних навичок; вони не підтверджують наявності фактичних навичок у працівника. Наприклад, працівник може мати здібності до бухгалтерії, але не мати навичок бухгалтера.

В результаті проведеного теоретичного аналізу можемо сформулювати наступні теоретичні узагальнення:

- ефективність роботи не є критерієм оцінки персоналу, а здатність виконувати завдання навпаки – є;
- здатність виконувати завдання розглядається шляхом визначення того, чи можна задовольнити вимоги щодо навичок роботи чи ні;
- здібності – це дуже вдала категорія, за допомогою якої можна описати навички та вимоги до них;
- завдяки здібностям можна оцінити потенціал навичок, однак вони не дають змоги оцінити рівень володіння навичками.

Таким чином оцінка персоналу сприяє відбору працівників із відповідними навичками та здібностями для того аби максимально задовольняти потреби організації. З іншої точки зору, оцінка персоналу сприяє встановленню

критеріїв розвитку для кожного працівника організації та визначає можливості його кар'єрного зростання.

1.2. Суть та характерні особливості процесу оцінки персоналу організації

Вважається, що персонал підприємства є доволі складним об'єктом менеджменту в організації. Така складність зумовлена тим, що працівники мають можливість ухвалювати рішення і відповідним чином оцінювати вимоги, що пред'являються до них керівництвом. Тому управління іншими об'єктами організації видається набагато простішим видом діяльності. Крім того персонал має свої власні інтереси та виявляє доволі чутливу реакцію на управлінські дії та рішення. Водночас, управління персоналом організації нині є дуже важливим чинником та засобом налагодження не тільки ефективного менеджменту в організації, а й сприяє її активному розвитку, оскільки персонал та окремо взяті працівники є найважливішим ресурсом організації сучасного типу.

Варто також зауважити, що якщо розглядати персонал організації як її ресурс то варто виділити його такі особливі риси [28; 30]:

- персонал активний, він має власні потреби та амбіції, що інколи формує зворотну реакцію на заходи впливу на нього, адже персонал будь-який вплив сприймає через призму власних потреб та вимог; така реакція інколи призводить до протилежних наслідків, цілком неочікуваних для керівництва організації;
- в процесі управління персоналом приймає участь увесь менеджмент організації, фахівці структурних підрозділів, що інколи сприяє формуванню певних конфліктів та протиріч тощо;
- керівництво організації також є частиною її персоналу, що сприяє утворенню суб'єктивних впливів.

Для з'ясування суті та характерних особливостей процесу оцінки персоналу організації, перш за все, проаналізуємо підходи до тлумачення цього поняття, які представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу»

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	[4]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
2	[5]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
3	[6]	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності
4	[11]	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
5	[14]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
6	[22]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його завдань
7	[23]	Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінюються усі аспекти діяльності людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки)
8	[31]	Оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці

<i>Продовження таблиці 1.1.</i>		
1	2	3
9	[5]	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому
10	[32]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
11	[14]	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
12	[28]	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
13	[19]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості
14	[20]	Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку
15	[26]	Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)

Таким чином, можемо констатувати, що підходів до трактування поняття оцінювання персоналу є доволі багато. Варто виокремити, на нашу думку, найбільш узагальнене трактування цього поняття: оцінювання персоналу – це визначення міри відповідності очікуваних результатів праці працівника вимогам організації.

Наступним кроком нашого теоретичного аналізу стане систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу, результати представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу

Науковий підхід	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Витратний	Аналіз	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи, комбіновані методи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорої оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Методи оцінки нормативом роботи	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Окремість показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)

<i>Продовження таблиці 1.2.</i>			
1	2	3	4
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)
Інтегральний	Метод експертних оцінок	інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу

Джерело: [14; 15; 18].

Робимо висновок про доволі великий перелік способів оцінювання персоналу у сучасних умовах. Такий перелік способів дозволяє провести оцінку персоналу за різними параметрами. Проте, варто брати до уваги, що некомпетентність та не кваліфікованість менеджменту організації призводить до того, що він не в змозі провести адекватну оцінку персоналу та отримати валідні результати, що є причиною прийняття неправильних управлінських рішень у сфері управління персоналом. За такого перебігу подій організація наражається на низку потенційних проблем та загроз. Адже, як уже зазначалося персонал відіграє вкрай важливу роль у процесі розвитку організації та є найважливішим її ресурсом. Тому прийняття правильних та обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом є дуже важливим завданням сучасного менеджменту.

Наголосимо, що недостовірною оцінкою діяльності персоналу є зазвичай наслідком вибору некоректного та «непідходящого» методу його оцінювання, або ж такий метод не потрібно використовувати у даній ситуації.

Варто зазначити, що найоптимальніша та най достовірніша оцінка персоналу може бути проведена на основі вибору оптимального методу оцінювання відповідно до умов, що склалися.

Відповідно, цілями оцінювання персоналу організації є наступні [8]:

- адміністративні цілі – ухвалення рішень щодо кадрового забезпечення організації;
- інформаційні цілі – ухвалення рішень щодо контролювання якісного та кількісного складу персоналу;
- мотиваційні цілі – сприяють отриманню максимальної продуктивності праці персоналу.

Крім того, реалізація заходів щодо оцінки персоналу організації дає змогу отримати певні переваги для організації загалом та для окремо взятих її працівників. Зокрема перевагами для підприємства є [19]:

- формування достовірної інформаційної бази даних щодо рівня вмінь та навичок працівників;
- можливість формування кадрового резерву;
- проведення переміщення, заміщення та ротації персоналу;
- формування ефективної системи професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування дієвих механізмів мотивації персоналу;
- становлення та розвиток корпоративної культури.

Натомість, перевагами для працівників є:

- чітке усвідомлення цілей та орієнтирів розвитку організації;
- розуміння взаємозалежності заробітної плати та системи премій від функціональних можливостей та обов'язків працівника;
- формування каналу зворотного зв'язку: працівник-керівник;
- можливість кар'єрного зростання та розвитку.

1.3. Критерії та основні методи оцінювання персоналу організації в сучасних умовах

Для формування ефективної системи оцінювання персоналу організації варто сформулювати основні критерії, чинники та методи оцінки. Розпочнемо із аналізу основних критеріїв для оцінки персоналу організації.



Рис. 1.1. Критерії оцінки персоналу

Джерело: [28].

Варто також встановити перелік основних процедур, що становлять сучасну технологію оцінювання персоналу, серед яких наступні [31]:

- встановлення основних цілей оцінки персоналу організації на всіх етапах управління;
- ідентифікація об'єкту оцінювання на кожному етапі проведення оцінки в організації;
- визначення суб'єктів проведення оцінки персоналу на кожному етапі проведення оцінки в організації;
- врахування встановлених критеріїв для оцінювання персоналу організації;
- підбір та підготовка відповідного інструментарію проведення оцінки персоналу, що становить набір методів, засобів та інструментів;
- підготовчий етап до проведення оцінки персоналу, що передбачає накопичення вихідної інформації для проведення оцінки, встановлення об'єкту та суб'єктів оцінювання;
- деталізація основного плану робіт та відповідних заходів щодо проведення оцінки персоналу;
- здійснення процесу оцінювання персоналу та фіксація результатів оцінки;
- аналіз та опрацювання отриманих в результаті оцінювання даних, формування службових анкет та дос'є, узгодження результатів із об'єктами оцінювання, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання у майбутньому.

Отож, аналізуючи особливості процесу оцінки персоналу організації було встановлено перелік складових оцінки персоналу, які згруповано наступним чином [6]:

- оцінки;
- методи оцінки;
- процедура оцінки.

На наступному етапі теоретичного аналізу сформуємо основні чинники оцінки персоналу та представимо їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні чинники оцінки персоналу

№	Фактори	Характеристика
1	Діяльність та її результати	складність, якість праці; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; вклад в загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи; комплексність, масштабність, складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи
2	Ділові якості працівників	акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; вміння долати труднощі, доводити справу до кінця; відношення до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність приймати рішення; вміння раціонально використовувати свій час; кількість помилок; особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (орієнтація на співпрацю, компроміс, суперництво, усунення конфлікту будь-якими способами); організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; товарицькість, комунікабельність; стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії та інші
3	Професіоналізм (здатність і схильність людини до ефективного виконання певної діяльності)	рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект, спеціальних тестів дарувань); здатність до аналізу і узагальнень; володіння теоретичними і спеціальними знаннями, навичками, вміннями; логіка, чіткість мислення
4	Моральні якості	працьовитість; принциповість; чесність; відповідальність, сумлінність; самокритичність; мотиви спонукання до праці
5	Потенціал (характеризує можливості здійснення тих або інших видів діяльності), здібності і особові якості, необхідні для виконання обов'язків	концентрація і перемикання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання; тривожність; рухливість або урівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та інше

Джерело: [10].

Встановивши основні чинники оцінки персоналу можна більш детально розглянути складові оцінки персоналу.

Отож, зміст оцінки включає три компоненти:

- особисті якості працівника та їх оцінювання;
- оцінювання праці;
- оцінювання основних результатів праці.

Щодо методів оцінювання персоналу то їх доцільно розділити на напрями:

- методи виявлення: система забору інформації та різного роду даних, інструменти для обробки інформації та її оформлення;
- методи вимірювання показників, що передбачають поділ на натуральні і вартісні, умовні вимірники та інші методи;
- процедура оцінювання передбачає наступні складові елементи: місце проведення оцінки, суб'єкти оцінювання, порядок її здійснення, періодичність та необхідні технічні засоби.

У таблиці 1.4 представимо основні переваги та недоліки застосування різних методів оцінювання персоналу організації.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методів оцінювання персоналу

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
Рейтинговий метод	Цей метод передбачає ранжування співробітників у підрозділі від найкращого до найгіршого. Критеріями рейтингування можуть бути ділові якості та оціночні показники (наприклад, грошова оцінка продажів або кількість клієнтів, що обслуговуються)	Дозволяє побачити «критичні точки» в результатах, визначити еталон посади, проте є занадто узагальненим, тому не враховує індивідуальних особливостей працівника (тобто компанія не може оцінити потенціал з метою розвитку таланту).	Для оцінювання результативності праці, побудови еталону посади на етапі «народження» організації та її стабільного функціонування
Метод есе	Методика, за допомогою якої менеджер надає оцінку	Дозволяє визначити професійних	Для визначення професійної

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
	якостей та результатів підлеглого працівника. У цьому випадку менеджер може обрати будь-які питання, які вважаються релевантними, наприклад, "Здатність працівника працювати в команді"	компетенцій (вирішення практичних кейсів за напрямом діяльності), проте є суб'єктивним.	спрямованості, сфери (зони) відповідальності; як допоміжний метод на етапі «народження» організації або спаду на ринку
Графічні шкали рейтингу	Для оцінювання кожного завдання використовується окрема шкала. Оцінювач загалом оцінює на шкалі продуктивність працівника. Іноді точки на шкалі доповнюються проявами типової поведінки	Дозволяє оцінити досягнення кожного працівника, побачити «вузькі місця» й обрати шлях їх усунення, підготувати програму навчання	Для оцінювання компетенцій, результативності праці на етапі розвитку компанії
Критична ситуація	Передбачає безпосереднє спостереження та фіксацію прикладів хорошої або неприйнятної поведінки на роботі. Для цього оцінювач веде щоденник із фіксацією різних ситуацій, а потім подає узагальнену оцінку («усереднену» форму поведінки)	Дозволяє оцінити потенціал працівника, вчасно реагувати на зміни, проте затратний, довготривалий процес, вимагає обережного проведення	Для корекції планів розвитку, виявлення «вузьких місць» на етапі стабільного функціонування
Примусовий вибір	Метод передбачає, вибір твердження, яке яке найкращим чином описує поведінку працівника за рядом параметрів.	Дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями та результатами, проте затратний процес, залежить від якості обраних параметрів	Для підбору персоналу, формуванні програм розвитку персоналу на етапі стабільного функціонування
Метод 360°	Метод вимагає збір думок та відгуків від керівників, колег, споживачів та інших.	Дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника	Для оцінювання результативності праці на будь-якому етапі розвитку
Assessment centers	Передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу	Надає комплексну оцінку працівника/ кандидата, дозволяє розробити програму розвитку, проте затратний процес	Для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, формуванню програми розвитку талантів, кар'єри на етапах розвитку компанії

Джерело: [32].

Враховуючи результати теоретичного аналізу притримуємося думки, що запровадження системи оцінювання персоналу може стати основою для підготовки майбутніх лідерів та розкриття так званих «талентів». Адже фактична та оціночна інформація, зібрана в багатьох компаніях в рамках найширшої програми, є реальною основою для кадрового планування, розрахунку потреби в допоміжному персоналі, прогнозування корпоративних програм навчання, організації конкурсного заміщення вакансій і, звичайно ж, винагородження кращих працівників.

У різних організаціях система оцінювання підпорядкована стратегічним цілям і завданням, тому в залежності від кадрової політики вона дає змогу вирішувати певні проблеми.

Наведемо результати деяких досліджень [11; 18], що визначають найбільш актуальні критерії оцінки:

- для оцінки продуктивності праці вагомим значення має якість роботи (93%), обсяг виконаної роботи (90%), знання змісту праці (85%), кількість відпрацьованих годин (79%);

- оцінити особистісні якості: ініціативність (87%), комунікабельність (87%), надійність (86%), потреба контролювати виконувану роботу (67%).

Варто зупинитися на доволі поширеному методі оцінки персоналу – сертифікації: за результатами сертифікації ефективність роботи зросла на 80,2 % у американських компаній. Систематична атестація також дозволяє виявити та усунути шкідливі трудові звички. Загалом, 66% компаній використовували цей метод як підставу для підвищення і переведення працівника; понад 63% компаній надає детальні дані про попередню роботу співробітників та їхні досягнення, щоб визначити розмір підвищення зарплати; сертифікація покращує моральний стан більш ніж у 61% компаній; майже 53% компаній використовують його для визначення кандидатів на керівні посади та створення пулу потенційних менеджерів [23].

Висновки до першого розділу

Проведено теоретичний аналіз задля з'ясування сутнісного змісту процесу оцінювання персоналу організації в результаті якого визначено, що ефективність роботи не є критерієм оцінки персоналу, а здатність виконувати завдання навпаки – є; здатність виконувати завдання розглядається шляхом визначення того, чи можна задовольнити вимоги щодо навичок роботи чи ні; здібності – це дуже вдала категорія, за допомогою якої можна описати навички та вимоги до них; завдяки здібностям можна оцінити потенціал навичок, однак вони не дають змоги оцінити рівень володіння навичками.

Виокремлено основні особливості персоналу організації як її ресурсу: персонал активний, він має власні потреби та амбіції, що інколи формують зворотну реакцію на заходи впливу на нього, адже персонал будь-який вплив сприймає через призму власних потреб та вимог; така реакція інколи призводить до протилежних наслідків, цілком неочікуваних для керівництва організації; в процесі управління персоналом приймає участь увесь менеджмент організації, фахівці структурних підрозділів, що інколи сприяє формуванню певних конфліктів та протиріч тощо; керівництво організації також є частиною її персоналу, що сприяє утворенню суб'єктивних впливів.

Систематизовано науково-методичні підходи до оцінки персоналу та виокремлено такі основні підходи: витратний, порівняльний, результативний, ресурсний, факторний, інтегрований, суб'єктивний.

Встановлено, що реалізація заходів щодо оцінки персоналу організації дає змогу отримати певні переваги, зокрема для організації: формування достовірної інформаційної бази даних щодо рівня вмінь та навичок працівників; можливість формування кадрового резерву; проведення переміщення, заміщення та ротації персоналу; формування ефективної системи професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; формування дієвих механізмів мотивації персоналу; становлення та розвиток корпоративної культури; та для працівників: чітке усвідомлення цілей та орієнтирів розвитку

організації; розуміння взаємозалежності заробітної плати та системи премій від функціональних можливостей та обов'язків працівника; формування каналу зворотного зв'язку: працівник-керівник; можливість кар'єрного зростання та розвитку.

Систематизовано основні методи оцінювання персоналу: методи виявлення (система забору інформації та різного роду даних, інструменти для обробки інформації та її оформлення); методи вимірювання показників, що передбачають поділ на натуральні і вартісні, умовні вимірники та інші методи; процедури оцінювання передбачає наступні складові елементи: місце проведення оцінки, суб'єкти оцінювання, порядок її здійснення, періодичність та необхідні технічні засоби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПроТек логістик»

ТОВ «ПроТек логістик» – це підприємство, основним видом діяльності якого є дистрибуція товарів на ринку Заходу України. Основним видом товарів ТОВ «ПроТек логістик» є напої, зокрема пива, лікєро-горілочаних виробів, бакалійних товарів тощо. Компанія переважно реалізовує продукцію компанії «Carlsberg-Україна» торгових марок: «Львівське», «Арсенал», «Роберт Домс», «Carlsberg», «Tuborg», «Guinness», «Kronenbourg», «Somersby» тощо; компанії «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo»; «Олейна», «Rollton», «Руна» [27].

Компанія «ПроТек – логістик» володіє широкою мережею філій у різних куточках західного регіону України. Одна із будівель компанії наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Транспортно-складське приміщення «ПроТек – логістик»

Варто зазначити, що компанія під назвою «ПроТек – логістик» була заснована у 2022 році. Проте, зазначена компанія функціонує на ринку уже близько 25 років, оскільки була заснована в далекому 1998 році під назвою «Оверко». Історія становлення компанії розпочалася з того, що вона стала офіційним дистриб'ютором Львівської пивоварні та пивзаводу «Славутич» у 2005 році. Того ж року було змінено назву компанії на «Львівська пивна компанія». Відповідно у 2022 році компанія перейменовується та отримує свою сучасну назву [27].

Філії компанії «ПроТек – логістик» розташовані у різних містах України, в тому числі у столиці – Києві. Відповідно, на решті території країни компанія представлена регіональними представництвами компанії. Варто зазначити, що клієнтами компанії є близько 40 тис. торгових точок, що закупають продукцію для її реалізації у роздріб. Можемо констатувати, що компанія «ПроТек – логістик» є доволі крупним дистриб'ютором та займає значну частку ринку торгівлі, на заході України зокрема.

Регіонально-торговельна інфраструктура компанії представлена такими філіями:

- ❖ Дрогобицька філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Сокальська філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Тернопільська філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Чортківська філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Кременецька філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Ужгородська філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Київська філія ТОВ «ПроТек – логістик»;
- ❖ Одеська філія ТОВ «ПроТек – логістик».

Зауважимо, що ТОВ «ПроТек – логістик» є однією із складових холдингу «Protec LPK». До складу холдингу також входить компанія «Protec Development», що займається проектуванням та будівництвом об'єктів промислової нерухомості. Управління такого роду комплексами та здачею їх в оренду. Нині в компанії в управлінні знаходяться три промислові комплекси,

площа яких становить 46 000 м². Також у планах будівництво одного із найбільших технопарків на заході України загальною площею 100 тис м².

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та представлена на рисунку 2.2.

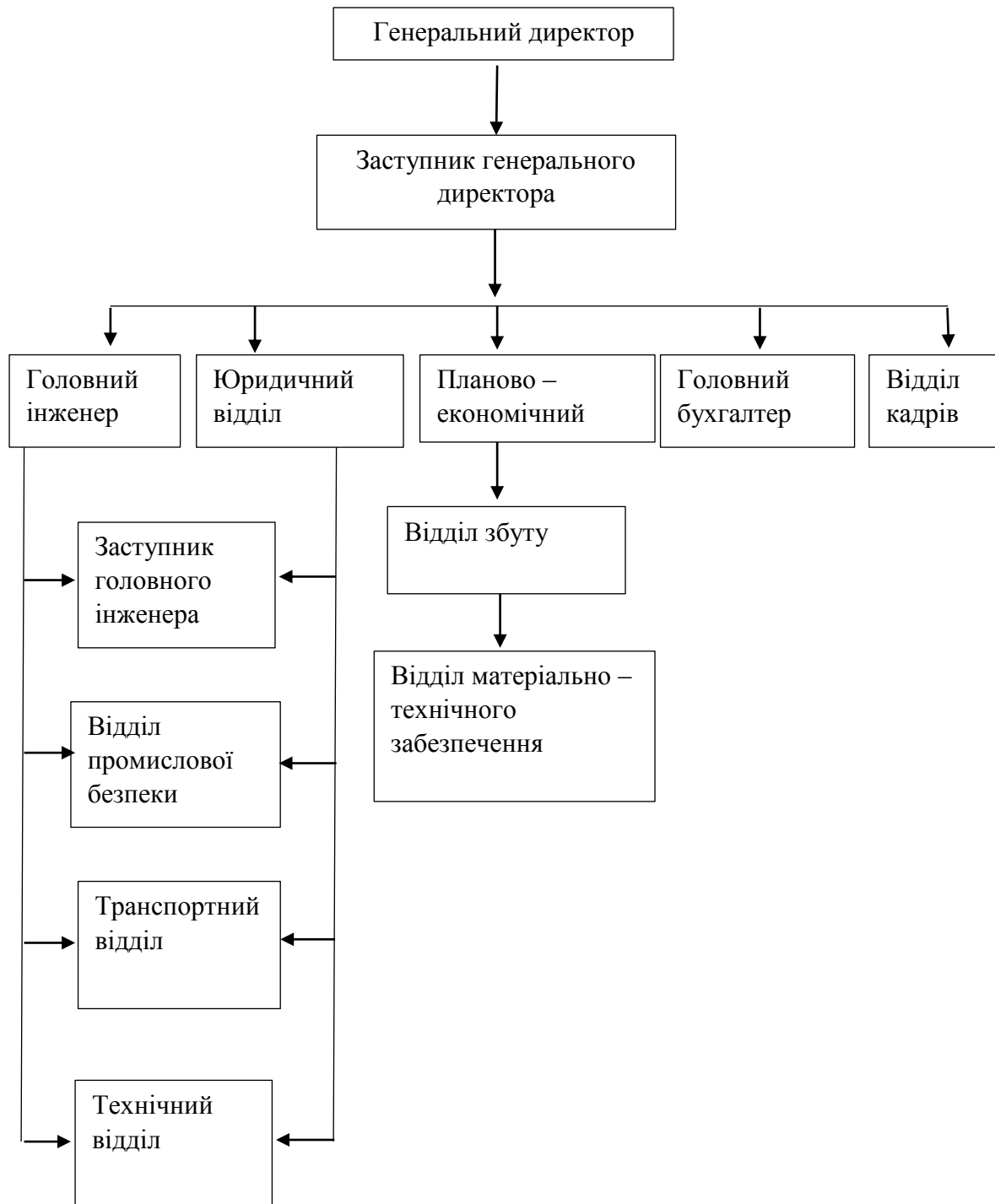


Рис. 2.2. Організаційна структура «ПроТек логістик»

Одним із видів діяльності компанії є реконструкція транспортно-складських і виробничих приміщень для їх подальшої експлуатація та здачі в оренду. Зокрема було реконструйовано транспортно-складські комплекси у мікрорайоні Рясне, у м. Дрогобич та у с. Зимна вода [27].

Більш того, ТОВ «ПроТек – логістик» володіє доволі сучасним автотранспортним господарством та має потужний і розвинений складський комплекс.

Крім «Protec Development», що займається будівництвом та управлінням об'єктами промислової нерухомості до холдингу «Protec» належать інші компанії. Зокрема, компанія «Overtrans», яка є логістичною компанією, що займається транспортними перевезеннями по території України та значної частини Європи.

Варто також наголосити, що місія ТОВ «ПроТек логістик» полягає у об'єднанні найкращих зусиль задля удосконалення якості наданих послуг для споживачів. Таке формулювання місії компанії свідчить про прагнення компанії до якісної роботи, перманентного покращення своєї діяльності та задоволення потреб споживачів та партнерів.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПроТек логістик»

Для реалізації мети дослідження проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПроТек логістик». В межах обраного предмету дослідження варто сформулювати загальне враження про ефективність діяльності підприємства, що певною мірою відобразить не тільки ефективність управління організацією, а й ефективність діяльності персоналу компанії. Оцінка діяльності персоналу організації має доволі дуальну природу. Оцінка окремого працівника не завжди розкриває та відображає ефективність колективної роботи персоналу організації. Та, навпаки, злагоджена діяльність колективу не завжди передбачає якісну роботу усіх його членів. Вирішенням

такого роду питань займалося не одне покоління науковців та дослідників. Зазвичай дослідження окресленої проблематики відбуваються на трьох різних рівнях:

- оцінка окремого працівника;
- оцінка персоналу організації загалом;
- оцінка працівників певної галузі народного господарства.

Саме такий розподіл надає можливість здійснити оптимальну та достовірну оцінку діяльності персоналу. Варто додати, що методика та методи оцінювання персоналу на різних рівнях є різною. Більш того оцінка ефективності роботи працівників різних галузей народного господарства теж різняться. Тому уніфікація підходів та методів оцінки діяльності персоналу є неможливою та доволі складною і дорогою процедурою.

Не позбавлене дискусій і питання оцінки персоналу організації. Преш за все, йдеться про підбір результатів діяльності працівника. Тобто, які саме показники свідчать про ефективну роботу працівника та як здійснювати їх оцінку. Адже спостереження та оцінювання результатів діяльності працівника протягом певного періоду не принесе результату, що відобразатиме його середню ефективність. Йдеться про те що, працівники «видають» найкращі результати знаючи про те, що вони будуть оцінені. За такого підходу результати оцінювання не будуть відображати реальної ефективності працівника та не будуть валідними. Тому в межах нашого дослідження, для оцінки працівників організації важливим є не тільки оцінка працівника, але й господарської діяльності підприємства, що більшою мірою відобразатиме ефективність роботи персоналу ТОВ «ПроТек логістик».

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства розпочнемо із аналізу динаміки фінансових показників діяльності ТОВ «ПроТек логістик» за 2021-2022 роки. Основні результати розрахунків динаміки фінансових показників представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ПроТек логістик»

Стаття	2022	2021	Темпи росту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	2427429	2178287	-249142
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2072284	1228824	-843460
Валовий прибуток	285249	298887	13638
Інші операційні доходи	90821	14229	-76592
Адміністративні витрати	84201	82229	-1972
Витрати на збут	202225	228119	25894
Інші операційні витрати	28227	7896	-20331
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	181087	80875	-100212
Інші фінансові доходи	45174	18787	-26387
Інші доходи	49	12947	12898
Фінансові витрати	174921	75096	57175
Інші витрати	15508	0	-15508
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	21249	9777	-11502
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4994	-1220	-3774
Чистий прибуток	18225	8747	-9478

Джерело: розраховано на основі [24; 27].

В результаті проведеного аналізу можемо констатувати, що підприємство загалом є прибутковим. Більш того, у 2022 році зростає чистий дохід від реалізації продукції на 11,5 %. Враховуючи воєнні реалії сьогодення та кризові явища в економіці та суспільстві загалом така ситуація є доволі позитивною.

Зростає також і чистий прибуток компанії у ще більшому відношенні – на 108 % порівняно із 2021 роком. Зростання показників прибутковості пов'язане із збільшенням обсягів продаж та росту інших операційних доходів підприємства у 2022 році.

Поряд із такими позитивними моментами варто звернути увагу на зменшення витрат на збут порівняно із попереднім роком та зростання обсягів інших операційних витрат та інших витрат підприємства ТОВ «ПроТек логістик».

Наступним етапом стане аналіз показників ліквідності підприємства за період 2021-2022 років.

Основні результати аналізу представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ПроТек логістик»

Показники	Роки	
	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,79	1,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0001
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	27,10	26,20
Коефіцієнт оборотності активів	2,24	1,98
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,11	0,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,009	0,013

Джерело: розраховано на основі [24; 27].

Як засвідчують результати розрахунків загалом показники ліквідності на підприємстві є задовільними та не є критичними. Проте, протягом аналізованого періоду часу їх динаміка є негативною. Зокрема зменшуються показники поточної ліквідності, швидкої ліквідності, оборотності власного капіталу та оборотності активів. Така тенденція не є позитивною та потребує заходів для протидії та відновлення показників до рівня 2021 року. Проте, зміна показників, більшою мірою є відображенням війни російської федерації проти

України, активна фаза якої розпочалась у 2022 році. Звісно ж підприємство, що займається торгівлею зазнало багатьох труднощів у своїй діяльності у зв'язку із цими подіями. Водночас варто відзначити зростання коефіцієнту рентабельності власного капіталу та рентабельності активів, що відбувається на фоні зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку компанії у 2022 році.

Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «ПроТек логістик» за період 2021-2022 років. Основні результати аналізу представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників ТОВ «ПроТек логістик»

Показники	Роки	
	2021	2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,17	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	5,8	12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,77
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	1,07	13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,2	0,75
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,7	0,68
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,2	0,3

Джерело: розраховано на основі [24; 27].

Знову ж таки зауважимо, що основні фінансові показники та показник фінансової стійкості підприємства перебувають у зоні безпеки або перехідній зоні. Проте тенденції їх різкого зниження у 2022 році є доволі тривожними та демонструють негативну тенденцію. Причинами такого різкого погіршення фінансово-економічних показників у 2022 році, крім війни, є розпочаті та незавершені проекти щодо спорудження нових транспортно-складських комплексів підприємства. На їх будівництво пішла значна частина коштів у тому числі й залучених у формі кредитів. Затримки будівництва та усі труднощі

воєнного періоду значною мірою відобразилися на динаміці фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПроТек логістик».

Варто наголосити, що дослідження системи управління персоналом компанії ТОВ «ПроТек логістик» виявило кілька «вузьких місць», що пов'язані загалом із організацією управлінської системи. Отож, щодо найвищого рівня управління то ідентифіковано такі «вузькі місця»:

- відсутність чіткості у процесі встановлення цілей компанії;
- відсутність стратегії управління персоналом;
- наявність конфліктів між працівниками та керівництвом;
- наявність стресових ситуацій.

Варто також виокремити «вузькі місця», що притаманні системі управління персоналом організації, серед яких:

- відносно низький рівень кваліфікації інспектора із кадрового забезпечення;
- значний рівень бюрократизації документообігу на підприємстві, незважаючи на його цифровізацію;
- недостатній рівень мотивації працівників підприємства;
- не зовсім сприятливий мікроклімат у колективі;
- відсутність значного інтересу, до підвищення трудового потенціалу персоналу, до саморозвитку та самовдосконалення працівників;
- потребують удосконалення умови праці;
- недостатня увагу до стимулювання підвищення кваліфікації працівників компанії;
- відсутні чітко визначені критерії оцінювання працівників компанії;
- немає дієвої соціально-психологічної адаптації працівників.
- відбір кандидатів на вакантні посади характеризується недостатньою чіткістю та сумлінністю, що сприяє пониженню загального людського потенціалу підприємства.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «ПроТек логістик»

Аналізуючи основні «вузькі місця» системи управління ТОВ «ПроТек логістик» варто зауважити, що більшість з них пов'язані із недосконалою системою оцінки персоналу та мотивації працівників, зокрема до саморозвитку та вдосконалення. Тому у цьому підрозділі сформуємо основні пропозиції для усунення ідентифікованих недоліків.

Для удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «ПроТек логістик» запропонуємо певний перелік заходів. Такі заходи покликані сприяти удосконаленню системи оцінювання працівників на підприємстві, що сприятиме підвищенню людського потенціалу організації. Перш за все, сформуємо теоретичну модель комплексної оцінки персоналу, що враховуватиме індивідуальні якості працівника, його трудову поведінку та результати його діяльності. Модель представимо графічно на рисунку 2.3.

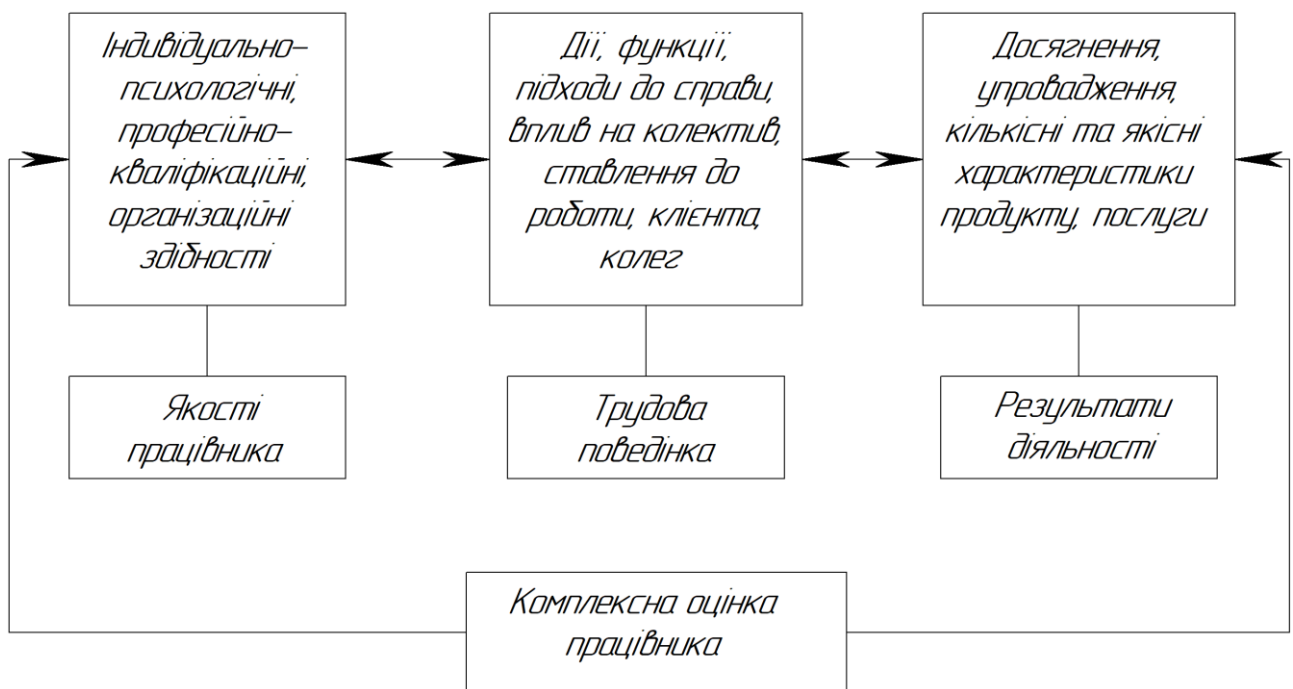


Рис. 2.3. Модель комплексної оцінки персоналу

Наступним кроком стане розробка власне процесу оцінювання персоналу на підприємстві, що передбачатиме послідовність етапів (рис. 2.4).

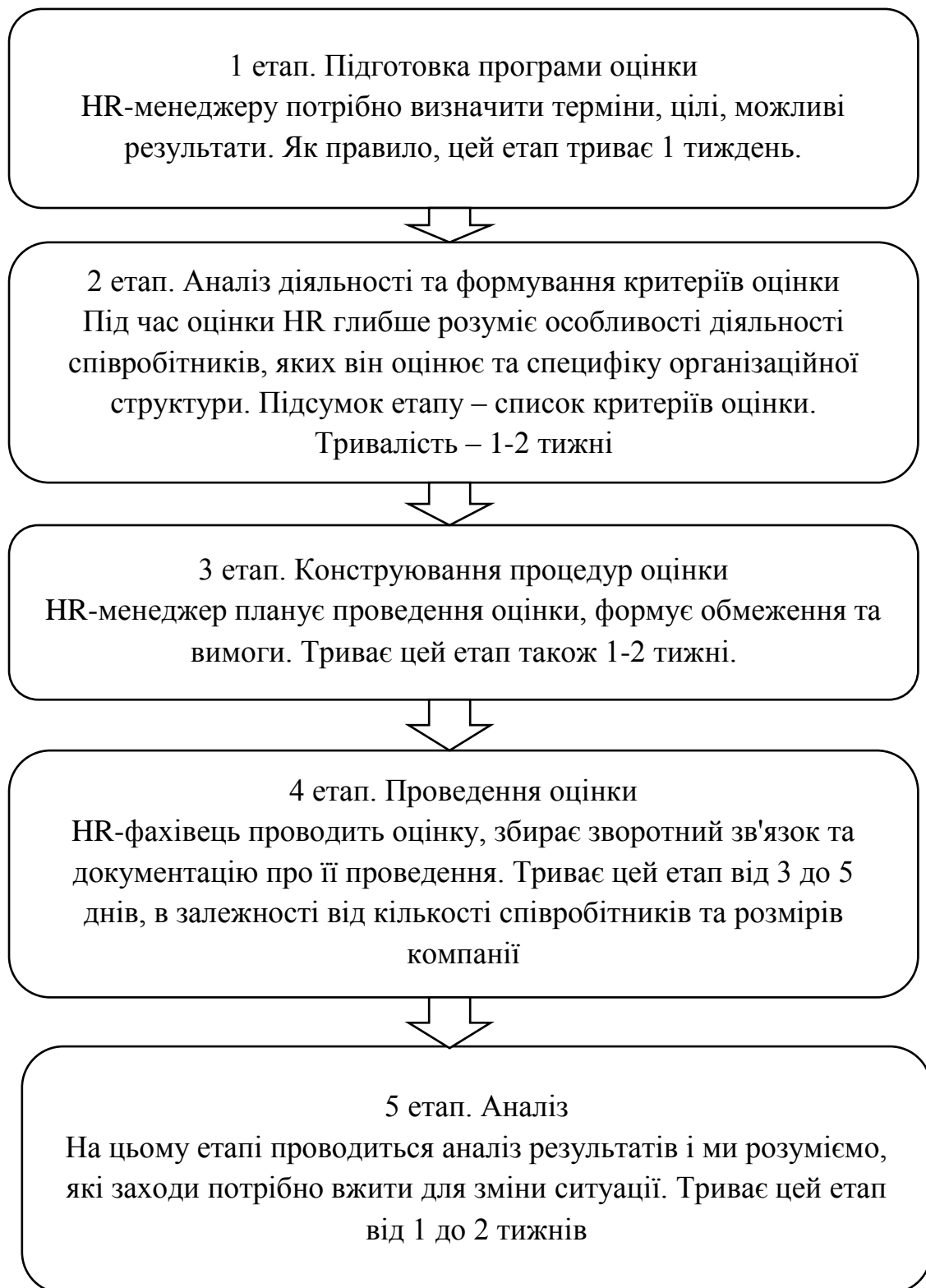


Рис.2.4. Процес оцінки персоналу організації

Сформувавши теоретичну модель та розробивши процес проведення оцінки персоналу можемо вдатися до конкретизації способів оцінки працівників. Одним із самих дієвих сучасних методів вважається метод КРІ. Метод КРІ (Key Performance Instrument) – полягає у встановленні ключових показників ефективності діяльності для кожного виду діяльності чи посадової особи.

Основним його завданням є систематичний моніторинг показників діяльності працівника, що дає змогу отримати оцінку ефективності його діяльності. Більш того, такий метод дозволяє швидко реагувати на виявлені недоліки в діяльності працівника та усувати їх. Відповідно, головними критеріями використання КРІ є [14]:

- результат – контроль за кінцевим результатом;
- витрати – кількість використаних ресурсів;
- продуктивність – відношення кінцевого результату до витрачених ресурсів.

Встановимо основні КРІ для ТОВ «ПроТек логістик»:

- трафік – тип КРІ, що демонструє кількість нових покупців, що довідалися про підприємство;
- конверсія – тип КРІ, що показує частку укладених угод в їх загальній кількості;
- прибуток – тип КРІ, що показує розмір прибутку отриманого від партнера;
- кількість постійних клієнтів – тип КРІ, що демонструє кількість повторних угод;
- середня вартість угоди – тип КРІ, що показує середню ефективність однієї торгової угоди ;
- дебіторська заборгованість – тип КРІ, що демонструє максимальний рівень дебіторської заборгованості;

З огляду на те, що більшість працівників займаються торгівлею, в межах нашого дослідження розроблено типовий КРІ для менеджера зі збути, що покликаний спростити оцінку діяльності працівника (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Проектний КРІ для менеджера зі збути

Ціль підприємства	КРІ	Розрахунок рівня досягнення КРІ	Показник і одиниця виміру, %
Виконувати план з продажу продукції — 1000 од.	1. План з продажу	(фактичний обсяг продажу на кінець місяця / запланований обсяг продажу на звітний місяць) · 100 %	Виконання плану з продажу
	2. Лояльність клієнтів	(кількість постійних клієнтів у звітному періоді / кількість постійних клієнтів у базовому періоді) · 100 %	Утримання постійних клієнтів
	3. Залучення нових клієнтів	(кількість нових клієнтів, з якими велись переговори / фактична кількість укладених угод) · 100 %	Залучення нових клієнтів

Розробка та використання проектного КРІ для ТОВ «ПроТек логістик» сприятиме удосконаленню системи оцінювання працівників сфери збути. Така система оцінювання дозволить вчасно реагувати на виникнення проблемних ситуацій та визначати негативні тенденції. Усе це дозволить підприємству більш оперативно та адекватно реагувати на труднощі, що виникають. Представимо також проектну шкалу оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збути ТОВ «ПроТек логістик» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Проектна шкала оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збуту

КРІ	Шкала оцінювання			Коментар
	% виконання	Шкала оцінок		
		варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал	
План з продажу	< 60	0	0	Неприпустимий рівень виконання плану з продажу
	61–94	0,5	1	Низький рівень виконання плану з продажу
	95–100	1	2	Досягнення цільового значення — виконання плану з продажу
	101–110	1,2	3	Перевиконання плану з продажу — лідерство
	> 110	1,4	4	Значне перевиконання плану з продажу — агресивне лідерство
Лояльність клієнтів	< 80	0	0	Неприпустимий рівень втрати лояльності постійних клієнтів
	81–94	0,5	1	Низький рівень утримання клієнтів — зменшення кількості постійних клієнтів
	95–100	1	2	Досягнення цільового значення — збереження лояльності клієнтів
	101–105	1,2	3	Перевиконання плану — поповнення бази постійних клієнтів
	> 105	1,5	4	Значне перевиконання плану поповнення бази постійних клієнтів
Залучення нових клієнтів	< 30	0,1	0	Неприпустимий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
	31–49	0,3	1	Низький рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
	50–69	0,6	2	Середній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
	70–90	0,8	3	Достатній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
	91–100	1	4	Досягнення цільового значення — високий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами; значна кількість переговорів закінчується підписанням угоди на продаж товару

Окрім пропонованих заходів для удосконалення системи оцінки персоналу на ТОВ «ПроТек логістик» пропонується проводити атестацію та переатестацію персоналу.

Вважається, що атестація є одним з основних нововведень у сучасному менеджменті. Завдяки проведенню атестації у працівників оживає інтерес до

роботи, збільшується продуктивність та ефективність праці тощо. Своєю чергою, для підприємства – це можливість виявити та усунути некваліфікованих працівників.

Атестація загалом повинна передбачати такі етапи:

- підготовку пакета необхідних документів;
- проведення атестації;
- підведення підсумків атестації.

Атестацію повинна здійснювати атестаційна комісія. За підсумками атестації комісія робить висновок про працівника, його посаду та заробітну плату та надаються певні поради:

- Чудово – потребує підвищення;
- Добре – залишиться на посаді або переведеться на аналогічну;
- Задовільно – знизити у посаді або відправити на перекваліфікацію;
- Незадовільно – підлягає звільненню.

Загалом вважаємо, що наведений перелік рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності системи оцінювання персоналу та сприятиме розвитку потенціалу персоналу шляхом його мотивування до саморозвитку.

Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику підприємства ТОВ «ПроТек логістик» та встановлено, що його місія полягає у об'єднанні найкращих зусиль задля удосконалення якості наданих послуг для споживачів. Таке формулювання місії компанії свідчить про прагнення до якісної роботи, перманентного покращення своєї діяльності та задоволення потреб споживачів та партнерів.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПроТек логістик» та встановлено, що підприємство загалом є прибутковим. Проте, варто звернути увагу на зменшення витрат на збут порівняно із попереднім роком та зростання обсягів інших операційних витрат та інших витрат підприємства, що мають негативну тенденцію.

Показники ліквідності на підприємстві є задовільними та не є критичними, але їх динаміка є негативною, оскільки зменшуються показники поточної ліквідності, швидкої ліквідності, оборотності власного капіталу та оборотності активів. Зроблено висновок, що зміна показників підприємства є відображенням війни російської федерації проти України. Основні фінансові показники та показник фінансової стійкості підприємства перебувають у зоні безпеки або перехідній зоні, проте демонструють негативний тренд у 2022 р. Причинами такого погіршення показників є розпочаті та незавершені проекти щодо спорудження нових транспортно-складських комплексів підприємства. Затримки будівництва та усі труднощі воєнного періоду значною мірою відобразилися на фінансовому стані ТОВ «ПроТек логістик».

Виокремлено кілька «вузьких місць», що пов'язані загалом із організацією управлінської системи, а саме: відносно низький рівень кваліфікації інспектора із кадрового забезпечення; значний рівень бюрократизації документообігу на підприємстві, незважаючи на його цифровізацію; недостатній рівень мотивації працівників підприємства; не зовсім сприятливий мікроклімат у колективі; відсутність значного інтересу, до підвищення трудового потенціалу персоналу, до саморозвитку та самовдосконалення працівників; потребують удосконалення умови праці; недостатня увага до стимулювання підвищення кваліфікації працівників компанії; відсутні чітко визначені критерії оцінювання працівників компанії; немає дієвої соціально-психологічної адаптації працівників.

Для удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «ПроТек логістик» запропоновано теоретичну модель комплексної оцінки персоналу, що враховуватиме індивідуальні якості працівника, його трудову поведінку та результати його діяльності. Сформовано процес оцінювання персоналу на підприємстві, що передбачає послідовність етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки; конструювання процедур оцінки; проведення оцінки; аналіз.

Запропоновано застосовувати на підприємстві один із самих дієвих сучасних методів – метод КРІ. Метод КРІ (Key Performance Instrument), що полягає у встановленні ключових показників ефективності діяльності для кожного виду діяльності чи посадової особи. Розроблено проектний КРІ для менеджера зі збуту та проектну шкалу оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збуту. Окрім запропонованих заходів для удосконалення системи оцінки персоналу на ТОВ «ПроТек логістик» пропонується проводити атестацію та переатестацію персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведено теоретичний аналіз та встановлено, що: ефективність роботи не є критерієм оцінки персоналу, а здатність виконувати завдання навпаки – є; здатність виконувати завдання розглядається шляхом визначення того, чи можна задовольнити вимоги щодо навичок роботи чи ні; здібності – це дуже вдала категорія, за допомогою якої можна описати навички та вимоги до них; завдяки здібностям можна оцінити потенціал навичок, однак вони не дають змоги оцінити рівень володіння навичками.

Систематизовано науково-методичні підходи до оцінки персоналу та виокремлено такі основні підходи: витратний, порівняльний, результативний, ресурсний, факторний, інтегрований, суб'єктний. Також систематизовано основні методи оцінювання персоналу: методи виявлення (система забору інформації та різного роду даних, інструменти для обробки інформації та її оформлення); методи вимірювання показників, що передбачають поділ на натуральні і вартісні, умовні вимірники та інші методи; процедури оцінювання передбачає наступні складові елементи: місце проведення оцінки, суб'єкти оцінювання, порядок її здійснення, періодичність та необхідні технічні засоби.

Здійснено загальну характеристику підприємства ТОВ «ПроТек логістик» та встановлено, що його місія полягає у об'єднанні найкращих зусиль задля удосконалення якості наданих послуг для споживачів. Таке формулювання місії компанії свідчить про прагнення до якісної роботи, перманентного покращення своєї діяльності та задоволення потреб споживачів та партнерів.

здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПроТек логістик» та встановлено, що підприємство загалом є прибутковим, але ж певні проблеми: зменшення витрат на збут порівняно із попереднім роком; зростання обсягів інших операційних витрат та інших витрат підприємства; динаміка показників ліквідності є негативною, оскільки зменшуються показники поточної ліквідності, швидкої ліквідності, оборотності власного капіталу та оборотності активів, причинами такого погіршення показників є розпочаті та незавершені

проекти щодо спорудження нових транспортно-складських комплексів підприємства.

В результаті аналізу виокремлено кілька «вузьких місць», що пов'язані загалом із організацією управлінської системи, а саме: відносно низький рівень кваліфікації інспектора із кадрового забезпечення; значний рівень бюрократизації документообігу на підприємстві, незважаючи на його цифровізацію; недостатній рівень мотивації працівників підприємства; не зовсім сприятливий мікроклімат у колективі; відсутність значного інтересу, до підвищення трудового потенціалу персоналу, до саморозвитку та самовдосконалення працівників; потребують удосконалення умови праці; недостатня увагу до стимулювання підвищення кваліфікації працівників компанії; відсутні чітко визначені критерії оцінювання працівників компанії; немає дієвої соціально-психологічної адаптації працівників.

З метою усунення «вузьких місць» запропоновано низку заходів, що передбачають: теоретичну модель комплексної оцінки персоналу, що враховуватиме індивідуальні якості працівника, його трудову поведінку та результати його діяльності; розроблено процес оцінювання персоналу на підприємстві, що передбачає послідовність етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки; конструювання процедур оцінки; проведення оцінки; аналіз; запропоновано застосовувати на підприємстві один із самих дієвих сучасних методів – метод КРІ. Метод КРІ (Key Performance Instrument), що полягає у встановленні ключових показників ефективності діяльності для кожного виду діяльності чи посадової особи. Розроблено проектний КРІ для менеджера зі збуту та проектну шкалу оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збуту; запропоновано проводити атестацію та переатестацію персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87–92.
2. Ortynskyi V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>
3. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299–309. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068>
4. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
5. Бучинська Т. В. Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу на основі кваліфікаційного, професійного та компетентнісного підходу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 106–108.
6. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.
7. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
8. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index>.

9. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С. 31–36.
10. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
11. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. 196 с.
12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Гурочкіна В. В. Моделювання системних ефектів від соціального інвестування та корпоративних стимулів в системі розвитку людського капіталу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–47.
14. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
15. Дурняк Б. В. Оцінка інтелекту оперативного персоналу для обслуговування комп'ютерних систем та мереж в екстремальних ситуаціях. *Поліграфія і видавнича справа*. 2011. № 3. С. 85–89.
16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 679 с.
17. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.
18. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>

19. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
20. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 292 с.
22. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
23. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*, 2018. №12 (64). С. 291–295.
24. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
25. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків : НУА, 2013. 376 с.
26. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4 (1). С. 54–59.
27. ПроТек логістик. Опендатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/44777672>
28. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
29. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград: Пік, 2013. 425 с.
30. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*.

2023.Т. 1.(48). Р. 418–426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>

31. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу : роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93–98.
32. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354–358.