

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Максима БАКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук
Ольга ВОРОНКА

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Оксана СЕНИШИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____ 2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

БАК М. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі викладені теоретичні основи оцінки персоналу підприємства. Другий розділ присвячений аналізу існуючої системи оцінки персоналу на підприємстві. У третьому розділі запропоновано напрями щодо удосконалення систем оцінки персоналу та оцінено їхню ефективність.

На основі опрацюванні теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, система оцінки персоналу, методи, критерії оцінки, мотивація, ефективність.

ABSTRACT

BAK M. IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section outlines the theoretical aspects of the personnel assessment system. The second section is devoted to the analysis of the existing personnel assessment system at the enterprise. The third section offers recommendations for improving the personnel assessment system and assesses their effectiveness.

Based on the analysis of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are substantiated.

Keywords: personnel, personnel assessment system, methods, assessment criteria, motivation, effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та значення оцінки персоналу.....	6
1.2. Методи оцінювання персоналу: класифікація та порівняльний аналіз.....	13
1.3. Зарубіжний досвід оцінки персоналу: огляд підходів у країнах з розвинутою економікою.....	24
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ на ТОВ «УНІКАР-Авто».....	29
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	29
2.2. Система оцінки та аналіз персоналу на ТОВ «УНІКАР-Авто».....	38
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Вдосконалення системи оцінки ТОВ «УНІКАР-Авто».....	43
3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Унікар-Авто»	49
Висновки до третього розділу.....	60
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації систем управління персоналом у сучасних умовах, зокрема в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів, таких як війна. Удосконалення механізмів оцінки працівників дозволяє точніше визначати їхній внесок у діяльність підприємства, що, своєю чергою, є ключовим чинником забезпечення його ефективної роботи.

Аналіз останніх досліджень. Оцінювання персоналу є ключовим елементом системи управління кадрами, що впливає на стратегічну результативність підприємства. На думку вчених, серед яких Атанасов М. [1], Денисенко М.П. [5], Дяків О.П. [7], Лавриненко Е.Т. [11], Зудова І.Ю. [8] та Савчинський О.О. [28], ефективна оцінка персоналу сприяє прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, підвищенню продуктивності праці та розвитку корпоративної культури. У країнах із розвиненою економікою активно впроваджуються сучасні інструменти оцінювання, зокрема асесмент-центри, метод 360 градусів та KPI, які слугують засобами управління ефективністю та мотивацією працівників (Мельник О.Ю. [15]; Поліщук І.І. [26]; Борданова Л.С. [13]). Як зазначають Малтиз В.В. [13] і Петрик Ю.С. [24], використання цих технологій дає змогу глибше аналізувати професійні компетенції персоналу, сприяючи їхньому розвитку та зменшенню рівня кадрової плинності.

Мета дослідження полягає в удосконаленні процесу оцінювання персоналу на підприємстві з метою підвищення його мотивації та продуктивності в умовах сучасного ринкового середовища.

Завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні засади системи оцінювання персоналу.
2. Проаналізувати сучасні підходи та методи оцінювання персоналу, оцінити їх ефективність.
3. Дослідити особливості функціонування чинної системи оцінки персоналу на підприємстві.

4. Запропонувати напрями щодо удосконалення систем оцінки персоналу та оцінити їхню ефективність.

Об’єктом дослідження – система оцінки персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Предметом дослідження – процеси, методи та інструменти оцінки персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні основи оцінки персоналу здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; аналіз оцінки персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» здійснюється шляхом використання порівняльного, функціонально-вартісного аналізу; удосконалення процесу оцінювання персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження є монографії, наукові статті, законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні авторські розрахунки.

Апробація результатів дослідження. Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні системи оцінки персоналу у діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто».

Структура роботи включає три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкрито теоретичні основи системи оцінювання персоналу. Другий розділ присвячено аналізу функціонування чинної системи оцінки на підприємстві. У третьому розділі наведено пропозиції щодо її вдосконалення та здійснено оцінку ефективності впроваджених змін.

Обсяг роботи – 67 сторінок, включаючи 7 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення оцінки персоналу

Оцінювання персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами підприємства, що дозволяє оцінити відповідність працівників займаним посадам і забезпечує ефективне планування їхнього професійного зростання. Такий процес надає об'єктивну інформацію про компетенції та результативність співробітників, що сприяє прийняттю виважених управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Оцінювання персоналу має ключове значення в сучасній системі управління підприємством, адже виконує не лише функцію контролю за якістю виконання службових обов'язків, а й виступає важливим інструментом стратегічного розвитку компанії. Завдяки цьому процесу можливо визначити рівень компетентності, кваліфікації, професійного потенціалу та індивідуальних потреб працівників, що дозволяє будувати ефективну та адаптивну систему управління персоналом.

По-перше, оцінка персоналу слугує основою для планування професійного розвитку співробітників. Як зазначає Погуда Н. В., регулярне оцінювання результативності дає змогу визначити сфери, що потребують додаткового навчання чи підвищення кваліфікації, що є важливим елементом підтримки конкурентоспроможності підприємства [25]. Це означає, що оцінка допомагає виявити конкретні навички, які потребують розвитку, роблячи процес навчання більш орієнтованим і персоналізованим. Такий підхід дозволяє компанії не тільки підвищувати кваліфікацію свого персоналу, але й знижувати витрати на невідповідне чи неефективне навчання.

По-друге, оцінка персоналу створює можливості для оптимізації управлінських процесів. Як підкреслює Тимохіна О. О., оцінка працівників є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін кожного

співробітника та допомагає своєчасно коригувати управлінські підходи [22, с. 109]. Наприклад, коли працівник демонструє високу ефективність в одних аспектах діяльності, але має слабкі місця в інших, оцінка дозволяє керівництву раціональніше розподіляти обов'язки, що сприяє підвищенню загальної продуктивності і якості виконання завдань.

Для аналізу оцінки персоналу проведемо дослідження різних підходів щодо визначення поняття, сутності та змісту оцінки персоналу (табл. 1.1).

Таблиці 1.1.

Наукові підходи до визначення категорії «оцінка персоналу»

Автор	Визначення оцінки персоналу
Атанасов М. [1, с.]	Процес комплексного аналізу професійних якостей працівника
Колот А. [19, с. 154].	Визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань
Опанасюк Ю. [28, с. 135]	Елемент управління, система атестації персоналу, необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, що застосовується на підприємстві
Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. [15].	Інструмент для визначення ефективності виконання обов'язків працівником
Семененко Ю.С. [20, с. 23].	Система заходів для визначення відповідності посадовим вимогам через KPI
Середа Г. В. [21, с. 88].	Інструмент досягнення стратегічних цілей через моніторинг компетенцій
Тимохіна О. О. [28, с. 107].	Елемент у системі менеджменту, що забезпечує ефективність використання людських ресурсів
Цимбалюк С. [29, с. 10]	Процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо).

Джерело: сформовано автором на підставі [20-28]

Ще однією важливою функцією оцінки персоналу є підвищення загальної продуктивності. Визначення ефективності працівників за допомогою чітко встановлених критеріїв, таких як ключові показники ефективності (KPI), дозволяє організації створити систему об'єктивного оцінювання. Це дає можливість керівникам точно визначити, де та як можна підвищити продуктивність, а також виявити фактори, які знижують ефективність роботи. Семененко Ю. С. зазначає, що використання KPI в процесі оцінювання дозволяє своєчасно коригувати поведінку працівників та встановлювати реалістичні цілі для підвищення загальної ефективності команди [20, с. 25]. Крім того, важливим аспектом є можливість моніторити прогрес кожного працівника, що надає системі управління динамічності і сприяє досягненню кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Оцінка персоналу також виконує важливу мотивуючу функцію. Прозорість процесу оцінювання та справедливий підхід до визначення результативності співробітників сприяють підвищенню мотивації. Мельник О. Ю. та Саркісян Л. Г. підкреслюють, що оцінка персоналу створює умови для об'єктивного розподілу заохочень, що, в свою чергу, впливає на рівень задоволення працівників та їх залучення до робочого процесу [21]. Це допомагає формувати атмосферу відкритості та довіри між керівництвом і працівниками, що стимулює кожного до поліпшення особистої продуктивності. Задоволеність результатами своєї роботи та визнання досягнень стають важливими факторами, які мотивують працівників досягати нових вершин у своїй професійній діяльності.

Зважаючи на стратегічну значущість оцінки персоналу, цей інструмент дозволяє забезпечити довгострокову ефективність підприємства та його адаптацію до змінюваних умов ринку.

У таблиці 1.1 наведено місце оцінки персоналу в системі управління підприємством. Як показано на схемі, оцінка персоналу є інтегруючим елементом, який забезпечує зв'язок між управлінням продуктивністю, підбором, навчанням, мотивацією, плануванням кар'єрного розвитку та управлінням

корпоративною культурою. Кожен із цих елементів взаємодіє з оцінкою, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства та підвищувати загальну ефективність використання людських ресурсів.

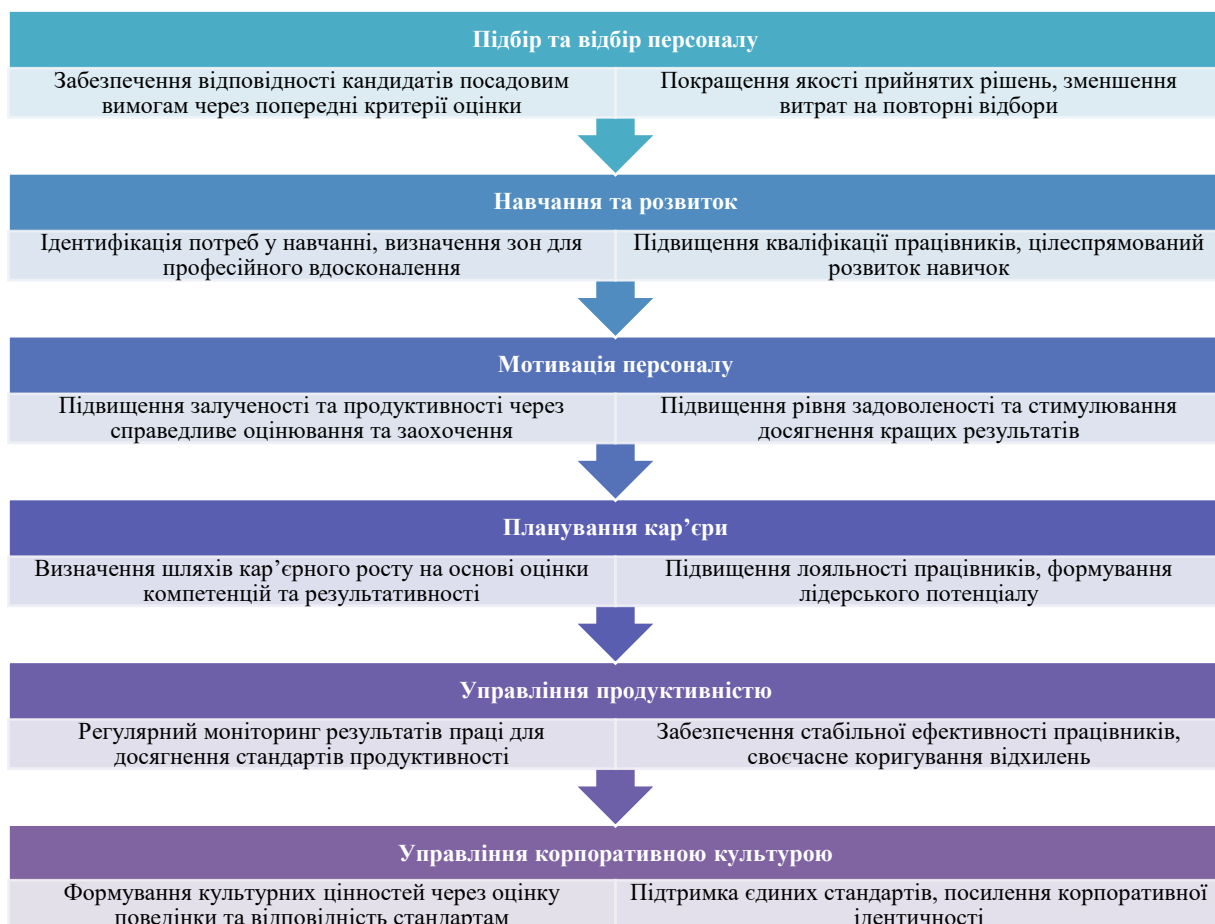


Рисунок 1.1. Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством

Оцінка персоналу є важливим складником системи управління людськими ресурсами (УЛР), і тісно пов'язана з іншими елементами цієї системи, такими як підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація, планування кар'єрного росту та управління продуктивністю. Її інтеграція з іншими функціями управління дозволяє застосовувати комплексний підхід до розвитку людського капіталу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Оцінка персоналу є логічним продовженням етапу підбору кадрів, оскільки критерії, що застосовуються для оцінювання, визначаються ще на етапі підбору. Вимоги до посад і необхідні компетенції для виконання функцій стають основою для розробки стандартів оцінки, які дозволяють оцінити відповідність кандидатів та їх здатність адаптуватися до корпоративної культури. Як зазначає Тимохіна О. О., «оцінка персоналу не тільки визначає якість підбору працівників, але й слугує важливим інструментом для підвищення ефективності самого процесу підбору» [28, с. 107]. Таким чином, оцінка допомагає виявити прогалини в процесі підбору, що в довгостроковій перспективі дозволяє підвищити якість кадрових рішень і знижує витрати на повторні підбори.

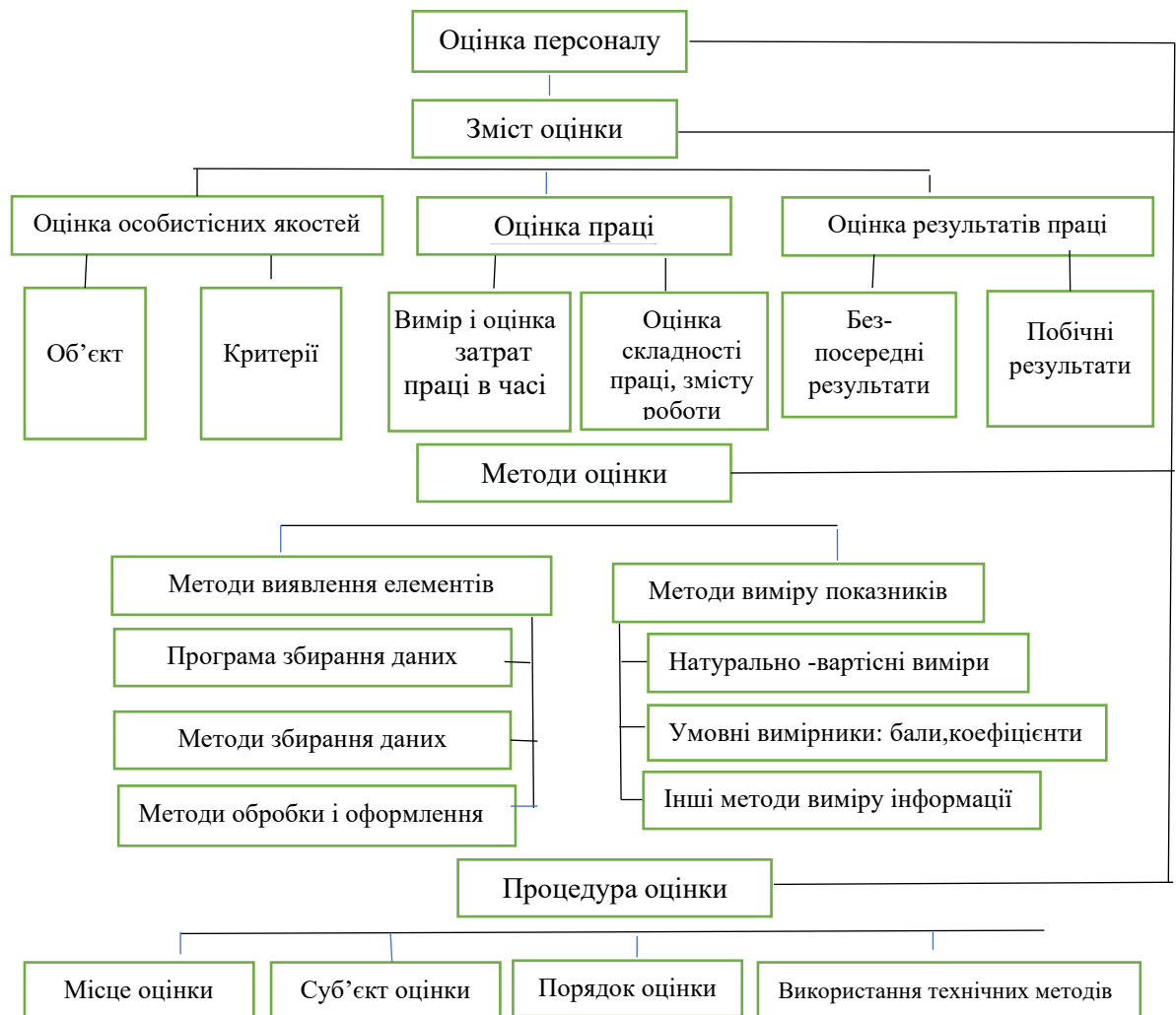


Рис. 1.2. Складові оцінки персоналу підприємства [48]

Оцінка персоналу є основою для визначення потреб у навчанні та розвитку, оскільки вона дозволяє виявити сфери, що потребують вдосконалення. Згідно з результатами оцінки, керівництво може планувати індивідуальні або групові програми навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у певних областях. Як зазначає Семененко Ю. С., «оцінка результативності працівників дозволяє систематизувати підхід до навчання, зосереджуючи ресурси на вирішенні конкретних проблем, які впливають на продуктивність» [20, с. 23]. Таким чином, оцінка та навчання формують єдиний цикл розвитку людських ресурсів, орієнтуючись на підвищення професійної компетентності та поліпшення результативності працівників.

Процес оцінки персоналу також тісно пов'язаний з мотивацією, оскільки на основі результатів оцінки керівництво може обґрунтовано визначати форми заохочень, підвищення, премії та інші види винагород. Як вказують Мельник О. Ю. та Саркісян Л. Г., «справедлива та прозора система оцінки персоналу сприяє високому рівню довіри та залученості працівників, мотивує їх до досягнення вищих результатів» [11]. Задоволеність працівників результатами оцінки своєї діяльності стимулює їх до самовдосконалення та підвищує їх зацікавленість у досягненні індивідуальних і командних цілей, що, в свою чергу, сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства.

Результати оцінки персоналу є важливим інструментом для планування кар'єрного зростання співробітників. На основі отриманих даних керівництво може визначити шляхи розвитку для кожного працівника, з'ясувати, які ключові компетенції потрібно вдосконалювати для просування на нові посади. Як зазначає Середя Г.В., «систематична оцінка надає керівництву необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо професійного розвитку та кар'єрного планування працівників» [21].

Отже, оцінка персоналу та планування кар'єри є тісно взаємопов'язаними елементами, що забезпечують можливості для розвитку як окремих співробітників, так і підприємства в цілому.

Оцінка персоналу є також важливим інструментом управління продуктивністю. Завдяки регулярному оцінюванню, керівництво може визначити ефективність виконання обов'язків працівниками та відповідність їхніх результатів встановленим стандартам. Це не лише дозволяє підтримувати необхідний рівень продуктивності, а й вчасно виявляти і коригувати причини відхилень у роботі. Як стверджує Атанасов М., «чітке встановлення стандартів оцінки та регулярний аналіз результатів допомагають керівництву підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати стабільний розвиток підприємства» [1]. Таким чином, оцінка персоналу безпосередньо пов'язана з управлінням продуктивністю, адже вона дозволяє оперативно вживати коригувальних заходів та досягати як операційних, так і стратегічних цілей.

1.2. Методи оцінювання персоналу: класифікація та порівняльний аналіз

Оцінювання персоналу виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки воно надає можливість всебічно проаналізувати професійний рівень працівників, їхню відповідність посадовим вимогам і потенціал до подальшого розвитку. Кількісні методи оцінювання персоналу зосереджуються на аналізі результативності співробітників на основі об'єктивних, чисельно вимірюваних показників. Вони дозволяють оцінити продуктивність у конкретних одиницях виміру та забезпечують можливість порівняння результатів у динаміці або між різними працівниками, що сприяє уніфікації процедури оцінювання [15].

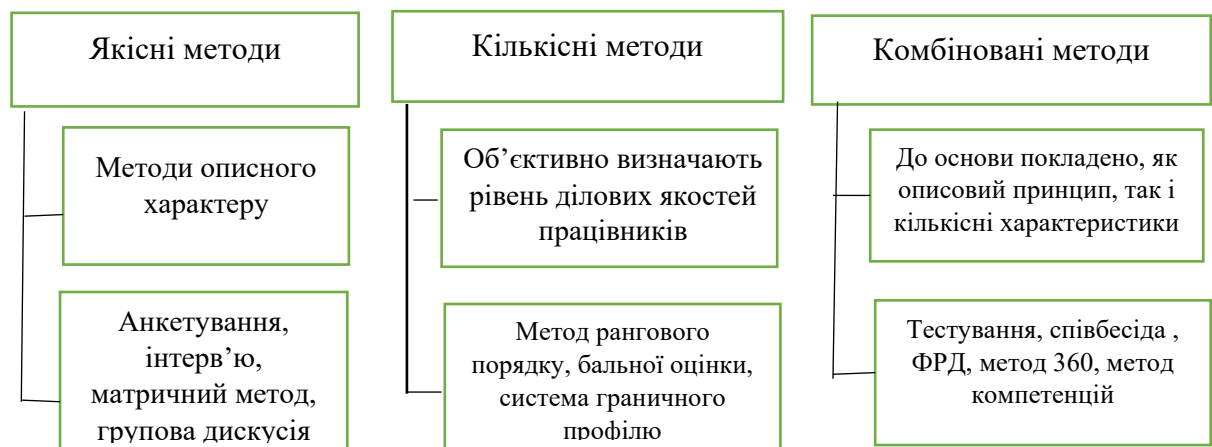


Рис.1.3. Групові методи оцінки [14].

Визначення традиційних та сучасних методів оцінки персоналу є важливим кроком у розвитку ефективної системи управління кадрами. Вони допомагають організаціям точніше вимірювати компетенції, потенціал і продуктивність своїх співробітників. Методи оцінки персоналу можна поділити на традиційні (анкети, тестування, інтерв'ю) та сучасні підходи (компетентнісні моделі, KPI, ключові індикатори продуктивності)

Традиційні методи оцінки персоналу включають:

1. Анкети: це один із основних інструментів для збору інформації про працівників, їхню діяльність і мотивацію. Запитання в анкетах можуть стосуватися як загальних характеристик працівника, так і конкретних аспектів його роботи. Вони дозволяють стандартизувати процес збору інформації, але можуть бути обмежені суб'єктивністю відповідей.
2. Тестування: використовується для вимірювання рівня знань і навичок працівника в певній сфері. Тестування може бути як письмовим, так і практичним. Однак тестування не завжди точно відображає здатність працівника до адаптації чи розвитку в умовах реальної роботи.
3. Інтерв'ю: це один з найбільш поширених методів для оцінки персоналу, що дозволяє вивчити досвід, мотивацію, комунікаційні навички та здатність до роботи в команді. Інтерв'ю дають можливість краще зрозуміти особистість працівника, але можуть бути суб'єктивними, залежно від досвіду та упереджень інтерв'юера.

Сучасні методи оцінки персоналу:

1. Компетентнісні моделі: ці моделі зосереджені на вивченні поведінкових і професійних компетенцій працівника, що дозволяє більш точно оцінити, чи відповідає кандидат вимогам посади. Такий підхід допомагає сформулювати чітке розуміння того, які навички та знання є необхідними для виконання роботи.
2. КРІ (Ключові показники ефективності): це кількісні показники, що використовуються для оцінки результативності працівників на основі досягнення визначених цілей. КРІ дозволяють більш об'єктивно оцінювати продуктивність, але їх застосування вимагає чіткої постановки цілей і визначення показників.
3. Ключові індикатори продуктивності: цей підхід фокусується на визначенні і вимірюванні важливих індикаторів для конкретних процесів чи завдань. Вони дозволяють оцінити, як ефективно виконується робота та досягаються результати в рамках поставлених цілей.

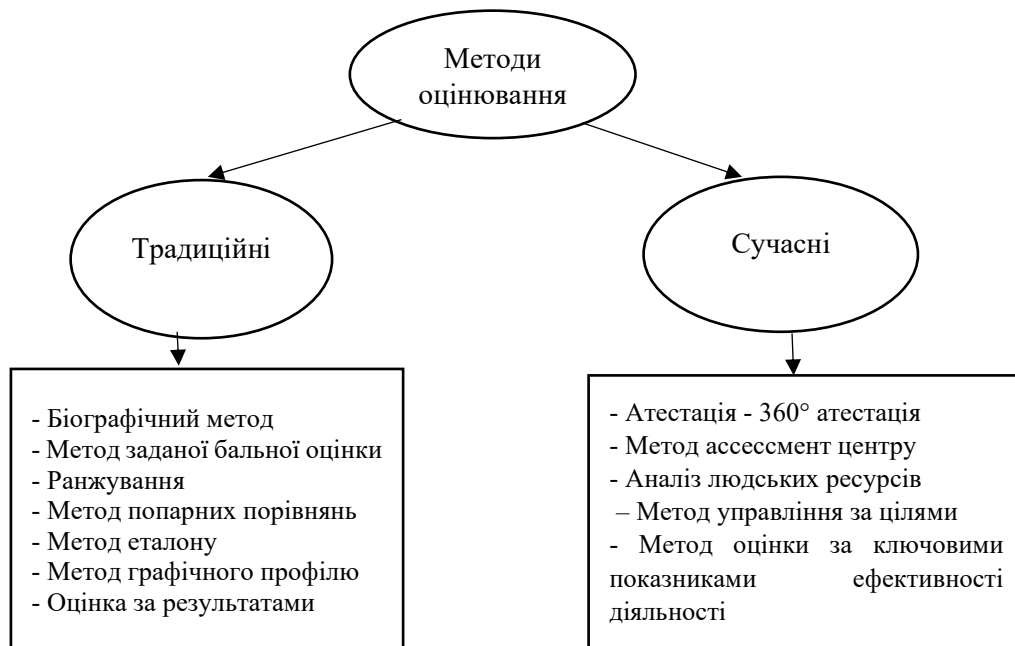


Рис.1.4. Методи оцінювання персоналу [41]

Традиційні методи оцінки персоналу мають низку характерних особливостей: вони зосереджені на працівнику як окремій одиниці без урахування організаційного контексту, а оцінювання здійснюється виключно керівником на основі досягнутих результатів, не враховуючи перспективи розвитку підприємства чи потенціал співробітника.

До основних переваг традиційних методів належать їхня простота, мінімальні витрати на впровадження та загальнодоступність. Однак вони мають і значні недоліки – не беруть до уваги особисті якості працівника, які впливають на його продуктивність, а також можливості для професійного зростання. Це може призводити до недостатньо об'єктивних рішень щодо кар'єрного розвитку й мотивації персоналу.

Нові умови роботи та конкуренції сприяли появі прогресивних методів оцінки персоналу підприємства. Сучасні підходи мають такі ключові особливості:

– оцінювання робочих груп: замість індивідуального підходу основною одиницею аналізу стають команди, підрозділи або тимчасові колективи.

- колективна оцінка: працівник оцінюється не лише керівником, а й колегами, що дозволяє враховувати його здатність до командної співпраці.
- взаємозв'язок із результатами організації: продуктивність працівника та його команди аналізується з урахуванням загальних показників ефективності компанії.
- професійний розвиток: оцінювання охоплює не лише поточні досягнення, а й здатність працівника освоювати нові навички та розвивати свій трудовий потенціал.

Ці тенденції сприяють більш об'єктивному оцінюванню та мотивують працівників до активного кар'єрного зростання.

Серед найпоширеніших методів цієї групи – система ключових показників ефективності (KPI). Застосування KPI дозволяє чітко визначити, наскільки дії працівника сприяють реалізації стратегічних завдань організації, завдяки вимірюванню конкретних індикаторів ефективності [23]. Такий підхід особливо ефективний в умовах, коли необхідно забезпечити прозорість та узгодженість індивідуальних результатів із загальними цілями підприємства. Згідно з сучасними науковими підходами, методи оцінювання персоналу відрізняються залежно від цілей і специфіки діяльності підприємства, що зумовлює необхідність їх адаптації до конкретних умов функціонування організації [23]. Загалом методи оцінки поділяються на якісні та кількісні, кожен із яких має свої переваги й обмеження, що впливають на точність, об'єктивність та складність проведення оцінювання.

Ключовий показник ефективності (KPI) — це індикатор, який використовується організацією для вимірювання прогресу в досягненні стратегічних і тактичних завдань. KPI слугує інструментом оцінки внеску працівників у реалізацію цілей компанії.

Завдяки системі KPI підприємство може ефективно управляти діяльністю, оперативно вносити корективи, формулювати конкретні завдання для персоналу та стимулювати їх до досягнення результатів. KPI виконує також

важливу мотиваційну функцію, сприяючи підвищенню залученості працівників у досягнення визначених результатів.

Існують різноманітні типи ключових показників ефективності (КРІ), які відображають різні сторони діяльності організації [8, с.151]:

- КРІ витрат: характеризують обсяг використаних ресурсів у грошовому еквіваленті (наприклад, витрати на виробництво або маркетинг).
- КРІ продуктивності: відображають рівень завантаження виробничих потужностей, тобто ефективність використання ресурсів (наприклад, коефіцієнт використання обладнання).
- КРІ ефективності: співвідношення результату до витрат, наприклад, прибуток на одну гривню витрат чи виручка на одного працівника.
- КРІ результативності (підсумків): показують кінцеві результати діяльності підприємства у кількісному вимірі (наприклад, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток тощо).

Ключові показники ефективності (КРІ) поділяються на оперативні та стратегічні, залежно від їх призначення та рівня впливу на управлінські рішення.

Оперативні КРІ — це показники, які використовуються для оцінки щоденних операційних процесів підприємства та окремих підрозділів. Вони допомагають швидко виявляти відхилення та приймати рішення для оптимізації діяльності в умовах змін. Наприклад: обсяг виготовленої продукції, рівень використання ресурсів, своєчасність поставок, кількість рекламаций.

Стратегічні КРІ — це показники, які відображають загальні результати діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Вони дозволяють оцінити ефективність реалізації стратегії та планувати майбутній розвиток. Наприклад: рентабельність, чистий прибуток, зростання частки ринку, ефективність інвестицій.

Таблиця 1.2.

Ключові показники ефективності

Ключові показники ефективності у продажу	Ключові показники ефективності у виробництві
Виторг	Витрати сировини
Прибуток від продажу	Продуктивність праці робітників
Собівартість продукції	Обсяг незавершеного виробництва та запасів
Відсоток бракованих виробів	Ремонт обладнання
Сума оборотних активів	Інші виробничі витрати
Вартість запасів	Зберігання готової продукції

Джерело: сформовано на основі [8, с.151].

Таблиця 1.3.

Приклади КРІ для представників різних спеціальностей

Посада	Показник
Керівник відділу продажу	План продажу (відсоток від виконання плану)
Головний бухгалтер	Відсутність штрафних санкцій з боку податкових органів
Податковий консультант	Кількість наданих консультацій
Інтернет-маркетолог	Чисельність відвідувачів сайту, залучених фахівцем
Керівник юридичного відділу	Число виграних справ у суді (відсоток від загальної кількості справ)

Джерело: сформовано [8].

Аналіз ефективності застосування ключових показників результативності (КРІ) демонструє низку переваг [22, с.160]:

1. Зростання мотивації персоналу: Запровадження КРІ сприяє зацікавленості працівників у досягненні конкретних цілей та підвищенні особистої продуктивності.

2. Забезпечення прозорості та справедливості оцінювання: КРІ дають змогу об'єктивно оцінювати діяльність співробітників, що сприяє прозорому формуванню системи винагород та підвищенню довіри в колективі.

3. Можливість оперативного коригування роботи: Низькі показники ефективності вказують на проблемні зони, що дозволяє своєчасно вжити заходів для підвищення результативності.

4. Залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей: Використання КРІ підвищує рівень участі працівників у досягненні організаційних завдань, що зміцнює командну взаємодію.

5. Контроль за якістю виконання обов'язків: Чітко визначені показники допомагають встановити стандарти ефективності та якості виконуваних робіт.

Беручи до уваги вищезазначені аспекти, стає можливим здійснити аналіз ефективності управління підприємством та ідентифікувати потенційні недоліки в існуючій управлінській системі. З позиції структурного підходу до управління, дана система охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники, які перебувають у взаємодії між собою та суттєво впливають на загальну ефективність функціонування компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження КРІ в економічному управлінні є важливим інструментом для досягнення успіху та оптимізації управлінських процесів компанії в умовах динамічних змін. Враховуючи основні принципи, можна виділити кілька рекомендацій щодо розробки ефективної системи управління бізнесом та впровадження методів оцінки результативності управління в комерційних організаціях. Ключові показники ефективності (КРІ) є системою оцінки результатів діяльності та стимулювання працівників. КРІ базуються на кількісних показниках ефективності співробітників, які безпосередньо впливають на рівень їх заробітної плати та мотивацію [8, с.151].

За даними Шубалого О. М., бальна система оцінки є одним із кількісних методів, що дає змогу визначити рівень компетенцій працівника за встановленою шкалою. Цей метод застосовується для стандартизації оцінки, присвоюючи бали за певні показники або компетенції, що дозволяє керівництву порівнювати

результати працівників та знижує суб'єктивність оцінювання [23]. Однак цей підхід є трудомістким, оскільки вимагає створення детальних шкал для кожного критерію оцінки, що може ускладнити його використання в умовах динамічних робочих процесів.

На відміну від кількісних методів, якісні методи оцінки персоналу орієнтовані на суб'єктивні аспекти, що включають поведінкові характеристики, міжособистісні навички та потенціал для подальшого розвитку [15]. Одним із таких методів є 360-градусна оцінка, яка передбачає отримання зворотного зв'язку від різних учасників робочого процесу: колег, підлеглих, керівників, а іноді й клієнтів [10].

Метод 360-градусної оцінки є всебічним інструментом управління персоналом, який забезпечує комплексну оцінку працівника на основі зворотного зв'язку від різних учасників робочого процесу, таких як безпосередні керівники, колеги, підлеглі та, іноді, клієнти. Цей багатосторонній підхід дає змогу отримати більш об'єктивне розуміння професійних якостей та поведінкових характеристик працівника, а також його відповідності корпоративним цінностям та культурі [23].

Оцінка за методом 360 градусів є важливою складовою розвитку організаційної культури зворотного зв'язку. Вона допомагає працівникам краще зрозуміти, як їх сприймають інші члени команди, стимулює розвиток самоусвідомлення та покращує професійну діяльність. Отриманий зворотний зв'язок дозволяє виявити сильні сторони працівника, що сприяє створенню позитивного робочого клімату, а також виявити області для розвитку, які можуть стати основою для складання індивідуальних програм навчання [15].

Переваги методу 360-градусної оцінки: об'єктивність оцінки завдяки залученню кількох джерел; розвиток самоусвідомлення та мотивації працівників; підтримка корпоративної культури зворотного зв'язку та командної взаємодії; можливість точного визначення потреб у навчанні.

Залучення кількох джерел зворотного зв'язку допомагає зменшити суб'єктивність, властиву оцінці, здійснюваній лише одним керівником.

Отримуючи різнопланову інформацію від учасників робочого процесу, керівництво отримує більш об'єктивну картину особистих якостей та професійної результативності працівника, що сприяє точнішому та справедливішому оцінюванню, підвищуючи довіру до процесу [23].

Окрім того, 360-градусна оцінка сприяє розвитку корпоративної культури відкритого зворотного зв'язку. Коли працівники мають змогу оцінювати один одного, це сприяє розвитку взаєморозуміння і взаємоповаги, що, в свою чергу, зміцнює командну роботу та створює позитивний клімат у колективі. Такий підхід підвищує інтеграцію працівників і сприяє лояльності до організації.

Обмеження методу 360-градусної оцінки: ризик суб'єктивності з боку оцінювачів; висока трудомісткість процесу; можливість виникнення конфліктів через відкритий зворотний зв'язок.

Хоча 360-градусна оцінка допомагає зменшити рівень суб'єктивності завдяки залученню кількох джерел, все ж можуть виникнути ситуації, коли особисті симпатії або антипатії оцінювачів спотворюють результати. Наприклад, працівник може отримати низьку оцінку від колег через особисті конфлікти або непорозуміння. Це вимагає уважного підходу до вибору учасників оцінювання та встановлення чітких стандартів для запобігання упередженості [23].

Крім того, цей метод є трудомістким і витратним, оскільки потребує збору великої кількості даних від учасників і їх подальшого аналізу. Тому він менш ефективний для організацій з обмеженим бюджетом або великою кількістю персоналу. Процес може зайняти значний час, особливо коли немає автоматизованих систем для обробки даних [10].

Метод 360-градусної оцінки може також призвести до конфліктів серед працівників. Відкритий зворотний зв'язок і негативні оцінки можуть викликати напруженість у колективі, особливо якщо працівники не готові сприймати конструктивну критику. Для уникнення таких ситуацій важливо забезпечити конфіденційність і анонімність оцінки, а також проводити підготовчі тренінги для працівників, щоб підвищити їх готовність до сприйняття зворотного зв'язку [15].

Отже, метод 360-градусної оцінки є ефективним інструментом для всебічної оцінки та розвитку працівників, а також для формування корпоративної культури зворотного зв'язку та підтримки командної взаємодії. Проте для його успішного впровадження необхідно врахувати можливі ризики та обмеження, адаптувати процес оцінювання до специфіки організації і забезпечити відповідну підготовку учасників оцінки, щоб зменшити потенційні конфлікти.

Ще одним якісним методом є *оцінка компетенцій або компетентнісний підхід*, що фокусується на оцінюванні поведінкових та професійних компетенцій працівника відповідно до посадових вимог. Цей метод дозволяє оцінити здатність працівника виконувати робочі завдання згідно з встановленими стандартами та вимогами посади. Згідно з Мельником О. Ю., застосування компетентнісного підходу є важливим для організацій, які прагнуть не лише забезпечити професійну відповідність, а й оцінити здатність працівників адаптуватися до змін і вирішувати нестандартні завдання. Однак цей метод має свою суб'єктивність, оскільки він залежить від сприйняття спостерігача або керівника, що може вплинути на об'єктивність оцінки.

Метод управління за цілями (МВО) є ефективним підходом, що поєднує як кількісні, так і якісні аспекти оцінки. Згідно з Шубалим О. М., МВО полягає в спільному визначенні цілей між керівником і працівником, після чого оцінюється ефективність на основі досягнення цих цілей [23]. Такий метод сприяє більшій залученості працівників у процес виконання завдань, оскільки вони активно долучаються до встановлення цілей. За словами Погуди Н. В., МВО забезпечує прозорість та ефективність у процесі оцінки, однак його застосування може бути ускладнене трудомісткістю підготовки та необхідністю постійного моніторингу результатів [15].

Вибір методу оцінки персоналу залежить від стратегічних цілей компанії, її організаційної зрілості та специфіки робочих процесів. Кількісні методи, як КРІ та бальна система, забезпечують стандартизацію й об'єктивність, що особливо важливо для великих організацій. Якісні методи, як 360-градусна

оцінка та компетентнісний підхід, зосереджуються на поведінкових аспектах, надаючи всебічну інформацію про працівника, хоча можуть бути суб'єктивними і залежними від міжособистісних взаємин [10]. МВО, поєднуючи ці два підходи, дозволяє досягти балансу між об'єктивністю та адаптивністю, що робить його корисним у швидко змінюваних умовах.

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу

Метод оцінки персоналу	Основні переваги	Основні недоліки	Рекомендована сфера застосування
Атестація	Висока об'єктивність, планування кар'єрного зростання	Тривалий процес, суб'єктивність	Всі рівні персоналу
Тестування	Швидкість і стандартизація, точність	Суб'єктивність у створенні тестів	Підбір і розвиток персоналу
Метод самооцінки	Виявлення суб'єктивного бачення	Низька об'єктивність, суб'єктивні фактори	Особистий розвиток, неформальна оцінка
Оцінка 360 градусів	Комплексність, акцент на міжособистісних навичках	Висока вартість, можливість упередженості	Керівний персонал
Оцінка за результатами	Висока об'єктивність, фокус на результаті	Не враховує поведінкові аспекти	Всі рівні персоналу
Метод критичних інцидентів	Ідентифікація ключових компетенцій	Складність збору даних, суб'єктивність	Управлінський персонал
Ранжування	Простота, підходить для малих колективів	Суб'єктивність, обмежене застосування	Невеликі колективи
Оцінка за KPI	Об'єктивність, відповідність стратегії компанії	Не враховує поведінкові аспекти	Всі рівні, особливо керівний і ключові позиції

Джерело: сформовано на основі [10].

Отже, кожен метод оцінки персоналу має свої специфічні особливості, які потрібно враховувати при виборі найбільш підходящого методу в конкретному організаційному контексті.

1.3. Зарубіжний досвід оцінки персоналу: огляд підходів у країнах з розвинуеною економікою

Оцінка персоналу є важливим інструментом у процесі управління людськими ресурсами та визначається як система, що, за допомогою різноманітних методів і шкал, дозволяє оцінити поведінку та результативність працівників. Цей процес включає аналіз компетенцій, оцінку можливості досягнення встановлених цілей і загальної відповідності працівника вимогам компанії. Відомий менеджер П.Друкер називає оцінку персоналу «дзеркалом», що відображає минулі досягнення працівника та водночас висвітлює шлях до його майбутнього [3, с. 35]. Саме тому оцінка персоналу має ключове значення для стратегії компанії, дозволяючи не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й виявити потенціал для розвитку кожного працівника.

У країнах з розвинуеною економікою існують різноманітні підходи до оцінки персоналу, кожен з яких орієнтований на конкретні аспекти діяльності працівників і специфіку роботи організацій. Найпоширенішими серед них є:

- *Метод управління за цілями (МВО)*, який передбачає визначення чітких індивідуальних цілей для працівників і оцінювання їхніх досягнень відповідно до встановлених показників. Такий підхід дає змогу максимально орієнтувати співробітників на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечує високу мотивацію [26].

- *Модель безперервного зворотного зв'язку*, де працівники отримують регулярний зворотний зв'язок про свою роботу, що допомагає їм коригувати свої дії в режимі реального часу. Цей підхід особливо ефективний у динамічних компаніях, де зміни відбуваються швидко, а також у компаніях, що працюють у сфері послуг, де важливо враховувати миттєві результати діяльності

працівників[36].

- Система *BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*, яка ґрунтується на поведінкових критеріях, фокусується на конкретних робочих діях і дає змогу оцінювати працівників за попередньо визначеними поведінковими індикаторами, що робить її об'єктивною та легкою у використанні для великих корпорацій [26].

Зарубіжний досвід показує, що правильно організована оцінка персоналу приносить вигоди як компаніям, так і працівникам. Для компанії оцінка персоналу дозволяє підвищити загальну ефективність, визначити критичні зони розвитку та за потреби впровадити коригувальні заходи. Зокрема, компанія може швидко ідентифікувати проблеми в роботі певного працівника і здійснити заходи для уникнення серйозніших наслідків, що впливають на загальну ефективність бізнесу. Для працівників регулярна оцінка дозволяє краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони, а також визначити конкретні цілі для професійного розвитку [13, с. 103]. Таким чином, взаємовигідний підхід до оцінювання створює сприятливі умови для особистісного та професійного зростання працівника і сприяє успіху організації загалом.

Серед моделей оцінки персоналу, широко застосовуваних у міжнародній практиці, виділяються кілька ключових підходів:

- Модель «керівник/оцінювач», де оцінку проводить безпосередній керівник працівника. Це класична модель, орієнтована на досягнення цілей, яку легко адаптувати до різних компаній і яка дозволяє отримувати швидкі результати.

- Модель безперервного зворотного зв'язку, що базується на регулярній оцінці та дає змогу відстежувати прогрес працівників. Вона забезпечує динамічне коригування поведінки та підвищує продуктивність [36].

- Метод самотійної оцінки, який полягає в тому, що працівники самотійно аналізують свої успіхи та труднощі. Такий підхід сприяє розвитку самосвідомості й допомагає працівникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони [22, с. 35].

Порівняння зарубіжного досвіду з українською практикою

Українські підприємства також активно впроваджують оцінку персоналу, проте зарубіжний досвід демонструє певні переваги, які можуть бути корисними для адаптації в Україні. Так, українським компаніям доцільно застосовувати методи управління за цілями, що сприятиме ефективнішому досягненню стратегічних завдань. Однак варто враховувати, що певні методи, як-от модель BARS або безперервний зворотний зв'язок, потребують значних ресурсів та відповідного рівня підготовки керівників, що може бути викликом для малих і середніх підприємств в Україні. Водночас для великих корпорацій впровадження зарубіжних підходів може стати ефективним інструментом підвищення мотивації і продуктивності працівників [16, с. 102].

Загалом, зарубіжний досвід оцінки персоналу представляє широкий спектр методів, кожен з яких має свої особливості й переваги. Ці методи, адаптовані до реалій українських підприємств, можуть підвищити ефективність управління та зробити процес оцінки персоналу систематичним і більш орієнтованим на довгострокові результати. Використання зарубіжних практик дозволяє не лише підвищити об'єктивність оцінки, а й формувати чіткі критерії, на основі яких компанія зможе розвивати своїх співробітників та сприяти їхньому професійному зростанню.

Варто підкреслити, що у країнах з розвиненою економікою методи оцінки персоналу стали частиною стратегії компаній, орієнтованої на побудову довгострокових відносин між працівниками та роботодавцями. Компанії приділяють значну увагу не лише оцінці поточних результатів, але й індивідуальному плануванню розвитку, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знизити показники плинності кадрів. Такі підходи, як метод управління за цілями (MBO) або безперервний зворотний зв'язок, сприяють створенню сприятливого середовища для зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, а також забезпечують працівникам можливість розуміти свої кар'єрні перспективи та планувати особистий розвиток [31].

На прикладі успішних компаній у США та країнах Західної Європи, де

впроваджено систему регулярного зворотного зв'язку, можна спостерігати позитивні зміни в корпоративній культурі, а також значне зростання продуктивності праці. Так, компанії, які застосовують модель «керівник/оцінювач» разом із безперервним зворотним зв'язком, демонструють більш високі показники продуктивності, оскільки такий підхід дозволяє негайно виявляти та вирішувати робочі проблеми, забезпечуючи оперативне коригування дій працівників [11, с. 35; 16, с. 102].

Для українських підприємств, що прагнуть інтегрувати зарубіжні методи оцінки, важливо враховувати не лише самі технології, а й корпоративну культуру та специфіку ринку праці. Наприклад, моделі безперервного зворотного зв'язку та МВО потребують стабільного внутрішнього клімату та високого рівня довіри між працівниками та керівництвом. На підприємствах, де робочий клімат нестабільний, або в компаніях з традиційною вертикальною структурою управління, такий підхід може зіткнутися з певними труднощами. Проте в організаціях, орієнтованих на інновації та розвиток, впровадження зарубіжних підходів до оцінки персоналу може значно підвищити продуктивність і задоволеність працівників, а також сприяти створенню позитивного іміджу компанії на ринку праці [13, с. 103].

Окрему увагу варто приділити технологіям самотійної оцінки персоналу, яка в зарубіжній практиці є потужним інструментом для підвищення самосвідомості працівників. Модель самотійної оцінки дозволяє працівникам самотійно аналізувати свої досягнення, розпізнавати сильні і слабкі сторони, що сприяє розвитку критичного мислення і розумінню власних можливостей для професійного зростання. Досвід показує, що такі моделі є ефективними у середовищах, де працівники мають високий рівень самостійності та відповідальності за свою роботу.

У США, наприклад, великі технологічні компанії активно використовують цей підхід, що дозволяє працівникам бути більш залученими до процесу самооцінки, підвищувати рівень відповідальності за власний розвиток і досягнення поставлених цілей [36].

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретичних аспектів оцінки персоналу та системи управління підприємством та зроблено наступні висновки:

Оцінка персоналу є важливим складником системи управління людськими ресурсами, і тісно пов'язана з іншими елементами цієї системи, такими як підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація, планування кар'єрного росту та управління продуктивністю. Її інтеграція з іншими функціями управління дозволяє застосовувати комплексний підхід до розвитку людського капіталу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кожен метод оцінки персоналу має свої специфічні особливості, які потрібно враховувати при виборі найбільш підходящого методу в конкретному організаційному контексті.

Ефективна система оцінки персоналу повинна базуватися на чітко визначених критеріях та сучасних інструментах, що дозволить підвищити продуктивність та мотивацію працівників, а також забезпечить стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для українських компаній використання самостійної оцінки може стати вигідним інструментом, особливо в умовах, коли компанія бажає розвивати автономію і відповідальність працівників. Такий підхід, у поєднанні з методами, які використовують зворотний зв'язок від керівників і колег, сприяє формуванню в працівників глибшого розуміння корпоративної культури, цінностей компанії та вимог до результатів праці.

Ефективна система оцінки персоналу є складним, багатоетапним процесом, що вимагає адаптації під специфічні потреби та стратегічні цілі організації. Зарубіжний досвід демонструє, що найбільш ефективні системи оцінки персоналу забезпечують компанії комплексний аналіз здібностей і потенціалу працівників, створюючи можливості для оперативного управління людськими ресурсами, що є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасних умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ на ТОВ «УНІКАР-Авто»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «УНІКАР-Авто»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УНІКАР-Авто» було засноване відповідно до законодавства України, яке регулює діяльність підприємств, спрямовану на отримання прибутку. Власник здійснює самостійний контроль над фінансово-господарською діяльністю компанії та керується положеннями статуту.

Компанія «УНІКАР-Авто» є ексклюзивним представником на українському ринку у сфері виробництва підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання. Вона також займається розробкою та облаштуванням підіймальних пристроїв для створення безбар'єрного середовища, що полегшує доступ людям, які користуються інвалідними колясками чи візками. Окрім цього, компанія виробляє компресори для гаражного та промислового використання, забезпечуючи високу якість і надійність своєї продукції [23].

Підприємство пропонує виключно якісне європейське обладнання, що відповідає міжнародним стандартам та задовольняє потреби фахівців. Уся продукція має європейську гарантію, що підтверджує її надійність і відповідність вимогам галузі.

Завдяки багаторічному досвіду, команді висококваліфікованих фахівців та наявності всіх необхідних ліцензій компанія готова реалізувати будь-яку ідею замовника — від простого ескізу до повністю готового та введенного в експлуатацію об'єкта, включаючи всі комунікації та оформлення дозвільної документації.

Підприємство спеціалізується на виробництві підіймального обладнання, спрямованого на створення безбар'єрного середовища для громадян, які мають труднощі з подоланням сходових маршів. Асортимент продукції включає:

- вертикальні ліфти платформи: доступні як у шахті, так і без неї, забезпечують зручне переміщення між поверхами;
- похилі підіймачі платформи: дозволяють людям, які користуються інвалідними колясками, комфортно долати рівневі перепади;
- крісла-підіймачі – спеціально розроблені для осіб, яким складно підніматися сходами;
- акумуляторні сходалази: мобільні пристрої для подолання сходових перешкод;
- спеціальні пристрої для басейнів, які допомагають людям з інвалідністю безперешкодно користуватися водними зонами;
- обладнання для адаптації автомобілів: механізми та пристосування, що дозволяють переобладнати транспортні засоби відповідно до потреб людей з інвалідністю;
- мобільні та стаціонарні пандуси – гарантують доступність будівель для осіб з обмеженою мобільністю;
- облаштування громадських закладів – лікарень, шкіл, театрів, спортивних залів, адміністративних будівель, магазинів та інших установ, щоб зробити їх комфортними для всіх відвідувачів [23].

Завдяки комплексному підходу підприємство сприяє створенню інклюзивного середовища, де кожен має можливість вільного пересування та комфортного доступу до інфраструктури.

Завдяки індивідуальному виробництву обладнання ідеально вписується в інтер'єр приміщень, а можливість вибору кольору дозволяє гармонійно адаптувати його до будь-якого стилю.

Компанія прагне не просто відповідати очікуванням клієнтів, а перевершувати їх, надаючи не лише якісний сервіс, але й створюючи атмосферу довіри та довгострокового партнерства. Її місія виходить за межі бізнесу – ТОВ «УНІКАР-Авто» будує взаємини з клієнтами та співробітниками на основі спільних цінностей, формуючи спільноту, де кожен є частиною великої родини компанії.

Протягом своєї роботи ТОВ «УНІКАР-Авто» дотримується ключових принципів, які забезпечують її стабільний розвиток та ефективну співпрацю:

Партнерство – кожен клієнт розглядається як рівноправний партнер, а задоволення його потреб і побажань є пріоритетним завданням.

Послідовність – компанія діє системно та передбачувано, формуючи довгострокові відносини з клієнтами, співробітниками, партнерами й інвесторами.

Сильна команда – працівники мають можливість реалізувати свій потенціал, розвивати професійні навички та сприяти загальному успіху компанії, водночас від них очікується прагнення до самовдосконалення.

Надійність – всі зобов'язання виконуються якісно та вчасно, що підкреслює відповідальний підхід до роботи.

Інновації – компанія активно застосовує набуті знання, впроваджує сучасні технології та творчо підходить до вирішення завдань, постійно вдосконалюючись.

Фінансова стабільність – надійність «УНІКАР-Авто» підтверджена статутним капіталом, резервним фондом та механізмом перестрахування великих ризиків.

Ці принципи формують фундамент успішної діяльності компанії та забезпечують довіру серед клієнтів і партнерів.

Компанія активно розвиває довгострокові взаємини з клієнтами, пропонуючи не лише продаж продукції, а й комплексні послуги з сервісного обслуговування, діагностики та ремонту. Це дозволяє гарантувати високі стандарти якості та забезпечувати надійність і комфорт у використанні спеціальних конструкцій, спрямованих на покращення доступності для людей з обмеженими можливостями, зокрема тих, хто користується інвалідними візками або має труднощі з рухом [23].

Репутація компанії, заснована на довірі та професіоналізмі, робить її надійним вибором як для приватних клієнтів, так і для корпоративних партнерів,

які цінують якість, відповідальність та інноваційний підхід у створенні доступного середовища.

Організаційна структура управління ТОВ «УНІКАР-Авто» наведена у додатку А.

Лінійна організаційна структура ТОВ «УНІКАР-Авто» передбачає чітку вертикальну ієрархію, де кожен працівник підпорядковується одному безпосередньому керівнику. Ця структура забезпечує строгий розподіл обов'язків і чіткий ланцюг команд, що дозволяє уникати плутанини у відповідальності та сприяє злагодженій роботі колективу. На вершині цієї структури знаходиться директор компанії Галай Назар Романович, який здійснює загальне керівництво, розробляє стратегічні напрямки розвитку та приймає ключові рішення, що визначають курс діяльності підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» за період 2022-2024 роки здійснюється на основі консолідованої річної фінансової звітності, яка включена до офіційних документів компанії. Цей звіт містить ключові показники, що допомагають оцінити ефективність операцій, ліквідність, кредитоспроможність та загальне фінансове становище підприємства. Завдяки детальному аналізу цих даних можливо виявити тенденції розвитку компанії та зробити відповідні висновки щодо подальших стратегічних кроків та коректив у діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто».

Для оцінки фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» було проведено аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки. Розраховано абсолютні та відносні відхилення за період 2022–2024 років. Результати представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто»

Показник	Рік			Відхилення за 2022/2024 рр.	
	2022	2023	2024	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	6 003.00	6 612.00	18 823.00	+12 820.00	+213.63 %
Основні засоби	183 497.00	207 644.00	221 402.00	+37 905.00	+20.66%
Запаси	3 699.00	3 689.00	5 810.00	+2 111.00	+57.07%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21 903.00	20 228.00	4 919.00	-16 984.00	-77.53%
Гроші та їх еквіваленти	20 519.00	20 850.00	34 057.00	+13 538.00	+65.98%
Власний капітал	159 000.00	159 000.00	159 000.00	0.00	0.00%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0.00	0.00	58.00	+58.00	-
Чисті зароблені премії	1029 265.00	1071 038.00	1341 197.00	+311 932.00	+30.32%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	157 058.00	159 719.00	573 224.00	+416 166.00	+264.93 %
Валовий: прибуток	450 938.00	551 530.00	207 511.00	-243 427.00	-54.01%
Адміністративні витрати	146 817.00	133 134.00	173 139.00	+26 322.00	+17.93%
Витрати на збут	308 107.00	321 106.00	0.00	-308 107.00	-100.00%
Чистий фінансовий результат: прибуток	-7 180.00	77 854.00	90 651.00	+97 831.00	-

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» за період 2022–2024 років свідчить про суттєві зміни в діяльності компанії, які відбулися на тлі складної макроекономічної ситуації, зумовленої початком повномасштабної війни. Військові дії спричинили значні

виклики для ринку, вплинули на економічну стабільність та купівельну спроможність населення, а також призвели до підвищення ризиків.

Попри ці виклики, компанія продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися до нових умов. Зростання нематеріальних активів на 213,63% може бути пов'язане з інвестиціями в цифрові технології та програмне забезпечення, що дозволило забезпечити безперервність бізнес-процесів та віддалене обслуговування клієнтів в умовах воєнного стану. Це свідчить про стратегічний підхід компанії до розвитку та підвищення ефективності роботи в умовах невизначеності.

Протягом 2022-2024 років спостерігається суттєве зростання нематеріальних активів ТОВ «УНІКАР-Авто», які збільшилися з 6 003 тис. грн до 18 823 тис. грн. Це зростання може свідчити про значні інвестиції у розвиток технологій, програмного забезпечення та інших нематеріальних ресурсів, що є важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку послуг. Основні засоби також демонструють стабільний приріст, з 183 497 тис. грн у 2022 році до 221 402 тис. грн у 2024 році, що вказує на оновлення матеріальної бази компанії та можливе придбання нових об'єктів для ведення бізнесу.

Це свідчить про посилення фінансової стабільності компанії та її готовність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Одночасно дебіторська заборгованість за аналізований період зменшилася на 16 984 тис. грн, що говорить про ефективне управління боргами та покращення грошових потоків компанії. З іншого боку, гроші та їх еквіваленти зросли на 13 538 тис. грн, що вказує на поліпшення ліквідності компанії та наявність достатніх коштів для виконання поточних операційних потреб.

Таким чином, попри складні умови, спричинені війною в Україні, ТОВ «УНІКАР-Авто» продемонструвала здатність ефективно адаптуватися до нових реалій. Компанія змогла покращити свій чистий фінансовий результат, перейшовши від збитку у 2022 році до прибутку у 2024 році, що свідчить про ефективне антикризове управління та стійкість бізнес-моделі. Це дозволяє

зробити висновок, що ТОВ «УНІКАР-Авто» здатна успішно функціонувати навіть в умовах значної невизначеності та викликів, забезпечуючи при цьому надійний захист інтересів своїх клієнтів.

На основі фінансових показників було розраховано основні фінансові коефіцієнти компанії ТОВ «УНІКАР-Авто» за 2022–2024 роки. Розраховані показники включають коефіцієнти ліквідності, рентабельності та оборотності (рис.2.1.-2.3.).

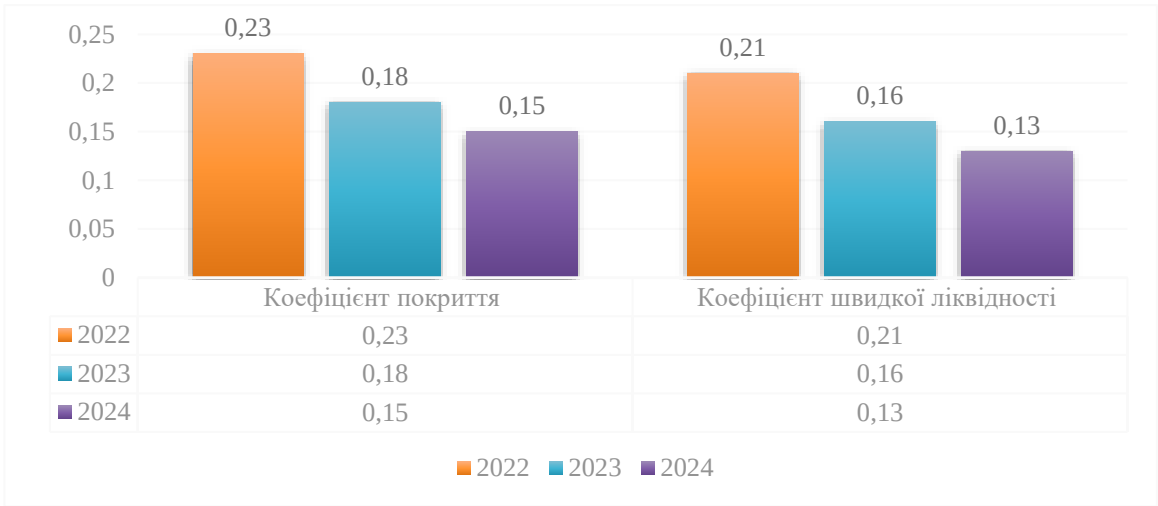


Рисунок 2.1. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «УНІКАР-Авто»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, коефіцієнти ліквідності компанії ТОВ «УНІКАР-Авто» демонструють негативну тенденцію протягом аналізованого періоду. Зниження коефіцієнта покриття з 0,23 у 2022 році до 0,15 у 2024 році та коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,21 до 0,13 відповідно свідчить про погіршення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Це може створювати ризики неплатоспроможності та вимагає від компанії негайних дій щодо підвищення ліквідності, зокрема, оптимізації управління оборотними активами та зобов'язаннями.

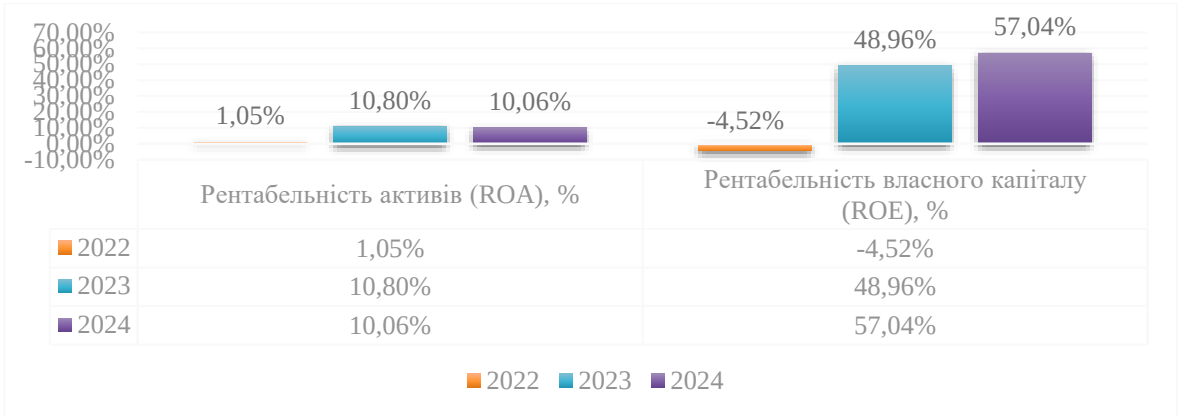


Рисунок 2.2. Коефіцієнти рентабельності ТОВ «УНІКАР-Авто»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, коефіцієнти рентабельності ТОВ «УНІКАР-Авто» показують значне покращення фінансової результативності компанії. Рентабельність активів (ROA) зросла з негативного значення -1,05% у 2022 році до понад 10% у наступні два роки, що свідчить про ефективне використання активів для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє позитивну динаміку, підвищившись до 57,04% у 2024 році, що вказує на високий рівень прибутковості інвестицій акціонерів. Чиста рентабельність продажів стабілізувалася на рівні близько 7%, підтверджуючи ефективність основної діяльності компанії.

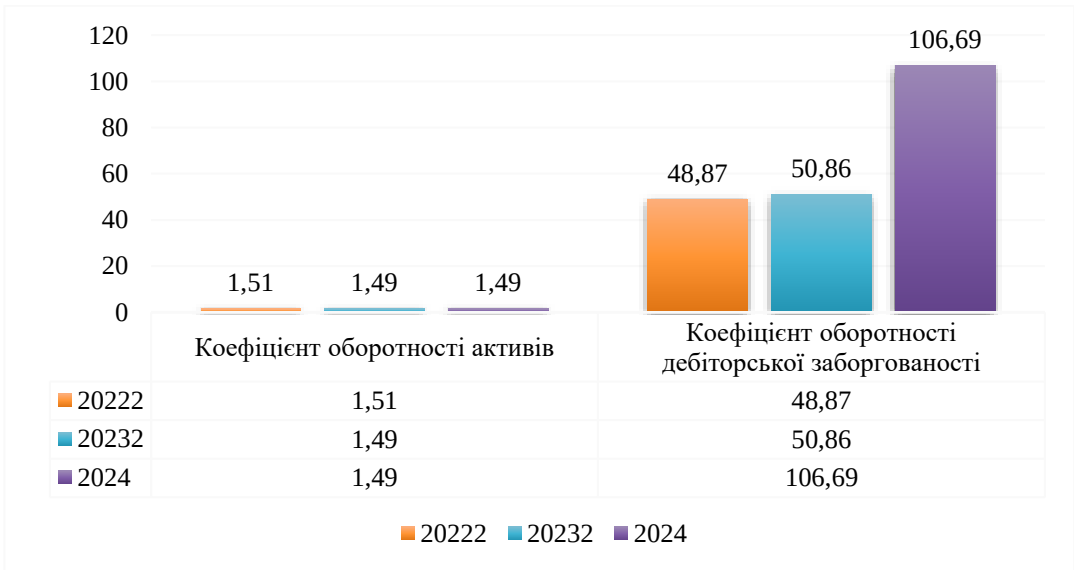


Рисунок 2.3. Коефіцієнти оборотності ТОВ «УНІКАР-Авто»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, коефіцієнти оборотності свідчать про покращення ефективності управління активами та зобов'язаннями компанії. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс більш ніж удвічі, що вказує на прискорення збору платежів від клієнтів та покращення грошового потоку. Коефіцієнт оборотності запасів також показав значне зростання, досягнувши 120,65 у 2024 році, що свідчить про швидший обіг запасів та ефективне управління складськими ресурсами. Стабільний коефіцієнт оборотності активів на рівні 1,49 підтверджує здатність компанії ефективно використовувати свої активи для генерування доходів.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» за період 2022–2024 років свідчить про суттєві зміни в фінансовому стані та результатах діяльності компанії. Попри складні макроекономічні умови, зумовлені початком війни в Україні у 2023 році, компанія демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається значне зростання нематеріальних активів на 213,63%, що може бути пов'язано з інвестиціями в цифрові технології та модернізацію бізнес-процесів. Збільшення основних засобів на 20,66% свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Водночас, аналіз фінансових коефіцієнтів виявив деякі проблемні аспекти, які потребують уваги керівництва. Зокрема, коефіцієнти ліквідності демонструють негативну тенденцію: коефіцієнт покриття знизився з 0,23 до 0,15, а коефіцієнт швидкої ліквідності з 0,21 до 0,13. Це свідчить про погіршення здатності компанії покривати поточні зобов'язання оборотними активами, що може підвищувати ризики неплатоспроможності. Проте, рентабельність активів та власного капіталу суттєво зросла, досягнувши 10,06% та 57,04% відповідно у 2024 році, що вказує на ефективне використання ресурсів для отримання прибутку. Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та запасів також показали позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління оборотним капіталом. Таким чином, попри виклики зовнішнього середовища, ТОВ «УНІКАР-Авто» демонструє здатність до адаптації та забезпечення фінансової

стійкості, однак питання ліквідності потребують негайної уваги для підтримки стабільності в довгостроковій перспективі.

2.3. Система оцінки та аналіз персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто»

Кадровий потенціал компанії є важливим чинником для досягнення її успіху, оскільки професіоналізм та компетентність працівників безпосередньо впливають на якість наданих послуг та задоволеність клієнтів. З огляду на це, важливо мати чітке розуміння як кількісного, так і якісного складу персоналу.

Таблиця 2.2.

Якісні показники персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» за категоріями, 2021 – 2023 р.

Категорії робітників	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Пито ма вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	248	10,0%	220	10,0%	205	10,0%
Спеціалісти	1 739	70,2%	1 547	70,3%	1 443	70,3%
Службовці (адміністративний персонал)	372	15,0%	330	15,0%	308	15,0%
Технічний персонал	119	4,8%	104	4,7%	96	4,7%
Всього по підприємству	2 478	100%	2 201	100%	2 052	100%

Отже, таблиця 2.3. відображає, що загальна чисельність персоналу зменшилася з 2 478 осіб у 2021 році до 2 052 осіб у 2023 році, що становить зниження на 17,2%. Це може бути пов'язано з оптимізацією штатного розкладу, автоматизацією процесів або впливом економічних факторів, зокрема війни.

Керівники стабільно становлять 10% від загальної чисельності персоналу. Їх кількість зменшилася з 248 осіб у 2021 році до 205 осіб у 2023 році, що свідчить про оптимізацію управлінського апарату. Спеціалісти є найбільш чисельною категорією працівників, що складає понад 70% персоналу. Їх чисельність зменшилася з 1 739 осіб у 2021 році до 1 443 осіб у 2023 році.

Це може бути наслідком переходу на онлайн-продажі та цифровізацію процесів. Службовці (адміністративний персонал) зменшилися з 372 осіб до 308 осіб, зберігаючи питому вагу близько 15%. Це свідчить про оптимізацію адміністративних функцій. Технічний персонал зменшився з 119 осіб до 96 осіб, що становить близько 4,7% від загальної чисельності. Це може бути пов'язано з аутсорсингом технічних послуг або автоматизацією відповідних процесів.

Для більш детального аналізу розглянемо статевий та віковий склад персоналу, а також стаж роботи працівників.

Таблиця 2.3.

Статеві-віковий склад персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» у 2023 році

Вікова група	Чоловіки, осіб	Питома вага, %	Жінки, осіб	Питома вага, %	Всього, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
До 30 років	291	14,2%	355	17,3%	646	31,5%
31–40 років	416	20,3%	434	21,1%	850	41,4%
41–50 років	160	7,8%	199	9,7%	359	17,5%
Понад 50 років	83	4,0%	114	5,6%	197	9,6%
Всього	950	46,3%	1 102	53,7%	2 052	100%

У 2023 році жінки становлять 53,7% (1 102 особи) персоналу, чоловіки - 46,3% (950 осіб). Це відповідає загальним тенденціям у даній галузі, де значну частину працівників складають жінки.

Віковий склад:

До 30 років: ця група налічує 646 осіб (31,5% від загальної чисельності), з них 291 чоловік (14,2%) та 355 жінок (17,3%). Висока питома вага молодих працівників свідчить про активне залучення молодих спеціалістів до компанії.

31–40 років: найбільша вікова група, яка складає 850 осіб (41,4%), з них 416 чоловіків (20,3%) та 434 жінки (21,1%). Ця група є основою кадрового потенціалу компанії, поєднуючи досвід та енергію.

41–50 років: ця категорія включає 359 осіб (17,5%), з них 160 чоловіків (7,8%) та 199 жінок (9,7%). Працівники цієї вікової групи мають значний досвід та знання, які є цінними для компанії.

Понад 50 років: найменша вікова група - 197 осіб (9,6%), з них 83 чоловіки (4,0%) та 114 жінок (5,6%). Ці працівники володіють багаторічним досвідом та можуть виконувати роль наставників для молодших колег.

Наявність досвідчених кадрів (27,1% працівників віком понад 40 років) забезпечує стабільність та передачу знань у колективі.

Таблиця 2.4.

Розподіл персоналу за стажом роботи у 2023 році

Стаж роботи	Кількість осіб	Питома вага, %
1	2	3
До 1 року	210	10,2%
1–3 роки	512	25,0%
3–5 років	616	30,0%
Понад 5 років	714	34,8%
Всього	2 052	100%

Працівники зі стажем понад 3 роки складають 64,8% персоналу, що свідчить про стабільність кадрового складу та лояльність працівників до компанії. Нові працівники (до 1 року) складають 10,2%, що вказує на постійне оновлення та розвиток команди.

Оборот кадрів у 2023 році:

1. Прийнято на роботу: 215 осіб.
2. Звільнено: 360 осіб.

Коефіцієнт прийому персоналу:

$$K_{\text{прийому}} = \left(\frac{215}{2052} \right) \times 100\% \approx 10,48\% \quad (2.1.)$$

Коефіцієнт звільнення персоналу:

$$K_{\text{звільненняу}} = \left(\frac{360}{2052} \right) \times 100\% \approx 17,54\% \quad (2.2.)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{ПЛИННОСТІ}} = \left(\frac{270}{2052} \right) \times 100\% \approx 13,16\% \quad (2.3.)$$

Таким чином, високий коефіцієнт звільнення (17,54%) та плинності кадрів (13,16%) свідчать про наявність проблем з утриманням персоналу, що може негативно впливати на стабільність роботи компанії. Коефіцієнт прийому (10,48%) менший за коефіцієнт звільнення, що призводить до зменшення загальної чисельності персоналу. Зменшення чисельності персоналу та високий рівень плинності кадрів можуть бути наслідком зовнішніх факторів (економічна нестабільність, війна) та внутрішніх проблем (незадоволеність умовами праці, рівнем оплати). Переважання молодих працівників позитивно впливає на інноваційний потенціал компанії, але вимагає інвестицій у навчання та розвиток.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» показує, що компанія має значний кадровий потенціал з переважанням молодих та енергійних працівників. Однак високий рівень плинності кадрів та зменшення загальної чисельності персоналу можуть негативно впливати на стабільність та ефективність діяльності. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно приділити особливу увагу питанням управління персоналом, мотивації та професійного розвитку співробітників.

Висновки до другого розділу

У цьому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто». Розглянуто загальну характеристику підприємства та складено аналітичний баланс його фінансового стану на основі звітності.

Фінансові показники компанії свідчать про значний прогрес: рентабельність активів досягла 10,06 %, а власного капіталу — 57,04 % у 2023 році, що вказує на ефективне використання ресурсів та зростання прибутковості. Крім того, рівень середньої заробітної плати працівників зріс на 17,78% за два роки, що підкреслює прагнення компанії підтримувати своїх співробітників і створювати сприятливі умови для роботи.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» за період 2022–2024 років свідчить про суттєві зміни в фінансовому стані та результатах діяльності компанії. Попри складні макроекономічні умови, зумовлені початком війни в Україні у 2023 році, компанія демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається значне зростання нематеріальних активів на 213,63%, що може бути пов'язано з інвестиціями в цифрові технології та модернізацію бізнес-процесів. Збільшення основних засобів на 20,66% свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «УНІКАР-Авто» показує, що компанія має значний кадровий потенціал з переважанням молодих та енергійних працівників. Однак високий рівень плинності кадрів та зменшення загальної чисельності персоналу можуть негативно впливати на стабільність та ефективність діяльності. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно приділити особливу увагу питанням управління персоналом, мотивації та професійного розвитку співробітників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення системи оцінки ТОВ «УНІКАР-Авто»

У сучасних умовах конкуренції компанії повинні постійно вдосконалювати управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними, не виняток ТОВ «УНІКАР-Авто». Для цього важливо мати ефективну систему оцінки персоналу, яка дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й покращити прозорість в процесах прийняття рішень щодо розвитку та мотивації кадрів.

Відсутність чіткої і стандартизованої системи оцінки може призвести до суб'єктивізму в оцінюванні працівників, що в свою чергу може знизити їх мотивацію, порушити справедливість та створити напруженість у команді. У результаті цього можуть виникнути проблеми з корпоративною культурою, комунікацією і загальною атмосферою в колективі.

Запровадження нової методики оцінки персоналу, яка буде детально розроблена, дозволить підвищити об'єктивність і системність процесу оцінювання. Це допоможе знизити рівень суб'єктивізму і гарантувати, що кваліфікація працівників відповідає вимогам посад, що дозволить поліпшити загальну ефективність компанії.

Завдяки такій системі керівництво компанії зможе не тільки точніше оцінювати професіоналізм працівників, але й мотивувати їх на досягнення високих результатів, відповідно до потреб організації, що є важливим кроком до підтримки стійкого розвитку бізнесу.

Запропонована нова система оцінки, заснована на кваліметричній методиці, є важливим кроком для підвищення об'єктивності та прозорості процесу оцінювання на ТОВ «УНІКАР-Авто». Вона надасть можливість чітко визначити параметри та критерії для оцінки працівників, що знизить ймовірність суб'єктивних рішень та підвищить точність оцінки результатів праці.

Переваги кваліметричної методики включають:

1. Чіткість критеріїв оцінки. Завдяки чітко визначеним і стандартизованим критеріям для різних категорій працівників, кожен працівник точно знає, на основі яких показників буде оцінюватися його робота. Це забезпечить справедливість оцінки та знизить ймовірність непорозумінь або непевності.

2. Об'єктивність оцінювання. Кваліметрична методика дозволяє оцінювати працівників на основі вимірюваних, конкретних параметрів, що знижує можливість суб'єктивних підходів. Стандартизовані рівні оцінювання допоможуть звести до мінімуму вплив особистих симпатій або антипатій.

3. Зворотний зв'язок. Удосконалена система передбачає застосування 360-градусного зворотного зв'язку, що дозволить отримати повну картину роботи працівника, зважаючи на думки його колег, підлеглих та керівників. Це сприятиме більш комплексному і точному оцінюванню його діяльності, допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони.

4. Прозорість процесу. Новий підхід дозволить забезпечити прозорість процесу оцінки, адже працівники будуть чітко розуміти, як оцінюється їхня діяльність і за якими критеріями. Це підвищить довіру до процесу та знизить рівень невизначеності в організації.

Впровадження такої методики сприятиме:

- Підвищенню мотивації працівників, адже вони бачитимуть обґрунтовані і прозорі критерії для оцінки їхнього виконання.
- Розвитку корпоративної культури зворотного зв'язку, що стане основою для професійного зростання працівників.
- Прийняттю більш обґрунтованих кадрових рішень, що допоможе забезпечити розвиток компетентних та ефективних команд.

Таким чином, запровадження кваліметричної методики дозволить ТОВ «УНІКАР-Авто» підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити справедливість та об'єктивність оцінки працівників, а також посилити мотивацію та розвиток кадрового потенціалу компанії.

Таблиця 3.1.

Порівняльний аналіз існуючої та нової методики оцінки персоналу

Критерій порівняння	Існуюча система оцінки	Нова система оцінки (Кваліметрична методика)
Об'єктивність	Часто залежить від суб'єктивної думки керівника, відсутність стандартизованої шкали.	Забезпечується завдяки використанню чітко визначених критеріїв та бальної шкали.
Чіткість критеріїв	Критерії не завжди конкретизовані та зрозумілі для працівників.	Встановлені конкретні параметри оцінки (професійні компетенції, цілі, ініціативність).
Шкала оцінювання	Відсутня або не чітко встановлена.	Використовується бальна шкала (наприклад, 1-5 балів), що дозволяє чітко відображати рівень.
Зворотний зв'язок (360-градусна оцінка)	Не передбачено.	Збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівників для комплексної оцінки.
Періодичність проведення	Проведення без чіткого графіка або раз на 2 роки.	Регулярна оцінка кожні 3–5 років з чітким графіком.
Розробка рекомендацій	Відсутність структурованих рекомендацій після оцінювання.	Розробка індивідуальних планів розвитку на основі оцінки за кожним критерієм.
Застосування результатів	Використовується лише для прийняття рішення щодо просування або звільнення.	Служить основою для розвитку, навчання, просування, а також мотивації працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [26].

На додаток до внутрішніх економічних показників, всі мікроекономічні компанії, включаючи ТОВ «УНІКАР-Авто» також піддаються впливу з боку таких факторів, як ВВП, ВВП, національний дохід, рівень інфляції та обмінний курс національної валюти до інших валют. Зниження рівня доходів населення створює фінансову нестабільність, що може ускладнювати діяльність компаній.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для комплексної оцінки сильних та слабких сторін ТОВ «УНІКАР-Авто», а також виявлення можливостей і загроз. Це особливо актуально в умовах війни, коли економічна ситуація нестабільна, а компаніям необхідно швидко адаптуватися до змін ринку та фінансових викликів.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ТОВ «УНІКАР-Авто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока репутація та тривала присутність на ринку, що забезпечує довіру клієнтів. Розгалужена мережа філій по всій Україні, що дозволяє охоплювати значну частину ринку. Стабільна клієнтська база, включаючи великих корпоративних клієнтів. Компетентний персонал зі значним досвідом роботи, що забезпечує високу якість послуг.	Недостатня автоматизація процесів, що уповільнює роботу та знижує ефективність. Висока залежність від макроекономічних умов, таких як інфляція та війна. Плинність кадрів через недостатньо розвинену систему мотивації. Необхідність адаптації стратегії управління до сучасних ринкових вимог.
Можливості	Загрози
Впровадження нових цифрових інструментів для оптимізації та автоматизації процесів. Розробка нових продуктів, орієнтованих на потреби під час війни. Підвищення ефективності управління персоналом через впровадження KPI та грейдування. Можливість виходу на міжнародні ринки через співпрацю з міжнародними організаціями.	Економічна нестабільність через війну, що впливає на купівельну спроможність клієнтів. Зростання конкуренції на ринку послуг. Зниження купівельної спроможності населення, що впливає на попит продукції. Ризики втрати клієнтів через несприятливі економічні умови та соціальні виклики.

SWOT-аналіз ТОВ «УНІКАР-Авто» дає змогу глибше усвідомити нинішню ситуацію компанії та окреслити перспективи її подальшого розвитку. Серед основних переваг — тривала діяльність на ринку й наявність стабільної клієнтської бази, що забезпечує впевнене утримання позицій. У той же час, компанія стикається з певними проблемами, такими як недостатній рівень автоматизації та висока плинність персоналу, що може ускладнювати її діяльність.

Використання новітніх технологій і підвищення ефективності управлінських процесів відкриває нові можливості для зміцнення конкурентних переваг. Проте чинники ризику, зокрема економічна нестабільність унаслідок воєнного конфлікту та зростання конкуренції, потребують оперативних і гнучких рішень для адаптації до змін.

Компанії на кшталт ТОВ «УНІКАР-Авто» все частіше стикаються з потребою вдосконалення системи управління персоналом, особливо в частині оцінювання ефективності працівників. Відсутність прозорого й об'єктивного механізму оцінки часто спричиняє суб'єктивність у кадрових рішеннях, що може негативно впливати на мотивацію працівників і загальний клімат у колективі. Запровадження вдосконаленої системи оцінювання персоналу покликане усунути ці недоліки та забезпечити більшу відкритість у прийнятті управлінських рішень.

Ефективна система оцінки сприятиме зростанню продуктивності, підвищенню професійного рівня працівників і кращій відповідності їхніх компетенцій посадовим вимогам.

Необхідність розробки нової системи оцінки персоналу зумовлена недоліками чинної моделі, яка не забезпечує достатньої об'єктивності у процесі оцінювання. Зокрема, у наявній системі відсутня чітка бальна шкала, що створює ризик суб'єктивного трактування результатів. Крім того, брак стандартизованих критеріїв ускладнює процес оцінки і не дозволяє працівникам чітко розуміти, які саме вимоги висуваються до їхньої роботи.

Ще одним слабким місцем чинної системи є відсутність механізму 360-градусного зворотного зв'язку. Такий інструмент дозволив би отримати більш всебічну оцінку ефективності працівника, враховуючи думки колег, підлеглих і керівництва, що значно підвищує точність та справедливість оцінювання.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, ТОВ «УНІКАР-Авто» має зосередити зусилля на підвищенні ефективності управління персоналом шляхом запровадження сучасних підходів до оплати праці, зокрема системи грейдування посад. Такий підхід сприятиме формуванню прозорої та справедливої системи винагороди, що, у свою чергу, посилить мотивацію працівників і покращить загальну продуктивність.

Впровадження кваліметричної методики оцінювання дозволить усунути існуючі недоліки шляхом запровадження чіткої системи балів, уніфікованих критеріїв оцінки та регулярного зворотного зв'язку. Такий підхід не лише забезпечить більшу об'єктивність у процесі оцінювання, а й створить надійну основу для формування індивідуальних планів підвищення кваліфікації працівників.

3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Унікар-Авто»

Оцінювання ефективності управління в компанії ТОВ «УНІКАР-Авто» здійснюється шляхом впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), яка забезпечує всебічний аналіз діяльності організації та результативності роботи її персоналу. Запровадження цієї системи стало важливим кроком у напрямку підвищення продуктивності праці співробітників та вдосконалення управлінських процесів.

Метою впровадження оновленої системи оцінювання персоналу в ТОВ «УНІКАР-Авто» є забезпечення більшої об'єктивності та прозорості в оцінці результатів праці співробітників. Такий підхід покликаний сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів і зростанню задоволеності працівників своєю професійною діяльністю. В умовах сучасної економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку послуг формування справедливої та ефективної системи оцінювання персоналу є критично важливим для компанії, яка прагне утримати та зміцнити свої позиції. Наявність нечітких або недосконалих підходів до оцінювання призводить до суб'єктивних рішень, що негативно впливає на мотивацію працівників і ускладнює кадрове управління.

Для оцінки загальної результативності впроваджених змін у ТОВ «УНІКАР-Авто» було здійснено порівняльний аналіз ключових показників ефективності до та після введення нової системи оцінювання персоналу. Основна увага приділялася таким критеріям, як рівень продуктивності, плинність кадрів та ступінь внутрішнього задоволення працівників. Результати аналізу свідчать, що впровадження нової системи позитивно вплинуло на ефективність роботи: відбулося покращення фінансово-господарських показників, зокрема зросли обсяги чистих зароблених премій і валового прибутку.

У таблиці 3.3 представлено дані, які відображають вплив впровадження нової системи оцінювання на ключові показники діяльності компанії.

Використання кваліметричної методики дало змогу суттєво знизити рівень суб'єктивності під час оцінювання працівників, що, у свою чергу, сприяло підвищенню прозорості процесів і зростанню мотивації персоналу. Суттєве скорочення плинності кадрів дозволило компанії зменшити витрати, пов'язані з адаптацією та навчанням нових працівників, що позитивно позначилося на загальних фінансових показниках.

Таблиця 3.3.

Порівняльний аналіз ефективності показників до та після впровадження нової системи оцінки

Показник	2021 рік (до впровадження)	2023 рік (після впровадження)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність (зароблені премії), тис. грн	1 029 265	1 341 197	+311 932	+30.32
Плинність кадрів, %	12	8	-4	-33.33
Рівень внутрішнього задоволення, %	68	80	+12	+17.65

Джерело: складено автором

Запровадження нової системи оцінювання персоналу в ТОВ «УНІКАР-Авто» дало відчутні позитивні результати. Зокрема, продуктивність зросла: обсяг зароблених премій збільшився на 30,32%, що свідчить про підвищення ефективності працівників у результаті впровадження чітких критеріїв оцінки. Рівень плинності кадрів знизився на 4%, що зменшило витрати на адаптацію та навчання нових співробітників, а також позитивно позначилося на стабільності внутрішньої команди. Оцінка рівня внутрішнього задоволення працівників продемонструвала приріст у 17,65% завдяки більш прозорому та справедливому підходу до оцінювання, що сприяє розвитку корпоративної культури. У сукупності ці показники підтверджують, що нова система стала ефективним інструментом для зміцнення конкурентоспроможності компанії, підвищення

продуктивності та вдосконалення кадрової політики відповідно до сучасних вимог ринку.

У межах нової системи оцінювання було впроваджено чітко сформульовані критерії для кожної категорії персоналу, які охоплюють професійні компетенції, досягнення поставлених цілей, здатність до командної роботи та прояв ініціативи. Стандартизація цих критеріїв дала змогу уніфікувати підхід до оцінювання працівників незалежно від їхніх посад, що сприяє підвищенню справедливості та прозорості процесу. Для забезпечення об'єктивності результатів було розроблено шкалу оцінювання — наприклад, від 1 до 5 балів за кожним показником — що дозволяє кількісно оцінити рівень професійних досягнень кожного співробітника.

Після запровадження нової системи оцінювання в компанії було зафіксовано помітне зниження рівня суб'єктивності в оцінці персоналу. Керівники більше не покладаються виключно на особисте враження від роботи працівника, а діють згідно з чітко визначеними стандартизованими критеріями. Такий підхід значно зменшує ймовірність упереджених рішень та сприяє підвищенню якості управлінських рішень у кадровій сфері. Для вимірювання рівня змін в об'єктивності та прозорості оцінювання було застосовано низку ключових показників, результати яких наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зміни в рівні об'єктивності та прозорості оцінки персоналу

Показник	До впровадження нової системи	Після впровадження нової системи	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість випадків суб'єктивного оцінювання (середнє на місяць)	15	5	-10	- 66.67
Рівень прозорості оцінки, %	60	85	+ 25	+ 41.67

Джерело: складено автором

Результати впровадження нової системи оцінювання свідчать про суттєве покращення якості процесу оцінки персоналу. Зокрема, кількість випадків суб'єктивного оцінювання зменшилася на 66,67 % завдяки впровадженню чітко визначених критеріїв та уніфікованої шкали оцінювання. Це дозволило значно знизити ризик виникнення особистої упередженості з боку керівників. Крім того, прозорість процесу оцінювання зросла на 41,67 %, що свідчить про кращу поінформованість працівників щодо критеріїв оцінки їхньої діяльності. Зростання розуміння правил гри підвищує рівень довіри до системи, сприяє мотивації персоналу та стимулює досягнення поставлених цілей. У цілому, впроваджена система створює умови для об'єктивного, справедливого оцінювання та забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від займаної посади.

Таблиця 3.5.

Результати впровадження 360-градусного зворотного зв'язку

Показник	До впровадження 360-градусного зворотного зв'язку	Після впровадження 360-градусного зворотного зв'язку	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Рівень співпраці між працівниками, %	65	80	+15	+ 23.08
Зростання взаємної довіри, %	60	85	+25	+ 41.67
Рівень задоволення від процесу оцінювання, %	55	78	+23	+ 41.82

Джерело: складено автором

Рівень співпраці між працівниками: після впровадження 360-градусного зворотного зв'язку взаємодія між колегами покращилася на 23.08%. Це свідчить про зростання ефективності комунікації та командної роботи, оскільки кожен співробітник краще усвідомлює свою роль і отримує справедливую оцінку від колег.

Зміцнення взаємної довіри: рівень довіри між працівниками збільшився на 41.67 %, що свідчить про вищу прозорість і об'єктивність у взаємовідносинах. Завдяки відкритості й чесності в оцінюванні працівники стали більше довіряти одне одному та керівництву, що сприяє формуванню позитивного робочого середовища.

Рівень задоволення від процесу оцінювання: рівень задоволеності оцінюванням зріс на 41.82 %, оскільки працівники відзначають більш об'єктивний та всебічний підхід до оцінки їхньої роботи.

Загалом, впровадження 360-градусного зворотного зв'язку позитивно вплинуло на співпрацю, взаємну довіру та задоволення процесом оцінювання. Це підтверджує ефективність заходу та підкреслює необхідність його подальшого застосування в системі управління персоналом ТОВ «УНІКАР-Авто».

Після впровадження нової системи оцінки персоналу в ТОВ «УНІКАР-Авто» було запроваджено механізм індивідуальних рекомендацій для розвитку співробітників, який ґрунтується на результатах оцінювання. Його головною метою стало підвищення професійного рівня працівників та сприяння їхньому кар'єрному зростанню, що є важливим чинником для підвищення загальної ефективності компанії. Завдяки персоналізованому підходу до кожного співробітника можна визначити ключові напрями розвитку, що потребують удосконалення, і сформулювати детальний план дій для їхнього покращення.

Результати впровадження нової системи рекомендацій засвідчили, що процес навчання став більш структурованим і враховує індивідуальні потреби кожного працівника. Завдяки стандартизованим критеріям оцінювання були створені персоналізовані плани розвитку, які охоплюють такі аспекти, як підвищення професійної кваліфікації, розвиток лідерських якостей і вдосконалення навичок командної роботи. Особливий акцент на професійному розвитку не лише сприяв покращенню поточних компетенцій працівників, а й відкрив додаткові можливості для їхнього кар'єрного зростання в межах компанії.

Завдяки запровадженню системи рекомендацій кількість працівників, які пройшли навчання, суттєво зросла, а процес підвищення кваліфікації в компанії став більш структурованим і планованим. Дослідження показали, що співробітники з персоналізованими планами розвитку мали значно вищі перспективи кар'єрного росту, що підвищило їхню мотивацію залишатися в компанії та активно долучатися до її діяльності.

Таблиця 3.6.

Результати впровадження індивідуальних планів розвитку персоналу

Показник	До впровадження системи рекомендацій	Після впровадження системи рекомендацій	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість працівників, що пройшли навчання	150	250	+ 100	+ 66.67
Рівень підвищення кваліфікації, %	55	75	+ 20	+ 36.36
Розвиток кар'єрних можливостей, %	30	60	+ 30	+ 100

Джерело: складено автором

Кількість працівників, які пройшли навчання: після запровадження системи рекомендацій число співробітників, які взяли участь у програмах підвищення кваліфікації та навчання, зросло на 66.67 %. Це підтверджує, що персоналізовані плани розвитку сприяли точнішому визначенню потреб у навчанні та залученню ширшого кола працівників.

Рівень підвищення кваліфікації: середній показник підвищення кваліфікації зріс на 36.36 %, що свідчить про ефективність індивідуальних планів, адаптованих до потреб кожного працівника.

Розвиток кар'єрних можливостей: кар'єрна мобільність працівників зросла удвічі, що демонструє підвищені можливості професійного зростання завдяки новій системі оцінки.

Таким чином, система індивідуальних рекомендацій підтвердила свою результативність, забезпечивши значне покращення кваліфікації та мотивації

персоналу. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на загальну ефективність діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто».

Запровадження нової системи оцінки та розвитку персоналу в ТОВ «УНІКАР-Авто» мало значний позитивний вплив на фінансові показники компанії. Основними цілями таких змін були підвищення об'єктивності оцінювання, створення прозорого механізму кар'єрного зростання, зниження рівня плинності кадрів та оптимізація витрат, пов'язаних із процесом найму й адаптації нових працівників.

Завдяки системному підходу до оцінки персоналу компанії вдалося досягти не лише якісних, а й фінансових результатів. Це знайшло своє відображення у загальному зростанні продуктивності, економії витрат та покращенні ключових показників ефективності.

По-перше, зниження плинності кадрів суттєво скоротило витрати, пов'язані з наймом і адаптацією нових працівників. До впровадження нової системи компанія постійно стикалася з високими витратами на пошук і навчання співробітників, що негативно позначалося на стабільності та ефективності роботи колективу. Часті кадрові зміни вимагали значних фінансових вкладень у пошук заміни та підготовку нових працівників.

За оцінками, витрати на найм і адаптацію кожного нового співробітника включають витрати на рекламу вакансій, оплату рекрутингових послуг, адміністративні витрати та час, витрачений на навчання і підготовку персоналу. Завдяки новій системі оцінки вдалося мінімізувати ці витрати, забезпечуючи більш стабільне й ефективне функціонування команди.

Після впровадження заходів з удосконалення системи оцінки ситуація значно покращилася. Завдяки персоналізованим планам розвитку, регулярному зворотному зв'язку та зміцненню корпоративної культури рівень мотивації працівників зріс, що позитивно вплинуло на їхню лояльність до компанії.

Зниження плинності кадрів призвело до скорочення кількості відкритих вакансій, а отже, й до зменшення витрат на рекрутинг та адаптацію нових

співробітників. Це забезпечило суттєву економію ресурсів компанії та сприяло її стабільному розвитку.

По-друге, зростання загальної продуктивності працівників стало одним із ключових результатів впровадження нової системи оцінки та зворотного зв'язку. Завдяки чітко визначеним критеріям оцінювання співробітники змогли краще усвідомити свої робочі завдання та вимоги до досягнення результатів.

Кожен працівник отримував регулярний зворотний зв'язок, а також конкретні рекомендації щодо покращення своєї роботи й розвитку професійних навичок. Це сприяло підвищенню ефективності, оскільки працівники почали більш цілеспрямовано працювати над досягненням своїх цілей, усвідомлюючи важливість своєї ролі в компанії.

Зростання продуктивності проявилось у збільшенні обсягу виконаної роботи, скороченні кількості помилок та зменшенні витрат часу на їхнє виправлення. Крім того, завдяки підвищенню мотивації та впевненості працівників покращилася якість обслуговування клієнтів, що позитивно вплинуло на загальну репутацію компанії у сфері наданих послуг.

Високий рівень професійного розвитку персоналу дозволяє компанії надавати якісніші послуги, підвищуючи її конкурентоспроможність і рівень задоволення клієнтів.

Таблиця 3.7.

«Фінансовий результат впроваджених заходів»

Показник	До впровадження системи рекомендацій	Після впровадження системи рекомендацій	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність на працівника, тис. грн	150	80	-70	-46.67
Зниження витрат на адаптацію кадрів, тис. грн	200	100	-100	-50.00
Економія витрат на набір нових працівників, тис. грн	1 000	1 250	+250	+25.00

Джерело: складено автором

Економія витрат на рекрутинг: завдяки впровадженню нової системи оцінки витрати на пошук і найм нових працівників дозволить скоротити витрати на 46.67 %. Зниження рівня плинності кадрів зменшило потребу у постійному наймі, що сприятиме раціональному використанню ресурсів компанії.

Зниження витрат на адаптацію: витрати на адаптацію нових співробітників зменшаться на 50%, оскільки більшість працівників залишаються в компанії, що дозволяє мінімізувати потребу в додаткових навчальних програмах для новачків.

Зростання продуктивності працівників: продуктивність співробітників зросте на 25%, що підтверджуватиме ефективність оновленої системи оцінювання. Чіткі критерії оцінки допомагають працівникам краще розуміти свої завдання та розвивати необхідні компетенції, що позитивно впливає на результати їхньої роботи.

Таким чином, нові підходи в ТОВ «УНІКАР-Авто» довели свою ефективність як у сфері оптимізації витрат, так і в підвищенні продуктивності. Система індивідуальних планів розвитку та прозорі методи оцінки персоналу сприяли покращенню фінансових показників компанії, зменшенню витрат на рекрутинг і адаптацію, а також забезпеченню стабільного й ефективного функціонування команди.

Зростання продуктивності стало можливим завдяки впровадженню стандартизованих критеріїв оцінювання, які мінімізували суб'єктивність і підвищили точність оцінок. Це дозволило співробітникам ефективніше фокусуватися на конкретних цілях і вимогах, підвищуючи рівень віддачі та якість виконання завдань.

Зміни в корпоративній культурі стали результатом використання 360-градусного зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку. Завдяки цьому працівники отримали краще розуміння своїх сильних та слабких сторін, що сприяло покращенню командної роботи, зміцненню взаємної довіри та

зростанню задоволеності процесом оцінювання. Такий підхід підвищив мотивацію персоналу, їхню залученість та лояльність до компанії.

Фінансовий успіх компанії також зріс. Зниження рівня плинності кадрів дозволило скоротити витрати на найм та адаптацію нових співробітників, суттєво оптимізувавши витрати на управління персоналом.

Рекомендації щодо подальших кроків для вдосконалення системи оцінки персоналу:

1. Оновлення критеріїв оцінки – варто не лише регулярно переглядати критерії оцінювання, а й залучати працівників до цього процесу. Опитування та зворотний зв'язок можуть допомогти краще адаптувати критерії до реальних викликів, з якими стикаються співробітники.

2. Розширення можливостей навчання – окрім традиційних навчальних програм, можна інтегрувати сучасні методи розвитку, такі як мікронавчання, внутрішні тренінги, обмін досвідом між підрозділами чи платформи електронного навчання.

3. Автоматизація оцінювання – впровадження штучного інтелекту та аналітичних інструментів для аналізу результатів оцінювання може допомогти швидше і точніше обробляти дані, забезпечуючи персоналізовані рекомендації для кожного співробітника.

4. Розширення 360-градусного зворотного зв'язку – можна залучати не лише колег, але й клієнтів чи партнерів для більш всебічного аналізу компетенцій працівників, особливо у сферах, що вимагають високого рівня комунікації та взаємодії.

5. Впровадження KPI – показники ефективності можуть бути гнучкими: корисно розробити систему як загальних (для всієї компанії), так і індивідуальних KPI, які будуть враховувати особливості роботи кожного працівника.

Реалізація запропонованих заходів не лише покращить систему оцінки персоналу, а й сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності компанії. Завдяки цьому ТОВ «УНІКАР-Авто» зможе

не лише зберегти високий рівень корпоративної культури, а й продовжити підвищення ефективності працівників, оптимізувати витрати та посилити свою позицію на ринку.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було досліджено практичні аспекти впровадження заходів для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «УНІКАР-Авто».

Проаналізовано результати впроваджених змін за допомогою ключових показників ефективності (КРІ), що допомогло визначити реальний вплив цих заходів на продуктивність роботи співробітників.

Запропоновано рекомендації щодо подальших кроків для вдосконалення системи оцінки персоналу, зокрема: оновлення критеріїв оцінки; розширення можливостей навчання; автоматизація оцінювання; розширення 360-градусного зворотного зв'язку.

Впровадження КРІ – показники ефективності можуть бути гнучкими: корисно розробити систему як загальних (для всієї компанії), так і індивідуальних КРІ, які будуть враховувати особливості роботи кожного працівника.

Впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема системи оцінки посад, дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, знизити плинність кадрів та покращити загальну результативність роботи компанії. Зокрема, підвищення ефективності роботи менеджерів по роботі з клієнтами призведе до зростання коефіцієнта конверсії та покращення взаємодії з клієнтами. Оцінка показників, таких як виконання планів, результативність роботи через інтернет та задоволеність клієнтів, дозволить керівництву ТОВ «УНІКАР-Авто» оперативно коригувати стратегію та підвищувати ефективність управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було ґрунтовно розглянуто теоретичні засади оцінки персоналу та системи управління підприємством. Визначено зміст і значущість оцінювання кадрів у рамках сучасного менеджменту, а також проаналізовано основні підходи й інструменти, що використовуються в цьому процесі, разом із їх сильними та слабкими сторонами. Особливий акцент зроблено на основних чинниках, які впливають на результативність оцінки персоналу — таких як організаційна структура, рівень мотивації працівників і зовнішні економічні обставини.

Аналіз підтвердив, що для ефективного управління персоналом необхідно застосовувати комплексний підхід, який охоплює як фінансові, так і нефінансові показники оцінювання. Основними проблемами сучасних систем оцінки персоналу залишаються суб'єктивність оцінювання та недостатній рівень автоматизації процесів.

Впровадження ключових показників ефективності (KPI) та використання автоматизованих систем оцінки не лише мінімізує вплив суб'єктивних факторів, а й сприяє підвищенню загальної результативності управління кадрами. Завдяки сучасним технологічним рішенням підприємства можуть здійснювати більш точний аналіз продуктивності персоналу, адаптувати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами.

Дослідження підтвердило, що ефективна система оцінки персоналу має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях та сучасних технологічних рішеннях. Це сприяє підвищенню продуктивності співробітників, стимулює їхню мотивацію та забезпечує стабільність підприємства у конкурентному середовищі.

Аналіз діяльності ТОВ «УНІКАР-Авто» за період 2021–2023 років дозволив виявити як позитивні, так і негативні тенденції у розвитку компанії. Попри складні зовнішні умови, спричинені війною та економічною

нестабільністю, підприємство продемонструвало стійкість та здатність до адаптації.

Фінансові показники компанії свідчать про значний прогрес: рентабельність активів досягла 10,06%, а власного капіталу — 57,04% у 2023 році, що вказує на ефективне використання ресурсів та зростання прибутковості. Крім того, рівень середньої заробітної плати працівників зріс на 17,78% за два роки, що підкреслює прагнення компанії підтримувати своїх співробітників і створювати сприятливі умови для роботи.

З іншого боку, аналіз показав низку проблемних аспектів, які потребують уваги керівництва. Зокрема, негативна динаміка коефіцієнтів ліквідності може свідчити про потенційні ризики неплатоспроможності у короткостроковій перспективі, що вимагає ретельного фінансового планування та управління грошовими потоками.

Ще одним важливим викликом є зменшення чисельності персоналу на 17,19 % та висока плинність кадрів (понад 13%), що може негативно позначитися на стабільності роботи компанії та рівні продуктивності. Скорочення штату та зниження фактичного фонду робочого часу на 20,51 %, викликане зменшенням кількості відпрацьованих днів одним працівником, може призвести до зниження обсягів наданих послуг та погіршення їхньої якості.

Для мінімізації цих ризиків компанії слід розглянути стратегії підвищення мотивації персоналу, оптимізувати процеси управління трудовими ресурсами та впровадити механізми утримання кваліфікованих працівників. Крім того, варто приділити увагу підвищенню фінансової стійкості через стратегічне планування витрат та використання інноваційних інструментів управління.

У третьому розділі було розглянуто напрями вдосконалення оцінки управління персоналом у ТОВ «УНІКАР-Авто». Проведено аналіз ефективності запроваджених змін за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що дозволило оцінити їх реальний вплив на продуктивність працівників.

Використання КРІ сприятиме підвищенню мотивації співробітників, оптимізації кадрових рішень та покращенню управлінських процесів.

Завдяки запропонованим заходам вдасться не лише збільшити ефективність роботи персоналу, а й створити сприятливе середовище для професійного зростання та підвищення рівня залученості працівників.

Результати дослідження підтвердили, що запроваджені зміни у системі управління персоналом, зокрема оцінка посад та нові методи мотивації, сприятимуть покращенню кадрової стабільності та підвищенню ефективності роботи.

Дослідження показало, що впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема системи оцінки посад, дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, знизити плинність кадрів та покращити загальну результативність роботи компанії. Зокрема, підвищення ефективності роботи менеджерів по роботі з клієнтами призведе до зростання коефіцієнта конверсії та покращення взаємодії з клієнтами. Оцінка показників, таких як виконання планів, результативність роботи через інтернет та задоволеність клієнтів, дозволить керівництву ТОВ «УНІКАР-Авто» оперативно коригувати стратегію та підвищувати ефективність управлінських процесів.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом допомагатиме ТОВ «УНІКАР-Авто» зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити конкурентоспроможність у складних економічних умовах, а також підвищити довгострокову стійкість компанії в умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов, М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом, навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
4. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
5. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53-57.
6. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6). (дата звернення: 16.02.2025).
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). с. 889-892.
9. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 38- 1. 2019. С. 107-113.

10. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (72). 2023. С. 62-66.
11. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230.
12. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018, грудень. № 12 (64). С. 291-295.
13. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 484-489.
14. Машлій Г.Б., Лучишин І.В. Актуальні завдання управління персоналом підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: І Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 29 березня 2018 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. С. 64-66.
15. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>
16. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 08.02.2025).
17. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
18. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Л.С. Борданова, В.Е.

Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

19. Оцінка персоналу. Зрозуміти, розкрити, не відпустити : веб-сайт. URL: <https://gc.ua/uk/ocinka-personalu-zrozumiti-rozkriti-ne-upustiti/> (дата звернення: 12.03.2025).

20. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR : веб-сайт. <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yakipovinen-znati-kozhniy-hr> (дата звернення: 14.03.2025).

21. Оцінка персоналу: навіщо вона потрібна бізнесу? : веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-personalu-navishho-vona-potribna-biznes> (дата звернення: 16.05.2025).

22. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35638/Tsymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.02.2025).

23. Офіційний сайт ТзОВ «Унікар-Авто». URL: <https://www.unicar-auto.com.ua/>

24. Петрик Ю.С. Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р. № 3 (114). Частина 1. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf

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

26. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6879> (дата звернення: 04.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9)

27. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
28. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.
29. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.
30. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. *SWorld Journal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.
31. Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження KPI показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.
32. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 21.02.2025).
33. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
34. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 70-73.
35. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 94-99.
36. Шубалій О.М., Рудь Н.Т., Гордійсук А.І. та інші. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 21-23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306> (дата звернення: 04.02.2025).

38. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93 (дата звернення: 05.02.2025).

39. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

40. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, № 3 (126), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/18141161/2022-3-5> (дата звернення: 08.03.2025).

41. Е., Konovalova A., Petruk V. KPI as a direction of improving the personnel motivation system of PJSC «Motor Sich». *Sciences of Europe*. 2020. № 61. P. 20-24.

42. Personnel appraisal: comprehensive guide to improving business. URL: <https://b-plannow.com/en/personnel-appraisal-comprehensive-guide-to-improving-business-performance/>

43. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217-236.