

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ЛЬВІВСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

кваліфікаційна робота здобувачки
вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Юлії КУЗЬМЯК

Науковий керівник: кандидат
економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент: доктор економічних
наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__»_____20__р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної
безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

КУЗЬМЯК Ю. І. Оцінка діяльності персоналу в сучасних умовах. – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади оцінювання персоналу організації. У другому розділі здійснено загальну характеристику підприємства та системи управління персоналом. На основі результатів аналізу запропоновано основні заходи щодо удосконалення системи оцінювання персоналу на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, менеджмент, оцінка, KPI.

ANNOTATION

KUZMIAK Yu. I. Evaluation of personnel performance in modern conditions. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical principles of evaluating the organisation's personnel. The second section briefly describes the enterprise and the personnel management system. Based on the results of the analysis, the main measures for improving the personnel evaluation system at the Skolivske DLGP "Galsillis" were proposed.

Keywords: personnel, personnel management, management, assessment, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Персонал підприємства як об'єкт теоретичного аналізу.....	5
1.2. Сучасні критерії та методи оцінки персоналу.....	12
Висновки до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	19
2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	20
2.2. Аналіз господарської діяльності Сколівське ДЛГП «Галсільліс».....	26
2.3. Характеристика системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	30
2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	35
Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Оцінка діяльності персоналу є дуже важливим аспектом в умовах швидкісних змін в економіці та загострення конкуренції. Сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічні зміни та зміни в споживчій поведінці, ставлять нові завдання перед керівниками, які прагнуть забезпечити високу ефективність роботи своїх співробітників. Ретельна оцінка дозволяє виявити позитивні й негативні аспекти діяльності працівників, адаптувати управлінські стратегії до швидко змінюваного ринку та збільшити мотивацію осіб.

Для лісогосподарських підприємств оцінка персоналу має особливе значення, адже ефективність їхньої діяльності значною мірою зумовлена спеціалізацією та професійною підготовкою працівників. В умовах посилення екологічних загроз, належна оцінка і мотивація трудового колективу здатні не лише впроваджувати технології, що заощаджують ресурси, але й ініціювати інновації у лісовідновленні та управлінні лісовими ресурсами. Ефективна оцінка допомагає виявити обдарованих співробітників, які можуть долучатися до ключових проектів, що забезпечують стійкий розвиток і стабільність фінансів підприємства. Тому дослідження методів оцінки персоналу є критично важливими для реалізації стратегічних цілей лісогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Низка науковців проводили дослідження особливостей управління персоналом в сучасних умовах та його оцінювання зокрема, а саме: Бондаревська К. В.; Бучинська Т. В.; Вергун А. М., Верхоглядова Н., Воронкова В. Г., Гавкалова Н.

Л. Гобела В. В.; Леськів Г. З., Гольда А. В.; Грузіна І. А.; Гурочкіна В. В.; Дідур К. М.; Ковальчук І. В.; Кольбашенко Д. А.; Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р.; Кощенко К. В.; Олійник С. У.; Рульєв В. А.; Соколовська В. В.; Франчук В. І.; Харун О. А. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретикоприкладних засад оцінювання персоналу підприємства.

Завдання дослідження. Реалізація мети дослідження потребувала встановлення низки завдань дослідження, а саме:

- проаналізувати теоретичні засади оцінювання персоналу підприємства;
- здійснити загальну характеристику Сколівське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод теоретичного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічний метод, методи індукції та дедукції, метод КРІ тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропонована система оцінювання персоналу підприємства сприятиме підвищенню ефективності менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 14 рисунків та 9 таблиць.

14.1. Персонал підприємства як об'єкт теоретичного аналізу

Серед науковців панує думка, що саме персонал підприємства є складним об'єктом управління в організаційній структурі. Такого роду труднощі пояснюються тим, що працівники здатні приймати рішення та адекватно оцінювати вимоги, які перед ними ставлять керівники. Через це управління іншими елементами організації виглядає простішим процесом. Окрім того, усі працівники переслідують також власні інтереси, і вони реагують чутливо на управлінські рішення. Проте варто зауважити, що управління персоналом в сучасних умовах є критично важливим фактором, який не лише забезпечує ефективне управління, а й сприяє активному розвитку підприємства, адже персонал та окремі працівники є ключовими ресурсами сучасної організації. Слід також звернути увагу на особливі риси персоналу організації, рис. 1.1.

персонал активний, він має власні потреби та амбіції, що інколи формує зворотну реакцію на заходи впливу на нього, адже персонал будь-який вплив сприймає через призму власних потреб та вимог; така реакція інколи призводить до протилежних наслідків, цілком неочікуваних для керівництва організації

в процесі управління персоналом приймає участь увесь менеджмент організації, фахівці структурних підрозділів, що інколи сприяє формуванню певних конфліктів та протиріч тощо

керівництво організації також є частиною її персоналу, що сприяє утворенню суб'єктивних впливів

Рис. 1.1. Особливі риси персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [].

Враховуючи виокремлені особливості персоналу організації можемо перейти до встановлення суті та теоретичного змісту поняття «оцінювання

персоналу». Отож, основні підходи до оцінки персоналу організації представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу»

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	[4]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
2	[5]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
3	[6]	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності
4	[7]	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу

5	[8]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
6	[10]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його завдань
7	[11]	Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінюються усі аспекти діяльності людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки)
8	[12]	Оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці
<i>Продовження таблиці 1.1.</i>		
1	2	3
9	[13]	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому
10	[15]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
11	[18]	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
12	[19]	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця

13	[20]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості
14	[22]	Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку
15	[24]	Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)

Таким чином, можна стверджувати, про наявність багатьох підходів до розуміння терміна «оцінювання персоналу». Ґрунтуючись на результатах проведеного компаративно-критичного аналізу наведемо визначення поняття «оцінювання персоналу» – це процес встановлення ступеня відповідності між очікуваними результатами роботи працівника та вимогами організації.

Перейдемо до наступного етапу нашого теоретичного аналізу – синтезу науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу, його результати наведемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу

Науковий підхід	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Витратний	Аналіз	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу

Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи, комбіновані методи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорості оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Методи оцінки нормативом роботи	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Окремість показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)
<i>Продовження таблиці 1.2.</i>			
1	2	3	4
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)

Інтегральний	Метод експертних оцінок	інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу

Джерело: [23; 25; 28; 30].

Можна зробити висновок, що у сучасних умовах існує значний вибір методів оцінювання персоналу. Цей мультивекторний підхід дозволяє здійснювати оцінку працівників з огляду на різноманітні критерії. Водночас, слід врахувати, що недостатня компетентність та кваліфікація керівництва можуть призвести до некоректної оцінки персоналу і отримання недостовірних результатів, що в свою чергу може зумовити прийняття помилкових управлінських рішень у сфері HR. Такого роду ситуація може спричинити для організації ряд можливих проблем і ризиків. Як вже стверджувалось, персонал є надзвичайно важливим елементом у розвитку організації та її основним ресурсом [3]. З огляду на це, ухвалення правильних і обґрунтованих рішень в управлінні персоналом є ключовим завданням для сучасного менеджменту.

Підкреслимо, що неправильна оцінка роботи персоналу часто є результатом обрання неадекватного або «неправильного» методу оцінювання, або ж такий метод не є доцільним для конкретної ситуації.

Проведення оцінки персоналу має ряд переваг як і для самого підприємства чи організації, так і для персоналу (рис. 1.2).

ПЕРЕВАГИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ



Джерело: [32; 34].

Слід зазначити, що досягти найбільш оптимальної та достовірної оцінки персоналу організації можна шляхом вибору методу оцінювання. Такий метод повинен відповідати певним умовам, перш за все цілям. Такими цілями повинні бути:

- адміністративні цілі – ухвалення рішень, пов'язаних з кадровим забезпеченням;
- інформаційні цілі – ухвалення рішень щодо контролю якісного та кількісного складу персоналу;
- мотиваційні цілі – підвищення продуктивності праці працівників.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження заходів оцінювання персоналу дозволяє отримати певні переваги як для організації в цілому, так і для окремих її співробітників.

14.2. Сучасні критерії та методи оцінки персоналу

Перш за все зауважимо, що оцінка персоналу – це процес, що полягає у виявленні певних властивостей працівників або рівня їх розвитку. Серед таких властивостей можна виділити [12; 16]:

- психофізіологічні характеристики – індивідуальні особливості психічних явищ та станів людини, зумовлені фізіологічними чинниками;
- особистісні якості – усталені моделі поведінки, які визначають, як людина взаємодіє з навколишнім світом;
- професійні компетенції – здатність ефективно застосовувати знання, навички та досвід для досягнення бажаних результатів у професійній діяльності.

Також варто зауважити, що оцінювання персоналу організації відбувається за певних обставин та визначених етапах, до яких відносять [8]:

- ✓ підбір працівників для заповнення вакантних посад, користуючись зовнішніми джерелами залучення;
- ✓ адаптація нових працівників в організації та оцінка її якості;
- ✓ оцінювання професійних навичок працівника на посаді;
- ✓ організація навчання персоналу;
- ✓ переміщення співробітників в структурі організації;
- ✓ формування та комплектація кадрового резерву; ✓ формування преміального фонду для працівників; ✓ звільнення.

Відповідно до представлених аргументі можемо констатувати, що оцінка персоналу є характерною для усіх управлінських процесів. Відповідно, до таких

висновків можемо синтезувати основні цілі проведення оцінки персоналу організації, які представимо на рисунку 1.3.

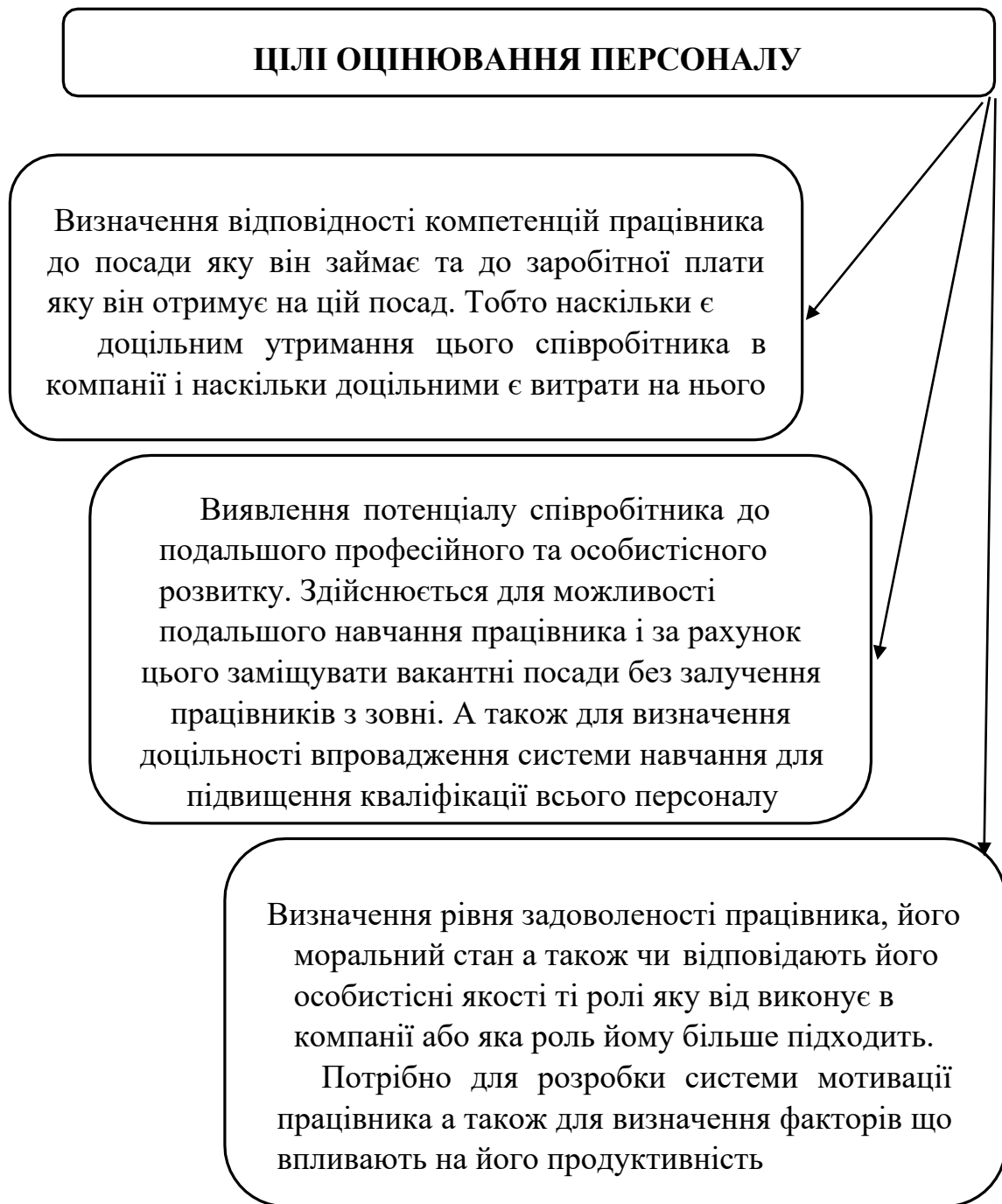


Рис. 1.3. Цілі оцінювання персоналу організації

Джерело: [36; 37].

Для досягнення ефективних цілей оцінювання персоналу будь-яка оцінка повинна ґрунтуватися на таких принципах [34]:

- прозорість та об'єктивність – оцінювати слід не працівника, а конкретну посаду, водночас інформація для оцінювання повинна бути достовірною та актуальною;

- оперативність – періодичність проведення оцінювання та швидке отримання результатів оцінювання;

- гласність – всі учасники процесу оцінювання повинні отримати кінцеві результати та особливостями процедури оцінювання;

- об'єктивність – отримані результати однозначно повинні бути безсторонніми та здобуті на основі використання чітких критеріїв, однакових для всіх працівників на подібних посадах;

- результативність – швидка реакція з огляду на отримані дані.

Отож, відповідно до цілей оцінювання та принципів, розробляються критерії оцінки. Вони залежать від діяльності організації, специфіки професії, мети оцінювання та галузі, в якій вона проводиться. Варто зазначити, що навіть для оцінювання однієї й тієї ж сфери кожен спеціаліст з оцінки може вибирати критерії індивідуально. Не існує чітких критеріїв, якщо мова не йде про виробничу сферу, де оцінюється продуктивність праці або обсяги виробництва.

Грунтуючись на результатах досліджень вчених [17; 26] виокремимо етапи проведення оцінки персоналу:

1й етап – складання плану процесу оцінювання, визначення термінів проведення оцінки, фокусування процесу, а також можливі результати;

2й етап – опираючись на зазначені принципи, створення критеріїв оцінювання;

3й етап – формування плану проведення оцінки, створення ключових етапів оцінювання;

4й етап – реалізація оцінки персоналу, проведення роботи з персоналом, з отриманою інформацією та документацією;

5й етап – аналіз отриманих результатів оцінювання, оформлення звіту з, прийняття рішень стосовно реалізації цілей оцінки, їх досягнення.

Таким чином, на основі наведених теоретичних аргументів можна стверджувати, що оцінка персоналу є важливим інструментом у сучасному менеджменті [24]. За допомогою оцінювання можна отримати велику кількість інформації, що дозволить істотно підвищити ефективність роботи працівників у будь-якій організації.

З розвитком менеджменту та управління персоналом розвивалася і система оцінки працівників. На даний момент можна виокремити дуже багато різних методів проведення оцінки, принципова відмінність між якими полягає у різній вартості, швидкості, зручності, доступності та необхідності залучення спеціалістів для аналізу результатів. Оцінка може проводитися як безпосередньо фахівцем з управління або керівником, так і в автоматизованому режимі. Новітні методи оцінки персоналу доступні для будь-якого роду організацій та мають широкий спектр застосування. Зазначені методи дозволяють як поверхнево, так і детально оцінити практично всі аспекти роботи окремого працівника, персоналу певного структурного підрозділу чи організації загалом.

Найбільш простим методом оцінювання є анкетування. Цей підхід застосовується в майже всіх сферах, де проводять якісний аналіз, і найчастіше використовується під час найму нових працівників. Це швидкий метод, який не потребує значних витрат на реалізацію, проте його ефективність є обмеженою, і він не забезпечує гарантії достовірності отриманих даних. Цей метод в основному слугує для збору загальної інформації та порівняння кандидатів, про яких немає попередніх відомостей.

Не менш популярним є метод тестування особистісних характеристик, темпераменту працівника та загальних компетенцій. Цей метод використовується як при прийомі на роботу, так і в процесі адаптації та навчання нових співробітників. Варто зауважити, що велика кількість такого роду тестів доступні безкоштовно, тому цей метод також є економічним. Однак для

підвищення його ефективності, особливо при масштабному оцінюванні краще залучити психолога для детальнішого аналізу отриманих результатів.

Перейдемо до аналізу методів оцінювання персоналу в сучасних умовах. Ключові методи представимо на рисунку 1.4.

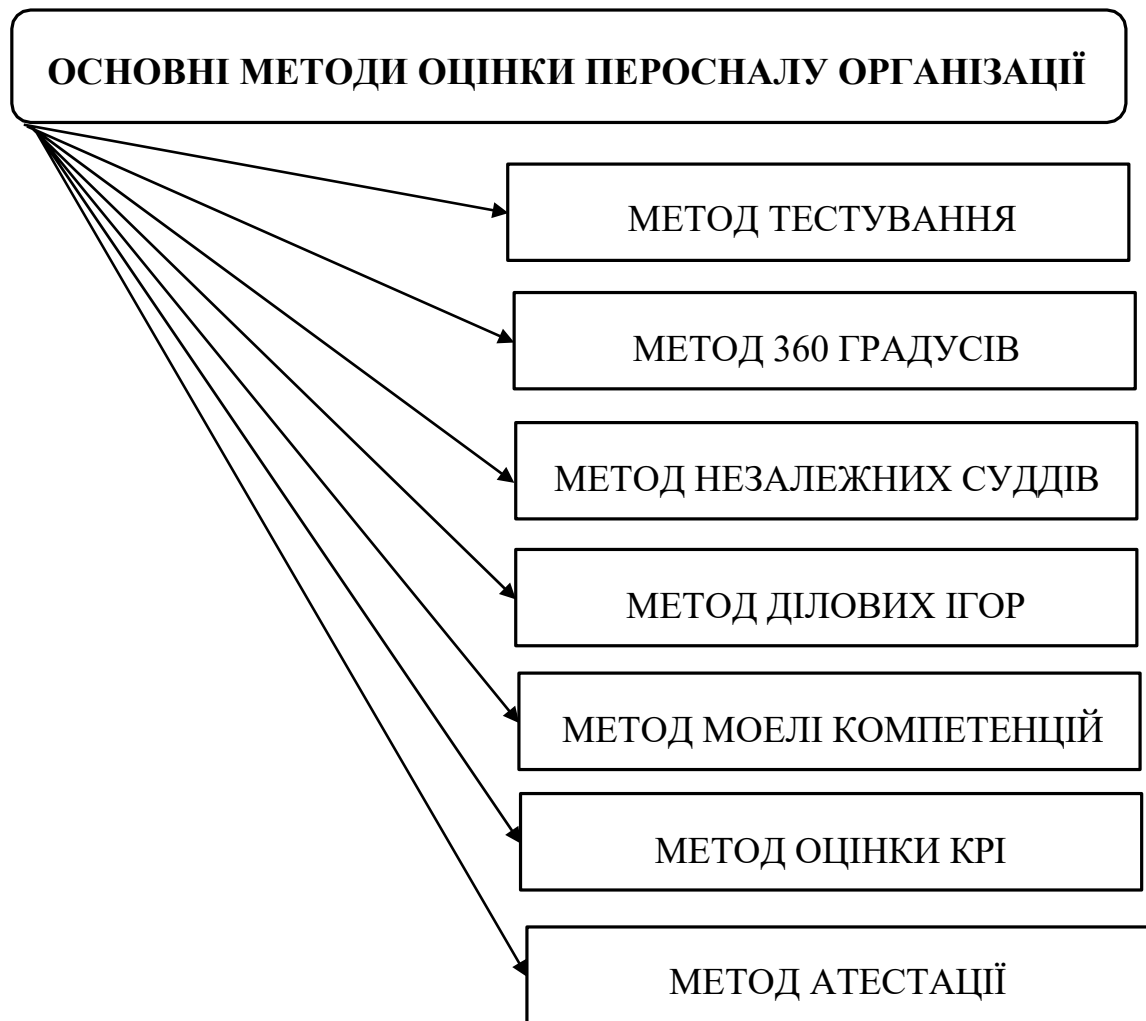


Рис. 1.4. Методи оцінки персоналу організації в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором на основі [40].

Метод тестування застосовується для оцінки вже працюючих співробітників. Цей метод дає змогу визначити кваліфікацію працівника, його особисті якості та фізіологічні особливості. Перевага цього методу полягає в можливості отримання кількісних показників за більшістю критеріїв, які використовуються в оцінюванні. Він також забезпечує детальну інформацію про

кандидата, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління даним працівником, аналізувати його поведінку та оцінювати, наскільки він підходить до колективу.

Популярним є також метод 360 градусів, який дозволяє здійснити всебічну оцінку персоналу, в рамках якої співробітника оцінюють не лише його керівники, але й колеги та, можливо, клієнти. Цей підхід дає змогу оцінити його поведінку в команді та на робочому місці, а також його професійні компетенції. Метод забезпечує двосторонню оцінку співробітника, сприяє формуванню довірчих стосунків з клієнтами та дозволяє адаптувати критерії оцінювання відповідно до вимог компанії. Важливим аспектом є анонімність проведення цього методу.

Метод незалежних суддів є досить простим, але використовується не дуже часто. Сенс цього методу полягає в тому, що компетентні експерти ставлять питання працівнику, пов'язані з його зоною відповідальності, що дозволяє чітко оцінити його професійні знання та навички.

Метод ділових ігор, як правило, використовується в командній діяльності. Цей підхід дозволяє виявити поточний стан команди, взаємодію між її учасниками, а також спрогнозувати її подальший розвиток. Важливим аспектом є можливість визначити внесок кожного учасника в командну роботу.

Метод оцінки, заснований на моделі компетенцій, ґрунтується на навичках, знаннях і вміннях, а також ділових і інтелектуальних здібностях працівників. Якщо працівник не має необхідних компетенцій, цей метод дозволяє розробити індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Компетенції формуються відповідно до вимог конкретної посади і оцінюються за допомогою спеціальних індикаторів, які порівнюють з виконуваними працівником обов'язками.

Метод оцінки KPI дозволяє визначити результативність і ефективність працівника. Цей підхід базується на критеріях, за якими визначається вага кожного фактора у процентному співвідношенні для співробітника. Відповідно до цього працівник отримує свою оцінку та оцінку виконання поставлених

завдань. При цьому враховуються індивідуальні фактори для кожного співробітника в залежності від його посади.

Метод атестації є одним із найпоширеніших способів оцінювання трудової діяльності персоналу. Цей підхід є комплексним і дозволяє всебічно оцінити роботу працівника, визначити, чи відповідає він займаній посаді та отримуваному окладу, а також перевірити, чи має необхідний рівень знань та навичок для виконання своїх обов'язків. Для оцінювання персоналу різного рівня потрібно різний обсяг часу. Цей метод буде специфічним для кожної професії, навіть в межах одного підприємства.

Таким чином, в цьому розділі були проаналізовані основні сучасні методи оцінювання, а також їх призначення та ситуації, в яких вони використовуються. Існує велика кількість методів, які відрізняються ефективністю і дозволяють вирішувати різноманітні за складністю задачі. Вибір методу здійснюється в залежності від специфіки завдань та умов вирішення.

Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз підходів до трактування поняття «оцінювання персоналу», що дало змогу сформулювати найбільш оптимальний варіант зазначеного терміну – це процес встановлення ступеня відповідності між очікуваними результатами роботи працівника та вимогами організації.

Проведено систематизацію науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу, що дало змогу сформулювати висновок про доволі високу різноманітність підходів до оцінювання персоналу в сучасних умовах. Виокремлено ключові переваги оцінювання персоналу: для підприємства та для окремого працівника.

Обґрунтовано, що для вибору оптимального методу оцінки персоналу вибір повинен ґрунтуватися на цілях оцінювання: визначення відповідності компетенцій працівника до посади яку він займає та до заробітної плати яку він отримує на цій посад. Тобто наскільки є доцільним утримання цього

співробітника в компанії і наскільки доцільними є витрати на нього; виявлення потенціалу співробітника до подальшого професійного та особистісного розвитку. Здійснюється для можливості подальшого навчання працівника і за рахунок цього заміщувати вакантні посади без залучення працівників з зовні. А також для визначення доцільності впровадження системи навчання для підвищення кваліфікації всього персоналу; визначення рівня задоволеності працівника, його моральний стан а також чи відповідають його особистісні якості ті ролі яку від виконує в компанії або яка роль йому більше підходить. Потрібно для розробки системи мотивації працівника а також для визначення факторів що впливають на його продуктивність.

Ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу виокремлено основні етапи проведення оцінки персоналу: складання плану процесу оцінювання, визначення термінів проведення оцінки, фокусування процесу, а також можливі результати; опираючись на зазначені принципи, створення критеріїв оцінювання; формування плану проведення оцінки, створення ключових етапів оцінювання; реалізація оцінки персоналу, проведення роботи з персоналом, з отриманою інформацією та документацією; аналіз отриманих результатів оцінювання, оформлення звіту з, прийняття рішень стосовно реалізації цілей оцінки, їх досягнення.

Проаналізовано основні методи оцінювання персоналу, а саме: тестування, метод 360; незалежних суддів; ділових ігор; атестації; оцінки KPI. В результаті чого визначено їх призначення та ситуації, в яких вони використовуються. Доведено, що вибір методу здійснюється в залежності від специфіки завдань та умов вирішення.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Для практичної апробації результатів теоретичних напрацювань та посилення рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи було обрано лісогосподарське підприємство Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Це підприємство було засноване в 2001 році в результаті реорганізації Сколівського міжгосподарського лісового управління, що також передбачало створення ще одного дочірнього підприємства «Галсільліс» у Славському. Відтак, обидва створені підприємства стали частиною філії Комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс», зареєстрованого у Львівській області.

Основна спеціалізація підприємства – ведення лісового господарства, що передбачає вирощування лісу, підтримку та захист лісових насаджень, а також реалізацію лісозаготівлі. Проте, на відміну від іншого роду лісових господарств, зазначене підприємство перебуває у комунальній власності і відає комунальними лісами.

Площа лісових угідь, що знаходяться під управлінням підприємства, перевищує 12 тисяч гектарів. Водночас, територія лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс» поділена на структурні частини, а саме: 119 кварталів; 3209 наділів.

У процесі реалізації загального аналізу було виявлено, що забезпеченість Сколівського ДЛГП «Галсільліс» кваліфікованим персоналом становить лише 90%. Нестачу фахівців компенсують шляхом аутсорсингу і сезонного найму. З

огляду на таку ситуацію, основним методом реалізації лісозаготівель є бригадний підхід. Перейдемо до аналізу діяльності підприємства. У таблиці 2.1

наведено

рівень інтенсивності ведення господарства у Сколівському ДЛГП «Галсільліс» 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень інтенсивності ведення лісового господарства

Найменування показників	Одиниця вимірювання	За проектом минулого лісовпорядкування	За проектом нинішнього лісовпорядкування
-------------------------	------------------------	--	--

Річний обсяг лісокористування	тис. м ³	16,86	18,52
зокрема від рубок головного користування	тис. м ³	13,00	13,37
Середній обсяг лісокористування з 1 га вкритих лісовою рослинністю ділянок	м ³	2,77	2,98
Річний обсяг робіт з відтворення лісів:			
– створення лісових культур	га	41,8	34,2
– сприяння природному поновленню	га	9,5	11,8

Джерело: [32].

Незважаючи на відносно невеликі обсяги лісозаготівель, слід підкреслити важливу роль Сколівського ДЛГП «Галсільліс» в економіці регіону та його внесок у забезпечення економічної стабільності на території Сколівського адміністративного району. Основною продукцією цього підприємства є кругла деревна, але воно також активно використовує інші лісові ресурси для отримання доходу, такі як гриби, ягоди, хвоя, смола, березовий сік тощо. Крім постачання лісової продукції споживачам, Сколівське ДЛГП «Галсільліс» є одним з ключових платників податків у місцевий бюджет та виконує вагомую соціальну функцію в регіоні, беручи участь у соціальних програмах, що організовуються місцевою владою та волонтерськими організаціями, що є вагомим внеском у безпекову ситуацію краю [40]. Більш того, працівники та керівництво підприємства виявляють активну громадянську позицію, підтримуючи Збройні Сили України в захисті країни від зовнішньої агресії.

Перейдемо до характеристики лісового фонду підприємства на основі методики [29]. Перш за все, проведемо класифікацію лісових масивів підприємства за категоріями лісів, результати представимо на рис. 2.1.

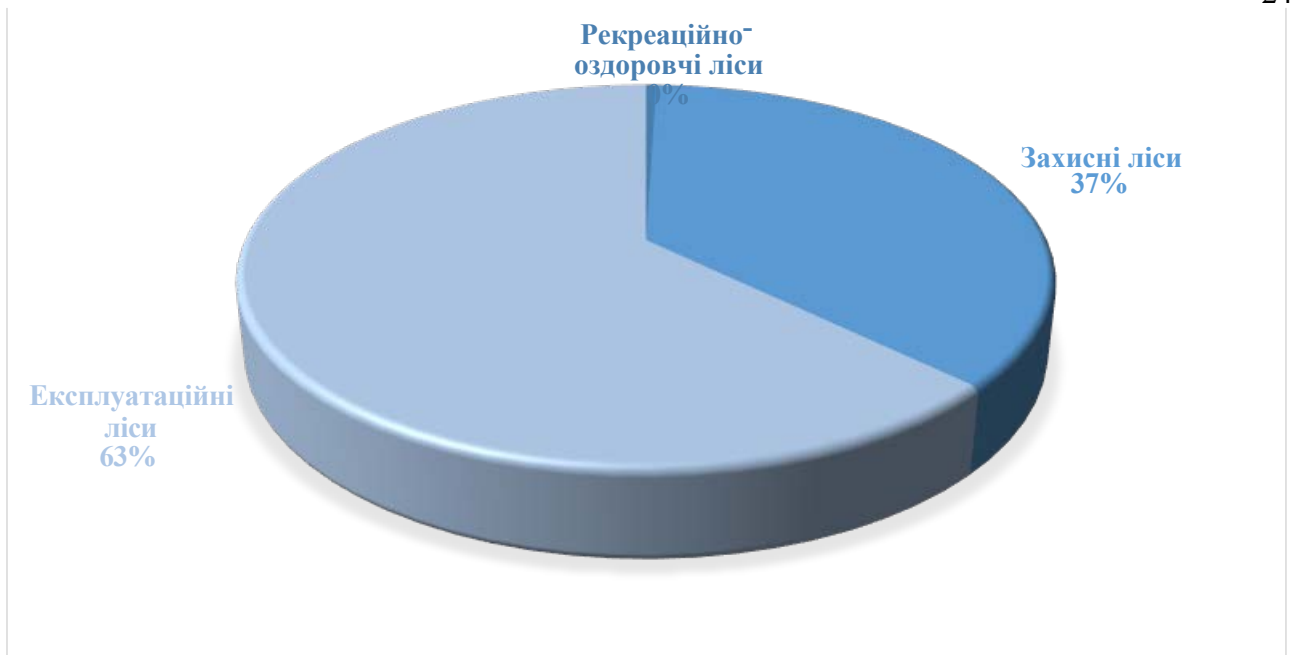


Рис. 2.1. Категорії лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Результати аналізу засвідчили, що переважну частину лісових масивів складають експлуатаційні ліси, що перевищують 60%. Водночас рекреаційнооздоровчі ліси займають лише 0,5% від загальної площі. Така ситуація свідчить про відносно невисокі показники в умовах сучасних тенденцій екологізації лісового господарства [27]. Щодо географічного розподілу лісів відповідно до стандартів IUFRO, лісові угіддя підприємства знаходяться в межах Центральноєвропейської провінції широколистяних лісів, зокрема належать до підпровінції Східно-Карпатських гір.

Аналіз кліматичних факторів має суттєве значення для оцінки діяльності підприємства, зокрема в контексті його екологічно-економічної діяльності. Кліматичні умови відіграють вирішальну роль у функціонуванні лісового господарства, оскільки вони впливають на вирощування деревини, нагляд за лісовими угіддями та процеси заготівлі лісу. Крім того, саме кліматичні чинники формують якісні характеристики деревини та структуру лісових насаджень.

Перейдемо до наступного етапу характеристики підприємства та розглянемо основні кліматичні характеристики території підприємства, що дозволить встановити найбільш оптимальні та продуктивні породи дерев.

Результати аналізу кліматичних показників представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні кліматичні характеристики території Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Найменування показників	Одиниці вимірювання	Значення	Дата
1. Температура повітря:			
– середньорічна	градус	+ 7,5	
– абсолютна максимальна	градус	+ 36	
– абсолютна мінімальна	градус	– 34	
2. Кількість опадів на рік	мм	700	
3. Тривалість вегетаційного періоду	днів	212	
4. Пізні весняні заморозки			12.05
5. Перші осінні заморозки			30.10
6. Середня дата замерзання рік			15.12
7. Середня дата початку паводку			15-26.03
8. Сніговий покрив:			
– товщина	см	11	
– час появи			23.11
– час сходження у лісі			13.03
9. Глибина промерзання ґрунту	см	40	
10. Напрямок панівних вітрів за сезонами:			
– зима	румб	Пн; ПнС	
– весна	румб	Пд; ПдС	
– літо	румб	ПдЗ; З	
– осінь	румб	ПнЗ	
11. Відносна вологість повітря:			
– зима	%	72	
– весна	%	70	
– літо	%	74	
– осінь	%	79	

Джерело: складено автором на основі [32].

Варто зазначити, що кліматичні характеристики території відіграють ключову роль у підтримці біологічного різноманіття [1]. Відповідність практик лісового господарства кліматичних умов сприяє охороні та збереженню видів,

що є критично важливим для забезпечення екологічної безпеки лісових екосистем і відновлення лісових ресурсів в контексті наявних екологічних проблем [14]. Також слід зазначити, що інтеграція кліматичних аспектів у стратегію сталого розвитку лісового сектора та конкретного лісогосподарського підприємства не тільки веде до ефективнішого управління, але й приносить фінансові та економічні вигоди, водночас захищаючи навколишнє середовище.

Під час характеристики Сколівського ДЛГП «Галсільліс» важливо провести аналіз вікової структури лісових насаджень, розташованих на території підприємства. В ході цього аналізу можна отримати корисні результати, які згодом використовуватимуться для створення потенційного плану доходів і величини прибутку, що дозволить визначити обсяги можливих витрат на оцінювання персоналу та його подальший розвиток. Результати цього аналізу будуть представлені на рисунку 2.2.

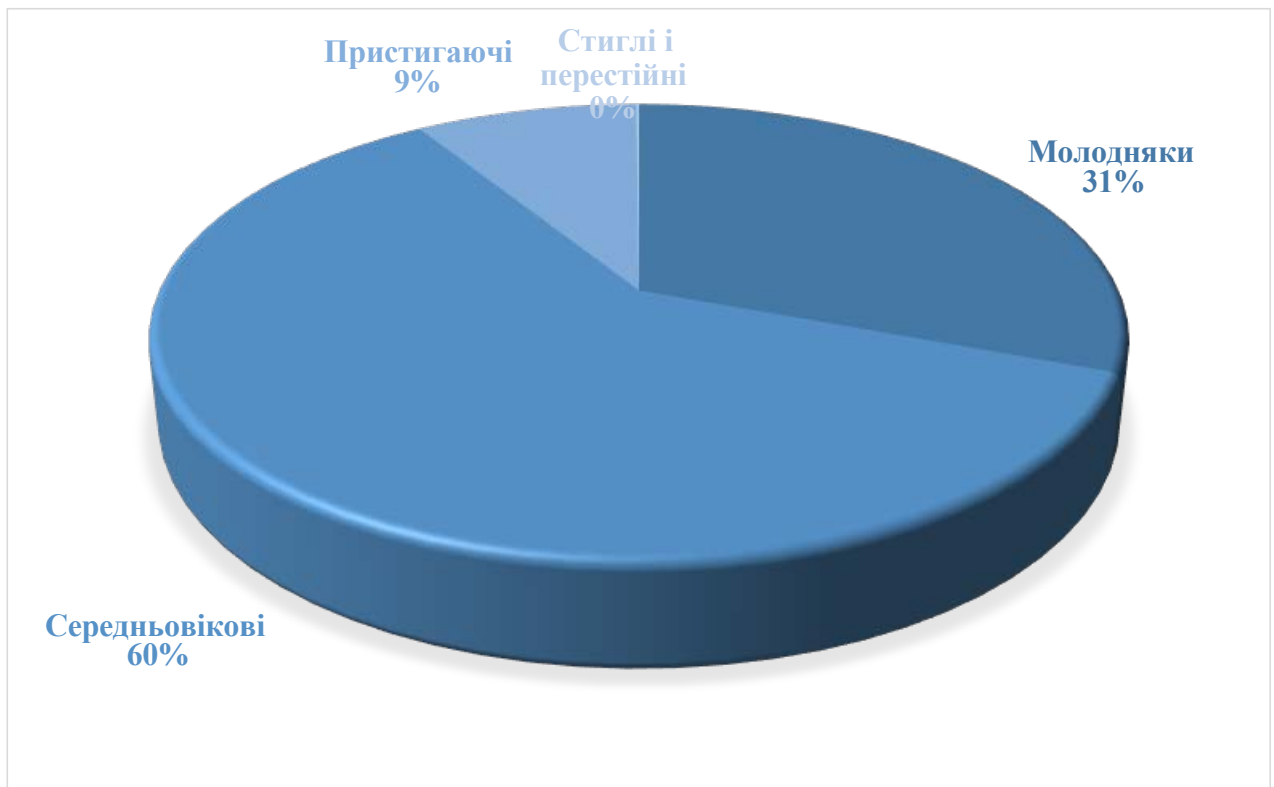


Рис. 2.2. Вікова структура лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Інтерпретовані дані аналізу вказують на те, що близько 2/3 лісів на території підприємства є середньовіковими, а понад 30 % складають молоді лісові насадження. У той же час, стиглі та перестійні ліси займають лише 0,1 % від загальної площі. Така структура вказує на значний потенціал для проведення головних рубок, при цьому число перестійних лісів є досить незначним, що сприяє веденню активної лісозаготівлі та потенційно визначатиме рентабельність Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Також варто провести структурний аналіз підприємства, зокрема здійснити структурно-територіальний поділ підприємства – Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Основні результати представимо графічно, на рисунку 2.3.

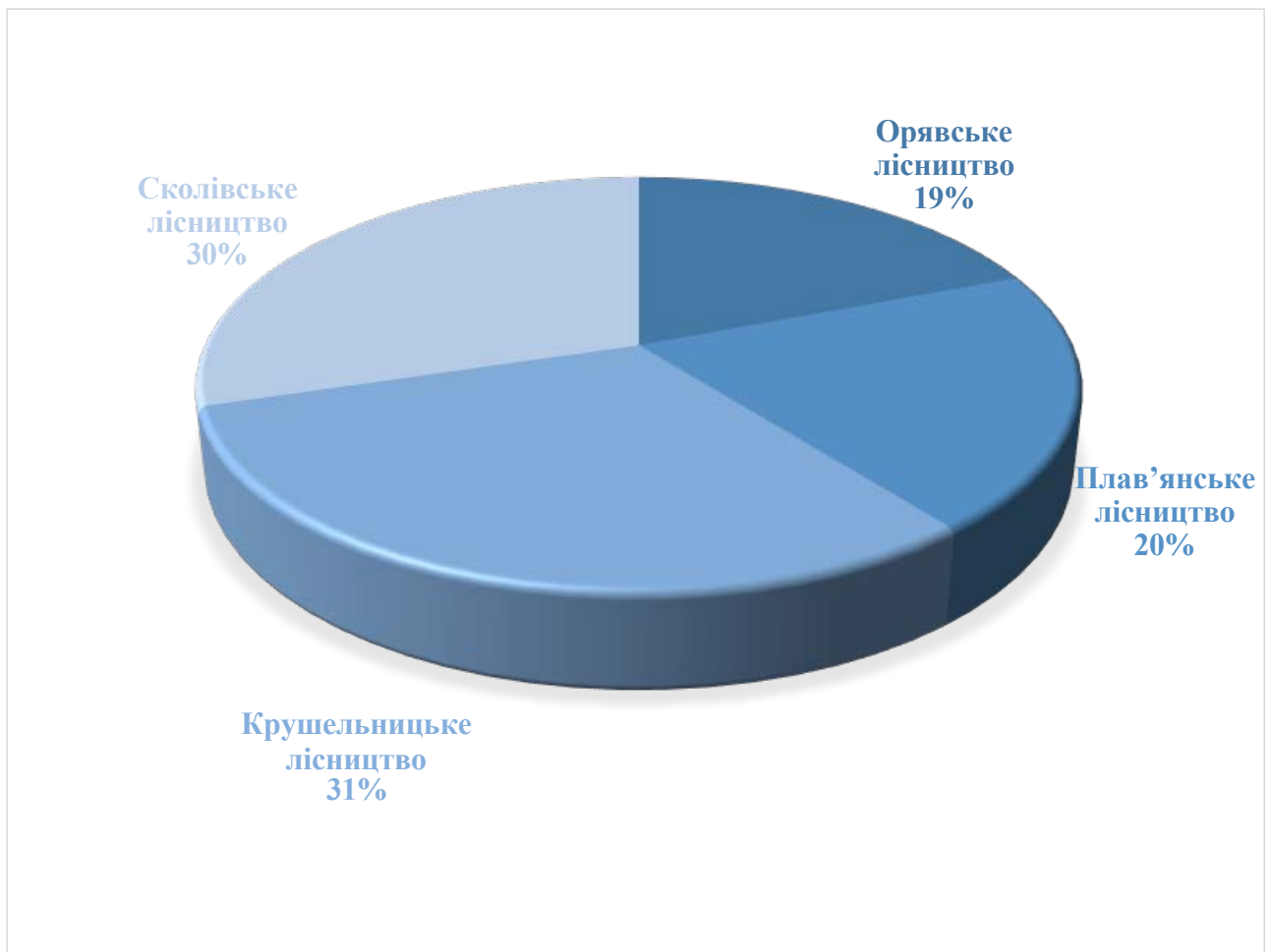


Рис. 2.3. Структурно-територіальний поділ Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
Джерело: розроблено автором на основі [32].

Реалізована характеристика діяльності Сколівського лісового господарства засвідчила, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку та підвищення продуктивності і рентабельності. Основними споживачами його продукції є місцеві мешканці, приватні підприємства та державні установи, зокрема освітні заклади й дитячі садки. Найбільший інтерес до продукції, зокрема до пиломатеріалів з хвойних порід і дров з твердих і хвойних дерев, виявляють саме ці категорії споживачів. Цю ситуацію можна пояснити актуальними умовами воєнного часу в країні та високими цінами на енергоносії, що спонукає населення використовувати дрова як більш економічний і доступний вид пального.

2.1. Аналіз господарської діяльності Сколівське ДЛГП «Галсільліс»

Аналіз господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розпочнемо з оцінки основних показників ефективності. Наступним етапом характеристики підприємства стане характеристика системи управління.

Слід зазначити, що показники прибутковості мають величезне значення для формування загального висновку про ефективність роботи досліджуваного підприємства та якість управлінської системи. Крім того, аналіз рентабельності дозволяє виявити основні проблеми та фактори, що негативно впливають на ефективність функціонування підприємства, а також потенційні джерела загроз для його діяльності.

Використавши вказані формули, описані у [21; 31], проведемо розрахунок індикаторів рентабельності організації на прикладі Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Досліджуваний період, який буде враховано в розрахунках, охоплює роки 2021-2024. Анонсовані результати розрахунків представимо у на рисунку 2.4.

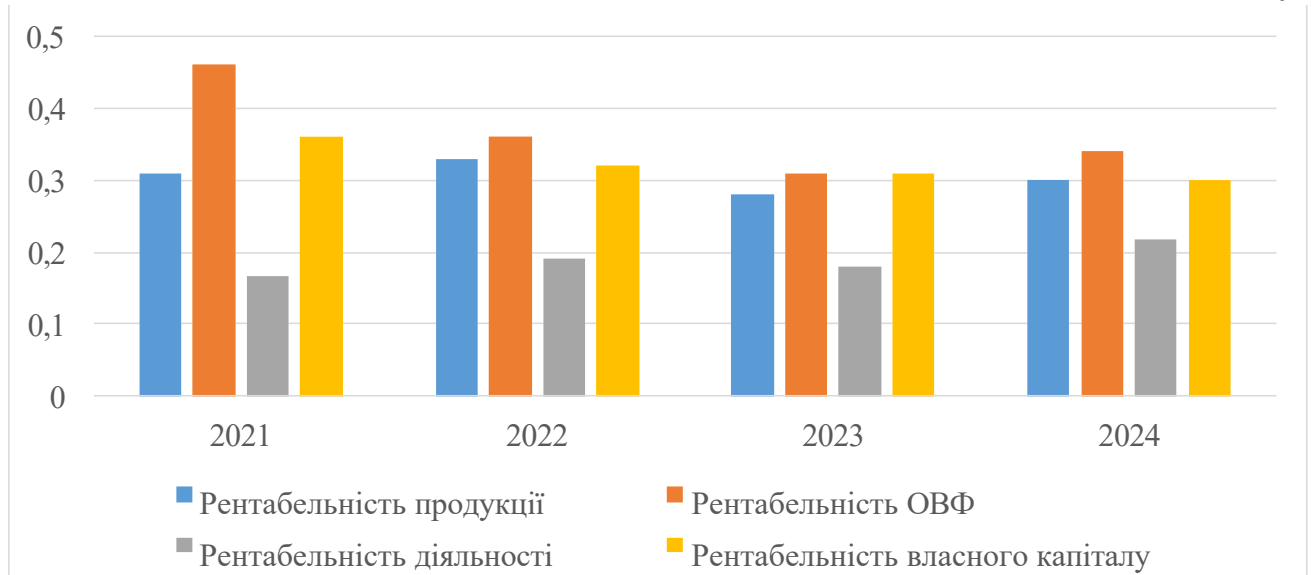


Рис. 2.4. Основні показники рентабельності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
Джерело: розроблено автором на основі [32].

З виконаних розрахунків видно, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» має прибутковість. Валовий дохід від реалізації товарів і послуг демонструє позитивну тенденцію. Попри те, що у 2024 році зафіксовано зниження валового доходу в порівнянні з 2023 роком, що в основному викликане війною Росії в Україні, його показники все ще перевищують рівень 2021 року. Водночас варто підкреслити, що собівартість проданих товарів та послуг зростала протягом всього аналізованого періоду. Проте чистий прибуток показує позитивну динаміку зростання в період з 2021 по 2024 роки.

У період, що обрано для аналізу, на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» зафіксовано зростання всіх типів витрат. Це пов'язано з низкою кризових ситуацій, серед яких економічна криза, пандемія COVID-19 та війна росії проти України. Крім того, слід підкреслити, що у 2021 році ефективність бізнеспроцесів та фінансові показники підприємства досягли рекордних значень. У цьому році на кожну інвестовану гривню лісове господарство генерувало прибуток у розмірі 0,32 грн, що свідчить про ефективність управлінської системи підприємства загалом. Проте зниження фінансових показників у 2023 році, ймовірно, стало наслідком уповільнення економічного зростання через бойові дії з боку росії.

Важливо зазначити, що протягом аналізованого періоду фінансові

результати роботи Сколівського лісового господарства вказували на стабільне зростання і успішність. Динаміка рентабельності виробництва демонструвала позитивну тенденцію у 2021 році, що продовжувалася в наступні три роки. Протягом всього періоду аналізу середній дохід на інвестовану гривню коливався від 0,3 до 0,46 грн.

Для завершення аналізу виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» проаналізуємо динаміку чистого прибутку та чисельності персоналу (рис. 2.5), а також проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних засобів (рис. 2.6).

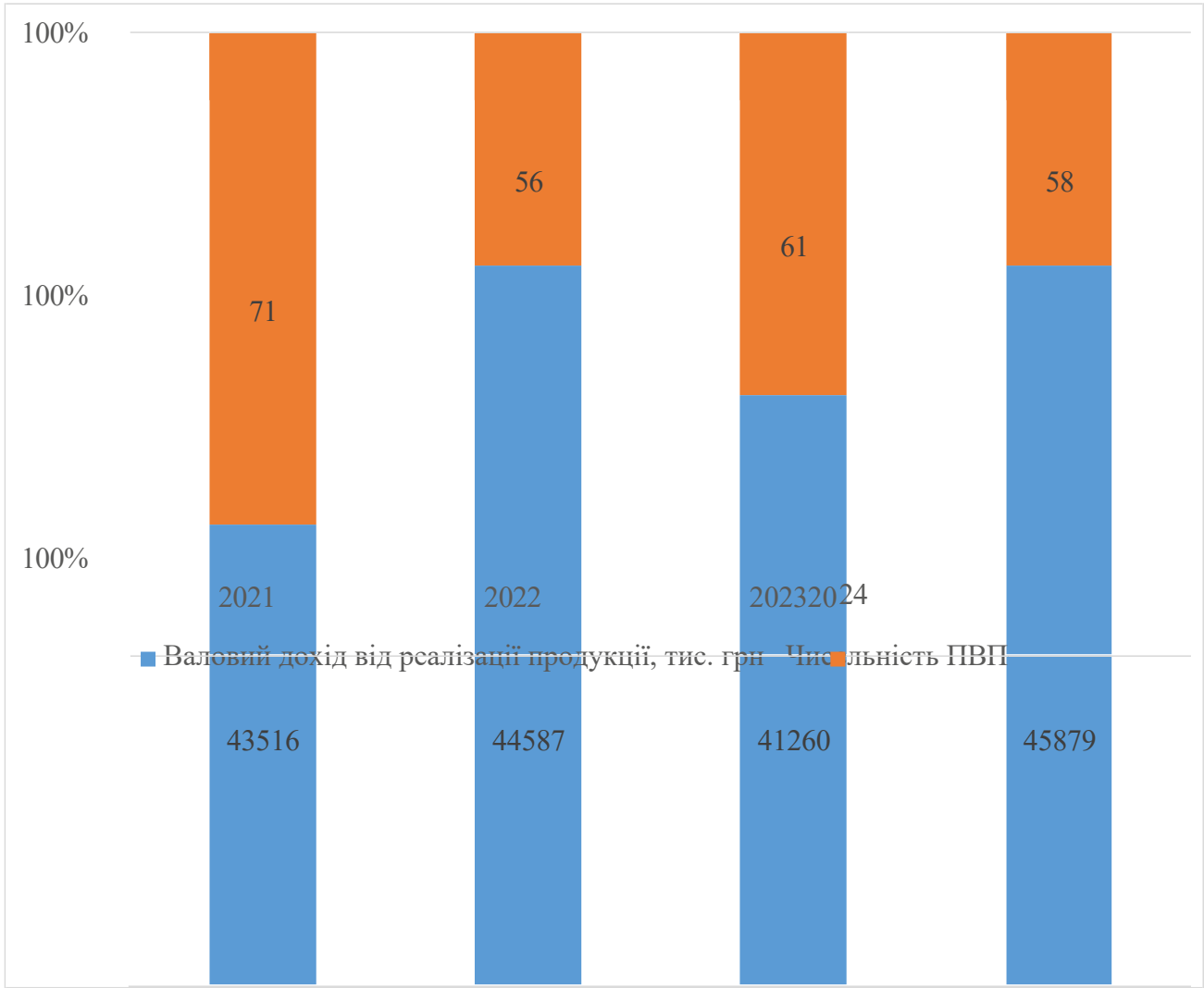


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

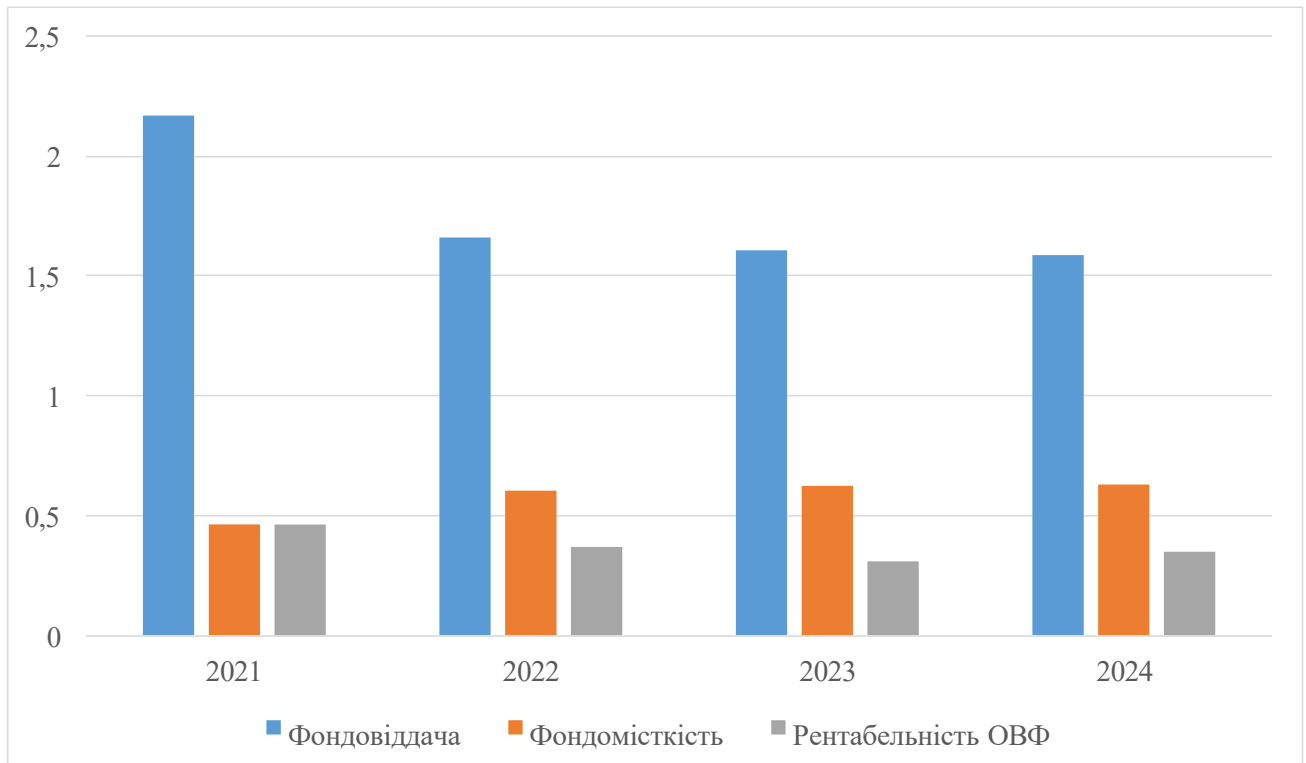


Рис. 2.6. Динаміка показників фондовіддачі Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Отож, варто зауважити, що у 2021 році показник прибутковості основних засобів склав 0,46, а в наступні роки коливався в межах 0,31-0,37. Це свідчить про те, що з кожної інвестованої гривні підприємство заробляло понад 0,46 гривні прибутку. Однак така позитивна динаміка не відображає реального збільшення продуктивності чи підвищення ефективності діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», а є наслідком несприятливих умов і значного зносу виробничих ресурсів. У цій ситуації зростання амортизаційних відрахувань веде до підвищення прибутковості основних засобів. Така ситуація вказує на необхідність модернізації виробничих засобів Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Здійснене аналітичне дослідження дало змогу зробити висновок, що показники фондовіддачі активів, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в межах, які можуть вважатися безпечними. Однак індекс

рентабельності основних засобів Сколівського ДЛГП «Галсільліс» у період 2021- 2024 років показав тенденцію до зниження, що має розглядатися як негативний аспект діяльності підприємства. Головними причинами цієї ситуації є як фізичний, так і моральний знос основних засобів досліджуваного підприємства.

2.2. Характеристика системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Основна концепція системи управління персоналом у сучасному бізнесі повинна включати безперервну взаємодію з співробітниками для їхнього розвитку та професійного зростання. Сучасна стратегія Сколівського ДЛГП «Галсільліс» орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців, а також на регулярне підвищення рівня професійної підготовки діючих співробітників, що сприяє розвитку людського капіталу підприємства і забезпечує його конкурентоспроможність на актуальному ринку лісової продукції.

В результаті аналізу системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс» виокремлено основні елементи цієї системи (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Ключові елементи управління персоналом Сколівського ДЛП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32; 37].

У сучасних організаціях управлінський вплив здійснюється через методи менеджменту, які є способами впливу на співробітників з метою досягнення запланованих цілей. Тому розглянемо ключові методи управління персоналом Сколівського ДЛП «Галсільліс», а їх структуру представимо на рисунку 2.8.

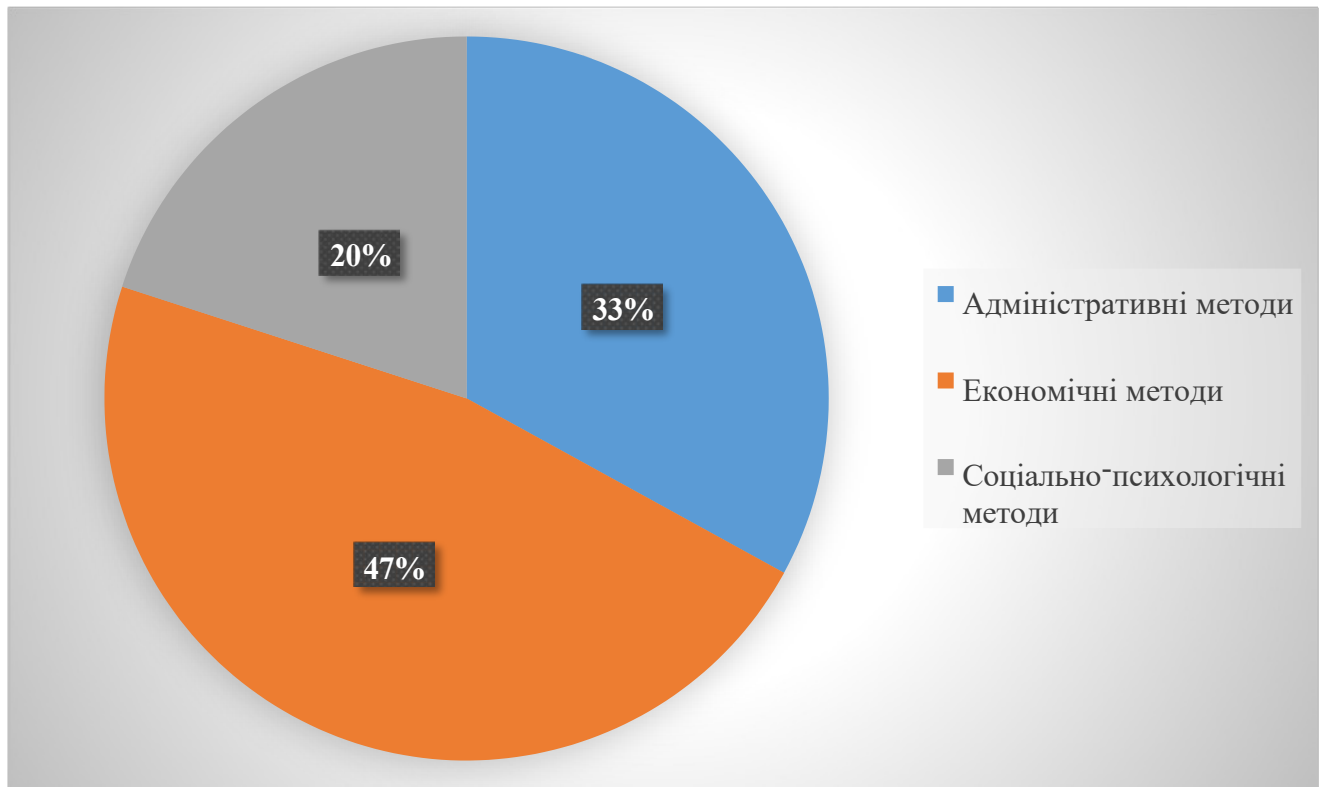


Рис. 2.8. Структура методів управління персоналом на Сколівське ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

З результатів проведеного аналізу видно, що найбільшу частину (у відсотковому співвідношенні) займають економічні методи управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», які складають 47 %. На другому місці знаходяться адміністративні методи з часткою 33 %, а соціальнопсихологічні методи займають 20 %. Також розглянемо основні форми професійного навчання на зазначеному підприємстві та проаналізуємо їхні характеристики. Результати будуть представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Професійне навчання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»	
Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки

Залежно від учасників процесу навчання	❖ внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; ❖ зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; ❖ самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	❖ з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; ❖ без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків
Залежно від цільового призначення	❖ перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); ❖ підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; ❖ стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ЗВО, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; ❖ навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації
Залежно від часу навчання	❖ короткострокове – навчання не більше 5 днів; ❖ середньострокове – навчання не більше 6 місяців; ❖ довгострокове – навчання більше 6 місяців
Залежно від кількості учасників навчання	❖ індивідуальне; ❖ групове

Джерело: складено автором на основі [32; 34].

У Сколівському ДЛГП «Галсільліс» реалізується професійне навчання співробітників, яке має на меті підвищення кваліфікації працівників та укріплення трудового потенціалу. Однак, основна увага приділяється розвитку умінь і навичок у таких сферах, як охорона праці та пожежна безпека.

Під час проведеного опитування були визначені ключові показники рівня задоволеності працею працівників підприємства за різними критеріями. Результати аналізу наведемо у таблиці 2.4, а в таблиці 2.5 наведемо переваги та недоліки системи управління кадрами на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Таблиця 2.4.

Задоволеність працею на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Задоволеність режимом роботи	57
2. Задоволеність умовами праці	28
3. Задоволеність заробітком	19
4. Задоволеність саморозвитком та професійним зростанням	24
5. Задоволеність мотивацією в роботі	18
6. Задоволеність рівнем організації праці	57
7. Задоволеність відносинами з колегами	72
8. Задоволеність системою управління	80

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.5.

Оцінка системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Переваги	Недоліки
1) Наймаючи працівника перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання 2) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці	1) Незадоволеність заробітком 2) Незадоволеність умовами праці 3) Відсутність цілеспрямованої кадрової політики, наявність «ситуативного» кадрового планування 4) Відсутність кадрового резерву 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання 6) Високий рівень плинності кадрів 7) Відсутність довгострокового планування кадрів

Джерело: розроблено автором.

Результати проведеного аналізу дають підставу зробити висновок, що вагома частка працівників не є задоволеною системою управління персоналом та загалом умовами працевлаштування на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Найбільше невдоволення викликає заробітна плата, мотивація в роботі та можливість саморозвитку і професійного зростання. Решта проаналізованих критеріїв демонструють здебільшого, задоволеність персоналу ніж незадоволеність. Таким чином, було виокремлено ключові недоліки в системі управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу та виокремлених недоліків в системі управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс», зокрема заробітна плата, мотивація в роботі та можливість саморозвитку і професійного зростання перейдемо до розробки рекомендацій щодо усунення цих недоліків. Підсумовуючи зазначимо, що ці недоліки здебільшого стосуються недосконалої системи оцінки персоналу та мотивації на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», що має негативний вплив на систему безпеки організації [39]. Відповідно, цей підрозділ кваліфікаційної роботи буде присвячено розробці рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків шляхом вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Для поліпшення системи оцінки співробітників Сколівського ДЛГП «Галсільліс» пропонується ряд заходів. Ці заходи мають на меті вдосконалення процесу оцінювання працівників на підприємстві, що сприятиме підвищенню якості людського капіталу. Першочергово, розробимо алгоритм оцінки персоналу, який включатиме чітку послідовність етапів (рис. 2.9).

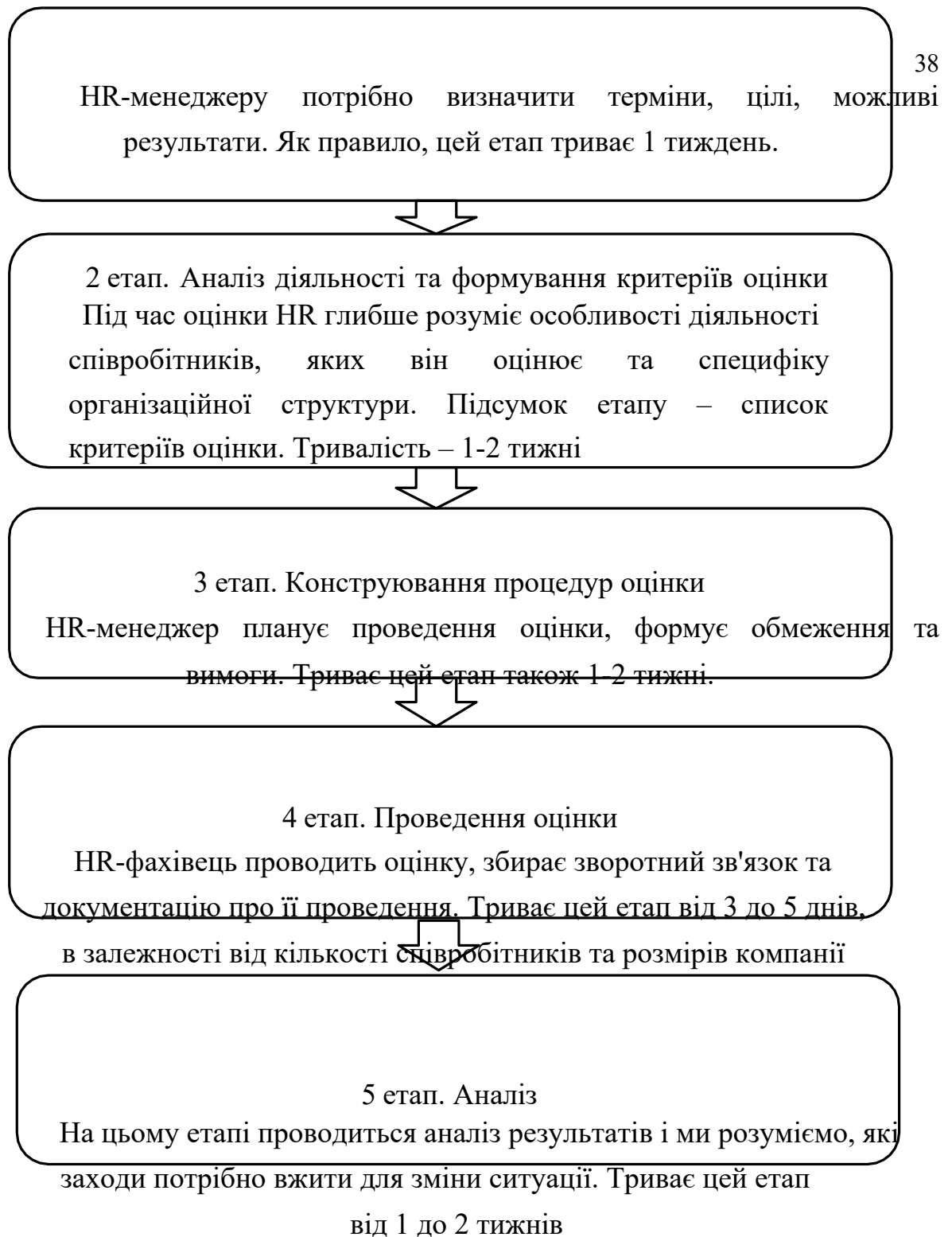


Рис.2.9. Процес оцінки персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [6; 9; 10].

Значним кроком у поліпшенні системи оцінки персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» стане впровадження новітнього інструмента – КРІ. Цей акронім походить від англійської фрази «Key Performance Indicator», що означає ключові показники ефективності.

Представимо також перелік ключових КРІ для Сколівського ДЛГП «Галсільліс», які представимо графічно, на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Ключові КРІ для лісогосподарського підприємства «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором.

Отже, основна функція цього управлінського інструмента є безперервний контроль за збутовою діяльністю, що дозволяє отримувати точну оцінку її результативності та швидко коригувати процеси для їхнього вдосконалення.

Складовими зазначеного інструменту є: результат; витрати; продуктивність.

Розробимо також типовий KPI для працівника економічного відділу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». З огляду на те, що успіх будь-якого підприємства досягається за рахунок збільшення обсягів продаж, пропонується типовий KPI стосуватиметься фахівця зі збуту продукції (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Проектний KPI для фахівця зі збуту економічного відділу

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

Джерело: розроблено автором.

Розробка і впровадження проектного KPI для Сколівського ДЛГП «Галсільліс» сприятиме поліпшенню системи оцінки працівників підприємства, й сфери продажів зокрема. Така методика оцінювання дозволить оперативно виявляти проблемні ситуації та виявляти негативні тенденції. Це забезпечить підприємству можливість швидше і точніше реагувати на виникаючі труднощі.

Також буде представлена проектна шкала оцінювання рівня досягнення КРІ для фахівця з продажу на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Проектна шкала оцінювання рівня досягнення КРІ для менеджера із збуту

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

Джерело: розроблено автором на основі.

Крім запропонованих ініціатив для покращення системи оцінювання співробітників на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», рекомендується здійснювати атестацію та переатестацію персоналу. Атестація вважається одним із ключових нововведень у сучасному менеджменті. Вона сприяє відновленню інтересу працівників до своєї роботи, підвищує продуктивність та ефективність. Для підприємства це також означає можливість виявлення та усунення непрофесійних співробітників.

Відповідно, атестація повинна включати такі етапи:

- підготовка необхідних документів; • проведення самого процесу атестації;
- підбиття підсумків атестації.

Атестацію в Сколівському ДЛГП «Галсільліс» виконуватиме атестаційна комісія. Після завершення атестації комісія надаватиме висновок про працівника, його посадову роль і заробітну плату, а також формуватиме певні рекомендації:

- Відмінно – підлягає підвищенню;
- Добре – залишиться на поточній посаді або буде переведений на аналогічну;
- Задовільно – можливе зниження посади або направлення на перепідготовку;
- Незадовільно – звільнення.

Вважаємо, що запропонований перелік рекомендацій допоможе покращити ефективність системи оцінювання працівників та сприятиме розвитку їхнього потенціалу через мотивацію до професійного та саморозвитку.

Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого встановлено, що 60 % лісових масивів складають експлуатаційні ліси, натомість рекреаційно-оздоровчі ліси займають всього 0,5% загальної площі, що є недостатньо представленими в контексті сучасної системи екологізації лісового господарства. Географічний поділ лісів підприємства відповідно до стандартів IUFRO підкреслює їх розташування в Центральноєвропейській провінції широколистяних лісів, що важливо для екологічного управління.

В результаті проведеного аналізу виявлено значний потенціал для проведення головних рубок, оскільки приблизно 2/3 лісів на території підприємства є середньовіковими, а більше 30% становлять молоді насадження, в той час як стиглі та перестійні ліси займають лише 0,1% загальної площі, що може сприяти активній лісозаготівлі та покращенню рентабельності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Дослідження діяльності підприємства показало, що воно має можливості для подальшого розвитку й підвищення продуктивності. Основні споживачі продукції – місцеві жителі та організації, зокрема освітні заклади, проявляють великий інтерес до пиломатеріалів і дров через економічну ситуацію в Україні. В умовах воєнного часу і зростання цін на енергоносії, дрова стають більш доступним і вигідним видом пального для населення.

В результаті проведених розрахунків встановлено, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» демонструє прибутковість, хоча валовий дохід у 2024 році показав зниження в порівнянні з 2023 роком через кризу, пов'язану з війною в Україні. Тим не менш, цей дохід перевищує рівень 2021 року. Виявлено також, що собівартість проданих товарів та послуг неухильно зростає, тоді як чистий прибуток має позитивну динаміку з 2021 по 2024 роки.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання витрат, зумовлене економічними труднощами, пандемією COVID-19 та військовими діями. У 2021 році ефективність бізнес-процесів досягла рекордного рівня, з

прибутком 0,32 грн на кожную інвестовану гривню. Однак фінансові показники у 2023 році знизилися через уповільнення економічного зростання.

Фінансові результати Сколівського лісового господарства свідчать про стабільне зростання, з динамікою рентабельності, що залишалася позитивною протягом трьох років. Середній дохід на інвестовану гривню варіювався від 0,3 до 0,46 грн. Прибутковість основних засобів у 2021 році становила 0,46, але в подальші роки знизилася до 0,31-0,37 грн, вказуючи на необхідність модернізації виробничих ресурсів.

Аналітичне дослідження показало, що показники фондовіддачі активів і фондозабезпеченості залишаються в межах, які можуть вважатися безпечними, однак індекс рентабельності основних засобів має тенденцію до зниження. Це свідчить про фізичний та моральний знос основних засобів, що потребує серйозного підходу до модернізації.

Провівши аналіз системи управління встановлено, що найбільшу частку займають економічні методи управління менеджменту – 47 %. На другому місці знаходяться адміністративні методи – 33 %, а соціально-психологічні методи складають 20 %. Проаналізовано основні форми професійного навчання на підприємстві, яке має на меті підвищення кваліфікації працівників та укріплення трудового потенціалу, проте основна увага приділяється розвитку умінь і навичок у таких сферах, як охорона праці та пожежна безпека.

В результаті проведеного опитування за допомогою використання анкети Google forms було визначено ключові показники рівня задоволеності працею персоналом підприємства за різними критеріями. Встановлено, що найбільше невдоволення викликає заробітна плата, мотивація в роботі та можливість саморозвитку і професійного зростання.

Для поліпшення системи оцінки співробітників Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розроблено алгоритм оцінки персоналу, який передбачає 5 етапів: підготовка програми оцінки HR-менеджеру потрібно визначити терміни, цілі, можливі результати (1 тиждень); аналіз діяльності та формування критеріїв

оцінки, під час оцінки HR глибоше розуміє особливості діяльності співробітників, яких він оцінює та специфіку організаційної структури, підсумок етапу – список критеріїв оцінки (1-2 тижні); конструювання процедур оцінки HR-менеджер планує проведення оцінки, формує обмеження та вимоги (1-2 тижні); проведення оцінки HR-фахівець проводить оцінку, збирає зворотний зв'язок та документацію про її проведення (3 – 5 днів); аналіз результатів для розуміння, які заходи потрібно вжити для зміни ситуації (1-2 тижні).

Рекомендовано також впровадити систему КРІ яку було розроблено для лісогосподарських підприємств «Галичліс», а саме: трафік (характеризує кількість нових покупців, що довідалися про підприємство чи її продукцію); конверсію (розраховується як частка укладених угод у загальній кількості трафіку); прибуток (демонструє розмір прибутку отриманого від одного покупця, використовується для цільового спрямування збутової діяльності, встановлення системи знижок та таргетованої реклами); кількість потенційних клієнтів (демонструє кількість повторних продаж); середня вартість угоди (демонструє ефективність продаж або конкретного асортиментної одиниці чи асортиментного ряду, або конкретного працівника); дебіторська заборгованість (дозволяє контролювати максимальний рівень дебіторської заборгованості, відповідальність та дисциплінованість працівників відділу збуту); кількість результативних контактів (показує відсоток реалізованих угод у загальній сукупності проведених рекламних заходів).

Сформовано також типовий КРІ для фахівця з продажу економічного відділу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Більш того, запропоновано шкалу оцінювання рівня досягнення зазначеного КРІ. Розроблено рекомендацію щодо проведення атестації та переатестації персоналу. Атестацію в Сколівському ДЛГП «Галсільліс» виконуватиме атестаційна комісія. Після завершення атестації комісія надаватиме висновок про працівника, його посадову роль і заробітну плату, а також формуватиме певні рекомендації: відмінно – підлягає

підвищенню; добре – залишиться на поточній посаді або буде переведений на аналогічну; задовільно – можливе зниження посади або направлення на перепідготовку; незадовільно – звільнення.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного аналізу визначено, що оцінювання персоналу є комплексним процесом, що включає встановлення ступеня відповідності між очікуваними результатами роботи працівника та вимогами організації. З'ясовано, що існує висока різноманітність науково-методичних підходів до оцінювання, що підкреслює важливість обґрунтованого вибору методів у сучасних умовах.

Сформовано основні переваги оцінювання, які позитивно впливають як на підприємство, так і на окремих працівників. Обґрунтовано, що вибір оптимального методу оцінки повинен базуватися на цілях оцінювання, таких як відповідність компетенцій працівника займаній посаді та визначення потенціалу для подальшого розвитку.

Встановлено основні етапи проведення оцінки персоналу, включаючи складання плану, визначення термінів, створення критеріїв оцінювання, реалізацію процесу оцінки та аналіз отриманих результатів. Досліджено різноманітні методи оцінювання, такі як тестування, метод 360, ділові ігри та

оцінка KPI, і доведено, що вибір методу залежить від специфіки завдань та умов. Сформульовано висновок, що для ефективного впровадження системи оцінювання персоналу важливо враховувати не лише потреби підприємства, але й індивідуальні характеристики співробітників, що сприяє покращенню мотивації та продуктивності.

Встановлено, що 60 % лісових масивів підприємства складають експлуатаційні ліси, тоді як рекреаційно-оздоровчі ліси займають лише 0,5 % площі, що свідчить про необхідність покращення екологізації лісового господарства.

З'ясовано, що значний потенціал для проведення головних рубок пов'язаний із середньовіковими лісами, які займають приблизно 2/3 території. Це відкриває можливості для активної лісозаготівлі та покращення рентабельності.

Доведено, що підприємство має затребуваність своїх продуктів у місцевих споживачів, особливо в умовах війни, коли дрова стають вигідним видом пального.

Виявлено, що хоча валовий дохід у 2024 році знизився через економічну кризу, він все ще перевищує показники 2021 року, а чистий прибуток показує позитивну динаміку з 2021 по 2024 роки.

Розроблено алгоритм оцінки персоналу, який включає п'ять етапів, що забезпечує системний підхід до оцінювання працівників та їх розвитку. Встановлено, що основні методи управління на підприємстві є економічні (47 %), адміністративні (33 %) та соціально-психологічні (20 %), що підкреслює важливість комплексного підходу в управлінні.

Сформовано рекомендації щодо впровадження системи КРІ для підвищення ефективності роботи підприємства, що включає моніторинг ключових показників, таких як трафік, конверсію та дебіторську заборгованість.

Розроблено типовий КРІ для фахівця з продажу та запропоновано шкалу оцінювання, що дозволяє об'єктивно визначати досягнення працівників. Встановлено, що система атестації та переатестації персоналу, реалізована через атестаційну комісію, забезпечить прозорість і справедливість у визначенні професійних досягнень працівників.

Таким чином, результати дослідження свідчать про стабільний розвиток Сколівського ДЛГП «Галсільліс», проте для подальшого підвищення продуктивності підприємства варто модернізувати систему оцінювання персоналу.

1. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.44.08.24>
2. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87–92.
3. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245212>
4. Soma B., Hobela V., Huzenko I. The role of personnel planning in the modern personnel management. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. Vol. 2. 74. Pp. 17 – 21. <https://doi.org/10.24412/3453-98752021-74-2-17-21>
5. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299–309. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068>
6. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
7. Бучинська Т. В. Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу на основі кваліфікаційного, професійного та компетентнісного підходу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 106–108.
8. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.

9. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 2. С. 207–218.
10. Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Щеглова О. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Маковецький, 2013. 360 с.
11. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
12. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index>.
13. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С. 31–36.
14. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
15. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Improving the marketing activity of the enterprise: theoretical and applied principles. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
16. Гобела В. В., Леськів Г. З., Фляк В. М. Моделювання системи ризикорієнтованого управління підприємством. *Вісник ЛьвДУВС. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 10–20.
17. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. 196 с.
18. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

19. Гурочкіна В. В. Моделювання системних ефектів від соціального інвестування та корпоративних стимулів в системі розвитку людського капіталу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–47.
20. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
21. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 679 с.
22. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.
23. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>
24. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
25. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 292 с.
26. Кравчук Н. М. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%281%29__22
27. Леськів Г. З., Гобела В. В., Лесик Н. Зелена логістика в системі екологоекономічної безпеки лісгосподарського підприємства. *Вісник ЛьвДУВС. Серія економічна*. 2023. Вип. 1. С. 23–29.
28. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів :

Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>

29. Лісова політика: теорія і практика : монографія / І. М. Синякевич, І. П. Соловій, О. В. Врублевська та ін.; за ред. проф. І. М. Синякевича. Львів : ЛА «Піраміда», 2008. 612 с.
30. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*, 2018. №12 (64). С. 291–295.
31. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
32. Сколівське ДЛПП «Галсільліс» – веб-сайт. URL: <http://galsillis.org.ua/pidporyadkovani-pidpryyemstva-/skolivske-dochirnye-lisogospodarskepidpryyemstvo-lgp-galsillis/> (дата звернення: 12.04.2025)
33. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків : НУА, 2013. 376 с.
34. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4 (1). С. 54–59.
35. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
36. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград: Пік, 2013. 425 с.
37. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1.(48). Р. 418–426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>
38. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки

- персоналу : роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93–98.
39. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.
40. Франчук В.І., Мельник С.І., Гобела В.В. Оцінка факторів впливу на продовольчу безпеку України в умовах глобальних викликів та загроз. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). Р. 18–24.
<https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-3>
41. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354–358.