

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: 'ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА'

здобувача освіти за ОС «бакалавр»

денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ЦЬОХИ ВОЛОДИМИРА ВЛАДИСЛАВОВИЧА

**Науковий керівник
К.е.н., доц. Приймак В. М.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від «12» травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

доцент Фірсова С. Г.

Київ - 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
Цьохи Володимира Владиславовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Технології оцінювання персоналу ІТ-підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол № 3 від 09.10.2024.
- 2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025.
- 3. Підсумковий захист роботи:** 27.06.2025.
- 4. Предмет дослідження:** процеси оцінювання персоналу підприємства у ІТ-сфері.
- 5. Об'єкт дослідження:** форми, методи і механізми оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета: розкриття теоретичних і практичних аспектів оцінювання персоналу ІТ-підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення особливостей оцінювання персоналу ІТ-підприємства.
Завдання:
 - 6.1. Визначити місце та роль оцінювання персоналу в системі кадрового менеджменту;
 - 6.2. Охарактеризувати основні методи та інструменти оцінювання персоналу підприємства;
 - 6.3. Здійснити організаційно-економічний аналіз ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його кадрового забезпечення;
 - 6.4. Надати оцінку технологічного інструментарію оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його результативності;
 - 6.5. Здійснити удосконалення моделі системи оцінювання персоналу сучасного ІТ-підприємства;
 - 6.6. Надати рекомендації щодо цифровізації процесу оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Місце та роль оцінювання персоналу в системі кадрового менеджменту.....	6
1.2. Методи та інструменти оцінювання персоналу підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».....	24
2.1. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його кадрового забезпечення	24
2.2. Оцінка технологічного інструментарію оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його результативності.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»	46
3.1. Удосконалення моделі системи оцінювання персоналу сучасного ІТ-підприємства.....	46
3.2. Рекомендації щодо цифровізації процесу оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Роль співробітників у сучасних компаніях вимагає надзвичайного значення управління персоналом. Одним з ключових викликів для підприємств стає пошук оптимальних підходів до управління персоналом, що сприяють активізації людського потенціалу та спрямовані на передбачення майбутніх потреб у кадрах, створення комфортних умов праці та забезпечення професійного зростання, що сприяє розвитку та реалізації особистих здібностей працівників. Досвід українських та іноземних підприємств доводить, що найуспішнішими є ті компанії, які приділяють пріоритетну увагу питанням кадрового забезпечення. Усі аспекти кадрової політики підприємства інтегруються в загальну систему управління людським капіталом організації. Саме створення продуманої системи управління людськими ресурсами є сьогодні найважливішим чинником підвищення ефективності та продуктивності виробництва. Дієва система управління персоналом спрямована на забезпечення безперервного розвитку організації та підвищення професійної компетентності її працівників.

Окремим, але не надто поширеним засобом аналізу є оцінювання персоналу. Воно дає змогу зібрати дані про потреби компанії у фахівцях відповідної кваліфікації, про рівень трудового потенціалу, психологічний портрет працівників, включаючи їхні сильні та слабкі сторони, а також мотиваційні потреби. Зібрана інформація корисна для розв'язання кадрових питань і створення умов для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна система управління не може функціонувати без оцінювання персоналу, яке є ключовим компонентом кадрового менеджменту.

Управління персоналом передбачає активне використання результатів оцінювання для утримання конкурентоспроможних працівників, здатних сприяти розвитку підприємства. Оцінювання має на меті виявлення потенціалу кожного співробітника, і на основі його результатів розробляються програми навчання та подальшого професійного зростання. Із метою підвищення

результативності процесу оцінювання персоналу доцільно впроваджувати актуальні методики, а також активно залучати працівників до систематичного оцінювання, зокрема шляхом самоаналізу та розвитку власних компетенцій.

Питання оцінювання персоналу активно досліджуються в наукових працях таких авторів, як М. Атанасов, О. Коваленко, Т. Білорус, А. Маслоу, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші. Вони аналізують як методологічні основи, так і прикладні аспекти цієї теми. Проте актуальність дослідження зберігається, особливо в контексті специфіки ІТ-сфери, де постійні зміни технологій потребують регулярного перегляду систем оцінювання.

Предмет дослідження процесу оцінювання персоналу підприємства у ІТ-сфері.

Об'єкт дослідження форми, методи і механізми оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Мета дослідження: розкриття теоретичних і практичних аспектів оцінювання персоналу ІТ-підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення особливостей оцінювання персоналу ІТ-підприємства.

Для реалізації визначеної мети у дослідженні були сформульовані та виконані такі завдання:

- визначити місце та роль оцінювання персоналу в системі кадрового менеджменту;
- охарактеризувати основні методи та інструменти оцінювання персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічний аналіз ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його кадрового забезпечення;
- надати оцінку технологічного інструментарію оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його результативності;
- здійснити удосконалення моделі системи оцінювання персоналу сучасного ІТ-підприємства;
- надати рекомендації щодо цифровізації процесу оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано низку спеціалізованих методів, серед яких: абстрактно-логічний підхід, системний аналіз, методи спостереження та узагальнення, аналітико-синтетичні підходи, а також експертне оцінювання. Графічні й табличні методи для наочного зображення результатів оцінювання персоналу ІТ-підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Обсяг та структура роботи: Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три тематичні розділи, висновок та перелік використаних джерел. Основний текст роботи налічує 71 сторінку без урахування додатків. У дослідженні представлено 13 таблиць, 7 ілюстрацій, а також додаткові матеріали. Бібліографічний список містить 64 джерела і займає 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце та роль оцінювання персоналу в системі кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент є невід'ємною частиною загального менеджменту організацій та публічного управління, що зобов'язується готувати працівників до змін в організаціях, будучи основою їх функціонування та еволюції.

Кадровий менеджмент – це управлінська діяльність, що передбачає формування концепції кадрової політики компанії, організації чи установи, розробку кадрової стратегії, визначення її принципів та методів, які спрямовані на ефективне використання наявного кадрового потенціалу. Успіх будь-якої організації критично залежить від її персоналу. Працівники – один із найважливіших ресурсів, необхідний для досягнення усіх цілей та виконання завдань. Від персоналу безпосередньо залежать фінансові та інші можливості організації [29].

Система кадрового менеджменту являє собою комплекс стратегій, принципів, методів та процедур управління персоналом організації, спрямованих на створення ефективної команди для досягнення цілей підприємства. Система кадрового менеджменту поділяється на три підсистеми: стратегічну (управління людськими ресурсами), тактичну (управління персоналом) та оперативну (кадрова робота) [29].

Розробки в галузі кадрового менеджменту спрямовані на розкриття потенціалу працівників, використання ними всіх наявних можливостей для збільшення продуктивності праці та покращення якості роботи, а також на зацікавлення працівників у досягненні визначених підприємством цілей.

Оцінювання працівників – ключовий елемент кадрової стратегії кожного суб'єкта господарювання. Завдяки йому можливо не лише зібрати актуальні

дані про кожного члена команди та з'ясувати відповідність займаній посаді, але й оптимізувати управлінські процеси, підвищити рівень залучення персоналу, а також створити сприятливе середовище в колективі [16].

Визначення сутності оцінювання персоналу з погляду різних науковців (табл. 1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оцінювання персоналу» за поглядами науковців

Науковець	Його погляд на оцінювання персоналу
Коваленко О.М., Станіславик О.В. [1]	системний процес, спрямований на з'ясування відповідності кваліфікаційних рис персоналу (навичок, особливостей) умовам посади чи робочого простору.
Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. [2]	процес, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності професійних, ділових та особистісних властивостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності чітко визначеним критеріям.
Мураль В. [3]	заздалегідь розроблена, структурована характеристика трудової діяльності співробітників, що оцінює результативність праці.
Тейлор Ф., Файоль А., Маслоу А. [5]	полягає у з'ясуванні того, наскільки кожен працівник досягає запланованих показників роботи та відповідає вимогам поставлених виробничих задач.
Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. [6]	складова частина діагностики персоналу, зосереджений процес встановлення відповідності числових та якісних професійних характеристик працівників вимогам посади (робочого місця), структурного підрозділу або підприємства загалом.

Джерело: сформовано автором на основі [1], [2], [3], [5], [6]

На практиці результати оцінки співробітників впливають на їх статус в організації та подальші можливості кар'єрного розвитку чи переміщення. Для працівника це є суттєвим мотиваційним важелем для вдосконалення своєї трудової діяльності.

Основні завдання оцінювання персоналу представлено на рис. 1.1.

Отже, оцінка персоналу дає відомості про:

- результативність роботи співробітників;
- приховані здібності фахівців та можливості їх розвитку;
- причини незадовільної роботи окремих працівників;
- потреби та пріоритети в навчанні і вдосконаленні знань [10].

Адміністративна	Інформативна	Мотиваційна
<ul style="list-style-type: none"> • Прийняття кадрових рішень на об'єктивній основі 	<ul style="list-style-type: none"> • Надання керівникам необхідної інформації про кількісний та якісний склад персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Спрямування працівників на покращення трудової діяльності у відповідності до потреб організації

Рис. 1.1. Цілі оцінювання персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Однак, керівництво деяких підприємств припускається помилок в організації та проведенні оцінювання персоналу, зокрема: здійснюється оцінювання, але без чіткого розуміння його мети та завдань. У результаті цього формуються програми, ефективність яких залишається низькою. Слід зауважити, що помилки з боку суб'єктів оцінювання можуть проявлятися як під час підготовчого етапу, так і безпосередньо в процесі проведення оцінювання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Помилки та їхні наслідки під час оцінювання персоналу

Помилка	Її наслідок
1. Недостатня мотивація працівників перед початком оцінювання	Негативне ставлення до всього заходу, що стимулює неадекватну поведінку
2. Ігнорування ролі та статусу учасників	Конфліктні ситуації між оцінюваними особами та спостерігачами
3. Проведення оцінювання одним і тим же консультантом за тим самим учасником	Зниження рівня неупередженості результатів
4. Поширення попередніх висновків щодо учасників під час процесу оцінювання або порівняння їх між собою	Суб'єктивне ставлення та емоційне напруження. Об'єктивні висновки мають формуватися лише під час колективного підбиття підсумків.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Система управління персоналом передбачає цілеспрямоване використання результатів оцінювання, оскільки кожна організація намагається

втримати найкращі кадри, створити їм можливості для професійного і кваліфікаційного розвитку, а разом звільнити працівників інертних, низькокваліфікованих, безперспективних.

Отже, можна підсумувати, що оцінювання персоналу – це процес, який виконується з метою виявлення узгодженості професійних компетенцій, ділових характеристик і особистісних якостей працівника з установленими критеріями результативності його діяльності [12].

Сутність та структуру процесу оцінювання персоналу підприємства показано на рис. 1.2.

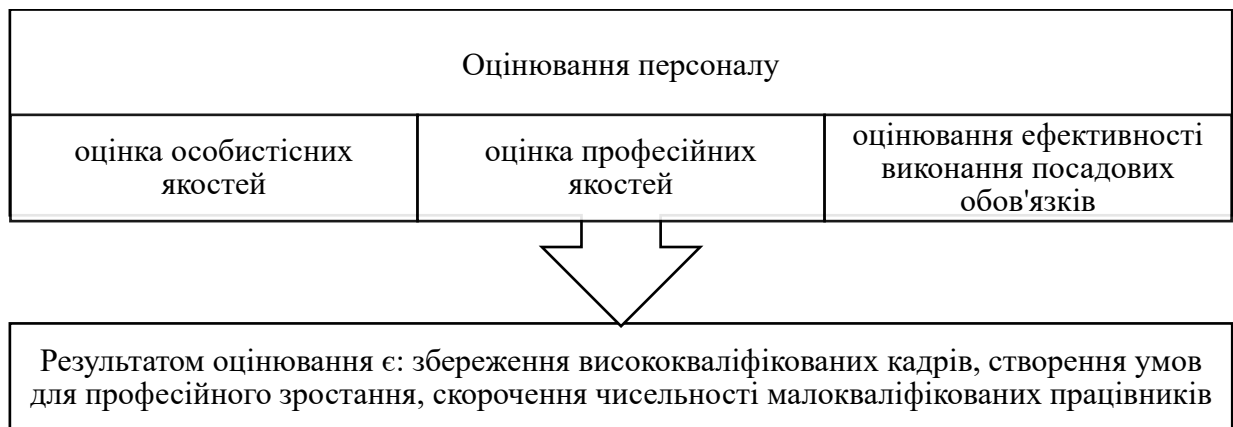


Рис. 1.2. Структура оцінювання персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Оцінка персоналу є доволі комплексним процесом, що потребує реального методичного та організаційного підходу. Слід визнати, що на сьогодні не існує єдиної універсальної методики, яка б дозволяла повноцінно вирішувати весь спектр завдань, пов'язаних із оцінкою працівників. Як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці відсутній загальновизнаний стандарт оцінювання персоналу. У зв'язку з цим більшість підприємств створюють власні програми оцінювання, адаптуючи типові підходи, що застосовуються іншими організаціями [15].

Процедура оцінювання тісно пов'язана із процесами добору та розвитку кадрів. На практиці виокремлюють два основних напрями застосування оцінювання:

- Оцінка кандидатів при прийомі на роботу;
- Регулярна(періодична) оцінка діяльності наявних співробітників [7].

У практиці як вітчизняних, так і зарубіжних компаній виокремлюються чотири ключові компоненти, що формують зміст процедури оцінювання претендентів на вакантні посади. До них належать:

- Вивчення анкетної інформації кандидата;
- Отримання характеристик або рекомендацій із попереднього місця роботи;
- Проведення співбесіди з метою оцінки професійних та особистісних якостей;
- Запровадження випробувального строку для перевірки відповідності кандидата посадовим обов'язкам у реальних умовах.

Поточне та регулярне оцінювання персоналу на підприємстві проводиться за двома основними напрямами:

- Аналіз досягнутих результатів та чинників, що впливають на рівень їх реалізації;
- Вивчення змін у показниках продуктивності за певний часовий проміжок, а також змін у зовнішніх та внутрішніх умовах, які впливають на ці показники [8].

Підготовчий етап організації процесу оцінювання персоналу охоплює низку обов'язкових складових:

- створення методики оцінювання (за потреби методику можна придбати), з урахуванням специфіки конкретної організації;
- формування атестаційної комісії, до складу якої входять безпосередні керівники працівників, що оцінюються, фахівці з управління персоналом, а також представники вищої управлінської ланки;

- визначення організаційних параметрів проведення оцінювання, зокрема дати, часу та місця;
- розробка регламенту підведення підсумків оцінювання та прийняття управлінських рішень за його результатами;
- забезпечення інформаційної підтримки процесу оцінювання, включаючи збір, обробку та аналіз релевантних даних;
- надання консультацій від авторів методичних розробок членам комісії з питань оцінювання [18].

Ключовою фігурою в процесі оцінки співробітників виступає безпосередній керівник. На ньому лежить відповідальність за правдивість та повноту інформації, а також проведення співбесіди з підлеглим. Оцінка безпосереднього начальника є вирішальною при розгляді претендента на вакантну посаду.

Під час формування періодичної оцінки підсумовуються: оцінки колег та співробітників взаємопов'язаних відділів; думки підлеглих; професійні висновки, сформовані на основі експертного аналізу ділових якостей працівника, а також результати його самооцінювання.

Визначальним елементом будь-якого процесу ділового оцінювання є формування чітких показників та оцінюючих критеріїв, які узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства. З огляду на різноманітність показників, їх умовно можна розділити на три основні категорії:

- ефективність виконаної роботи;
- професійна поведінка;
- особистісні риси [12].

Визначаючи критерії оцінювання, доцільно керуватися двома ключовими цілями. Перша – оцінити якість виконання працівниками своїх функцій та обов'язків, виявити сильні та слабкі сторони. Ця мета актуальна в умовах стабільної діяльності підприємства, де функціональні обов'язки персоналу чітко визначені та не змінюються. Друга – з'ясувати потенціал працівників у контексті інших видів діяльності, враховуючи стратегічні цілі та

перспективи розвитку компанії. Така мета є релевантною для організацій, що функціонують в динамічному середовищі, де функціональні обов'язки працівників можуть бути нечітко окресленими.

Аби оцінювання було ефективним, а його необхідність – зрозумілою та стимулюючою, його слід проводити, спираючись на основний зміст роботи, безпосередньо пов'язаний з досягненнями та особистісними рисами співробітників.

Оцінка професійних здібностей базується на оцінці досягнутих результатів та узгодженості професійної компетентності фахівця його функціональним обов'язкам і посадовим вимогам [10].

Таке оцінювання передбачає встановлення узгоджених і заздалегідь визначених критеріїв знань, умінь та навичок працівників. Воно здійснюється за обов'язкової участі експертів, які є компетентними у відповідній сфері діяльності.

Підприємство модернізує систему оцінки працівників через:

- уніфікацію системи оцінювання. Відділ кадрів формує цілісну систему оцінки для всієї компанії та контролює її впровадження та розуміння у всіх підрозділах;

- визначення стандартів і правил оцінювання;

- визначення ефективних методів оцінювання [17].

Створення системи оцінювання, яка б одночасно відповідала вимогам точності, неупередженості, простоти у застосуванні, доступності для розуміння та зручності у використанні, є складним завданням. Саме тому на сьогодні існує кілька підходів до оцінювання персоналу, кожен із яких має свої переваги та обмеження.

Отже, система оцінювання працівників відіграє ключову роль в управлінні підприємством у сучасному світі. Проаналізувавши роль оцінювання персоналу, як складової управління людськими ресурсами, можна визначити та розкрити потенціал кожного працівника. Це також дозволяє вчасно виявляти невідповідність кваліфікації працівника займаній посаді та

дає змогу керівникам оперативно приймати управлінські рішення, запобігаючи професійному застою співробітників. Керівникам сучасних підприємств варто здійснювати оцінювання персоналу для підвищення ефективності управління, мотивації працівників та покращення психологічного клімату в колективі. У свою чергу, це сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії та зміцненню економічного стану організації.

1.2. Методи та інструменти оцінювання персоналу підприємства

Концепція управління персоналом постає як комплекс ключових засад, настанов, стратегічних цілей щодо персоналу, беручи до уваги тип стратегії організації, наявний потенціал працівників, а також обрану кадрову політику. Інакше кажучи, концепція управління персоналом набуває конкретного вираження через кадрову політику та безпосередню роботу з кадрами.

В основі сучасної концепції управління персоналом організації лежить дедалі вагоміша роль працівника, розуміння його мотиваційних факторів та здатність їх формувати, узгоджувати та втілювати відповідно до цілей, які ставить перед собою підприємство [3].

Управління персоналом може бути визначене як окрема функція управлінської діяльності, ключовим об'єктом якої є особи, що належать до конкретних соціальних груп, трудових колективів. Суб'єктом управління виступають керівники та фахівці, що реалізують управлінські функції по відношенню до підлеглих.

Методи управління персоналом – це інструменти впливу на колективи та окремих співробітників задля координації їхньої роботи у процесі діяльності підприємства. Методи управління персоналом класифікуються на три основні категорії: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [19].

Оцінювання працівників переслідує чимало завдань (рис. 1.3). Найбільш поширеною є класифікація, запропонована Дугласом Мак Грегором –

експертом з розвитку людських ресурсів, за якою цілями оцінювання персоналу є:

- адміністративна, що передбачає прийняття кадрових рішень на підставі об'єктивних та систематичних оцінок (розподіл персоналу, ротація кадрів та їх винагорода);

- інформаційна – надання керівництву необхідних відомостей про чисельний і якісний склад співробітників;

- мотиваційна – спонукання працівників до покращення результатів трудової діяльності відповідно до стратегічних цілей організації [14].

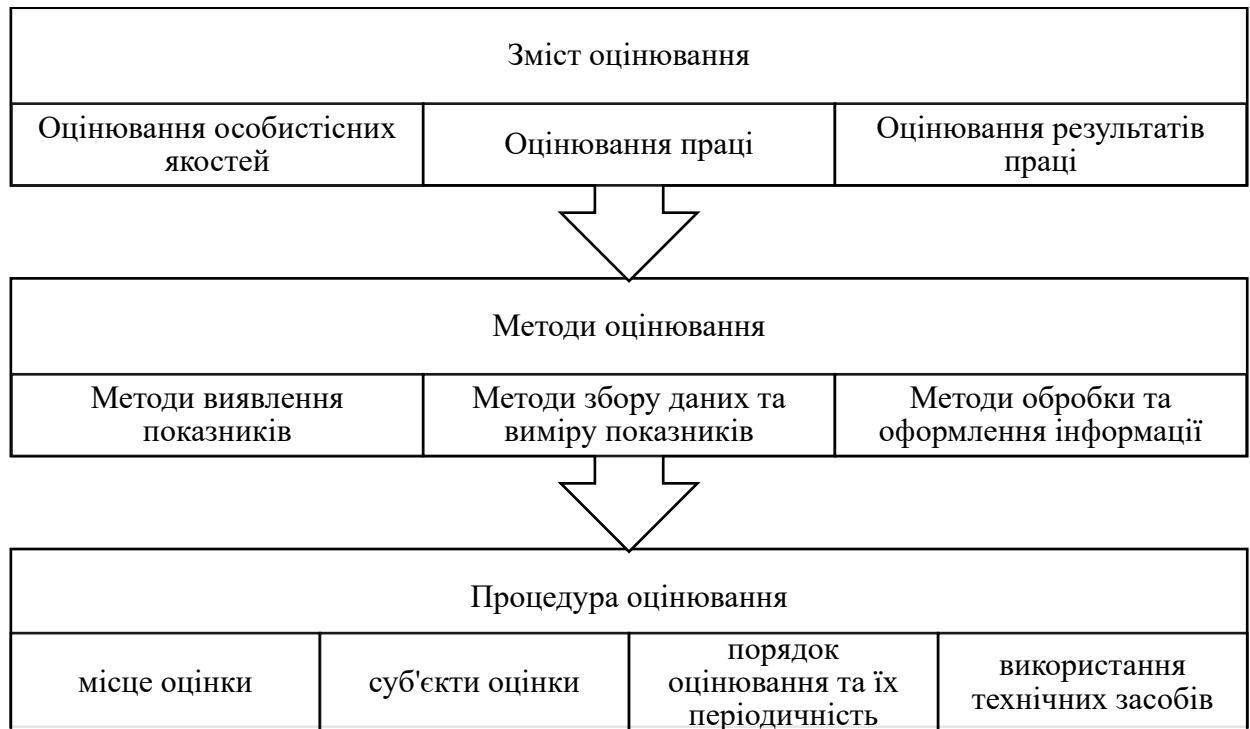


Рис. 1.3. Система оцінювання персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Оцінка працівників здатна ефективно реалізувати свої ключові задачі, якщо базується на таких засадах:

- а) імперативності (обов'язковості для всіх);
- б) універсальності (оцінювання кожного члена колективу);
- в) систематичності (перманентне здійснення оцінювання);

г) комплексності (аналіз всіх аспектів діяльності та індивідуальних рис працівника);

д) об'єктивності (застосування розгорнутої системи критеріїв для характеристики співробітника);

е) відкритості (широке інформування персоналу про процес та методи оцінювання, донесення результатів до всіх, кого це стосується);

є) демократичності (залучення громадськості, участь колег та підлеглих в оцінюванні);

ж) ефективності (негайне впровадження дієвих заходів за результатами оцінки) [16].

Аби уникнути промахів під час оцінювання персоналу, керівництво має обирати ті методи оцінки, котрі найбільше відповідають вимогам їхньої організації та конкретним категоріям працівників.

Методів оцінювання персоналу існує чимало, але традиційно їх групують у три основні категорії, керуючись їхньою спрямованістю.

1. Якісні або описові методи оцінювання використовуються для характеристики працівників без опори на суворі числові показники. До таких методів належать:

– матричний метод – передбачає співставлення індивідуальних характеристик працівника з еталонною моделлю фахівця, яка відповідає вимогам конкретної посади;

– метод довільних характеристик – передбачає, що кадровий підрозділ або безпосередній керівник фіксує основні досягнення працівника та критичні недоліки в його діяльності, на основі чого формуються оціночні висновки шляхом порівняльного аналізу;

– оцінка виконання завдань – найпростіший метод, що передбачає загальну оцінку роботи співробітника;

– метод «360 градусів» – ґрунтується на комплексному зборі зворотного зв'язку щодо працівника від різних груп: керівництва, колег, підлеглих, клієнтів, а також шляхом самооцінки;

– групова дискусія – бесіда працівника з керівником або фахівцями в його галузі щодо результатів його роботи та майбутніх перспектив [20].

2. Кількісні методи – вважаються одними із найбільш об’єктивних, оскільки їх результати виражаються у конкретних числових показниках:

– система бального оцінювання – передбачає нарахування працівнику певної кількості балів за кожне досягнення, відповідно до попередньо встановленої шкали. Накопичені бали підсумовуються по завершенню визначеного періоду – місяця, кварталу або року.

– ранговий метод – колектив керівників запроваджує рейтинг співробітників, потім усі рейтинги зіставляються між собою, й тих співробітників, що опинилися на найнижчих щаблях, звільняють або переміщують на менш відповідальну посаду.

– метод вільного бального оцінювання – передбачає, що кожна характеристика працівника оцінюється експертами за індивідуальною шкалою балів. Після підрахунку загальної суми формується рейтинг співробітників [20].

3. Комбіновані методи оцінювання вважаються одними з найбільш ефективних, оскільки поєднують елементи як якісного(описового), так і кількісного аналізу:

– спосіб сумарної оцінки – передбачає оцінювання кожної окремої характеристики працівника за встановленою шкалою, після чого обчислюється середній бал, який порівнюється з еталонним показником для відповідної посади.

– система групування – всіх співробітників розподіляють на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота майже бездоганна, а далі здійснюється порівняння й оцінка [20].

Зазначені методи здебільшого дають змогу оцінити лише окремі аспекти професійної діяльності або соціально-психологічні якості працівника, у зв’язку з чим останнім часом фахівці з управління персоналом та HR-консультанти дедалі частіше застосовують для об’єктивного оцінювального

аналізу комплексні універсальні способи, які поєднали в собі досягнення всіх існуючих підходів.

Однак варто глибше проаналізувати способи оцінювання вмінь персоналу – саме вони надають найточніше розуміння професійних характеристик працівників.

Ключовою задачею такого підходу є збільшення ефективності використання наявного в організації кадрового ресурсу. Як наслідок здійснених дій оптимізуються витрати на оплату праці, ефективніше використовується робочий час, а також скорочується потреба в додаткових ресурсах, необхідних для виконання певних завдань некваліфікованим співробітником. Після оцінювання компетентності працівник може бути призначений на іншу посаду, де його професійні якості будуть використані більш ефективно. Альтернативним варіантом є направлення працівника на навчальні курси для вдосконалення професійних навичок, з метою розкриття його потенціалу [17].

Існує декілька ключових способів оцінювання компетентності працівників:

1. Атестація – процедура проведення якої має бути детально описана у офіційних внутрішніх документах, затверджених керівництвом організації. В процесі атестації здійснюється оцінка кваліфікації, продуктивності праці, рівня практичних вмінь та теоретичних знань, ділових та особистісних характеристик працівника. Основним критерієм оцінювання виступає професійний стандарт, розроблений для конкретних посад і спеціалізацій. Адміністрація організації має право ініціювати атестаційний процес для всіх працівників, за винятком осіб зі стажем роботи менше одного року, жінок у період вагітності, а також представників вищої управлінської ланки. Проведення атестації здійснюється з визначеною регулярністю – один, два або три рази на рік [15].

2. Ассесмент-центр (центр оцінювання) – це сучасна технологія оцінювання персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію щодо

особистісних характеристик, ділових якостей працівника, а також рівня відповідності кадрового потенціалу вимогам компанії. Здійснення оцінювання цим методом містить у собі три етапи:

- підготовчий етап, під час якого визначаються цілі оцінювання та формується модель компетенцій, що відповідає специфіці посади;
- етап розроблення процедури, який охоплює створення сценарію проведення асесмент-центру, підбір та адаптацію діагностичних вправ, визначення набору оціночних методик, а також організацію навчання експертів та спостерігачів. Далі проводяться бізнес-симуляції, аналіз кейсів, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю та тестування.
- завершальний етап – інтеграційна сесія, у межах якої здійснюється узагальнення результатів та оформлення підсумкового звіту щодо кожного учасника [15].

3. Випробування – при оцінюванні претендентів використовуються як професійні, так і психодіагностичні тести. Останні дають змогу ідентифікувати риси особистості працівника, натомість фахові – його навички й обізнаність, потрібні для успішного виконання посадових зобов'язань.

4. Співбесіда – метод, що базується на запитаннях та відповідях. Процедура може бути виконана у довільній формі (неструктурована співбесіда), де оцінюється емоційне реагування на питання. Структурована співбесіда передбачає завчасну підготовку питань відповідно до заздалегідь розробленого плану. Найбільш дієвою структурованою співбесідою вважається ситуаційно-поведінкова, під час якої кандидату пропонують пригадати ситуацію з його професійного досвіду, а після цього проаналізувати власну роль та реконструювати характерну поведінкову модель [13].

5. Метод експертної оцінки працівників передбачає залучення фахівців для аналізу. Експерти досліджують професійні якості співробітників, базуючись на власних знаннях та практичному досвіді, щоб сформулювати обґрунтовані висновки. Роль експерта може виконувати керівництво підприємства, а також колеги, які добре знайомі з оцінюваним працівником

(внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка передбачає залучення спеціалістів з психології та спостереження.

6. Ділові ігри – це спосіб оцінки персоналу через відтворення робочих ситуацій. Цей метод дає можливість імітувати діяльність співробітника в різних, бажано складних, обставинах. Оцінюється його поведінка, стійкість до стресу, вміння швидко та правильно реагувати на виклики, а також взаємодія з колегами та клієнтами. Під час організації процесу оцінювання персоналу вкрай важливо дотримуватись базових принципів, зокрема об'єктивності, надійності, всебічності, інформаційної точності та зрозумілості, які однаковою мірою повинні враховувати інтереси обох сторін [13].

Також важливою складовою є оцінювання результатів діяльності персоналу за системою КРІ – ключових показників ефективності(англ. Key Performance Indicators), які слугують інструментом вимірювання досягнення стратегічних та тактичних цілей. Отже, це система оцінювання персоналу, що дає змогу визначити ефективність працівників фірми щодо їхньої здатності забезпечувати досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей. Методологія КРІ належить до категорії меритократичних підходів, які ґрунтуються на оцінюванні результативності праці через реальні досягнення працівника, із застосуванням інструментів об'єктивного вимірювання [15].

Проведення оцінювання кадрів дає можливість:

- встановити продуктивність праці співробітників, їхні потенційні здібності та перспективи розвитку;
- виявити фактори, що спричиняють низьку результативність роботи окремих фахівців;
- отримати психологічний профіль працівників компанії;
- дослідити особливості взаємин між людьми та психологічну атмосферу в колективі;
- визначити рівень задоволеності та залученості працівників до організації;

- проаналізувати потреби та пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- планувати професійний шлях та просування працівників кар'єрними сходами;
- визначити рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати ефективний відбір потрібних фахівців;
- удосконалювати методи роботи з персоналом.
- знаходити способи утримання потрібних спеціалістів у компанії;
- розробити дієву систему мотивації трудової діяльності;
- відшукати шляхи покращення організації праці та інші аспекти [12].

Узагальнюючи, варто відмітити, що для оцінки ефективності роботи різних працівників варто використовувати свої методи та інструменти, зокрема для новачків своїми методи оцінки, а для персоналу, що має підвищувати свою кваліфікацію та навчання варто використовувати інші способи оцінки ефективності та продуктивності роботи працівників. В таблиці 1.3 узагальнено основні методи та інструменти оцінки роботи персоналу.

Таблиця 1.3

Методи та інструменти оцінки персоналу

	Способи оцінки	Характеристика методів оцінки
Оцінка новачків	Методи оцінювання	
	Метод ключових показників (KPI)	Дозволяє зіставити очікування від роботи персоналу з реальними підсумками за певний період часу, в основному за місяць або за термін, що відведений на вирішення певного завдання.
	Метод 30-60-90 днів	Етапна оцінка досягнень (враховуються як гнучкі, так і професійні вміння); застосовується у програмах вступу на посаду, з чіткою структурою.
	Оцінювання за методом 360°	Збір відгуків від керівництва, співробітників, наставників, плюс самооцінка; забезпечує цілісне уявлення про стиль роботи та взаємодію в колективі.
	Метод компетенцій	Зіставляється набір умінь працівника з ідеальними моделями; метод є найкращим для оцінки соціальних навичок та потенціалу лідерства.
	Метод «Shadowing» (спостереження наставником)	Наставник слідкує за роботою співробітника, спостерігаючи за виконанням різного роду завдань; використовується під час періоду адаптації або навчання нових працівників.

	Способи оцінки	Характеристика методів оцінки
	Самооцінка та рефлексія	Новий співробітник самостійно аналізує досягнення, проблемні місця, наявні вміння; сприяє формуванню розуміння власної відповідальності за результат.
	Інструменти оцінювання	
	Jira / Asana / Trello	Відстеження виконаних робіт, рух проектами вперед
	Google Forms / Typeform	Збір думок від співробітників, самостійна оцінка
	Excel / Google Sheets	Шаблони для оцінювання, контроль змін, аналіз даних
	LMS (системи навчання)	Оцінка проходження курсів, результати тестувань
	HRM-системи (BambooHR, SAP)	Автоматизовані звіти, записи індивідуальних зустрічей, спостереження за адаптацією
	Miro / Notion	Візуальне представлення цілей, зворотного зв'язку, командної діяльності
	Code Review Tools (GitHub, GitLab)	Оцінка якості коду, технічних вмінь
	Методи оцінювання	
	Оцінювання за компетентностями	Розгляд відповідності наявних у працівника умінь і характеристик профілю компетентностей. Використовується для визначення недоліків у знаннях, для формування планів професійного розвитку
	Оцінка результативності роботи	Регулярне оцінювання результатів діяльності співробітника (щоквартально/раз на півроку). Використовується для визначення кращих працівників, тих, хто потребує підтримки, формування цілей для навчання
Оцінка наявного персоналу для підвищення кваліфікації та навчання	Оцінювання 360°	Зворотній зв'язок від колег, підлеглих, керівника і самого працівника. Надає можливість оцінити особливості розвитку комунікативних навичок, самоусвідомлення, збільшення ефективності команди.
	Assessment Center (центр оцінки)	Відтворення робочих ситуацій (тести, бізнес-ігри, розбір кейсів). Являє собою глибоке оцінювання потенціалу для особистого росту, для зайняття керівних посад, зміни посади.
	Оцінка ROI навчання	Порівняння витрат на навчальні програми з ефектом для компанії (продуктивність, якість). За цим методом відбувається оцінка доцільності інвестицій у навчання.
	Інструменти оцінювання	
	Системи керування навчанням (LMS): Moodle, TalentLMS	Керування курсами, відстеження успішності, проведення тестів
	HRM-системи: BambooHR, SAP, PeopleForce	Оцінювання, історія розвитку співробітників, планування кар'єри
	Google Forms / Typeform	Опитування з 360°, самооцінювання, рефлексія
	Excel / Google Sheets	Створення матриць компетенцій, планів персонального розвитку
	Power BI / Tableau	Візуалізація даних щодо ефективності роботи та прогресу
	Освітні онлайн-платформи: Coursera, Udemy, Prometheus	Перевірка знань, контроль за завершенням курсів

Джерело: сформовано автором на основі [15], [16], [17], [20]

Таким чином в процесі аналізу діяльності різних працівників варто використовувати різні методи враховуючи їх компетентність, досвід роботи та вміння працювати в стресових ситуаціях. Оскільки в процесі діяльності підприємства важливим аспектом є інвестування у людський капітал та підвищення його кваліфікації, то важливо узагальнити методи та інструменти такого інвестування, в тому числі врахувати їх в специфіці роботи ІТ-компанії (рис. 1.4). Варто зауважити, що інвестування в людський капітал – це системне й стратегічне вкладання ресурсів у розвиток працівників, що гарантує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Воно містить у собі методології та інструменти, які організації використовують для досягнення високого рівня продуктивності, мотивації та залученості співробітників. Важливим аспектом оцінювання є надання зворотного зв'язку. Працівник повинен бути обізнаним з тим, як оцінюється його внесок, тому оцінювання слід проводити прозоро. Досягнення слід обговорювати, а також необхідно визначати стратегії для вдосконалення роботи. Співробітники мають розуміти, які прорахунки виникли з їхньої ініціативи, а які спричинені внутрішніми факторами підприємства. Це дає можливість скоригувати як дії персоналу, так і робочі умови, спрямовуючи зусилля у потрібне русло.

Отже, оцінювання наявних кадрів – один із ключових елементів системи керування персоналом. Натомість, для української реальності оцінювання працівників як і раніше притаманна несистемність, еkleктичний підхід, коли результати оцінювання здобуваються, використовуючи набір методик, не інтегрованих у єдину концептуальну систему; за відсутності структурованого підходу та стабільного у практиці оцінювання. До типових рис тих систем оцінювання персоналу, що функціонують в Україні, належить акцент на спрощених процедурах оцінювання та відсутність ефективного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Отже, для поліпшення ефективності оцінювання співробітників, потрібно: впроваджувати сучасні методи оцінки для всіх категорій персоналу; забезпечити більш широкий доступ працівників до результатів їхньої оцінки; активно залучати персонал до

процесу оцінювання, зокрема, через самоаналіз діяльності та розробку планів для покращення роботи; розширити коло оцінювачів, де, окрім безпосереднього керівника, можуть виступати вищі менеджери, колеги, підлеглі та клієнти, які споживають результати праці.

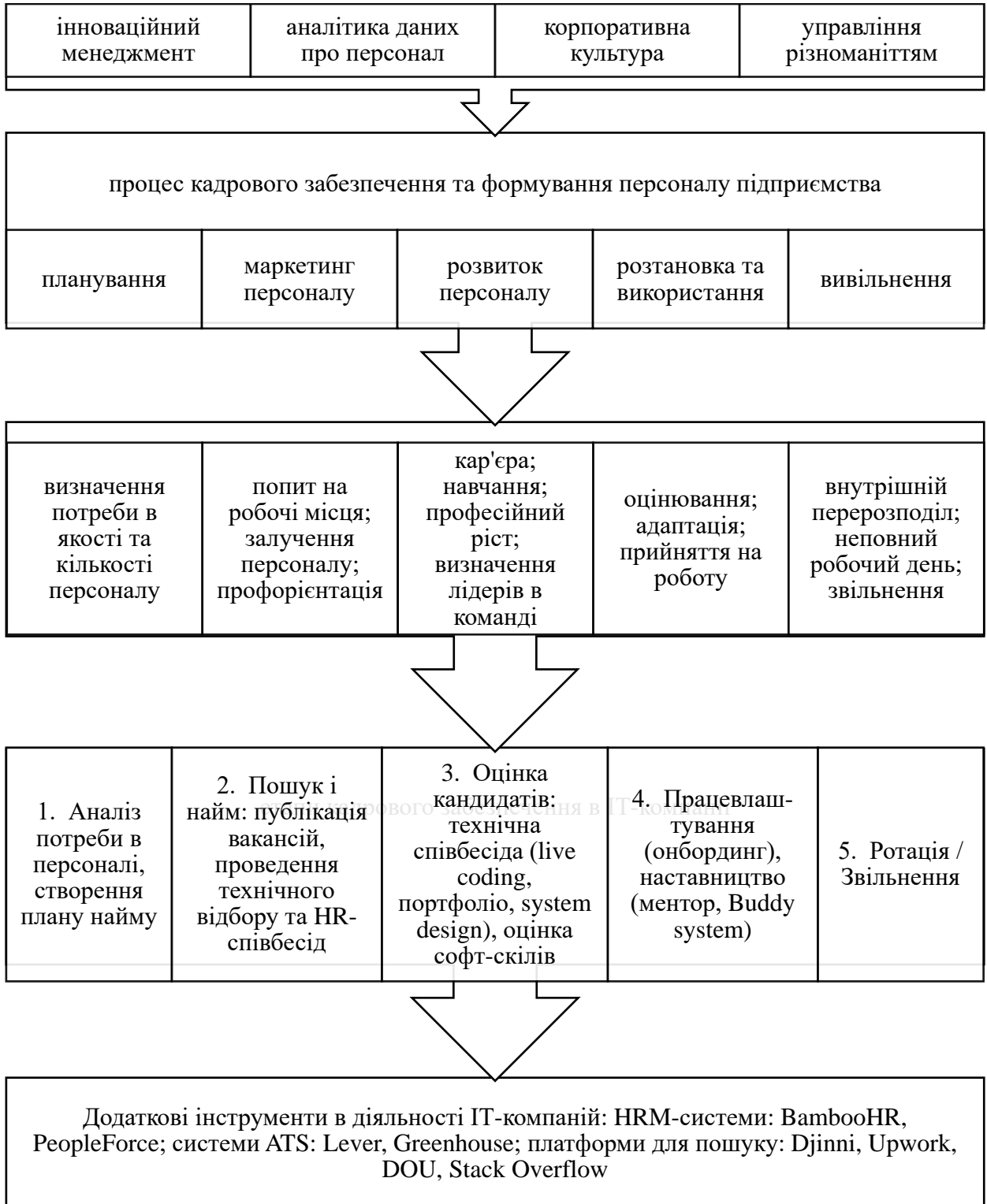


Рис. 1.4. Методи та інструменти кадрового забезпечення, в тому числі з врахуванням специфіки діяльності ІТ-компаній
Джерело: сформовано автором на основі [15], [16], [17], [20]

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його кадрового забезпечення

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» сьогодні це підприємство, що здійснює діяльність в сфері: консалтингу, інформаційних технологій, розробки CRM та CMS систем. За юридичним статусом досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю [21].

Основна інформація про компанію представлена у Додатку А.

Оскільки досліджуване підприємство розпочало свою діяльність з 2018 року, то його історія розвитку не є досить великою та з множиною побій, але відображає постійний розвиток підприємства (рис. 2.1).

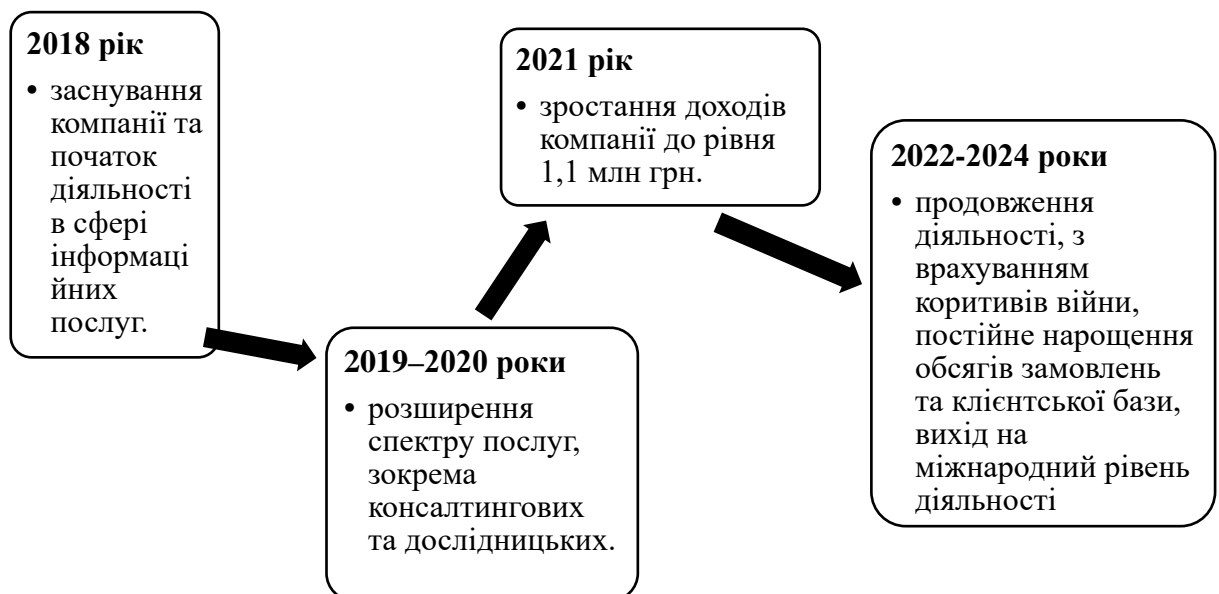


Рис. 2.1. Історія розвитку підприємства
ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Планування кадрової потреби в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» є початковим етапом процесу підбору персоналу і ґрунтується на даних про

кількість робочих місць, план організаційно-технічних заходів, штатний розпис та плани заміщення вакантних посад, після чого складаються плани утилізації, розвиток, скорочення персоналу та планування витрат на персонал. В результаті кадрової, організаційної, технологічної та фінансової реформ компанія набула статусу фінансово стійкого, динамічно розвиваючого та інвестиційно-привабливого підприємства.

Організація побудована на лінійно-функціональному управлінні з чітко розмежованими обов'язками. До ключових підрозділів належать:

- відділ консалтингу: здійснює надання послуг комерційного консалтингу;
- відділ інформаційних послуг: відповідає за дослідження ринку та надання інформаційних послуг;
- адміністративний відділ: забезпечує внутрішню організацію та підтримку діяльності компанії.

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» базує свою діяльність на принципах корпоративної культури та етичної поведінки, що сприяє налагодженню тривалих партнерських відносин. Компанія активно застосовує сучасні технології для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності управління.

Кадрове забезпечення ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» визначається наступними характеристиками:

- загальна чисельність співробітників: 8 осіб (на кінець 2024 року);
- кваліфікація персоналу: команда представлена висококваліфікованими спеціалістами, що забезпечує високу якість послуг, які надаються.

Щодо підходів до управління персоналом компанія зосереджує увагу на розвитку та стимулюванні персоналу, впроваджуючи програми навчання та професійного зростання. Створюються сприятливі умови праці, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників.

В напрямках своєї основної діяльності в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» передбачається реалізація наступних послуг в сфері консультування з питань комерційної діяльності й керування (рис. 2.2).

1. Стратегічне управління:	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка довгострокових цілей і планів компанії. • Визначення стратегії виходу на нові ринки. • Аналіз конкурентного середовища та тенденцій ринку.
2. Оптимізація бізнес-процесів:	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз внутрішніх процесів компанії. • Запровадження ефективних методів управління ресурсами. • Автоматизація бізнес-процесів.
3. Фінансове консультування:	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка фінансових моделей та бюджетування. • Управління грошовими потоками та витратами. • Аналіз фінансових ризиків.
4. Управління персоналом:	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка системи мотивації працівників. • Впровадження ефективних HR-практик. • Розробка навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу.
5. Управління проектами:	<ul style="list-style-type: none"> • Планування, організація та контроль реалізації проектів. • Застосування методологій управління (наприклад, Agile, Scrum).
6. Маркетинг і продажі:	<ul style="list-style-type: none"> • Створення маркетингових стратегій. • Аналіз ринку та споживачів. • Оптимізація каналів збуту та продажів.

Рис. 2.2. Напрямки консультування ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» здійснюється на підставі таких стандартів:

- 1) статут компанії;
- 2) Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- 3) основні положення міжнародного права в частині організації та надання послуг в сфері ІТ;
- 4) законодавство, що регулює митні норми надання імпорتنих та експортних послуг;
- 5) положення щодо порядку ліцензування операцій у зовнішньоекономічних зв'язках;

б) господарських договорів здійснення експортно-імпортних операцій.

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» є надання експортних послуг, що передбачає консультування з питань комерційної діяльності й керування, консалтингу та розробки CRM й CMS систем, при цьому основними країнами-партнерами досліджуваного підприємства є: Польща, Чехія, Словаччина, Румунія та Прибалтійські країни.

Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємства – це Статут ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», колективний договір, що визначає особливості діяльності та «клімат» в середині компанії.

В межах запланованих заходів необхідно провести оцінювання ефективності господарювання підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Аналіз буде проведено на основі даних за п'ять звітних років: з 2020 по 2024 включно. Зокрема, 2020 рік характеризується поширенням пандемії та запровадженням карантинних обмежень. 2021 рік – період поступового відновлення після впливу пандемії та послаблення карантинних заходів. У 2022 році відбулося повномасштабне вторгнення, що спричинило кардинальні зміни в діяльності комерційних підприємств України. 2023 та 2024 роки – це період адаптації та продовження роботи в умовах воєнного стану, а також пристосування до нових економічних реалій і змін у системі оподаткування. З метою здійснення порівняльного аналізу ключових фінансово-економічних показників підприємств, базовим було взято 2020 рік. Саме відносно нього визначатимуться відхилення ключових показників господарської діяльності підприємств. Дослідження основних показників господарювання підприємства доцільно здійснювати, спираючись на інформацію річної фінансової звітності підприємства, зокрема, звіт про фінансові результати (форма № 2) та бухгалтерський баланс (форма № 1).

Майно підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» охоплює основні засоби, кошти, обігові кошти, цінні папери, а також інші поточні та непоточні активи, їхня вартість фіксується та відображається у балансі

підприємства. Джерела, з яких формується майно досліджуваного підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», включають:

- внески засновників;
- прибутки від реалізації продукції (товарів), виконаних робіт, наданих послуг, а також від інших видів економічної активності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити, позики в національній та іноземній валютах, товарні кредити;
- капітальні інвестиції та субсидії з бюджетів;
- майно, яке було придбане в інших господарюючих суб'єктів, організацій та фізичних осіб відповідно до законодавчо встановленого порядку;
- інші джерела, які не заборонені чинним законодавством України та сприяють збільшенню прибутків підприємства (табл. 2.1) [21].

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», тис.
грн.

Показник	Роки					Відхилення 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсо- лютне	відно- сне, %
Усього майна	17,10	121,5	729	640,4	307,4	290,3	1697,7
Необоротні активи	0	0	79	59,2	75,7	75,7	-
Оборотні активи	17,10	121,5	650	581,2	231,7	214,6	1255,0
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,60	3,10	7,60	7,4	7,4	2,8	60,9
інша поточна дебіторська заборгованість	0	29,6	303,7	38,9	39,3	39,3	-
гроші та їх еквіваленти	12,50	88,8	338,7	533,9	184,5	172,0	1376,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

З аналізу таблиці 2.1 випливає, що загальна вартість активів підприємства, яке досліджується, за часовий проміжок з 2020 по 2024 рік зросла на 290,3 тис. грн., що у відсотковому еквіваленті становить 1697,7%. Основним чинником такого зростання є збільшення обсягу поточних активів

на 214,6 тис. грн., або на 1255,0% у визначений період. Слід підкреслити, що збільшення питомої ваги поточних активів в загальній структурі активів підприємства вказує на підвищення ліквідності, прискорення оборотності активів, і, як наслідок, покращення здатності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Найбільше збільшення серед усіх активів спостерігається у грошових коштів – на 172,0 тис. грн., що відповідає росту на 1376,0% протягом аналізованого періоду.

Аналізуючи структуру оборотних активів, варто відмітити і зростання у період 2020-2024 років дебіторської заборгованості на 2,8 тис. грн., або на 60,9% та іншої поточної дебіторської заборгованості на 39,3 тис. грн., що свідчить про скорочення рівня платоспроможності партнерів ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Скорочення необоротних активів за період 2022-2024 років вказує на відсутність оновлення та модернізації основних виробничих фондів підприємства, а їх скорочення відбувається за рахунок нарахування амортизації. Враховуючи, що ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» не є виробничим підприємством, а основним напрямком його діяльності є надання послуг, то нарощування основних фондів не є основним для його діяльності.

Наступним етапом буде оцінка ступеня фінансової безпеки досліджуваної компанії, використовуючи аналіз її ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності та прибутковості. Показники ліквідності відображають здатність підприємства перетворювати активи на гроші для здійснення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями у найстисліші терміни; показники фінансової стійкості характеризують рівень фінансової самостійності та платоспроможності підприємства; індикатори рентабельності та операційної активності, що дають змогу оцінити фінансову результативність діяльності підприємства та ефективність використання оборотних коштів (табл. 2.2).

Оцінка рівня фінансової безпеки ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
							абсолютне	відносне, %
Показники ліквідності								
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1195/1695	0,33	3,41	16,67	2,31	0	-0,33	-100,0
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(1195-1100)/1695	0,33	3,41	16,67	2,31	0	-0,33	-100,0
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	(1160+1165)/1695	0,24	2,49	8,68	2,13	0	-0,24	-100,0
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	1195-1695	-34,30	85,90	611,00	330,00	231,70	266,00	-775,5
5. Коефіцієнт забезпеченості ВОК	(1195-1695)/1195	-2,01	0,71	0,94	0,57	1,00	3,01	-149,8
Показники фінансової стійкості								
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	1495/1900	-2,01	0,71	0,95	0,61	1,00	3,01	-149,8
2. Коефіцієнт фінансової стабільності	(1495+1595)/1900	-2,01	0,71	0,95	0,61	1,00	3,01	-149,8
3. Коефіцієнт фінансового ризику	(1595+1695)/1495	-1,50	0,41	0,06	0,65	0,00	1,50	-100,0
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ВОК/1495	1,00	1,00	0,89	0,85	0,75	-0,25	-25,0
Показники ділової активності і рентабельності								
Коефіцієнт рентабельності активів	(2350/1900)×100%	-1252,63	99,01	82,88	-46,97	-26,61	1226,02	-97,9
Коефіцієнт рентабельності діяльності	(2350/2000)×100%	-6,69	10,95	16,64	-8,72	-6,77	-0,08	1,2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	(2350/1495)×100%	624,49	140,05	87,57	-77,29	-26,61	-651,10	-104,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Отже, аналіз фінансових показників демонструє збільшення ліквідності підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», з виразним позитивним трендом протягом двох останніх років дослідження. Така динаміка вказує на те, що досліджуване підприємство є високоліквідним, а його діяльність варто підтримувати в наявному напрямку та підлаштовуватися під реалії економічного життя в країні.

Додатково, ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» демонструє показник абсолютної ліквідності, що перевищує 2, що головним чином зумовлено суттєвим обсягом грошових коштів на рахунках підприємства у відношенні до загальної суми його поточних зобов'язань впродовж усіх чотирьох років аналізу. Такий стан речей вказує на відсутність труднощів у підприємства з наявними власними коштами, котрі є найбільш ліквідними активами підприємства і здатні найшвидше врегулювати власні боргові зобов'язання.

Слід підкреслити, що показник власного оборотного капіталу (ВОК) протягом 2021-2024 років перевищує 1. Це свідчить про успішну фінансову діяльність підприємства, а саме ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Компанія демонструє здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання, використовуючи високоліквідні оборотні активи, серед яких значна частка дебіторської заборгованості та готівки. У довгостроковому періоді перед підприємством стоїть вибір: або зменшувати поточні зобов'язання, або продовжувати стратегію збільшення обсягу грошових коштів та інших оборотних активів із високим рівнем ліквідності.

За підсумками обчислення індикаторів фінансової стабільності аналізованого підприємства, ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», впливають такі спостереження:

- величина коефіцієнта автономії (фінансової незалежності) перевищує встановлену норму упродовж періоду 2021-2024 рр., що вказує на незначний рівень фінансової залежності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та здатність досліджуваного підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу, при цьому значення даного показника має

тенденцію до зниження в період 2022-2023 рр. від 0,95 до 0,61, що в майбутньому може спричинити збільшення фінансової залежності підприємства;

- показник коефіцієнта фінансової стійкості перевищує встановлену норму упродовж усього періоду аналізу, що охоплює 2021-2024 роки. Слід зазначити, що величина цього коефіцієнта ідентична величині коефіцієнта автономії. Такий стан справ пояснюється незначним обсягом довгострокових зобов'язань підприємства. Відповідно, ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» характеризується досить високим рівнем фінансової залежності, зумовленим зростанням короткострокових зобов'язань;

- збільшення показника фінансового ризику пов'язане зі зростанням обсягу залучених позик, зокрема короткострокової заборгованості. У 2023 році цей коефіцієнт досяг найгіршого значення, сигналізуючи про збільшення частки короткострокових зобов'язань та їх співвідношення до власного капіталу компанії. Проте, у 2024 році ситуація змінилася, і тенденція демонструє позитивну динаміку – показник відповідає нормі;

- значення коефіцієнту маневреності капіталу, що становить менше 1 у період з 2022 по 2024 рік, впливає з низького показника власного оборотного капіталу (ВОК) ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Відтак, здійснивши аналіз розрахунків, впливає висновок про недостатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Існують показники, що потребують покращення, зокрема, фінансова незалежність, стабільність та фінансові ризики. З огляду на це, у практичній діяльності будь-якого підприємства ризик є неминучим, але важливо, щоб його рівень був здоровим та не негативно впливав на загальну виробничу діяльність і фінансові результати;

За результатами обчислення показників ділової активності та рентабельності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», можна дійти таких висновків: показники рентабельності аналізованого підприємства не досягають достатньо високого рівня та демонструють тенденцію до

погіршення, що пояснюється зниженням чистого прибутку та збільшенням витрат протягом 2022-2024 років. У зв'язку з цим, підприємству та його управлінському складу необхідно зосередити увагу на вдосконаленні цінової стратегії компанії, оптимізації використання задіяних обігових активів у основній діяльності. Окрім того, для розширення кола партнерів та підвищення впізнаваності компанії, доцільно впроваджувати інноваційні технології у бізнес-процеси.

Відповідно до даних, здобутих внаслідок аналізу, слід констатувати, що загальний фінансовий стан підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» не можна охарактеризувати як оптимально стабільний. Це пояснюється відчутним борговим тягарем, зокрема, короткостроковою заборгованістю, що підлягає погашенню впродовж року. Додатково, показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» сигналізують про певні труднощі в роботі компанії. Йдеться про збільшення поточних зобов'язань та накопичення низьколіквідних активів.

Відповідно до штатного розпису ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» передбачено посаду головного бухгалтера. Бухгалтерія функціонує у режимі з 9.00 до 16.00. Прийом працівників, видача довідок та надання консультацій здійснюється в понеділок, середу та п'ятницю.

На підприємстві ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» посаду головного бухгалтера займає особа, на яку покладено ключові завдання щодо забезпечення правильності та достовірності ведення бухгалтерського обліку. Крім того, головний бухгалтер несе відповідальність за організацію системи бухгалтерського обліку на підприємстві, веде облік грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) та забезпечує своєчасне відображення операцій на відповідних рахунках. Він також контролює раціональне та економічне використання ресурсів, здійснює облік необоротних активів, матеріально-виробничих запасів, розрахунків та інших активів, забезпечуючи їх повне й достовірне відображення в первинних облікових документах.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік на основі первинних документів, здійснює узагальнення бухгалтерських даних із метою їх відображення у фінансовій звітності

Ведення бухгалтерського обліку в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» здійснюється на підставі затвердженого Положення про облікову політику. Діяльність працівників бухгалтерської служби регламентується нормами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, а також іншими нормативними документами, що регулюють облік в Україні.

Основними податками, що сплачуються ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» є: податок на прибуток підприємств в розмірі 18%; ПДВ – 20%, єдиний соціальний внесок (ЄСВ), що нараховується на дохід робітників в розмірі 22% від суми нарахованого доходу. Крім того ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» є податковим агентом для своїх працівників та сплачує за них: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 18% та військовий збір – 5%.

2.2. Оцінка технологічного інструментарію оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» та його результативності

Загалом система планування й прогнозування трудових ресурсів підприємства визначаються ОКР на рік, потім ОКР на квартал, передбачається, що на плануванні кварталу керівники відділів визначають найбільш необхідний рівень кваліфікації та компетенції майбутнього працівника, узгоджуємо пріоритетність вакансій.

Оцінювання ефективності роботи персоналу організації і вирішення трудових конфліктів на підприємстві відбувається шляхом ухиляння від оцінки 360 до фідбеків «1-1» 1 раз на тиждень або 1 раз на 2 тижні [23].

Слід зазначити ключове в методі оцінки персоналу через зустрічі один-на-один (one-on-one): це планові індивідуальні бесіди між співробітником та

його прямим керівником. Головна ціль цих зустрічей – налагодження зворотного зв'язку, підтримання зацікавленості, виявлення перепон і вдосконалення професійних навичок працівника.

Суть методики визначають такі аспекти:

1. Систематичність: зустрічі організуються на регулярній основі (раз на тиждень, двічі на місяць чи щомісяця).

2. Діалог, а не монолог: передбачає не лише оцінювання від керівника, а двосторонній обмін думками, де працівник може озвучити власні ідеї, потреби, проблеми.

3. Персоналізований підхід: Бесіда сфокусована на конкретному співробітнику – його завданнях, цілях, досягненнях, викликах.

4. Підвищення ефективності: Завдяки регулярному обговоренню досягається глибше розуміння робочих вимог та можливостей для професійного зростання.

5. Формування довіри: Такі зустрічі сприяють створенню відвертих і довірливих відносин у робочому середовищі.

Типові питання для 1-1: огляд поточних завдань та досягнень; зворотний зв'язок щодо виконання обов'язків; обговорення цілей розвитку; кар'єрні перспективи; внутрішні труднощі або конфлікти; пропозиції щодо оптимізації процесів.

Метод 1-1 надзвичайно ефективний у сучасних організаціях, де цінується не тільки продуктивність, а й залученість та благополуччя співробітників.

Далі варто надати приклад реалізації даної методики в діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Структура зустрічі «1-на-1» передбачає тривалість: 20-40 хв. В рамках даної методики співробітник компанії готує стислий перелік запитань або тем (складнощі, пропозиції, самопочуття, досягнення). В свою чергу керівник певного відділу чи підприємства формує список тем, які бажає обговорити, такими питаннями можуть бути:

- Що було успішно за останній час?
- Що не вийшло та чому?
- Якої підтримки потребує співробітник?
- Нагальні проблеми та пропозиції щодо їх вирішення.
- Зворотний зв'язок від керівника.
- Кар'єрні або освітні цілі.

Результати зустрічі фіксуються у CRM системі, але без офіційного оцінювання.

Отже, завдяки зустрічам 1-на-1, система вирішення конфліктів надає можливість: швидкому виявленню наявного незадоволення; активному залученню співробітника до спільного вирішення; індивідуальному підходу та розгляду кожної конкретної ситуації; усуненню перешкод у спілкуванні на ранніх стадіях, ще до виникнення серйозного конфлікту; наданню можливості надати керівництву зворотний зв'язок в атмосфері довіри та безпеки.

Форми оплати праці, що використовують на підприємстві передбачають різні умови оплати праці, зокрема:

- з технічними співробітниками розрахунок відбувається як з ФОП – за кількість відпрацьованих годин чи за надану послугу (дані працівники не є штатними працівниками підприємства, а надають послуги як окремі ФОПи);
- керівники – визначена ставка оплати праці + бонуси за командну роботу та ефективну реалізацію проєктів;
- оплата праці співробітників відділу продажів = мінімальна ставка і прогресивна система нарахування залежно від обороту.

Пошук фахівців для ІТ-компаній, для замовників, організації корпоративної культури та своєчасного навчання та мотивації персоналу є досить необхідним. Виконання таких завдань покладається на HR-менеджерів або рекрутерів, яких наразі бракує на ринку праці [23].

Так в рамках досліджуваного підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» менеджер з персоналу підпорядковується директору. Такий

фахівець насамперед займається підбором персоналу, а вже потім адаптацією, навчанням, розвитком та мотивацією персоналу.

В фундамент кадрової стратегії підприємства покладено програму кадрового резерву. Вона створює потужний професійний кістяк колективу, а також забезпечує умови, в яких кожен співробітник здатен розкрити свою ініціативність, втілити інтелектуальні та творчі задуми, невпинно вдосконалювати свій фаховий рівень. Трудові змагання, конкурси професійної досконалості, оплачувана виробнича практика, організація спортивних подій та багато інших активностей розпалюють ентузіазм і спонукають робітників та фахівців до професійного зростання [7].

Програма кадрового резерву ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» передбачає системну діяльність з виявлення найсильніших, найбільш перспективних працівників, їх навчання та призначення на ключові керівні посади. Для ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» програма кадрового резерву – це запорука кадрової стабільності та підвищення ефективності бізнесу, а для співробітників – це, насамперед, перспективи професійного розвитку та кар'єрного просування.

Наразі досліджена компанія ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» для координації та контролю ефективності діяльності свого персоналу використовує програмне забезпечення Jira – це інструмент управління командами та завданнями для процесів управління персоналом. Jira полегшує управління проектами, відстеження цілей, безперебійну співпрацю, комунікацію та управління завданнями між командами та працівниками. Програмний продукт Jira має багато переваг, але також має деякі недоліки:

1. Складний у використанні: Jira пропонує багато функціональних можливостей, тому інтерфейс може бути складним для нових користувачів. Інтерфейс має тенденцію бути складним. Потрібен час і зусилля, щоб освоїти всі функції та налаштування системи.

2. Висока вартість: використання Jira може бути дорогим, залежно від обсягу та функціональності використання. Це може бути проблемою,

особливо для невеликих компаній та команд з обмеженим бюджетом. Тут треба платити за розмір хмарного сховища, а вартість інструменту зростає зі збільшенням кількості співробітників і кандидатів у компанії.

3. Вимоги до підключення до Інтернету: оскільки Jira – це хмарна система, доступ до неї вимагає стабільного підключення до Інтернету. Обмежене або нестабільне з'єднання може вплинути на доступність та продуктивність системи.

4. Відсутність інтеграції: хоча Jira підтримує багато інтеграцій з іншими інструментами, популярні інтеграції можуть бути відсутніми. Це може призвести до обмежень для команд, які вже використовують певний інструмент і потребують підключення до Jira. Обмежена кастомізація: хоча Jira має багато функцій, в деяких випадках користувачам може не вистачати гнучкості, щоб налаштувати систему відповідно до своїх потреб. Відсутність конкретних опцій кастомізації може обмежити здатність системи адаптуватися до їхніх власних робочих процесів. Наприклад, відсутність автоматизації в системі ускладнює процес управління персоналом.

Відсутність автоматизованих процесів управління персоналом виявляє проблеми з розподілом завдань і всіма процесами у відділі кадрів, що, в свою чергу, зменшує зайнятість компанії, сповільнює виконання завдань і ускладнює процес відстеження ефективності роботи співробітників.

Оцінювання персоналу є критично важливим інструментом для розвитку компанії. Воно дозволяє не лише визначити рівень відповідності працівників займаним посадам, але й виявити потенціал для кар'єрного зростання. Використання сучасних методів і технологій оцінювання сприяє об'єктивності, підвищенню мотивації та ефективності роботи персоналу.

Система оцінювання персоналу в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» передбачає дослідження наступних показників:

а) продуктивність (Performance Metrics):

1. Кількість виконаних завдань (Task Completion): Вимірюється кількість закритих завдань у системі управління проектами (Jira, Trello).

2. Швидкість виконання завдань (Velocity): тут передбачається здійснення аналізу середнього часу, потрібного для виконання завдання [24].

$$\text{Velocity} = \frac{\text{Кількість виконаних завдань}}{\text{Час виконання}}, \quad (2.1)$$

б) командна робота (Collaboration), що оцінюється шляхом аналізу відгуків колег, тут використовується 360-градусне оцінювання [25].

в) клієнтська орієнтованість (Client Orientation):

Адаптовані шаблони анкет для оцінки ефективності персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за трьома основними критеріями – продуктивність, командна робота та клієнтська орієнтованість представлені в Додатку Г.

Оцінка задоволеності клієнтів за результатами опитувань, тут передбачається використання: CSAT (Customer Satisfaction Score) [26].

На практиці, в діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» процес оцінювання персоналу має свої часові проміжки і передбачається:

1. Щоквартальна атестація: визначення виконання цілей за квартал; формування індивідуальних планів розвитку (IDP – Individual Development Plan).

2. Регулярні one-on-one зустрічі: обговорення прогресу та можливих проблем; формування зворотного зв'язку між працівником і керівником.

3. Використання сучасних інструментів:

- HRM-системи: BambooHR, Workday для автоматизації збору метрик і аналітики;

- системи управління проектами: Jira, Trello, Asana для моніторингу виконання завдань;

- інструменти аналітики: Power BI для візуалізації KPI [27].

Варто зауважити, що в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» існують різні критерії оцінки ефективності діяльності для різних посад та робочих завдань:

а) для розробника програмного забезпечення (Software Engineer) важливо оцінити продуктивність шляхом кількості виконаних завдань, якості коду, ініціативності (участь у пропозиціях щодо оптимізації роботи програмного забезпечення);

б) для проєктного менеджера (Project Manager) важливо оцінити: дотримання дедлайнів: % проєктів, виконаних у строк; командну роботу;

в) для дизайнера (UI/UX Designer) оцінюється: якість дизайну, кількість змін, які потребує макет, зворотний зв'язок клієнтів, швидкість виконання завдань: середній час на створення макету [28].

Таблиці метрик оцінювання ефективності персоналу в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» для ключових посад: розробника ПЗ, проєктного менеджера та UI/UX дизайнера, з урахуванням особливостей їхніх обов'язків представлено в Додатку Д. Варто зауважити, що ці показники стають фундаментом для щорічних оцінок, щотижневих особистих бесід, а також для прийняття рішень про винагороди, просування по службі та розвиток кар'єри.

Система оцінювання персоналу ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» базується на чітких базових положеннях, зворотному зв'язку та автоматизованих інструментах. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми, мотивувати працівників і підтримувати високий рівень продуктивності та якості роботи компанії в майбутньому.

В практиці діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» використовується IDF (Integrated Definition for Function Modeling) метод моделювання бізнес-процесів, який дозволяє чітко відобразити послідовність дій, вхідні та вихідні дані, учасників процесу, а також визначити рівень компетенцій, ефективності та потенціалу співробітників для прийняття кадрових рішень.

Побудова моделі IDF0 починається з контекстної діаграми (A0), де визначаються:

- головний процес: оцінювання персоналу;
- вхідні дані: робочі результати, KPI, відгуки керівників і клієнтів;

- вихідні дані: оцінка ефективності, рекомендації щодо розвитку, кадрові рішення;

- контролюючі фактори: політика компанії, кадрові стандарти;

- механізми: HR-відділ, керівники, система збору даних.

Приклад моделі IDF (A0), що використовується в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» відображено нижче:

A0: Оцінювання персоналу

└─ A1: Планування оцінювання

└─ A2: Збір даних

└─ A3: Аналіз показників

└─ A4: Формування висновків

└─ A5: Впровадження результатів

Далі варто проаналізувати решту процесів: A1 – A5:

A1: планування оцінювання:

- визначення методів (KPI, 360 градусів, атестація);

- формування критеріїв оцінки (ефективність, навички, відповідальність);

- узгодження з керівництвом.

Розрахунок KPI здійснюється за формулою:

$$\text{Рівень виконання KPI} = \left(\frac{\text{Фактичний результат}}{\text{Плановий показник}} \right) \times 100\%, \quad (2.2)$$

На прикладі підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» дослідимо ефективність роботи юридичного відділу, де за плановими показниками передбачається завершення за місяць 5 проєктів. Фактично виконано: 4 проєкти, тому отримаємо наступний розрахунок:

$$\text{KPI} = (4 / 5) \times 100\% = 80\%$$

Отже, ефективність роботи юридичного відділу можна оцінити в 80%, задля підвищення її можна залучити додатковий персонал, або заключити договори ЦПХ з юристами на період реалізації певного конкретного проєкту.

A2: передбачає збір даних про співробітників:

- аналіз виконаних проєктів;
- отримання відгуків (HR, керівники, колеги, клієнти);
- заповнення оціночних анкет.

Далі варто надати приклад анкети 360°, за якою здійснювалася оцінка колег з різних сторін, в цій анкеті оцінюється професійна компетентність, робота з клієнтами, командна робота, лідерські якості та інші критерії, що можуть бути цікавими для керівництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати анкетування 360° серед працівників
ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Критерій	Оцінка (1-5)
професійна компетентність	4,5
робота з клієнтами	4,7
робота в команді	4,0
лідерські якості	3,8
середній бал анкетування	4,25

Після збору відповідей HR-менеджер або керівник підраховує середній бал та аналізує коментарі, отримані результати використовуються для формування планів розвитку, мотивації персоналу або корекції посадових обов'язків.

За отриманим результатом варто відмітити, що загалом рівень компетентності персоналу в колективі ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» є на досить високому рівні, а робота команди є спільною та ефективною.

A3: Аналіз і розрахунок показників:

- оцінка відповідності КРІ (табл. 2.4);
- визначення рівня продуктивності;
- аналіз динаміки показників.

За здійснюваним розрахунком підсумковий бал оцінювання роботи консультанта з МСФЗ становить: $(4+5+4)/3 = 4.33$, що вказує на відмінний рівень та високий рівень професіоналізму працівника, а також максимального задоволення клієнтів від роботи з цим робітником.

Таблиця 2.4

Розрахунок КРІ для консультанта з МСФЗ

Показник	Формула	Розрахунок	Оцінка
Виконані проекти	Кількість проектів / План	$8/10 = 80\%$	4/5
Відгуки клієнтів: до прикладу було обрано 3 клієнти	Середній бал оцінки	$(4,5+4,7+4,8)/3 = 4,67$	5/5
Дотримання дедлайнів	% виконаних вчасно	$7/8 = 87,5\%$	4/5

A4: Формування висновків: оцінка сильних і слабких сторін; рекомендації щодо навчання чи підвищення.

A5: Впровадження результатів: призначення премій / бонусів; планування тренінгів; коригування посадових обов'язків та завантаженості працівників.

Загалом варто зауважити, що використання IDF0-нотації дає структурований підхід до оцінювання персоналу в практиці діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», а також визначає чіткий алгоритм дій (від збору даних до прийняття рішень); встановлюються зрозумілі КРІ для аналізу ефективності та збільшується рівень автоматизації процесу масштабування діяльності підприємства.

Враховуючи власний досвід в період проходження практики, можна відмітити, що оцінювання персоналу в ІТ-відділі важливе для визначення продуктивності розробників, системних адміністраторів, тестувальників та інших ІТ-фахівців, що надають ІТ-послуги ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА».

Оцінювання ІТ-фахівців будується на КРІ, що передбачає здійснення оцінки за критеріями (табл. 2.5).

Критерії оцінки ефективності ІТ-фахівців
у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Критерій	Що оцінюється?	Хто оцінює?
Якість коду	Кількість помилок, відповідність стандартам, чистота коду	Лід-розробник, технічний директор
Продуктивність	Кількість виконаних задач (кількість завершених user stories)	Scrum-майстер, керівник проекту
Дотримання дедлайнів	Виконання завдань у строк, оцінка Task Completion Rate	Project Manager
Командна робота	Взаємодія з колегами, участь у код-рев'ю, знання DevOps-процесів	Колеги, HR
Рівень автоматизації	Впровадження скриптів, оптимізація процесів	Технічний керівник
Взаємодія з бізнесом	Здатність розуміти бізнес-завдання, пропонувати рішення	Клієнти, Product Owner
Стабільність системи	Відсутність критичних збоїв, швидкість вирішення інцидентів	DevOps-інженер, керівник відділу

Далі варто дослідити основні показники ефективності ІТ-фахівців ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА», що найчастіше оцінюються в компанії, щоб визначити продуктивність роботи ІТ-команди та її кваліфікацію (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові показники ефективності роботи ІТ-фахівців
у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Task Completion Rate	Виконані задачі / Заплановані задачі * 100%	>90%
Code Quality	Кількість помилок на 1000 рядків коду	<10
Mean Time to Repair (MTTR)	Час на виправлення інциденту / Кількість інцидентів	<24 год
Deployment Frequency	Кількість випусків коду у продакшн за місяць	>2
Automation Rate	Автоматизовані процеси / Всі процеси	>60%

Відповідно до отриманих результатів розрахунку можна визначити продуктивність роботи ІТ-відділу та приймати рішення щодо нарощення

чисельності персоналу чи навпаки його скорочення, коли великий штат є зовсім не виправданий для компанії. На практиці передбачається, що оцінювання роботи ІТ-фахівців потребує комбінованого підходу, а саме використання не одного методу дослідження, а як мінімум двох і за ними вже приймається рішення про ефективність роботи. Такими методами є: КРІ – для вимірюваних показників (продуктивність, якість коду); 360° – для оцінки командної роботи та взаємодії; OKR – для довгострокового розвитку ІТ-відділу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення моделі системи оцінювання персоналу сучасного ІТ-підприємства

Швидкісні зміни в актуальних концепціях управління проєктами мають пряме відношення до нюансів оцінювання персоналу. ІТ-компанії – найбільш рухливі організації, які в умовах інтенсивної конкуренції та надзвичайно стрімкого нарощування знань, вимагають дієвого та висококваліфікованого менеджменту кадрів. Одним з найважливіших завдань керівників проєктів є забезпечення безперервного професійного росту працівників, що може бути втілене через результативне навчання, якісне оцінювання, достатню мотивацію та перспективи кар'єрного розширення [43].

Високотехнологічні компанії в теперішніх реаліях дедалі частіше мігрують від класичних до більш адаптивних і ціннісних методик управління. Подальше дослідження в даному напрямку може пролити світло на свіжі тенденції та практичні напрацювання в оцінюванні результативності праці персоналу.

«Огляд продуктивності» (англ. «Performance Review») – це спосіб періодичної оцінки праці співробітників. Він визначає професійний рівень працівника, його можливості, надає коментарі від керівництва та колег, а також пропонує сприяння у формулюванні цілей для подальшого професійного росту.

Загалом, не існує єдиної точки зору стосовно визначення «Performance Review» як окремого інструменту оцінювання персоналу. Однак, враховуючи сучасний поступ наукових досліджень та практичний досвід управління ІТ-компаніями, таке визначення може вважатися актуальним, гнучким та комплексним методом оцінки кадрів [44].

У контексті «Performance review» варто виокремити два ключові аспекти оцінювання: оцінку на основі навичок («skills matrix» – тобто рівень як «soft», так і «hard» навичок) та оцінювання за результатами досягнення цілей протягом певного періоду. Основні припущення для використання «Performance Review» як ключового інструменту оцінювання працівників проєктів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові передумови впровадження «Performance Review» в ІТ-компанії
ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

№ п/п	Передумова	Характерний аспект в ІТ-галузі
1	Стрімкий розвиток технологічних інновацій	ІТ-галузі притаманні швидкі зміни технологій та методів діяльності. Отже, процес оцінювання мусить бути циклічним та мати чіткі правила в діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»
2	Конкурентна боротьба на ринку праці	Безупинний рух співробітників між компаніями (або на інші проєкти) задля кар'єрного росту. «Performance review» стимулює професійне зростання, посилює мотивацію та підвищує рівень організаційної лояльності
3	Потреба у вдосконаленні	Важливою особливістю процесу «Performance Review» є його тісний взаємозв'язок з іншими компонентами системи управління персоналом. Працівники мають не лише періодично проходити оцінювання, але й отримувати підтримку в розвитку професійних (hard skills) і міжособистісних (soft skills) навичок, а також бути належним чином мотивованими.
4	Елемент новаторства та креативного підходу	ІТ сектор створює сприятливі умови для формування нових орієнтирів професійного розвитку персоналу. Навіть висококваліфіковані та досвідчені фахівці мають можливість виявити додаткові напрями для удосконалення своїх компетенцій

Джерело: сформовано автором на основі [31], [32], [33]

Зазвичай процес оцінювання ефективності роботи співробітників проєктів у великих ІТ-компаніях, що відомий як «Performance review», проходить декілька ключових фаз. Ці етапи націлені на неупереджене визначення результатів діяльності працівників та сприяння їх професійному зростанню.

Першим елементом є визначення чітких цілей та вимог до кваліфікації працівників ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Цілі можуть мати кількісне вираження, наприклад, кількість успішно завершених проєктів чи рівень якості роботи. Також враховуються якісні цілі, що стосуються розвитку конкретних навичок або внеску в командну роботу.

Другий етап – це розробка плану дій для досягнення поставлених цілей. Після проведення оцінювання співробітники разом із керівництвом формують конкретні плани для досягнення визначених цілей, а також для вирішення виявлених недоліків. Важливою складовою цього етапу є чітке розподілення відповідальності за виконання запланованих дій.

Третім компонентом є використання методів оцінювання «360 градусів» або «180 градусів» для аналізу результатів роботи працівника ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Детальний аналіз цього компоненту буде представлено далі [46].

Четвертий складник – оцінка здобутків і вмінь. Вона містить у собі підсумовуючу кінцеву оцінку, що формується на основі результатів за поставленими цілями, охоплюючи як м'які навички (soft skills), так і тверді навички (hard skills), плюс результати виконання проєктів чи інших визначених завдань.

П'ятий складник – безперервний зворотній зв'язок між керівництвом і підлеглими. Він реалізується через зустрічі «віч-на-віч», що зазвичай відбуваються кожні 2-4 тижні, а також кварталні, піврічні або річні огляди робочої діяльності.

Шостий складник – раціональне використання результатів оцінювання для забезпечення необхідної мотивації, визначення напрямків для навчання та розвитку, планування кар'єрного росту, формування команди, розробки стратегії для проєктів чи компанії в цілому [46].

Далі в процесі дослідження варто більш ретельно дослідити особливості процесу визначення вибору між оцінкою працівників на «180 градусів» і «360

градусів». Обидва підходи мають сильні та слабкі сторони, а вибір конкретного варіанту може залежати від конкретних обставин та вимог компанії.

Деякі організації впроваджують методику «360-градусного» оцінювання із залученням зворотного зв'язку, що передбачає врахування не лише безпосереднього керівника, а й колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Методики «180-градусного» та інші варіанти багатосторонньої оцінки мають свої переваги, що висвітлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги методик «180 градусів» та «360 градусів» при оцінюванні персоналу ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Позитивні аспекти методу «180 градусів»	Позитивні аспекти методу «360 градусів»
Простота реалізації процедури оцінювання зумовлена тим, що її здійснює безпосередній керівник, а також, за потреби, кілька основних колег	Багатогранне оцінювання, що здатне допомогти виявити окремі важливі риси через отримання думок сторонніх оцінювачів
Об'єктивність оцінки, яку проводять внутрішні працівники, зазвичай вища	Зменшення впливу особистого погляду керівника (ключових працівників)
Можливість надання високоякісного зворотного зв'язку	

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Процедура визначення підходу для українських ІТ-фірм суттєво корелюється з ключовими показниками. Переважна більшість ІТ-підприємств функціонує як інтегральні частини міжнародних корпорацій, що обумовлює наявність транснаціональних команд та клієнтів з-за кордону. Сучасні ІТ-компанії демонструють орієнтацію на культурну різноманітність і відкритість. Метод «360 градусів» забезпечує інтеграцію різних точок зору та врахування культурних відмінностей у процесі оцінювання. В ІТ секторі вирішальне значення мають не лише фахові знання, але й комунікативні здібності та здатність до спільної діяльності. На практиці в діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» метод «360 градусів» дозволяє охопити і ці ключові аспекти оцінювання. Водночас вибір відповідної методики має ґрунтуватися на врахуванні особливостей діяльності компанії, її цілей і потреб, а також на

оцінці спроможності ефективності реалізувати та управляти процесом оцінювання.

У разі, коли модель «180 градусів» доповнюється використанням інформації від сторонніх осіб, не залучених безпосередньо від команди працівника, така форма оцінювання може бути визначена як модифікована або розширена версія методу “180 градусів”.

Під час проведення «Performance Review» керівництво ІТ-компанії ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» повинно зосередитися на розв'язанні ключових аспектів:

- досягнення об'єктивності оцінювання. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання або орієнтація на суб'єктивні вподобання може суттєво спотворювати результати оцінки;

- Надзвичайно важливим є впровадження уніфікованих стандартів оцінювання. У багатьох випадках недотримання принципу єдності підходів – застосування різних критеріїв до окремих підрозділів або груп працівників – може спричинити відчуття несправедливості та зниження рівня довіри серед персоналу;

- Забезпечення повноцінного зворотного зв'язку є необхідною складовою ефективного процесу оцінювання. Нерідко оцінювання здійснюється в односторонньому порядку, коли керівництво надає оцінку без належного обговорення результатів із працівником. Такий підхід може негативно впливати на рівень мотивації персоналу та стримувати його професійний розвиток у межах організації;

- Забезпечення професійної підготовки оцінювачів є визначальним для достовірності оцінювання. Лише компетентні фахівці, що володіють відповідними знаннями та навичками, здатні здійснювати обґрунтовану й неупереджену оцінку ефективності працівників;

- Недостатній часовий ресурс під час оцінювання часто спричиняє поверхневий аналіз, що своєю чергою, знижує достовірність результатів та може призвести до помилкових управлінських рішень;

- Неєфективний або хаотичний процес збору даних у межах оцінювання персоналу може призвести до недостовірних висновків, що негативно впливають на подальші кадрові рішення. Забезпечення структурованості та послідовності цього процесу є ключовим для досягнення об'єктивності [47].

У межах проведеного дослідження наведено приклад типового календарного графіка реалізації процесу «Performance Review» в ІТ-компанії ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». Такий графік включає декілька ключових фаз, розподілених протягом року. Зокрема, продемонстровано приклад формування цілей із наступним їх переглядом у середині року. Такий підхід обумовлений низкою чинників: по-перше, це сприяє досягненню навчальних цілей та ефективному впровадженню нових знань у практичну діяльність; по-друге, надто часта постановка завдань, наприклад, на щоквартальній основі, може виявитися недостатньо ефективною через обмеженість часу, необхідного для її реалізації та повноцінної оцінки результатів. У таблиці 3.3 наведено типові етапи щорічного календарного графіка «Performance Review».

Таблиця 3.3

Типові етапи річного календарного графіка оцінки ефективності працівників в ІТ-компанії ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Етап	Зміст етапу	Місяць реалізації етапу
Етап 1	Стратегічне планування та визначення ключових цілей компанії на річний період. Коригування матриці навичок (за потреби)	Липень 2025 року
Етап 2	Формування цілей для підрозділів, враховуючи загальнокорпоративні цілі	Липень-серпень 2025 року
Етап 3	Планування та затвердження індивідуальних цілей працівників на рік	Липень-серпень 2025 року
Етап 4	Обов'язкове квартальне оцінювання з наданням зворотного зв'язку	Жовтень-листопад 2025 року
Етап 5	Проміжний контроль виконання цілей за півріччя. Перегляд частини цілей або додавання нових цілей на другу половину року	Січень 2026 року
Етап 6	Обов'язкове квартальне оцінювання з наданням зворотного зв'язку	Березень-квітень 2026 року
Етап 7	Підсумковий етап «Performance review» поточного року. Оцінка досягнень поставлених цілей та аналіз за «skills matrix». Формування перспективних напрямів для цілей наступного річного періоду	Червень 2026 року

Джерело: сформовано автором самостійно

Представлений у таблиці 3.3 графік дозволяє реалізувати системний і послідовний підхід до процесу оцінювання та розвитку персоналу, сприяє ефективній комунікації між працівником і керівником, а також забезпечує узгодженість з довгостроковими стратегічними цілями компанії.

Нижче наведено приклад формулювання річних цілей для співробітника, задіяного в реалізації проєкту ІТ-компанії ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» на прикладі посади QA Engineer.

Під час постановки цілей критично важливо дотримуватися всіх критеріїв методології SMART:

- конкретні та детально описані (Specific);
- мають піддаватися вимірюванню через кількісні та якісні індикатори успіху (Measurable);
- реалістичні та досяжні, з взаємним узгодженням між керівником та підлеглим (Achievable);
- актуальні, співвідносні з загальними цілями компанії та траєкторією особистого розвитку співробітника (Relevant);
- чітко визначені терміни виконання (Time-bound).

Для прикладу буде розглянуто підхід до визначення цілей, згідно з концепцією SMART, з поділом на такі категорії: стратегічна ціль компанії; ціль, пов'язана із результативністю у межах проєкту; індивідуальна ціль розвитку співробітника.

Перша ціль: забезпечити успішне впровадження нової системи Release Delivery в рамках проєкту з очікуваним завершенням до 31.12.2026.

Друга ціль: досягти рівня не більше п'яти критичних помилок, зафіксованих на підставі звернень клієнтів через JIRA у період із 1.07.2025 по 30.11.2026.

Третя ціль: оволодіння та практичне застосування фреймворку JAVA Serenity для створення автоматизованих тестів протягом періоду з 01.07.2026 по 30.11.2026.

Цілі можуть стосуватися різних сфер діяльності: досягнення професійних показників, вдосконалення вмінь, участь у проєктах, збільшення продуктивності або взаємодія з командою. Кількість цілей, що визначаються, зазвичай узгоджується між керівником та працівником під час щорічного планування або під час квартальних оцінювань. Обсяг цілей для розвитку hard та soft skills також визначається з урахуванням загальної політики компанії та специфіки поточного проєкту. Варто підкреслити, що, з теоретичної точки зору, рекомендовано визначати 1-2 навчальні цілі на рік. Інакше кажучи, співробітник не повинен мати занадто багато цілей, але й не варто нехтувати напрямками професійного розвитку. Загальна кількість цілей може коливатися від 3 до 10, проте типово використовується постановка 3-5 цілей.

Процедури визначення цілей та контролю їх реалізації, звісно, потребують чіткої організації, тому виникає ще один ключовий аспект – забезпечення автоматизації. Сучасні ІТ-компанії широко впроваджують програмне забезпечення для формування єдиного інтегрованого середовища управління людським капіталом. Зокрема, сучасні цифрові рішення дозволяють автоматизувати процеси постановки цілей, моніторингу їх виконання, фіксації досягнень та підбиття підсумків оцінювання результатів праці [46].

До прикладів подібних інтегрованих інструментів належать: ORACLE HCM Cloud, SuccessFactor, Glint, Workday Human Capital Management. Аналіз ключових функціональних можливостей зазначених платформ та вивчення практик їх використання становитимуть основу для подальших наукових розвідок у сфері цифрового управління персоналом [50].

Такі цифрові інструменти дозволяють ІТ-компанії ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» не тільки результативно проводити оцінку співробітників, а й автоматизувати та уніфікувати ці процеси, що стимулює збільшення продуктивності та підвищення задоволеності персоналу.

3.2. Рекомендації щодо цифровізації процесу оцінювання персоналу у ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Використання різноманітних цифрових інструментів створює передумови для ефективного впровадження інноваційних підходів у діяльність HR-підрозділів, що своєю чергою, дозволяє досягати більш високих результатів у сфері управління персоналом. Варто зазначити, що впровадження цифрових HR-технологій доцільно розширити шляхом інтеграції таких ключових напрямів, як автоматизація та ключове узгодження HR-процесів, впровадження електронного навчання і розвитку, використання аналітичних систем у сфері HR, фокус на цифровому забезпеченні емоційного добробуту персоналу, а також розробка мобільних застосунків для HR-функцій (див рис. 3.1). Зазначені напрями сприяють підвищенню рівня автоматизації, зростанню продуктивності праці та покращенню комунікацій між працівниками й роботодавцем, що забезпечує більш ефективне управління людським капіталом, підтримку розвитку та утримання компетентних фахівців в умовах цифрової трансформації.

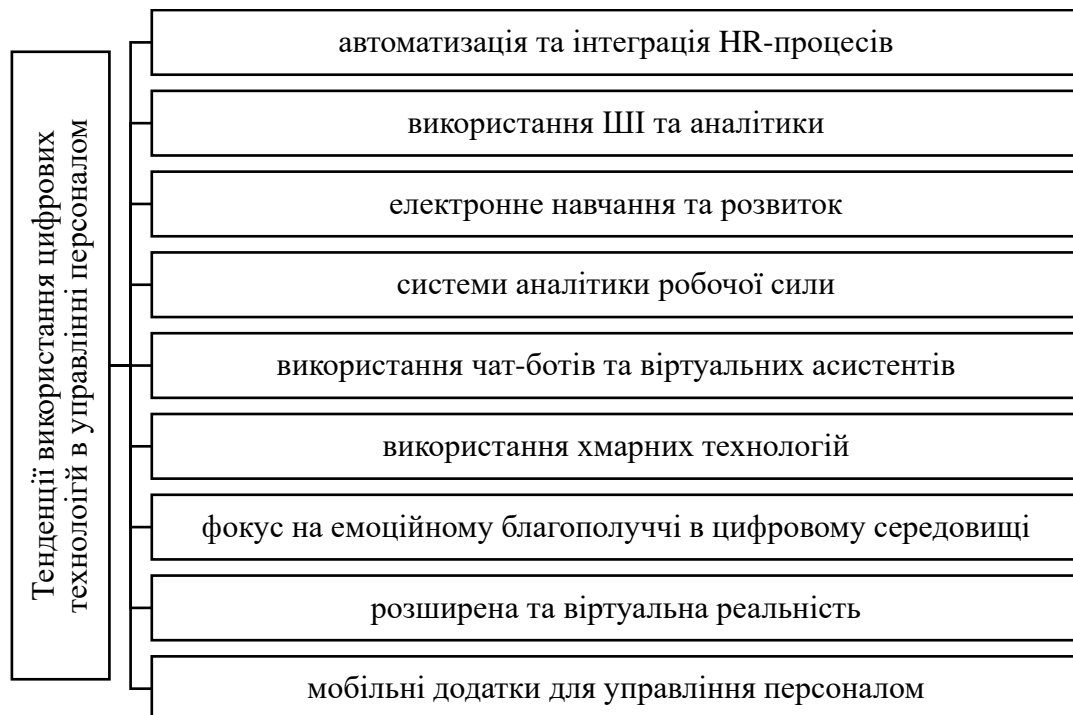


Рис. 3.1. Тенденції використання цифрових HR технологій

Джерело: сформовано автором на основі [60]

Виходячи з окреслених трендів, концепт цифровізації управління персоналом може бути сформульований як стратегічний напрямок впровадження цифрових інструментів та технологій, спрямований на підвищення ефективності, автоматизацію та оптимізацію управління людськими ресурсами в межах організації. Цей підхід передбачає застосування широкого спектру цифрових рішень, зокрема автоматизованих систем управління персоналом, штучного інтелекту, аналітики даних, електронного навчання та інших передових технологій. Відтак, ключові засади концепту цифровізації управління персоналом включають:

- автоматизацію процесів та впровадження цифрових HRM систем, що дозволяє автоматизувати типові адміністративні процеси, зокрема рекрутинг, обробка заяв на відпустки, ведення кадрової документації та здійснення розрахунків заробітної плати, можуть бути автоматизовані завдяки цифровим рішенням. Це, у свою чергу, сприяє мінімізації кількості помилок, підвищенню операційної ефективності та звільненню ресурсів для реалізації стратегічних HR-функцій;

- Використання технологій штучного інтелекту та інструментів аналітики дає змогу опрацьовувати великі масиви інформації про персонал, відстежувати тренди, передбачати плинність кадрів, розпізнавати ключові вміння та пропонувати індивідуальні рекомендації для кар'єрного зростання, що сприяє HR-підрозділам ухвалити обґрунтовані рішення та удосконалити стратегію розвитку співробітників;

- цифрові інструменти відкривають двері до ефективних систем електронного навчання. Це включає онлайн-курси, вебінари, мобільні програми та інтерактивні платформи, що сприяють безперервній освіті, удосконаленню компетентностей і забезпечують зручний доступ до навчальних ресурсів для співробітників, коли їм зручно;

- застосування аналітичних платформ для аналізу даних про працівників надає можливість отримання поглибленої інформації про взаємини в колективі, вимірювання продуктивності праці, оцінювання впливу

управлінських рішень на ефективність персоналу та прогнозування майбутніх потреб у людських ресурсах. Це сприяє обґрунтованому прийняттю рішень компаніями щодо планування чисельності, розподілу ресурсів та керування продуктивністю [57];

- цифрові інструменти дають можливість збільшити зручність дистанційної праці, організовуючи злагоджене спілкування та спільну роботу між колективами, які фізично розділені; платформи для командної роботи, відеодзвінки, чати та інструменти управління проєктами підтримують контакт та координують дії віддалених співробітників;

- з розширенням застосування цифрових технологій і потоків даних, захист особистих відомостей та відповідність стандартам безпеки набувають першорядної ваги; компанії повинні ретельно піклуватися про захист даних, використовуючи надійні механізми шифрування та безпеки для збереження приватності своїх працівників [57].

Впровадження автоматизованого (цифрового) оцінювання персоналу має свої плюси та мінуси, які варто брати до уваги в контексті системного управління людським потенціалом організації.

Серед переваг впровадження автоматизованих(цифрових) систем оцінювання персоналу на підприємствах варто виокремити наступні аспекти: можливість застосування різноманітніших методик та інструментів оцінювання, разом із формуванням необхідних підприємству комбінацій методів та інструментів оцінки персоналу; швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі оцінювання персоналу; економію ресурсів (трудових, фінансових); зменшення кількості помилок при оцінюванні персоналу, а також здатність розробити індивідуальну модель оцінки для конкретного кандидата на посаду або працівника підприємства.

Недоліки автоматизованого (цифрового) оцінювання працівників підприємств проявляються в наступних аспектах: перенесення недоліків окремих технік та інструментів оцінки на кінцевий результат оцінювання завдяки відповідному програмному забезпеченню (ПЗ); проблематика

визначення відповідного інструментарію цифрової оцінки працівників згідно зі специфікою компанії; зростання витрат на придбання та впровадження програмного забезпечення, а також відповідного комп'ютерного обладнання; необхідність навчання/перекваліфікації персоналу, зокрема HR-спеціалістів; протидія працівників процесам автоматизації, включаючи оцінювання персоналу [58].

Слід зазначити, що на сучасному ринку є два основні типи програмних продуктів, які дають змогу підприємствам оцінювати персонал:

- комплексні програмні рішення та цифрові системи управління персоналом (ЦСУП), де модулі оцінювання персоналу є одним із компонентів. Наприклад, серед ПЗ – це Zoho People, PeopleSoft, 15Five, а серед ЦСУП – HURMA, Monday.com, Sapling;

- спеціалізовані програмні продукти, розроблені конкретно для оцінки персоналу.

Кожен тип програмного забезпечення, що тут розглядається, має свої слабкі та сильні сторони стосовно автоматизації оцінювання працівників.

Щодо переваг інтегрованих програмних рішень та цифрових систем керування персоналом у контексті оцінки, варто зазначити: об'єднання зібраної інформації в єдину систему управління персоналом та підприємством; швидка адаптація до поставлених стратегічних та оперативних завдань підприємства; використання потужних баз даних.

Серед переваг спеціалізованого софту для оцінювання персоналу: розширений набір функцій та інструментів оцінювання; здатність виконувати як комплексні, так і специфічні задачі; вартість самого програмного забезпечення та навчання персоналу; відносна простота у використанні [58].

До недоліків комплексного програмного забезпечення та цифрових систем управління людськими ресурсами з точки зору оцінювання співробітників відносяться: фінансові витрати на придбання та підтримку програмного забезпечення, враховуючи навчання персоналу; обмежені можливості методик та інструментів оцінки персоналу; концентрація лише на

складних задачах; важкість створення інклюзивної моделі оцінки конкретного працівника/претендента на посаду; надлишковість функцій для деяких організацій.

Щодо недоліків спеціалізованого програмного забезпечення для оцінки персоналу варто відзначити: необхідність додаткової обробки даних для автоматизації прийняття управлінських рішень у рамках управління персоналом; переважне зосередження на оцінці під час найму на роботу; обмежений обсяг інформації, доступної менеджерам компанії; повільне реагування на зміни цілей та задач у сфері управління персоналом на підприємстві; труднощі з коректним вибором необхідного ПЗ для конкретного суб'єкта господарювання [58].

Зважаючи на труднощі, які постають перед підприємствами під час вибору спеціалізованого програмного забезпечення для оцінювання персоналу, вважаємо за доцільне надати компаративну характеристику такого ПЗ, представленого на ринку України (табл. 3.4).

Слід зауважити, що на ринку переважає програмне забезпечення від іноземних розробників, акцентоване на оцінці при підборі кадрів, що є серйозною перешкодою. Зараз, найкращим варіантом для України є програмне забезпечення від вітчизняних компаній для оцінки персоналу, попри їх певні обмеження, як у методах оцінювання, так і в інструментах.

З огляду на дослідження з автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу та ринку ПЗ для цього, на сьогоднішній день для українських підприємств надзвичайно важливо правильно обрати відповідне програмне забезпечення у цій області управління персоналом.

Порівняльна характеристика програмного забезпечення
для оцінювання персоналу

Програмний продукт	Напрямок роботи	Характеристика	Недоліки продукту
HackerRank	Проведення тестувань та оцінювання компетентностей претендентів на вільні посади.	Застосовує штучний інтелект; організовує онлайн-співбесіди; створює технічні тестові завдання; формує стандартизовані анкети та набори тестів; виявляє плагіат у роботах кандидатів.	Відсутня імітація. Мова програмування. Вузькоспеціалізований функціонал.
Self Management Group	Виявлення та відбір претендентів на вільні посади шляхом оцінювання їхніх вмій.	Моделювання для дієвого добору кадрів; експертиза кандидатів; моніторинг поступу претендентів.	Спеціалізація у конкретній сфері та функціональність. Мова програмування.
eSkills Criteria Testdome Xobin HighMatch iMocha WonScore	Аналіз професійної відповідності претендентів на відкриті вакансії.	Понад 800 типових конфігурацій моделювання в процесі оцінювання кандидатів на посади. Розробка технічних та нетехнічних тестів, а також застосування таймера для визначення часу виконання завдань кандидатами під тиском. Оцінювання когнітивних здібностей, особистісних якостей та мотивації, а також оцінка відповідності належній посаді.	Вузька спеціалізація. Обмежене використання методів та інструментів оцінювання. Мова програми.
Оцінка персоналу	Оцінювання працівників за тестами, з використанням методу 360°, за показниками КРІ.	Підходить для оцінки під час найму на роботу та оцінювання персоналу компанії. Значний вибір інструментів оцінювання.	Незначне використання методів оцінювання.

Джерело: сформовано автором на основі [60], [61], [62], [63], [64]

Процес вибору програмного забезпечення для оцінювання персоналу для українських підприємств повинна складатись з наступних кроків:

1. Усвідомлення необхідності впровадження автоматизованих підходів до оцінювання персоналу серед власників, управлінської ланки, HR-фахівців і співробітників підприємства в цілому.
2. Визначення цілей та задач, які мають бути вирішені в рамках цифровізації процесів оцінювання працівників із урахуванням довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку організації.
3. Визначення конкретних методів та інструментів оцінювання, які необхідні для функціонування програмного забезпечення.
4. Створення переліку вимог від підприємства до програмного продукту, з залученням до цього процесу всіх працівників.
5. Встановлення фінансових та часових обмежень підприємства стосовно закупівлі та впровадження програмного забезпечення.
6. Пошук та відбір програмного забезпечення для оцінки персоналу (розгляд декількох варіантів).
7. Тестування обраного програмного забезпечення на практиці підприємства, паралельно проводячи навчання персоналу.
8. Аналіз переваг та недоліків програмного забезпечення і остаточне прийняття рішення щодо вибору одного з запропонованих програмних продуктів [59].

Отже, слід підкреслити критичну вагу автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання співробітників на українських ІТ-підприємствах задля забезпечення сталого стратегічного росту та покращення показників стратегічного управлінського впливу трудовими ресурсами. Крім того, варто звернути увагу на непростий процес вибору та впровадження програмних засобів оцінювання персоналу для сучасних українських компаній, зокрема, через специфіку ринку програмного забезпечення у контексті реалізації функцій управління персоналом вітчизняних підприємств.

Сучасні тенденції функціонування українських ІТ-компаній спонукають пошуку способів забезпечення їхнього стратегічного розвитку, де ключову роль відіграє управління персоналом. Зважаючи на складність управління трудовими ресурсами в компанії, ця сфера є пріоритетною для впровадження автоматизації (цифровізації). У контексті управління трудовими ресурсами на підприємствах особливого значення набуває цифрова трансформація процесів оцінювання персоналу, що забезпечує підвищення ефективності та об'єктивності управлінських рішень.

Отже, результати проведеного дослідження дали змогу окреслити специфіку та виявити ключові проблеми цифрової трансформації процесів оцінювання персоналу в українських ІТ-компаніях, беручи до уваги поточний стан розвитку національного ринку програмних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом – це зведений комплекс стратегій, настанов, методик та регламентів для керування трудовими ресурсами компанії, з метою побудови продуктивної команди для реалізації бізнес-завдань. Ця система має три ключові підрозділи: стратегічне управління (управління людськими ресурсами), тактичне управління (менеджмент персоналу) та оперативне управління (робота з кадрами). Дане оцінювання передбачає розробку та застосування чітких, узгоджених заздалегідь критеріїв оцінки знань, умінь та практичних навичок працівників. Воно проводиться за обов'язковою участю фахівців-експертів, які володіють необхідною компетенцією у конкретній сфері діяльності.

Управління персоналом можна трактувати як відокремлену управлінську функцію, що зосереджується на людях, які входять до певних соціальних груп та трудових колективів. Суб'єктами управління виступають менеджери та спеціалісти, що здійснюють управлінські дії щодо підлеглих. Методи управління персоналом – це інструменти впливу на команди та окремих працівників, з метою узгодження їх роботи в рамках діяльності підприємства. Ці методи поділяються на три основні види: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» нині – це суб'єкт господарювання, що працює у таких сферах: консалтинг, інформаційні технології, створення CRM та CMS систем. З юридичної точки зору, досліджуване підприємство – це товариство з обмеженою відповідальністю. На основі результатів проведеного дослідження варто констатувати, що загальний фінансовий стан підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» не може бути охарактеризований як надзвичайно стабільний через відчутне боргове навантаження, зокрема, короткострокову заборгованість, термін погашення якої передбачено протягом одного року. Крім того, аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

виявляє наявність окремих фінансових труднощів, зумовлених зростанням обсягу поточних зобов'язань у поєднанні з високою часткою малоліквідних активів.

На практиці в діяльності ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» розуміють, що оцінювання праці ІТ-спеціалістів потребує комплексного підходу, тобто залучення не одного методу дослідження, а щонайменше двох, на основі яких вже формується висновок про ефективність діяльності. До таких методів відносять: КРІ – для кількісно вимірюваних параметрів (продуктивність, якість коду); 360° – для оцінювання взаємодії в команді; ОКР – для довготривалого розвитку ІТ-підрозділу.

Високотехнологічні фірми в сьогоденні все більше переходять від звичних до більш гнучких та орієнтованих на цінності підходів до управління. «Огляд результатів роботи» (англ. «Performance Review») – це інструмент регулярної оцінки ефективності праці співробітників. Він демонструє професійний рівень працівника, його навички, надає відгуки від керівництва та колег, а також допомагає визначити цілі для подальшого професійного вдосконалення. За великим рахунком, немає одного усталеного підходу до визначення «Performance Review» як окремого інструменту оцінювання персоналу. Проте, беручи до уваги сучасний розвиток наукових досліджень та практичний досвід управління ІТ-компаніями, таке визначення може розглядатися як сучасний, адаптивний та комплексний спосіб оцінки працівників.

Цифровізація управління персоналом – нагальна потреба для поступу бізнесу, що дає змогу пристосовуватися до стрімких трансформацій, гарантувати ефективне управління трудовими ресурсами та формувати конкурентні переваги компанії. Ось ключові шляхи цифровізації HR-процедур: застосування соціальних мереж, штучного інтелекту, чат-ботів для спілкування, HRM-систем, хмарних обчислень, Big Data, гейміфікації та віртуальної реальності. Підхід до HR-цифровізації полягає в стратегічному застосуванні цифрових технологій і інструментів з метою підвищення

ефективності, автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Цифровізація управління персоналом позитивно впливає на ефективність HR-процесів, залучення та розвиток талановитих співробітників, покращення комунікації та командної роботи, а також пристосування до мінливих вимог ринку. Впровадження цифрових інструментів та технологій в управління персоналом стає ключовим чинником успіху організацій в умовах сучасного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184-205.
2. 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>
3. Мураль В. Методи управління персоналом. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р.* Мелітополь: ТДАТУ. 2023. 252 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/>
4. Ковтуненко К.В., Фоміна Н.М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти»*. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2021. С. 28-30.
5. Тейлор Ф., Файоль А., Маслоу А. Розвиток системи кадрового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*. 2020. №121. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%>
6. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний підручник. Тернопіль: ЗУНУ «Економічна думка». 2022. 252 с.

7. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
8. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>
9. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. №3. С. 22-29.
10. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та іт проєктах. *Вісник приазовського державного технічного університету. серія: Економічні науки*. 2023. №38. С. 12-20. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
11. 15 project management challenges and how to solve them. (2024). Janets. <https://www.janets.org.uk/project-management-challenges/>
12. Швець В. Я., Шуляр Р. В., Богач К. С., Міхеєв Д. С. Управління ефективністю роботи проєктних команд в організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 120-130. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.120>
13. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №12. С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.1>
14. Practice the five R's to motivate workers. (2024). SHRM: The Voice of All Things Work. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/practice-five-rs-to-motivate-workers>
15. Ільчук П. Г., Сайко В. Р. Мотиваційний контроль у проєктному менеджменті: особливості, завдання, етапи та підходи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 114-127.

16. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 121 с.

17. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. №10 (74). С. 753-757.

18. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ. 2022. 278 с.

19. Черчатий М. С. Удосконалення системи кадрового менеджменту. *Редакційна колегія*. 2020. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/XXVII%D0%9A%D0%B0%>

20. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>

21. Офіційний сайт Clarity Project. Дані ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». URL: <https://clarity-project.info/edr/42672864>

22. Офіційний сайт інтернет-компанії UA-REGION. Дані ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА». URL: <https://www.ua-region.com.ua/42672864>

23. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

24. Кучинський В. А., Долина І. В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 59-66.

25. Оцінка методом 360 градусів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360>

26. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ. 2021. 311 с.

27. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
28. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291-295.
29. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет. 2022. 156 с.
30. Чеверда С.С. аналіз моделей та методів оцінки ефективності співробітників проектного офісу аутсорсингової компанії. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2023. № 49. С. 63-71
31. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26
32. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26-57. URL: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>.
33. Перспективні напрями розвитку людських ресурсів: звіт кафедри економіки та соціальних наук про науково-дослідну роботу / Г.В. Назарова, О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, та ін. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 245 с.
34. Навіщо IT-спеціалістам оцінювання soft skills і як це робити. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/assessing-soft-skills-in-it/>
35. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2021. 311 с.
36. Суліменко Д.В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. *Право і суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82-86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13
37. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62-67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8

38. Галайда Т.О., Олешко К.В. формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №1 (34). С. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

39. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>

40. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08).

41. Фролов Ю. В. Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 227-232. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.20.227](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.227).

42. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>.

43. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 2. С. 1-7. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.200](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200).

44. Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.

45. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.

46. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. (3). С. 35-40. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5))

47. Адлер О., Лесько О., Лесько О. До питання актуальності та ефективності управління ІТ проектами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3342>

48. Захарченко В. І., Баєв Ю. А. Підвищення ефективності роботи підприємства на основі використання інтегрованих моделей оцінки його діяльності. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1(11). С. 29-37. URL: <https://economics.net.ua/ua/688-2>

49. Стец І. І. Інтегральні методи оцінювання економічної ефективності функціонування підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 7. С. 249-255. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/43.pdf

50. Папінко А. Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 150–170. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>.

51. Халімон Т. М., Асан Айсулу. Інноваційні тренди цифрової трансформації телекомунікаційних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 59-64. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.10.59.

52. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72.

53. Lee M. T., Suh. Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2022. №1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773032822000049/pdfft?md5=803ff161608aa04868c359b725383e2c&pid=1-s2.0-S2773032822000049-main.pdf>

54. Kumar S., MarcLim W., Sureka R., Jabbour Ch. Jose Ch., Bamel U. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. 2023. №18(8). DOI: 10.1007/s11846-023-00700-6.

55. Madhani P. M. Performance Optimisation of Retail Industry: Lean Six Sigma Approach. *ASBM Journal of Management*. 2020. Vol. 13. № 1. P. 74-91. URL: <https://ssrn.com/abstract>

56. Moradi S., Ansari R., Taherkhani R. A systematic analysis of construction performance management: Key performance indicators from 2000 to 2020. *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering*. 2022. С. 1-17. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40996-021-00626-7>

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

58. Балуєва О. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.

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

60. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).

61. Заркун А. 12 Найкращих програм та інструментів для перевірки перед працевлаштуванням. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/best-pre-employment-screening-testing-software>.

62. HURMA. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv>.

63. Рой Е. Системи управління людськими ресурсами: 10 найкращих варіантів у 2023 році. URL: <https://businessyield.com/uk>.

64. Мир Н. 10 найкращих програм для керування людьми у 2023 році:
безкоштовні та платні варіанти. URL:
<https://businessyield.com/uk/management/people-management-software>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні відомості про ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»
Коротка назва	ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА»
Форма власності	Приватна
Дата реєстрації	05.12.2018
Чисельність працівників	На 31.12.2024 р. чисельність працівників становила – 5 осіб
Місце знаходження	25006, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Віктора Чміленка, будинок 49
Керівник	Воробйова Аліна Олексіївна

Джерело: розроблено автором на основі витягу з Єдиного державного реєстру

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є:

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 82.20 Діяльність телефонних центрів;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. [21].

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП
УКРАЇНА» за 2021 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	0	0
Нематеріальні активи			
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	0
знос	1012	0	0
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи	1100	0	0
Запаси:			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,6	3,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	29,6
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,5	88,8
Усього за розділом II	1195	17,1	121,5
Баланс	1300	17,1	121,5
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-134,3	-14,1
Усього за розділом I	1495	-34,3	85,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	0	20,7
розрахунками з бюджетом	1620	51,3	11,1
розрахунками з оплати праці	1630	0,1	3,8
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	51,4	35,6
Баланс	1900	17,1	121,5

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП
УКРАЇНА» за 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
Основні засоби:	1010	0	79,0
первісна вартість	1011	0	639,6
знос	1012	0	560,6
Усього за розділом I	1095	0	79,0
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,1	7,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29,6	303,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,8	338,7
Усього за розділом II	1195	121,5	650,0
Баланс	1300	121,5	729,0
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14,1	590,0
Усього за розділом I	1495	85,9	690,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20,7	21,4
розрахунками з бюджетом	1620	11,1	17,6
розрахунками з оплати праці	1630	3,8	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	35,6	39,0
Баланс	1900	121,5	729,0

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП
УКРАЇНА» за 2023 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
Основні засоби:	1010	79,0	59,2
первісна вартість	1011	639,6	935,2
знос	1012	560,6	876,0
Усього за розділом I	1095	79,0	59,2
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	1,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,6	7,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	303,7	38,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	338,7	533,9
Усього за розділом II	1195	650,0	581,2
Баланс	1300	729,0	640,4
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	590,0	289,2
Усього за розділом I	1495	690,0	389,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	21,4	75,8
розрахунками з бюджетом	1620	17,6	22,5
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	152,9
Усього за розділом III	1695	39,0	251,2
Баланс	1900	729,0	640,4

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ІНФОРМ ГРУП
УКРАЇНА» за 2024 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	0	0
Нематеріальні активи			
Основні засоби:	1010	59,2	75,7
первісна вартість	1011	935,2	1160,3
знос	1012	876,0	1084,6
Усього за розділом I	1095	59,2	75,7
II. Оборотні активи	1100	0	0
Запаси:			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1,0	0,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,4	7,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,9	39,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	533,9	184,5
Усього за розділом II	1195	581,2	231,7
Баланс	1300	640,4	307,4
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	100,0	100,0
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	289,2	207,4
Усього за розділом I	1495	389,2	307,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання	1610	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	75,8	0
розрахунками з бюджетом	1620	22,5	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	152,9	0
Усього за розділом III	1695	251,2	0
Баланс	1900	640,4	307,4

Додаток В1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 099,1	3 200,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0
Інші операційні доходи	2120	0,7	0
Інші операційні витрати	2180	979,5	3 414,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 099,8	3 200,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	979,5	3 414,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	120,3	-214,2
Податок на прибуток	2300	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	120,3	-214,2

Додаток В2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 630,9	1 099,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0
Інші операційні доходи	2120	26,2	0,7
Інші операційні витрати	2180	2 972,3	979,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 657,1	1 099,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 972,3	979,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	684,8	120,3
Податок на прибуток	2300	80,6	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	604,2	120,3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 448,1	3 630,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0
Інші операційні доходи	2120	0,4	26,2
Інші операційні витрати	2180	3 621,4	2 972,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 448,5	3 657,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 621,4	2 972,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-172,9	684,8
Податок на прибуток	2300	127,9	80,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-300,8	604,2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1207,5	3 448,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0,4
Інші операційні витрати	2180	1236,5	3 621,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1207,5	3 448,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1236,5	3 621,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-29,0	-172,9
Податок на прибуток	2300	52,8	127,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-81,8	-300,8

Шаблони анкет для оцінки ефективності персоналу ТОВ «ІНФОРМ
ГРУП УКРАЇНА»

а) продуктивність (Performance Metrics)

Мета: оцінити індивідуальний внесок працівника на основі фактичних результатів у системі управління проектами (наприклад, Jira, Trello).

Показник	Значення
Кількість виконаних завдань	___ завдань за період
Середній час виконання завдання	___ годин / днів
Velocity	___ завдань / ___ днів = __
Дотримання дедлайнів	___% завдань здано вчасно
Якість виконання (оцінка QA)	___ / 5
Коментар:	

б) командна робота (Collaboration)

Мета: оцінити, наскільки працівник ефективно взаємодіє з командою, дотримується етичної поведінки та комунікує. Оцінювання за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден).

Питання	Оцінка (1-5)	Коментар (опціонально)
Співробітник відкритий до командної роботи		
Завжди ділиться знаннями і підтримує інших		
Дотримується домовленостей і відповідає за свою частину		
Вирішує конфлікти конструктивно і дипломатично		
Загальна оцінка командної взаємодії		

в) клієнтська орієнтованість (Client Orientation)

Мета: визначити ступінь задоволеності клієнтів результатами роботи співробітника або команди. Розсилається клієнтам після завершення проекту або етапу роботи.

Питання: *Наскільки ви задоволені послугами/сервісом, наданим компанією ТОВ «ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА» за останнім проєкт?*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – зовсім не задоволений; | <input type="checkbox"/> 4 – радше задоволений; |
| <input type="checkbox"/> 2 – радше не задоволений; | <input type="checkbox"/> 5 – повністю задоволений; |
| <input type="checkbox"/> 3 – нейтрально; | |

Додаткові питання (опціонально):

1. Що було найкращим у співпраці з нами?
2. Що б ви хотіли покращити?

Варто узагальнити, що ці шаблони можна використовувати окремо або як єдину комплексну модель оцінки персоналу, інтегруючи її в HRM-систему або Google Forms.

Метрики оцінювання ефективності персоналу в ТОВ «ІНФОРМ ГРУП
УКРАЇНА»

а) Software Engineer (Розробник ПЗ)

Метрика	Опис / Пояснення	Одиниця виміру	Джерело даних
Кількість виконаних завдань	Завдання з Jira/Trello, завершені за період	Кількість задач	Jira, Trello
Якість коду	Виявлені баги під час рев'ю, покриття тестами	Кількість/оцінка	Code Review, QA
Ініціативність	Кількість запропонованих покращень або pull-requests	Ідеї / pull requests	GitHub / GitLab
Velocity	Середній обсяг задач на спринт	Завдання/тиждень	Jira
Дотримання стандартів коду	Відповідність код-стайлу, lint-перевірки	Так / Ні / %	CI/CD, Code Review

б) Project Manager (Проектний менеджер)

Метрика	Опис / Пояснення	Одиниця виміру	Джерело даних
Дотримання дедлайнів	Відсоток проєктів, виконаних у строк	%	Project Plan
Успішність проєктів	Завершено в межах бюджету та вимог	%	Звітність по проєктах
Командна взаємодія	Відгуки команди, 360-оцінка	Середній бал (1–5)	Формується в анкетах
Комунікація з клієнтами	Задоволення замовників, відгуки	CSAT (1–5)	Форма опитування
Здатність до вирішення ризиків	Оцінка кількості вирішених критичних проблем	Кількість	Журнал ризиків

в) UI/UX Designer (Дизайнер)

Метрика	Опис / Пояснення	Одиниця виміру	Джерело даних
Якість дизайну	Оцінка лід-дизайнера або керівника	Бал (1–5)	Внутрішнє рев'ю
Кількість змін до макету	Редагування на запит РМ або клієнта	Кількість правок	Jira / Figma / Trello
Зворотний зв'язок клієнтів	Позитивні / негативні відгуки	CSAT / коментар	Анкети, форма зворотного зв'язку
Швидкість створення макету	Середній час на одну ітерацію дизайну	Години / дні	Тайм-трекінг
Креативність та відповідність ТЗ	Наскільки дизайн відповідає вимогам	Так / Ні / % відповідності	Figma, BRD