

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

МАЗАНОВИЧ ЮЛІЇ ВІТАЛІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

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.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
МАЗАНОВИЧ ЮЛІЇ ВІТАЛІЇВНИ

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення системи оцінювання персоналу промислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні основи та практичні аспекти організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу ФОП Мурза С. С.

5. Об'єкт дослідження: система оцінювання персоналу промислового підприємства ФОП Мурза С. С.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних положень, аналіз функціонування системи оцінювання персоналу ФОП Мурза С. С. та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Завдання:

6.1. Розглянути сутність, мету та принципи системи оцінювання персоналу підприємства;

6.2. Дослідити організаційно-методичне забезпечення та сучасні підходи до оцінювання персоналу;

6.3. Надати загальну характеристику діяльності ФОП Мурза С. С. та його кадрового забезпечення;

6.4. Провести аналіз діючої системи оцінювання персоналу на підприємстві;

6.5. Обґрунтувати напрями удосконалення та розробити удосконалені інструменти системи оцінювання персоналу для промислового підприємства ФОП Мурза С. С.;

6.6. Розробити рекомендації щодо організації використання системи оцінювання персоналу та напрямів застосування її результатів.

Науковий керівник



доц. Тетяна БІЛОРУС

Здобувач освіти



Юлія МАЗАНОВИЧ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



доц. Тетяна БЛОРУС

Здобувач освіти



Юлія МАЗАНОВИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, мета та принципи системи оцінювання персоналу	6
1.2. Організаційно-методичне забезпечення та сучасні підходи до оцінювання персоналу	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФОП МУРЗА С. С.	19
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Мурза С. С. та його кадрового забезпечення	19
2.2. Аналіз діючої системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФОП МУРЗА С. С.	45
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення та розробка системи оцінювання персоналу для промислового підприємства ФОП Мурза С. С.....	45
3.2. Рекомендації щодо організації використання системи оцінювання персоналу та напрямів застосування її результатів	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному ринковому висококонкурентному середовищі успішність функціонування та стабільний розвиток підприємства значною мірою залежить від результативності його кадрового потенціалу, що становить один із основних ресурсів для реалізації стратегічної мети організації. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи оцінювання продуктивності персоналу.

Водночас особливістю сучасних підприємств є зміщення акцентів від орієнтації виключно на результати діяльності підприємства до посилення уваги до ролі працівника, як ключового чинника формування цих результатів. Це пояснюється поступовою трансформацією традиційних підходів, що обмежуються виключно кількісними параметрами, до удосконалених методик, передбачаючи врахування якісних ознак.

Крім того, діяльність виробничих підприємств, що характеризується складністю функціональних процесів, залежністю від узгодженої командної роботи, додатково ускладнюється й факторами нестабільного зовнішнього середовища. Відповідно до зазначеного виникає потреба в оновленні підходів до організації проведення та удосконаленні інструментарію оцінювання персоналу.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває перегляд та удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу промислового підприємства, що зумовило вибір теми та визначило напрям дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання оцінювання персоналу та формування ефективних систем визначення продуктивності досліджувалося у працях вітчизняних науковців, серед яких вагомий внесок зробили: Атанасов М. В., Білорус Т. В., Ткач А. А., Сидорова А. В., Гонтюк В. А., Миронова Л. Г., Цимбалюк С. О., Малтиз В. В., Ковшова І. О., Білик О. М., Тарасенко Ю. В., Завербний А. С., Кушка П. А., Чечаганова В. Я., Білоус А. С., Сиволап Л. А., Мицишин Р. В., Бортнік С. М., Долінська А. О., Саган М. В., Савченко В.

А. та інші. У їхніх роботах розглянуто теоретичні засади до визначення суті поняття оцінювання персоналу, а також окреслено перелік принципів, підходів та методів, що використовуються у процесі визначення результативності праці.

Значний внесок у розвиток питання оцінювання персоналу зробили й зарубіжні дослідники, зокрема Д. Макгрегор, який найбільш точно сформулював цілі оцінювання; М. Армстронг та А. Барон, котрі наголосили на тому, що оцінювання вимагає систематичності та комплексного підходу; Р. Сельвараджан та П. Клонінгер, які трактували систему оцінювання персоналу, як важливий елемент управління кадрами та інші.

Разом з тим, подальшого дослідження потребують питання удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу промислових підприємств, застосування комбінованих підходів з урахуванням якісних характеристик та підвищення рівня об'єктивності оцінювання.

Мета дослідження є узагальнення теоретичних положень, аналіз функціонування системи оцінювання персоналу ФОП Мурза С. С. та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Завдання дослідження. Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розглянути сутність, мету та принципи системи оцінювання персоналу підприємства;
- дослідити організаційно-методичне забезпечення та сучасні підходи до оцінювання персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ФОП Мурза С. С. та його кадрового забезпечення;
- провести аналіз діючої системи оцінювання персоналу на підприємстві;

- обґрунтувати напрями удосконалення та розробити удосконалені інструменти системи оцінювання персоналу для промислового підприємства ФОП Мурза С. С.;

- розробити рекомендації щодо організації використання системи оцінювання персоналу та напрямів застосування її результатів.

Об'єктом дослідження є система оцінювання персоналу промислового підприємства ФОП Мурза С. С.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу ФОП Мурза С. С.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації – для дослідження теоретичних положень щодо організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу; метод спостереження – для дослідження особливостей функціонування діючої системи оцінювання персоналу підприємства; метод вимірювання – для оцінювання показників результативності працівників; аналітичні методи та метод інтегрального оцінювання – для розроблення удосконаленої системи оцінювання персоналу; метод анкетування – для врахування психоемоційного стану працівників; порівняльний метод – для зіставлення моделей оцінювання персоналу; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження.

Теоретична цінність дослідження визначається узагальненням теоретичних положень щодо організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу підприємства, систематизацією сучасних підходів до оцінювання персоналу та розвитком методичних засад оцінювання результативності працівників.

Прикладна значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу

ФОП Мурза С. С. у діяльності підприємства. Запропонована система оцінювання персоналу сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання працівників та обґрунтованості прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерського дослідження опубліковані у збірнику матеріалів XXIV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Шевченківська весна 2026» (тема конференції: «Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи»).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та принципи системи оцінювання персоналу

У сучасному середовищі підвищення ролі працівника, як важливого чинника досягнення ключових цілей підприємства, зумовило поступову еволюцію підходів до формування системи оцінювання персоналу.

Виникнення підходів до оцінювання діяльності кадрів розпочалося наприкінці XIX – на початку XX століття із запровадження перших формалізованих способів визначення результатів праці, які переважно ґрунтувалися на суб'єктивних судженнях керівників та використанні спрощених рейтингових шкал. Із розвитком великого виробництва та поширенням ідей наукового менеджменту оцінювання поступово набуло більш впорядкованого характеру та стало інструментом контролю продуктивності й підвищення результативності діяльності працівників.

Подальший етап розвитку пов'язаний із застосуванням підходів управління за цілями, що передбачали визначення індивідуальних результатів праці через досягнення встановлених показників, а також використання поведінкових критеріїв під час аналізу професійної діяльності. Надалі удосконалення процедур оцінювання відбувалося шляхом розширення джерел отримання інформації та впровадження цифрових рішень, що сприяло підвищенню точності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. [4; 7].

Розвиток оцінювання трудової діяльності сформував сучасне бачення системи оцінювання персоналу в управлінні. Водночас у наукових дослідженнях поняття оцінювання персоналу та системи оцінювання персоналу нерідко розглядаються як взаємопов'язані, що потребує уточнення їх змістового наповнення. Аналіз наукових джерел свідчить про різні підходи до трактування поняття оцінювання персоналу. Найбільш поширені підходи узагальнено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оцінювання персоналу» різними дослідниками

Автор	Трактування
Л. В. Балабанова	Упорядкований процес встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам займаної посади або робочого місця, що передбачає зіставлення рівня його компетентностей із потребами організації.
М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич та Г. А. Дмитренко	Управлінська процедура визначення рівня відповідності професійних і особистісних якостей працівника, особливостей його трудової поведінки та результатів діяльності встановленим вимогам і стандартам.
О. А. Кириченко	Процес визначення відповідності працівника займаній посаді або вакантному робочому місцю, що створює основу для прийняття управлінських рішень щодо подальшого використання його трудового потенціалу.
А. М. Колот	Процедура встановлення ступеня досягнення працівником визначених результатів діяльності та відповідності виконуваної роботи вимогам виробничих завдань.
О. В. Крушельницька	Складова системи управління та атестації кадрів, результати якої визначають професійне становище працівника в колективі, перспективи його службового розвитку та виступають чинником підвищення ефективності трудової діяльності.
А. В. Савченко	Спеціально організована діяльність, спрямована на встановлення відповідності професійних, ділових і особистісних характеристик працівника визначеним вимогам, а також на аналіз кількісних і якісних результатів його трудової діяльності.
В. І. Чобіток	Порівняння фактичних результатів праці з потенційними показниками, що включає оцінку професійної підготовки, особистісних характеристик, індивідуального внеску та потенціалу.
А. В. Шегда	Інструмент, що дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, їх знання, навички та здібності, а також сформулювати уявлення про ділові й моральні якості особистості.
К. В. Щербина	Визначення ступеня досягнення працівником очікуваних результатів діяльності та рівня відповідності встановленим вимогам, що впливають із поставлених перед ним виробничих завдань.

Джерело: систематизовано автором на основі [19; 29; 31; 34; 36; 42; 49; 54; 61]

Відповідно до систематизації наукових підходів, оцінювання персоналу можна трактувати як комплекс заходів, спрямованих на визначення відповідності характеристик працівників вимогам посади та оцінку результатів їх діяльності з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Поряд із поняттям оцінювання персоналу у науковій літературі використовується також поняття системи оцінювання персоналу, яке має ширший зміст. Так, наприклад, Майкл Армстронг та Анджела Барон розглядають систему оцінювання персоналу як елемент управління результативністю працівників, що передбачає систематичний аналіз досягнутих результатів діяльності підлеглих та участь керівників у формуванні оцінки ефективності їх роботи [3; 6].

Р. Сельвараджан та П. Клонінгер, дослідники у сфері управління людськими ресурсами, визначають систему оцінювання персоналу важливою складовою управління персоналом, спрямовану на інформування працівників про результати їхньої діяльності, визначення напрямів удосконалення їх професійної поведінки та розвиток необхідних компетентностей відповідно до цілей організації [1].

В. Мовчан описує систему оцінювання персоналу як комплексний управлінський механізм, що дає змогу визначати рівень професійної компетентності, результативності діяльності та потенційних можливостей працівників відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. При цьому автор також наголошує, що оцінювання персоналу є невід'ємним елементом системи управління персоналом підприємства [40].

Окрім наукових підходів, у сучасній практиці управління персоналом використовуються також прикладні трактування. Так, зокрема, команда компанії eLeaP, що є розробляє цифрові рішення у сфері управління навчанням та результативністю персоналу, стверджує, що система оцінювання ефективності роботи це структурована діяльність керівника з регулярного аналізу результатів праці підлеглих і надання зворотного зв'язку щодо їх сильних сторін та напрямів розвитку [4].

Отже, узагальнення наведених підходів дає підстави розглядати систему оцінювання персоналу як складову управління результативністю працівників, що передбачає систематичний аналіз результатів їх діяльності, надання

зворотного зв'язку та визначення напрямів професійного розвитку відповідно до цілей організації.

На відміну від цього, оцінювання персоналу характеризує безпосереднє визначення рівня відповідності працівників вимогам посади та результатів їх діяльності, тоді як система оцінювання персоналу відображає більш широкий управлінський механізм організації такого оцінювання в межах діяльності підприємства.

Розкриття змісту системи оцінювання персоналу забезпечує окреслення її цільового призначення в кадровому управлінні підприємства. Мета оцінювання персоналу реалізується через систему взаємопов'язаних цілей, які визначають напрями використання результатів оцінки у процесі управління людськими ресурсами. У науковій літературі найпоширенішою є класифікація цілей оцінювання персоналу, запропонована Дугласом Макгрегором (рис. 1.1).

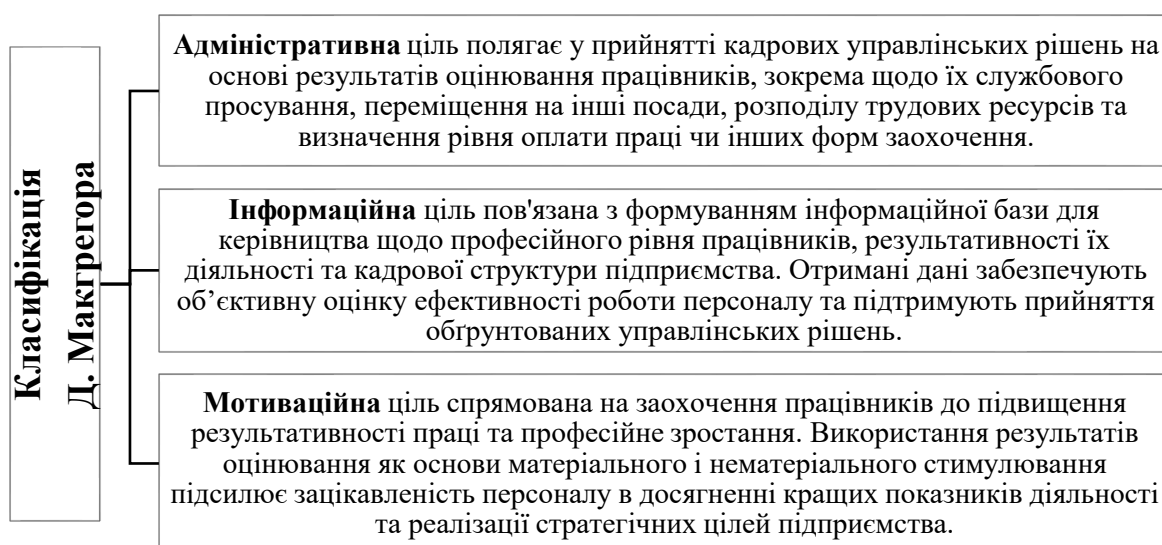


Рис. 1.1. Основні цілі оцінювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [26; 50]

Досягнення визначених цілей системи оцінювання персоналу забезпечується через виконання відповідних завдань, які конкретизують напрями її реалізації в управлінні персоналом підприємства.

Як зазначають Галайда Т. О. та Олешко К. В., до основних завдань оцінювання персоналу належить формування та постійне оновлення інформаційної бази щодо рівня компетентності й професійної мобільності

працівників, а також здійснення контролю відповідності їх характеристик вимогам складності та результативності виконуваної роботи. Важливим завданням також є отримання оперативної інформації про кількісні та якісні показники виконання працівниками поставлених завдань.

Крім того, оцінювання персоналу передбачає збір інформації щодо ставлення працівників до цілей підприємства, рівня їх трудової дисципліни, а також узагальнення відомостей про ступінь задоволеності умовами праці та соціально-психологічним кліматом у колективі. Результати оцінювання використовуються для формування об'єктивної основи визначення найбільш результативних працівників і команд у межах підприємства [21; 43].

З метою підвищення ефективності реалізації завдань оцінювання персоналу важливим є чітке визначення конкретних цілей його проведення на рівні підприємства. У цьому контексті Овчиникова М. О. та Делієва Є. С. пропонують деталізований підхід до визначення цілей оцінювання персоналу, які є більш прикладними порівняно з узагальненою класифікацією Д. Макгрегора та орієнтовані на врахування потреб конкретного суб'єкта господарювання [43].

Зокрема, автори виділяють раціональні та ірраціональні цілі проведення оцінювання персоналу підприємства, які наведено в Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Раціональні та ірраціональні цілі проведення оцінювання персоналу підприємства

Раціональні	Ірраціональні
<ul style="list-style-type: none"> • визначення рівня професійної підготовки працівників та їх готовності до виконання службових завдань; • виявлення найбільш результативних працівників і формування кадрового резерву підприємства; • підтвердження результатів професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • використання результатів оцінювання як формальної підстави для скорочення чисельності персоналу; • прагнення отримати надмірний обсяг інформації про працівника без чіткої управлінської необхідності; • застосування оцінювання як засобу посилення контролю та підтримання напруженості в трудовому колективі.

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, наведена класифікація цілей проведення оцінювання персоналу має більш прикладний характер порівняно з узагальненою класифікацією Д. Макгрегора. Це пояснюється тим, що вона враховує специфіку діяльності підприємства, сприяє більш чіткому визначенню управлінського призначення результатів оцінювання персоналу та дозволяє з більшою ймовірністю виконати поставлені завдання оцінювання.

Разом із тим, побудова результативної системи оцінювання персоналу потребує дотримання певних принципів, котрі визначають загальні засади організації, з метою практичного здійснення оцінювання працівників на підприємстві.

Так оцінювання персоналу може ефективно виконувати свої функції лише за умови дотримання принципів, представлених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Принципи ефективного оцінювання персоналу

Джерело: систематизовано та складено автором самостійно на основі [2;10;53;61]

Проведений теоретичний аналіз дозволив визначити, що оцінювання персоналу виступає важливим інструментом управління працівниками підприємства, оскільки забезпечує визначення рівня відповідності їх професійних характеристик вимогам займаних посад та результатів трудової діяльності. Водночас система оцінювання персоналу має більш комплексний характер і створює інформаційну основу для прийняття кадрових управлінських рішень та розвитку персоналу. Результативність її функціонування залежить від чіткого визначення цілей, виконання відповідних завдань і дотримання принципів оцінювання.

1.2. Організаційно-методичне забезпечення та сучасні підходи до оцінювання персоналу

Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу виступає важливим аспектом системи управління персоналом підприємства. Воно створює необхідні умови для здійснення впорядкованої процедури оцінювання працівників.

Вагому роль у цьому процесі відіграє саме організаційне забезпечення оцінювання персоналу. Коваленко Н. В. підкреслює, що поняття «організаційного забезпечення» дослідники трактують за чотирма підходами, а саме: системного, процесного, структурного та нормативного. Здійснивши аналіз різноманітних визначень, авторка узагальнила та розглянула поняття, як систему взаємопов'язаних процесів і управлінських процедур, спрямованих на реалізацію діяльності підприємства відповідно до визначених стратегічних і поточних цілей [25].

У контексті системи оцінювання персоналу організаційне забезпечення передбачає визначення учасників оцінювання (керівників підрозділів, працівників служби управління персоналом або спеціально створених комісій), встановлення послідовності його проведення та формування системи критеріїв оцінки результатів праці працівників (рівень виконання посадових обов'язків, професійні компетентності, якість роботи, дисципліна праці).

Важливою складовою є також нормативне регламентування процедур оцінювання внутрішніми документами підприємства (положення про оцінювання персоналу, посадові інструкції, накази керівництва) та визначення порядку використання отриманих результатів (прийняття кадрових рішень, планування професійного розвитку, формування системи мотивації) [60].

Процес запровадження системи оцінювання персоналу на підприємстві не є випадковим. Він здійснюється за визначеною послідовністю взаємопов'язаних дій і процедур. Так підприємство має змогу отримати систематизовану інформацію про результати праці працівників. У підсумку формується інформаційна база для подальшого аналізу ефективності

діяльності персоналу. Основні кроки реалізації цієї процедури узагальнено та подано в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Процедура проведення оцінювання персоналу

№	Назва етапу: завдання та цілі
1.	Визначення цілей оцінювання
	<i>Формується мета проведення оцінювання відповідно до завдань управління персоналом і потреб розвитку організації на певному етапі її діяльності.</i>
2.	Визначення об'єкта та суб'єктів оцінювання
	<i>Уточнюється, хто саме підлягає оцінюванню (окремі працівники або групи), а також визначаються особи чи підрозділи, відповідальні за проведення оцінювання (керівники, HR-служба, експерти).</i>
3.	Встановлення критеріїв оцінювання
	<i>Розробляється система показників оцінювання з урахуванням професійних характеристик працівника, результатів його діяльності та поведінкових проявів у трудовому процесі.</i>
4.	Підготовка методів та інструментів
	<i>Обираються відповідні способи оцінювання, визначаються інструменти збору інформації та джерела даних, необхідні для проведення оцінювальних процедур.</i>
5.	Збір і аналіз інформації
	<i>Здійснюється накопичення та опрацювання інформації щодо результатів роботи працівника, рівня його компетентності та досягнутих показників діяльності.</i>
6.	Порівняння результатів із установленими нормами
	<i>Отримані результати співставляються з визначеними стандартами діяльності або запланованими показниками ефективності роботи.</i>
7.	Обговорення результатів оцінювання
	<i>Працівнику надається зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання, визначаються його сильні сторони та можливі напрями професійного вдосконалення.</i>
8.	Прийняття управлінських рішень
	<i>За результатами оцінювання формуються пропозиції щодо професійного розвитку працівника, удосконалення системи мотивації або підвищення ефективності його діяльності.</i>

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 15; 17; 32]

Важливим є також зауважити, що задачі на кожній фазі у різних підприємств з високою ймовірністю відрізнятимуться, оскільки вони залежать здебільшого від кінцевої мети організації. Проте отримання об'єктивних та точних результатів можливе лише за дотримання належної послідовності.

Трансформаційний процес оцінювання кадрів став причиною виникнення низки способів його проведення. У минулому оцінка зводилася лише до збору початкової інформації, а сьогодні вона також включає використання більш

комплексних методів аналізу. Завдяки цьому сучасне підприємство може краще оцінити реальний внесок кожного працівника в діяльність організації.

В основі оцінювання працівників лежать два ключові підходи. Якісний метод базується на словесному описі навичок та особистих рис людини. Тоді як кількісний реалізується через конкретні числові дані та показники [36; 63].

Попри те, що останній підхід більш раціональніший для керівництва, зважаючи на простіший процес порівняння, сьогодні найчастіше обирають змішаний (комбінований) підхід. Він базується на поєднанні розрахунків та перегляду потенціалу штатної одиниці [57].

В розрізі кожного підходу виділяються різноманітні методи оцінювання персоналу. Вони представлені на рис. 1.3.

Якісні методи	Кількісні методи	Комбіновані методи
<ul style="list-style-type: none"> • Матричний метод • Метод "360 градусів" • Метод системи ділових характеристик • Метод інтерв'ю • Метод ділових ігор • Метод групової дискусії 	<ul style="list-style-type: none"> • Метод бальної оцінки • Метод вільної бальної оцінки • Ранговий метод • Рейтинговий метод • Метод визначеного розподілу 	<ul style="list-style-type: none"> • Метод суми оцінок • Метод системи групування • Метод порівняння парами • Метод анкетування • Метод тестування • Метод класифікації

Рис.1.3. Методи оцінювання персоналу

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [14; 33; 38; 58]

Методи якісного, кількісного та комбінованого підходу мають як спільні риси, так і певні відмінності, що проявляються у способі отримання інформації, мети використання та формах отриманих результатів. Важливо також зауважити, що частина з вищезазначених інструментів є унікальними та відзначаються чіткою процедурою проведення. Водночас наявні й такі інструменти, котрі доповнюють один одного. Така особливість простежується не лише у межах одного, а також спостерігається й на стику двох чи більше підходів.

Доцільним є приділити увагу розподілу методів оцінювання персоналу залежно від рівня управління, оскільки їх застосування визначається змістом посадових обов'язків та рівнем відповідальності працівників.

Так для керівників вищої ланки більш притаманними будуть слугувати методи оцінки виконання завдань, інтерв'ю, а також атестація. Це пояснюється тим, що діяльність таких працівників має стратегічний характер. Тому важливо оцінювати не лише виконання ними завдань, а й ефективність прийнятих управлінських рішень та рівень досягнення визначених цілей підприємства.

Середня ланка управління також може оцінюватись за допомогою методів виконання завдань та інтерв'ю, як і керівники вищого рівня. Водночас для цього рівня застосовується ширший перелік інструментів, зокрема ассесмент-центр, управління за цілями, управління результативністю, тестування та метод еталонів. Вибір методів пояснюється тим, що керівники середньої ланки не лише приймають управлінські рішення, а й безпосередньо організують роботу підрозділів і контролюють досягнення запланованих результатів.

Для лінійних керівників доцільним є використання інтерв'ю, методу «360 градусів» та управління за цілями. Зазначені методи дозволяють оцінити їхню роботу з підлеглими. До того ж вони дають можливість визначити рівень організації щоденної діяльності підрозділу та ступінь досягнення встановлених результатів.

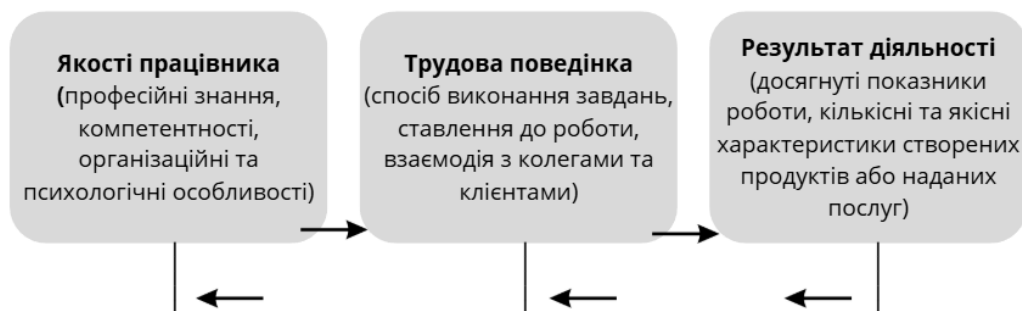
Щодо оцінювання співробітників, то найчастіше застосовуються інтерв'ю, тестування та метод бальної оцінки. Так організація може визначити рівень професійних знань і навичок працівників. Більше того, вибір таких методів сприяє більш об'єктивному оцінюванню якості виконання виробничих завдань і відповідності працівника встановленим вимогам посади [41].

Важливим є зауважити, що більшість сучасних методів оцінювання ефективності праці орієнтовані переважно на економічні результати діяльності працівників. Водночас соціальні аспекти їх професійної поведінки

враховуються значно рідше. За даними наукових досліджень, лише частина поширених методів передбачає врахування соціальної складової, зокрема описовий метод, метод моделювання ситуацій, інтерв'ю, оцінювання за принципом «360 градусів», та метод шкал спостереження [5; 26].

Аналіз дає підстави стверджувати, що вибір методів залежить від особливостей організації та мети проведення оцінювання у цілому. За таких умов особливої ваги набуває обґрунтований вибір методів оцінювання персоналу та їх доцільне поєднання. Як зазначають Т. В. Білорус і А. А. Гонзель, у практиці управління персоналом застосовується широкий спектр підходів до оцінювання. Їх використання визначається в межах завдань оцінювання та специфіки діяльності організації. Дослідники також підкреслюють, що поєднання різних методів сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання результатів праці. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом підприємства [18].

Однак на практиці ефективність оцінювання нерідко знижується через невідповідність обраних методів цілям оцінювання або недостатню обґрунтованість їх використання. Саме тому підхід комплексної оцінки набуває більшого поширення.



Багатофакторна система оцінювання персоналу

Рис. 1.4. Багатофакторна система оцінювання персоналу
Джерело: складено автором самостійно на основі [52]

Така модель базується на врахуванні декількох взаємопов'язаних процесів: аналізуються індивідуальні якості працівника, оцінюється трудова поведінка працівника, враховується елемент результативності (рис. 1.4).

На думку Л. А. Сиволап та А. О. Галіцина поєднання цих трьох складових дозволяє сформувати більш повну картину ефективності працівника, чим підвищує об'єктивність оцінювання персоналу. Застосування багатофакторного підходу до оцінювання персоналу створює можливість розглядати результати діяльності працівника з кількох взаємодоповнюючих позицій, для зваженого уявлення про рівень професійної віддачі. Водночас ефективність функціонування такої системи безпосередньо залежить від того, наскільки послідовно та обґрунтовано організовано сам процес проведення оцінювання.

Особливої ролі набуває й оцінювання виробничих підприємств. У своїй монографії Ю. П. Синиціна та Г. Й. Шпортько наголошують на переході промислових підприємств, як замкнутих організацій з авторитарним стилем управління, до бізнесів, з орієнтацією на людину [16]. Отже, зі зміною сприйняття виробничих підприємств у ринкових умовах важливим є й перегляд підходів до систем оцінювання персоналу.

Вагомою складовою питання оцінювання персоналу є також нестабільність економічного середовища. Дане питання було висвітлене автором у матеріалах наукової конференції (Додаток А). Важливість визначення результативності працівників промислових компаній полягає у безпосередньому впливі на ефективність організації у цілому. Турбулентні умови знижують об'єктивність оцінювання, що проводиться на основі традиційних моделей. Вони передбачають використання виключно кількісних методів й не враховують факторів, що можуть знижувати ефективність кадрів. До таких елементів належать: перебої у робочому процесі, психоемоційна стабільність, задоволеність внутрішньою комунікацією та швидкістю адаптації до нових обов'язків.

Рівень професійної діяльності значною мірою залежить й від здатності адаптуватися до змін, долати труднощі та зберігати ефективність у сучасному середовищі. У цьому контексті особливого значення набуває поняття резильєнтності працівника. У наукових дослідженнях резильєнтність на

робочому місці розглядається як здатність працівників ефективно реагувати на складні ситуації, швидко пристосовуватися до нових умов діяльності та відновлюватися після стресових або кризових подій. При цьому працівник зберігає належний рівень професійної результативності та психологічного благополуччя [12; 27; 55].

Рівень резильєнтності працівника визначається поєднанням його особистісних рис і умов робочого середовища. Вона проявляється не тільки у здатності протистояти труднощам. Важливо й те, що працівники можуть використовувати складні ситуації як поштовх до професійного зростання, удосконалення підходів до роботи та підвищення результативності діяльності. Резильєнтність формується також на рівні робочих груп. Це підсилює загальну адаптивність організації до змін і зовнішніх викликів [28; 30]. Отже, врахування цього показника під час оцінювання персоналу дає змогу глибше визначити потенційні можливості працівника та його здатність ефективно діяти в умовах нестабільності й постійних трансформацій середовища діяльності.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФОП МУРЗА С. С.

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Мурза С. С. та його кадрового забезпечення

Базою для дослідження питання системи оцінювання персоналу на виробничому підприємстві було обрано фізичну особу-підприємця Мурзу Степана Сергійовича. ФОП здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України з січня 2021 року. Місце дислокації знаходиться у місті Рівне, що створює сприятливі умови для налагодження співпраць із постачальниками та обміну професійним досвідом.

Основним видом діяльності ФОП Мурзи С. С. є роздрібна торгівля через мережу Інтернет (КВЕД 47.91) [11]. Спеціалізація підприємця пов'язана з реалізацією одягу, що підтверджується асортиментом продукції, представленим у процесі діяльності [8]. Окрім основного напрямку діяльності, наявні зареєстровані додаткові види діяльності. Серед них – виробництво та оптова й роздрібна торгівля одягом і текстильними виробами. Зазначені види є логічним доповненням основного виду діяльності, оскільки поєднуються із онлайн-торгівлею, з метою здійснення повного циклу від виробництва до реалізації [9].

ФОП Мурза С. С. функціонує під зареєстрованою торговою маркою SMTH. (Додаток Б). Підприємство працює на ринку мас-маркету, як виробник жіночого одягу та білизни, в середньому ціновому сегменті.

Організаційна структура ФОП Мурза С. С. має лінійно-функціональний характер (рис. 2.1), чим найбільш вдало забезпечує розподіл управлінських функцій на підприємстві.

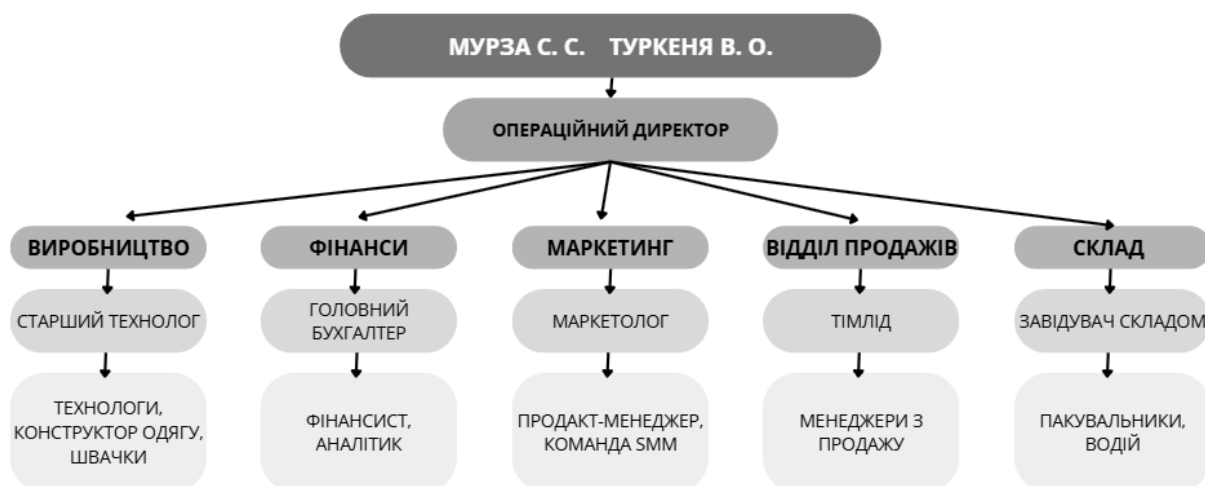


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ФОП Мурза С. С.
Джерело: складено автором самостійно на основі [44]

Важливу роль у забезпеченні результативності діяльності підприємства відіграє його кадровий потенціал. Станом на квітень 2026 року чисельність персоналу становила 60 осіб. Аналіз динаміки кадрового складу за 2021-2026 роки демонструє активну фазу зростання підприємства. Так, у 2021 році чисельність працівників складала 4 особи, у 2022 році – 6 осіб, у 2023 році – 14 осіб, у 2024 році – 46 осіб, а станом на кінець 2025 року – 51 особу.

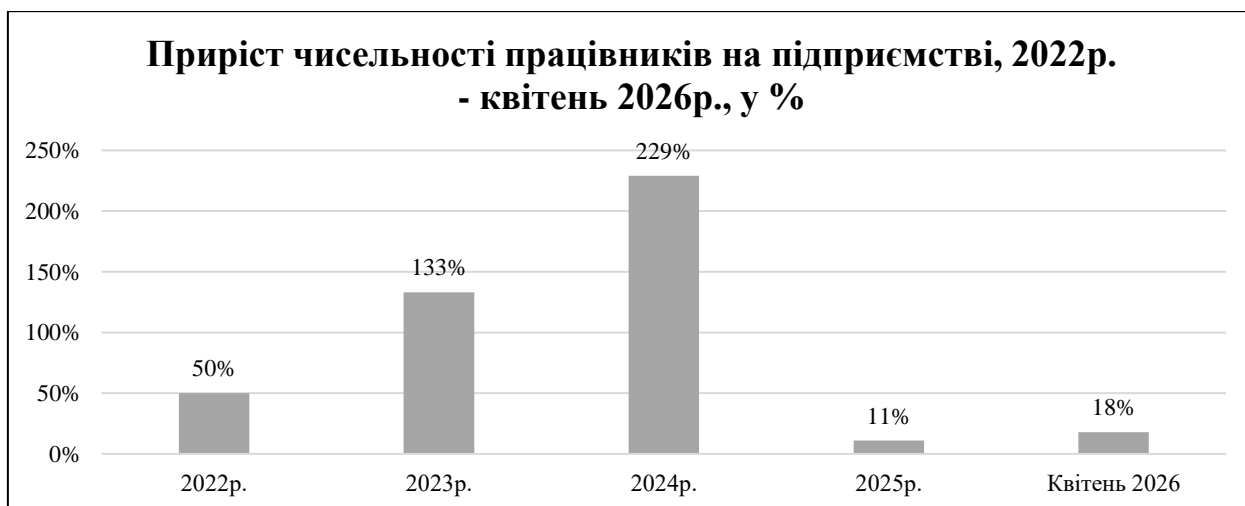


Рис. 2.2. Темпи приросту персоналу підприємства, у %
Джерело: розраховано та складено автором самостійно на основі [65]

Слід зауважити, що суттєве збільшення кількості працівників відбулося у 2024 році, що у порівнянні із попереднім роком склало приріст у 229% (рис. 2.2). Зріст у більш, ніж 3 рази може бути поясненим через відкриття власного виробничого цеху та переходом на більш масштабну підприємницьку

діяльність. Така тенденція свідчить про стадію активного зростання. Того ж року бренд SMTH. розпочав експорт, а саме на ринок Польщі.

Таким чином, опрацювання матеріалів щодо кількості персоналу дає підстави стверджувати, що для бренду SMTH. характерне динамічне зростання. На основі сформованого висновку необхідним є підкреслити, що організації критично важливим є належна організація кадрового обліку, а також регулювання зайнятості.

Всі працівники підприємства є офіційно оформленими відповідно до вимог чинного законодавства України. Проте, виняток становлять фотограф, моделі та ІТ-спеціалісти, які залучаються на умовах аутсорсингу відповідно до специфіки їх роботи та проектного характеру завдань.

З метою оптимізації фонду оплати праці та забезпечення гнучкості кадрової політики, наявні повна й часткова зайнятість, а також робота на умовах аутсорсу (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика умов зайнятості персоналу підприємства

Підрозділ	Працівники	Офіційне оформлення	Форма зайнятості	Графік роботи
Виробництво	Всі працівники цеху	Так	Повна	П'ятиденний робочий тиждень
Фінанси	Головний бухгалтер Аналітик	Так	Повна	П'ятиденний робочий тиждень
	Фінансист	Так	Часткова	За потреб
Маркетинг	Продакт-менеджер	Так	Повна	П'ятиденний робочий тиждень
	Маркетолог SMM-команда	Так	Часткова	За потреб
	Фотограф Моделі	Ні	Аутсорс	За потреб
Відділ продажів	Тімлід Продавці-консультанти Менеджер B2B	Так	Повна	П'ятиденний робочий тиждень
	Менеджери з продажу	Так	Повна	Позмінний графік
Склад /логістика	Завідувач складом Пакувальники Водій	Так	Повна	Позмінний графік
Операційний директор		Так	Повна	П'ятиденний робочий тиждень
ІТ-спеціалісти		Ні	Аутсорс	За потреб

Джерело: складено автором самостійно на основі [47]

З Таблиці 2.1 видно, що більшість працівників працюють повний робочий день. Залучення до часткової зайнятості передбачається для окремих фахівців, що пояснюється періодичною потребою їх кваліфікаційних навичок, зокрема маркетолога, SMM-команди, фінансиста. На умовах аутсорсу здійснюється співпраця із фоторграфом, моделями та IT-фахівцями.

До того ж, прослідковується відмінність графіків роботи працівників, що слугує основою для нарахування заробітної плати. Система оплати праці на підприємстві є диференційованою та відповідає особливостям виконання посадових й робочих обов'язків.

У процесі нарахування доходів працівників наявні 7 моделей. Найбільш поширеними серед них є фіксовані ставки, ставки за 1 робочий день й за 1 робочу годину. Окрім того, деякі працівники отримують додаткові кошти у вигляді % за ефективність. Так керівництво створило прямий зв'язок між рівнем заробітної плати й забезпеченням продуктивності певних штатних одиниць.

Система мотивації представлена преміюванням кадрів за високі результати виконаної роботи. Визначення найкращих співробітників для винагородження здійснюється на основі підсумків проведеного оцінювання персоналу. До того ж, заохочувальні стимули виражаються не тільки у грошовому еквіваленті а й можливості отримати профільне навчання від провідних освітніх платформ, що в майбутньому може стати необхідним для кар'єрного зростання.

Загалом на підприємстві переважає демократичний підхід до управління персоналом, за якого під час ухвалення більшості рішень враховуються пропозиції керівників підрозділів і позиція працівників. Водночас у питаннях стратегічного або правового характеру ключові управлінські рішення приймаються власником централізовано. Це необхідно задля орієнтації на інтереси розвитку бізнесу. Так підприємство підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат, а також зберігає низьку плинність кадрового складу.

Введення нових працівників у робочий процес здійснюється через наставництво. Досвідчені працівники передають практичні навички безпосередньо на робочому місці, прискорюючи адаптацію та полегшуючи освоєння внутрішніх процесів.

Оцінювання результатів роботи персоналу здійснюється за системою показників ефективності. Вона розроблена з урахуванням специфіки різних підрозділів. Періодичність оцінювання відрізняється залежно від характеру роботи. Узагальнення та представлення результатів проводиться на регулярних нарадах вищого рівня управління та лінійних керівників.

Важливим елементом кадрової політики є розвиток персоналу, який має взаємопов'язаний характер з системою оцінювання. Представлена на рис. 2.3 модель відображає 5 вершин, що створюють цикл між задоволенням потреб персоналу, його розвитком, оцінюванням результатів, прийняттям кадрових рішень та масштабуванням підприємства. Таким чином, наявна концепція створює базу для впровадження кадрової політики, що буде узгоджуватись із загальними цілями бізнесу, чим формує основу для подальшого зростання та розвитку.

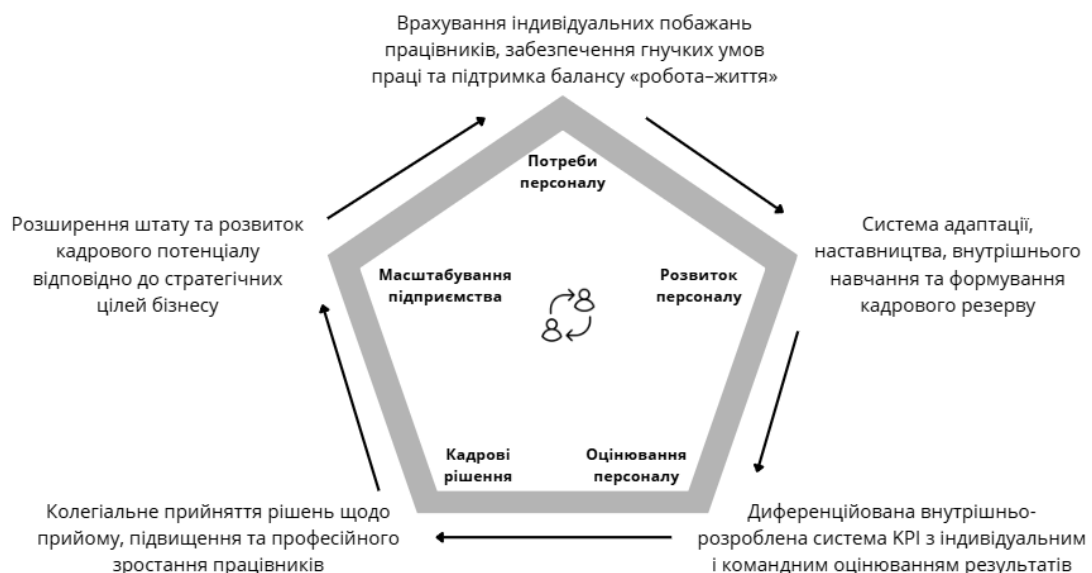


Рис. 2.3. Модель 5-ти вершин розвитку та оцінювання персоналу SMTH.
Джерело: узагальнено та складено автором самостійно на основі спостережень

Отже, функціонування наведеної системи на підприємстві дає підстави стверджувати, що керівництво приділяє особливу увагу кадровій політиці. Працівник розглядається не лише, як трудомісткий ресурс, а й як актив, інвестування в який може в майбутньому стати фактором масштабування бренду.

Отже, на основі розглянутих характеристик ФОП Мурза С. С. та особливостей сучасних ринкових умов здійснення господарської діяльності дають можна сформулювати висновок про необхідність детального аналізу системи оцінювання персоналу на підприємстві. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони й сформулювати рекомендації щодо покращення процедури визначення результативності.

2.2. Аналіз діючої системи оцінювання персоналу на підприємстві

Швидке зростання чисельності персоналу ФОП Мурза С. С. у 2024 році зумовило виникнення певних управлінських труднощів. Зокрема, у процесі масштабування підприємства не всі внутрішні процедури, пов'язані з управлінням персоналом, були повністю сформовані та систематизовані. Питання щодо ефективності процедури проведення оцінювання персоналу досі залишається актуальним.

Згідно з внутрішньою інформацією підприємства до 2025 року будь-які підходи до оцінювання персоналу були відсутні. Лише на початку минулого року на підприємстві було запроваджено першу модель моніторингу продуктивності виконання робочих процесів. Відповідно до цієї системи, оцінювання персоналу здійснюється за різними методиками залежно від структурного підрозділу, що зумовлено специфікою діяльності кожного з них.

Слід зазначити, що продуктивність виробничого цеху та результативність роботи відділу продажів, маркетингу і складу є взаємопов'язаними, адже ефективність функціонування кожного з цих підрозділів залежить від результатів діяльності інших. Вплив кожного з них схематично представлений на рис. 2.4.

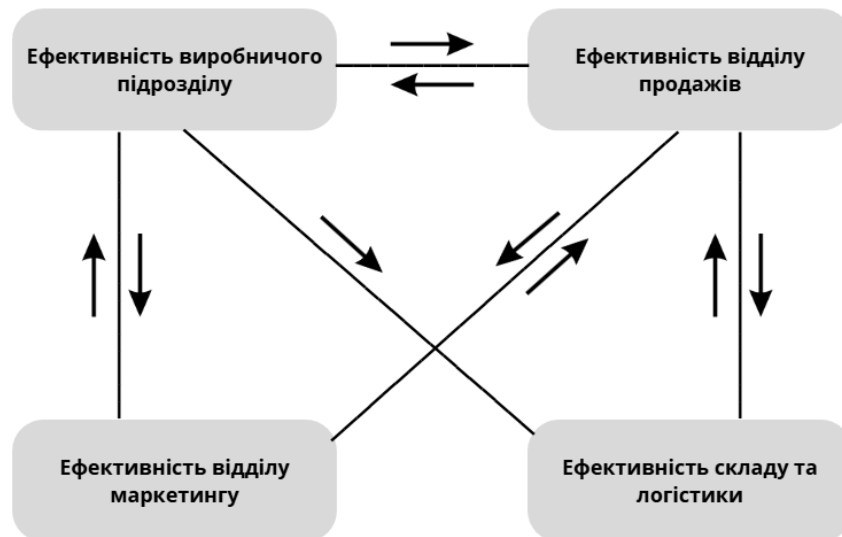


Рис. 2.4. Взаємозв'язок залежностей ефективності підрозділів SMTH.

Джерело: складено автором самостійно на основі власних спостережень

Наведена вище схема демонструє вплив продуктивності кожного підрозділу на інші відділи підприємства SMTH. Ефективність виробничого підрозділу має вплив на роботу відділу продажів, оскільки швидкість, обсяг та вчасність виготовлення товарів позначається на кількості оброблених та закритих замовлень менеджерами з продажу. До того ж, продуктивність цеху має вплив й на склад та логістику, що пояснюється наявністю товарів, котрі пакувальники можуть підготувати до відправлення для клієнтів. Ефективність відділу маркетингу також має тісний зв'язок із виробничим підрозділом, адже обсяги і темпи його роботи створюють основу для планування рекламних кампаній, запуску нових колекцій, створюючи попит на продукцію.

Не менш вагомим в ході оцінювання є ефективність відділу продажів. Для швейного цеху це створює основу для формування планів крою та пошиття. На відділ маркетингу впливає через ключові показники продажів, чим вимірюється продуктивність роботи продакт-менеджера, маркетолога й команди SMM. А склад та логістика прямо залежать від відділу продажів, оскільки останній формує базу замовлень, що окреслює обсяг робіт для пакувальників та водія.

З огляду на ринок, в якому функціонує компанія, особлива увага приділяється розгляду питання ефективності маркетинговому підрозділу,

зважаючи на те, що працівники даної організаційної одиниці є зв'язною ланкою між брендом та цільовою аудиторією. Результативність структурного підрозділу маркетингу має на меті забезпечити обсяг робіт для sales-менеджерів, шляхом створення попиту на товари. Для швейного цеху ефективність проведення маркетингової діяльності має глобальний характер впливу, оскільки це сприяє рівню завантаженості швейного цеху й створює передумови для формування кадрових рішень на виробничій ланці.

Важливим є зауважити, що формування обсягів попиту прямо залежить від ефективності виробництва. На досліджуваному підприємстві відділ маркетингу реалізує функцію збуту, але при цьому не має на меті створити надмірні споживчі потреби. Така стратегія зумовлена частковим кадровим дефіцитом, оскільки різке збільшення навантаження на швейний цех може призвести до виснаження персоналу й відтоку кадрів.

Ще одним ключовим підрозділом на підприємстві є склад та логістика. Ефективність роботи цієї організаційної одиниці прямо впливає на результати роботи відділу продажів. Швидкість та точність складання, а також відправлення замовлень створює передумови для формування позитивного іміджу бренду серед клієнтів на висококонкурентному fashion-ринку. Це забезпечує повторні покупки й відповідно належний обсяг роботи для менеджерів з продажу.

Отже, система показників у межах механізму оцінювання дозволяє комплексно контролювати результати діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Використання взаємопов'язаних показників дає змогу аналізувати ефективність окремих виробничих ланок і визначати їх вплив на загальні результати діяльності підприємства [20]. Можна стверджувати, що результати роботи окремих підрозділів досліджуваного підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та формують загальний рівень ефективності діяльності підприємства.

Для перевірки залежностей на досліджуваному підприємстві було застосовано коефіцієнт кореляції, або коефіцієнт Пірсона. Вихідними даними

стали сукупні ефективності підрозділів у період з 16 жовтня 2025 року – 5 лютого 2026 року (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники командних ефективностей (ПКЕ) підрозділів бренду SMTH.

Дата оцінки	ПКЕ виробничого підрозділу, у %	ПКЕ відділу продажів, у %	ПКЕ маркетингового відділу, у %	ПКЕ підрозділу склад та логістика, у %
31.10.2025	103,21	110,34	118,88	103,45
14.11.2025	107,05	126,92	118,69	104,77
28.11.2025	113,54	127,05	119,23	106,26
12.12.2025	121,24	128,11	123,72	107,54
28.12.2025	117,39	128,07	122,35	113,19
09.01.2026	93,98	115,46	106,19	102,46
23.01.2026	104,66	112,00	110,27	105,23
06.02.2026	105,43	114,67	116,91	104,97

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства

Таблиця 2.3

Підсумки кореляційного аналізу показників ефективності підрозділів

Підрозділ	Виробництво	Продажі	Маркетинг	Склад та логістика
Виробництво		0,76	0,87	0,78
Продажів	0,76		0,64	0,64
Маркетинг	0,87	0,64		0,63
Склад та логістика	0,78	0,64	0,63	

Джерело: розраховано автором самостійно на основі Табл. 2.2

Статистичну перевірку здійснено за використання формули CORREL (). Результати представлені у Таблиці 2.3. Отже, проведені розрахунки демонструють, що значення r близьке до 1, що свідчить про наявність зв'язку між показниками.

До того ж, між окремими підрозділами цей зв'язок простежується не одномірно, тобто з різною силою – від помірного (між відділом маркетингу та складом й логістикою) до сильного (між виробничим підрозділом та відділом маркетингу). Відсутність показника у розмірі 1, що означало б прямий 100%-вий зв'язок, пояснюється впливом окремих факторів на кінцеву оцінку результативності, що не залежать від інших підрозділів. Водночас невиявлення нульового значення, чи таких, що близькі до нього, спростовує теорію про відсутність взаємозв'язку.

Так, під час проведення регулярних зустрічей лінійних керівників бренду, де обговорюються підсумки ефективності підрозділів, динаміка продуктивності розглядається комплексно з урахуванням показників інших організаційних одиниць. Зменшення продуктивності одного з них часто може впливати на негативні тенденції роботи інших функціональних одиниць. Отже, така взаємозалежність відображає тісний зв'язок діяльності бренду, де ефективність кожного напряму значною мірою впливає на результативність роботи іншого, але не обмежується ними.

З огляду на специфіку діючої системи оцінювання персоналу, яка передбачає застосування різних підходів у структурних підрозділах підприємства, доцільним є проведення аналізу для кожного з них окремо.

→ Аналіз системи оцінювання персоналу виробничого підрозділу

У процесі відстеження продуктивності роботи у виробничому цеху механізм управління ґрунтується переважно на кількісному підході. Розрахунок показників здійснюється як для команди в цілому, так і для окремих працівників. Основою оцінювання виступають кількісні параметри виконання роботи.

Для індивідуального оцінювання застосування кількісного підходу передбачено використання переліку критеріїв та відповідних індикаторів для кожних посад.

В ході здійснення оцінювання персоналу швейного підрозділу, враховуються лише кількісні показники (Табл. 2.4).

Також варто зауважити, що присутні лише 2 критерії, перший з них – ефективність робочого процесу – виражається у абсолютних значеннях, інший – якість робочого процесу подається у відносних величинах. Відповідно для кожного працівника розраховується 2 значення:

$$E_{i1} = \frac{X_i}{\text{встановлена норма}} * 100\%$$

$$E_{i2} = \frac{Y_i}{\text{встановлена норма}} * 100\% \text{ (для конструктора та технологів)}$$

$$E_{i2} = (Y_i : \text{встановлена норма}) \text{ (для інших працівників цеху)}$$

Таблиця 2.4

Критерії та показники оцінювання персоналу виробничого підрозділу бренду SMTH.

Критерій №1 (E1): ефективність робочого процесу	
Індикатор	Мета оцінки
<i>Конструктор одягу</i> : кількість розроблених моделей / кількість робочих днів (X1)	X розроблених моделей за 1 робочий день
<i>Технологи</i> : кількість запускених моделей / кількість робочих днів (X2)	X запускених моделей за 1 робочий день
<i>Закрійники</i> : кількість виготовленого крою (елементи 1 одиниці виробів = 1 шт. крою) / кількість робочих днів (X3)	X викроєних виробів за 1 робочий день
<i>Швачки</i> : кількість пошитих виробів / кількість робочих днів (X4)	X пошитих виробів за 1 робочий день
<i>Працівники ВТК</i> : кількість перевічених виробів / кількість робочих днів (X5)	X перевічених виробів за 1 робочий день
<i>Прасувальники</i> : кількість попрасованих виробів / кількість робочих днів (X6)	X попрасованих виробів за 1 робочий день
<i>Пакувальники</i> : кількість заправаних виробів / кількість робочих днів (X7)	X заправаних виробів за 1 робочий день
Критерій №2 (E2): якість робочого процесу	
Індикатор	Мета оцінки
<i>Конструктор одягу</i> : кількість успішно розроблених моделей / кількість розроблених моделей (Y1)	Який частка вдало розроблених моделей, у %
<i>Технологи</i> : кількість вчасно запускених моделей / кількість запускених моделей (Y2)	Який % вчасно запускених моделей
<i>Закрійники</i> : кількість бракованого крою / кількість виготовленого крою (Y3)	Яку частку становить бракований крій, у %
<i>Швачки</i> : кількість бракованих одиниць / кількість виготовлених одиниць (Y4)	Яку частку становлять браковані одиниці, у %
<i>Працівники ВТК</i> : кількість пропущеного браку / загальний брак (Y5)	Який пропускний % браку
<i>Прасувальники</i> : кількість створеного браку / кількість попрасованих виробів (Y6)	Який % браку створюється на етапі прасування
<i>Пакувальники</i> : кількість неналежно заправаних одиниць / кількість заправаних одиниць (Y7)	Який % неналежно заправаних одиниць

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішньої інформації SMTH.

На кожному виробничому процесі встановлені норми, досягнення цих норм за критерієм E1 (для всіх працівників) та за E2 (для конструктора та технологів) означає 100-ву продуктивність праці. Критерій E2 (для решти співробітників) аналізується у порівнянні з нормами. У випадку, якщо E2 > допустимий рівень, робиться висновок про неналежну якість роботи.

Важливим на підприємстві є оцінювання командної роботи, а саме продуктивності виробничого цеху у загальному. Це допомагає власнику

отримати інформацію про те, наскільки ефективно працівники взаємодіють між собою для досягнення спільних результатів.

Розрахунок ефективності командної роботи має дещо спрощений характер, й представлений середнім значенням за критерієм E1. У даному випадку колективна діяльність не враховує критерій якості роботи (E2).

Калькуляція показника командної роботи має наступний вигляд: $EK = \frac{\sum X_i}{n}$.

Його динаміка представлена на рис. 2.5. За дату прийнято день оцінювання, а результати формуються на основі двотижневого періоду напередодні.

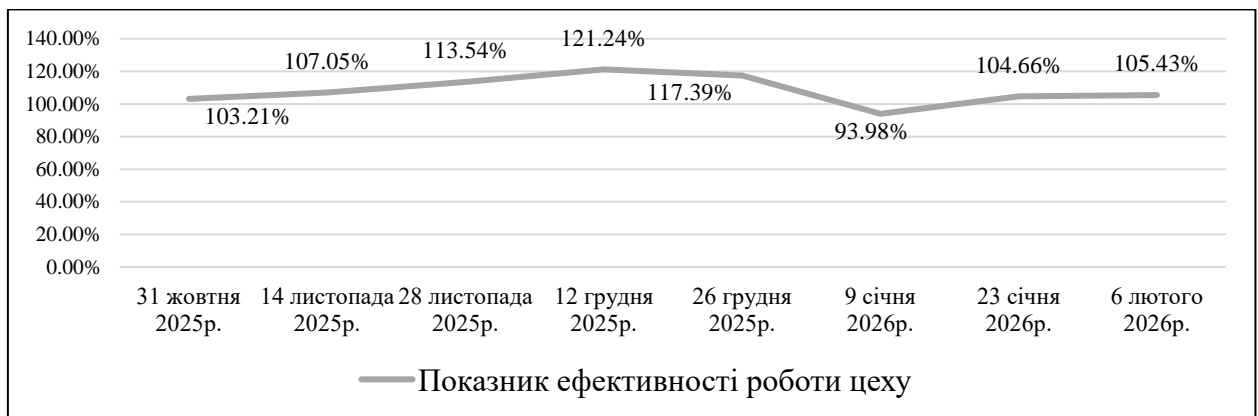


Рис. 2.5. Динаміка показника ефективності виробничого підрозділу
Джерело: складено автором самостійно на основі Табл. 2.2

З графіку видно, що показник командної результативності у період з жовтня 2025р. по лютий 2026р. коливається в межах 93%-121%, що є досить високим значенням. Спад ефективності на початку січня 2026 року може свідчити про наявність святкових днів, коли активність штату дещо знизилась. Проте у загальному величина у більш, ніж 100% створює основу для формування гіпотези про неточність розрахунків, що може проявлятися у занижених нормах. Особливо, якщо керівництво не переглядало норми тривалий період.

Спростуванням гіпотези може слугувати факт про високу кваліфікацію працівників, належну організацію виробничого процесу й здатністю штату виконувати завдання з високою продуктивністю. До того ж, відсутність аналізу якісних характеристик навпаки може занижувати значення показника.

Для управлінського механізму індикатор продуктивності виробничого підрозділу має на меті з'ясувати, чи відповідає робота швейного цеху встановленим цілям на початку періоду. Це слугує базою для планування рекламного бюджету, оскільки велика кількість замовлень може створювати навантаження на виробничий підрозділ, як наслідок бренд втратить потенційних клієнтів через скасування замовлень. Саме тому дослідження перегляд системи оцінювання виробничого підрозділу є критично важливим для майбутнього масштабування.

→ Аналіз системи оцінювання персоналу відділу продажів

Відділ продажів бренду SMTH. представлений командою sales-менеджерів, а також продавці-консультанти, що працюють у флагманському магазині.

Таблиця 2.5

Критерії та показники оцінювання персоналу відділу продажів бренду SMTH.

Критерій №1 (E1): ефективність процесу продажів	
Індикатор	Розрахунок
Динаміка продажів	1. Кількість оформлених замовлень 2. Кількість оброблених замовлень (з сайту) 3. Кількість оформлених замовлень в періоді / кількість оформлених замовлень в попередньому періоді <i>для продавців консультантів:</i> 4. Кількість здійснених покупок клієнтами 5. Кількість здійснених покупок клієнтами в періоді / кількість здійснених покупок клієнтами в попередньому періоді
Виконання плану продажів	1. Кількість оформлених замовлень / норма оформлення замовлень 2. Сума оформлених замовлень / норма суми оформлених замовлень
Середній чек	1. Сума оформлених замовлень / кількість замовлень <i>для продавців консультантів:</i> 2. Сума здійснених покупок клієнтами / кількість здійснених покупок клієнтами
Критерій №2 (E2): якість процесу продажів	
Індикатор	Розрахунок
Рівень конверсії	Кількість оформлених замовлень / кількість вхідних запитів
Ефективність допродажів	1. Кількість оформлених допродажів / кількість оформлених замовлень 2. Сума оформлених допродажів / сума оформлених замовлень

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішньої інформації SMTH.

В ході проведення процедури оцінювання персоналу даного підрозділу, як і для виробництва, використовується виключно кількісний підхід, що пояснюється даними з Таблиці 2.5. Набір критеріїв та індикаторів значно більший, у порівнянні із попереднім підрозділом.

Наведені дані свідчать, що в процесі оцінювання персоналу відділу продажів, підхід обмежується використанням лише кількісних параметрів. До того ж для продавців консультантів наявний розрахунок лише за 1 критерієм, що демонструє обмеженість моделі.

Під час оцінювання індивідуального рівня ефективності для менеджерів з продажу використовується формула:

$$E_i = \left(0,5 * \frac{\text{Кількість оформлених допродажів / кількість оформлених замовлень}}{\text{Кількість оформлених замовлень}} \right) + \left(0,3 * \frac{\text{Сума оформлених замовлень}}{\text{Кількість оформлених замовлень}} \right) + \left(0,2 * \frac{\text{Кількість оформлених замовлень}}{\text{Норма кількості оформлених замовлень}} \right).$$

Для продавців консультантів формула розрахунку спрощена й має вигляд:

$$E_i = \left(0,6 * \frac{\text{Сума здійснених покупок клієнтами}}{\text{Кількість здійснених покупок клієнтами}} \right) + \left(0,4 * \frac{\text{Кількість здійснених покупок клієнтами в періоді}}{\text{Кількість здійснених покупок клієнтами в попередньому періоді}} \right).$$

В ході аналізу, керівництво оцінює різні показники. Проте, важливим є зауважити, що кінцеве значення ефективності формується на основі окремих з всього переліку. Це пояснюється вибором найбільш вагомих метрик для підприємства, а також присвоєнні ним відповідних вагових коефіцієнтів.

З огляду на впроваджену методику, можна зробити висновок, що значна чисельність початкових показників не враховуються під час оцінки індивідуальної метрики продуктивності працівника. Лише певна частка із всіх наявних індикаторів мають вплив на підсумкові результати, а калькуляція решти метрик створюють суттєве навантаження для аналітика, діяльність якого може не нести корисності для оцінювання ефективності праці.

Водночас, простежується відсутність якісних показників, таких як, належний рівень комунікації, дотримання стандартів роботи в CRM системі, а

також відгуки клієнтів. Більше того, нестача індикаторів «% відмов» та «% повернення» не забезпечує об'єктивність остаточних результатів оцінювання.

Додатково на підприємстві здійснюється аналіз колективної роботи відділу продажів. Оцінювання колективної діяльності здійснюється за тим самим принципом, що й для виробничого підрозділу. Формула розрахунку має вигляд: $EK = \frac{\sum E_i}{n}$.

Продуктивність відділу продажів відіграє ключову роль під час оцінки фінансового стану підприємства, оскільки свідчить про результативність процесу реалізації продукції та здатність підприємства генерувати дохід. Водночас обмеженість системи може формувати недостатньо коректні дані, що негативно впливатимуть на організацію заходів щодо удосконалення збутової діяльності.

→ Аналіз системи оцінювання персоналу відділу маркетингу

Зважаючи на динамічний ринок fashion-індустрії, особлива увага приділяється оцінюванню роботи відділу маркетингу. Якість виконання поставлених завдань керівництвом прямо впливає на результативність всього підприємства, адже це забезпечує обсяги інтересу аудиторії до пропонованих товарів. Продуктивність організаційної ланки поверхнево оцінюється щодня на основі динаміки продажів, кількості відправлених замовлень, а також запущених рекламних креативів й охоплених користувачів. Проте важливо зауважити, що моніторинг цих показників має глибинний характер й іноді позитивні початкові судження не є об'єктивними твердженнями щодо роботи відділу маркетингу. Саме тому в ході оцінювання управлінський механізм надає перевагу кількісному підходу, оскільки для забезпечення коректності необхідний розрахунок точних індикаторів.

Для визначення досягнення комерційних цілей роботою відділу маркетингу застосовується критерій результативності. До основних його індикаторів належить ↓

- Кількість охоплень за різними каналами продажу

- Частка залучення каналів = $\text{к-сть охоплень за 1 каналом} / \text{к-сть охоплень за всіма каналами}$
- Конверсія зацікавленості = $\text{к-сть охоплень} / \text{к-сть залучених користувачів}$
*залучені користувачі – кількість переглядів сайту + кількість вхідних запитів
- Конверсія замовлень = $\text{к-сть охоплень} / \text{к-сть отриманих замовлень}$

Ще одним критерієм оцінювання ефективності є рівень використання фінансових ресурсів. Даний критерій має на меті з'ясувати, чи доцільно використовується бюджет відділу маркетингу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Показники критерію включають ↓

- ROAS = $\text{сума замовлень} / \text{витрати на рекламу}$
- Прибуток від рекламної діяльності = $\text{прибуток від замовлень} / \text{витрати на рекламу}$
- CPO (Cost Per Order) = $\text{витрати на рекламу} / \text{кількість замовлень}$
- CPC (Cost Per Click) = $\text{витрати на рекламу} / \text{кількість кліків на рекламних кампаніях}$
- Частка маркетингових витрат = $\text{витрати на маркетинг} / \text{загальні витрати}$

Процедури оцінювання роботи працівників маркетингу включає також критерій динаміки. Керівництво надає особливу вагу під час аналізу даних індикаторів, оскільки метрики вказаного параметру є відображенням росту та розвитку бренду. До них належать ↓

- Приріст охоплень = $\text{к-сть охоплень в періоді} / \text{к-сть охоплень в попередньому періоді}$
- Приріст підписників = $\text{к-сть підписників на кінець періоду} / \text{к-сть підписників на кінець попереднього періоду}$
- Приріст замовлень = $\text{к-сть замовлень в періоді} / \text{к-сть замовлень в попередньому періоді}$
- Приріст доходності = $\text{сума замовлень за період} / \text{сума замовлень за попередній період}$

Четвертий критерій впізнаваності демонструє позицію бренду SMTH. в конкурентному ринку, чим збільшує майбутній рівень залучення потенційної цільової аудиторії. Індикатори критерію включають ↓

- Кількість відміток в соціальних мережах
- Кількість залишених відгуків на сайті
- Кількість залишених відгуків в соціальних мережах
- Кількість залишених відгуків в листуваннях з менеджерами з продажів
**фіксується в CRM-системі*
- Кількість пошукових запитів в браузерях та соціальних мережах
- Кількість покупок, здійснених відомими особистостями

Розрахунок всіх показників здійснюється на основі початкової інформації з основних програм, де фіксується робота працівників. Серед них: CRM-система, ERP-система, рекламні кабінети, програмне забезпечення для ведення фінансів, соціальні мережі та їх статистика.

Важливим є зауважити, що оцінювання роботи відділу маркетингу проводиться виключно на командному підході. Індивідуальний контролінг повністю відсутній, що пояснюється неможливістю оцінити вклад кожного працівника функціональної одиниці.

До того ж, наявна система показників свідчить про застосування лише кількісних параметрів. Нестача якісних параметрів, таких як рівень рекламних креативів, творчий підхід до запуску маркетингових кампаній, відповідність маркетингових заходів стилю бренду, узгодженість контенту із позиціонуванням бренду та інші, не забезпечують об'єктивність результатів оцінювання.

→ Аналіз системи оцінювання персоналу складу та логістика

Заключним етапом, що має на меті отримання придбаних клієнтом товарів, є пакування та відправлення замовлень. Ці процеси виконують працівники відділу складу та логістики. Належне виконання своїх обов'язків має вагомий вплив на формування клієнтом першого враження про бренд. Це

пояснюється швидкістю отримання посилки, якістю упакування, а також відповідністю товарів із зробленим замовленням.

Процес оцінювання співробітників складу та логістики на підприємстві має на меті визначити ефективність не лише складських операцій, але й рівень збереження продукції. Як і в інших відділах, процес оцінювання здійснюється за кількісним підходом та включає наступні критерії й індикатори.

Критерій 1 – продуктивність складських операцій ↓

- Кількість складених замовлень
- Частка складених замовлень = к-сть складених замовлень / кількість замовлень

Критерій 2 – точність складських операцій ↓

- Кількість повернутих замовлень через помилку складених товарів
- Кількість відмовних з пошти замовлень через помилку складених товарів
- Частка помилок під час складських операцій = (повернені + відмовні замовлення) / к-сть складених замовлень

Критерій 3 – швидкість складських операцій ↓

- Часозатрати на складські операції = к-сть складених замовлень / робочий час (хв)
- Швидкість відправлення = к-сть днів з дати отримання замовлення / 1
* норма відправки - до 1 дня

Критерій 4 – належне зберігання продукції ↓

- Кількість втрачених товарів = к-сть товарів по даних системи CRM - фактична к-сть товарів на складі

Наведені показники розраховуються як для індивідуальних метрик ефективності, так і для визначення командної продуктивності. Початкові дані для проведення оцінювання наявні у CRM-системі, а також в корпоративному кабінеті служби поштових послуг Нова Пошта.

Окрім того, процедура оцінювання здійснюється двічі за 1 період. Це зумовлено функціонуванням бренду SMTH. на українському та європейському ринках. Обсяг та структура замовлень за двома напрямками

дещо відрізняється, саме тому для об'єктивності результатів показники розраховуються й порівнюються відповідно до наявних значень за різними встановленими нормами.

Отже, наявна інформація щодо процедури оцінювання персоналу на підприємстві SMTN. відображає характер системного підходу, що втілюється через застосування чіткого переліку критеріїв, а також індикаторів, з метою визначення продуктивності персоналу. Проте, для виявлення переваг та недоліків, а також шляхів удосконалення, діючої моделі оцінювання важливим є розглянути методи та інструменти, що застосовуються компанією під час моніторингу.

Зважаючи на структуру та стандарти оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві, можна стверджувати, що управлінський механізм надає перевагу виключно кількісному підходу. Разом з тим даний підхід забезпечує використання кількісних методів, які, у порівнянні із якісними, розглядаються, як найбільш точні, оскільки ґрунтуються на кількісних метриках [64].

Важливим є розглянути й методологію, що застосовується у процесі оцінювання підприємством. Одним із них є метод бальної оцінки, який широко використовується під час оцінювання працівників відділу продажів. Розрахунок індикаторів створює передумови для виставлення заздалегідь обумовлених балів за певними показниками. Залежно від специфіки метрики, встановлюється її ваговий вплив від 0 до 1, при цьому їх сума не повинна перевищувати 1. Так, для ефективності допродажів ваговий коефіцієнт становить 0,5, для середнього чеку – 0,3, для виконання плану продажів – 0,2.

Метод бальної оцінки використовується також в ході оцінювання працівників складу та логістики. За показниками кожного критерію співробітнику присвоюються бали від 1 до 10. Сума балів ділиться на кількість індикаторів, що у підсумку формує загальну оцінку продуктивності працівника. Таким чином застосовується кількісний метод суми оцінок, що відноситься до комбінованих методів оцінювання.

Окрім того, бальні оцінки формують основу для подальшого використання рейтингового методу. За підсумками розрахунків, аналітик формує звіт про рейтинг співробітників, на основі якого лінійні керівники можуть приймати управлінські рішення щодо кадрової політики у своєму підрозділі. Рейтинговий метод для відділу продажів та працівників складу й логістики має глобальний характер впливу, оскільки на основі нього керівний склад приймає рішення щодо преміювання та публічної похвали окремих співробітників.

Для оцінювання працівників виробничого підрозділу часто використовується ранговий метод, шляхом порівняння результатів виробітку та швидкості швейних операцій. На основі розрахованих метрик співробітники ранжуються лінійним керівником за обсягом виготовленої продукції впродовж 1 дня, рівнем виконання норми, або ж за кількістю браку, створеним під час виробничого процесу. Це допомагає визначити найбільш продуктивніших працівників та сприяє коректному розділенню операцій за складністю технологій пошиття виробів.

Разом з тим, найбільш популярним на підприємстві методом є коефіцієнтний метод, що відрізняється від бального підходу тим, що фактичні результати діяльності працівника порівнюються з установленими нормативами або еталонними значеннями. На основі такого порівняння розраховуються коефіцієнти, які відображають рівень досягнення відповідних показників. Значення індивідуальних коефіцієнтів можуть бути як більшими, так і меншими за норми залежно від співвідношення фактичних результатів із нормативними.

Коефіцієнтний метод застосовується під час оцінювання персоналу всіх вищезгаданих підрозділів. Наприклад, під час оцінювання відділу продажів порівнюються обсяги здійснених допродажів до норми, в ході оцінювання відділу маркетингу – темпи зростання аудиторії в соціальних мережах до внутрішніх стандартів, для виробництва – обсяги виробленої продукції, а для складу та логістики – кількість відправлених замовлень.

Для оцінювання роботи відділу маркетингу вагому роль відіграє метод порівнянь. Особливість його застосування полягає у тому, що оцінювані показники є співставними, тобто визначені в однакових одиницях виміру, за однакові часові періоди та в подібних умовах діяльності. У процесі такого аналізу використовуються різні типи величин, зокрема абсолютні, відносні та середні показники [60]. За допомогою даного методу керівництво має змогу оцінити не лише роботу відділу маркетингу а й динаміку росту та розвитку бренду у часі, зокрема приріст підписників в соціальних мережах, тенденція обсягів замовлень, кількість охоплень рекламних кампаній.

Таким чином, процедура оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві включає використання кількісних та комбінованих методів. Важливим є зауважити, що комбіновані методи представлені поєднанням кількісних методів. Якісні методи оцінювання персоналу відсутні, чим обмежують об'єктивність результатів.

Водночас бренд SMTH. приділяє особливу увагу забезпеченню належної роботи інструментів оцінювання. На підприємстві ними виступають засоби, що задіяні під час процесу оцінювання персоналу. До них належать: CRM-система, ERP-система, фінансова система, PowerBI, Excel, рекламні кабінети, а також створені лінійними керівниками проміжні звіти у формі таблиць та інформаційних листів. Коректність роботи даних інструментів перевіряється лінійними керівниками, а також аналітиком чи залученими профільними фахівцями, перед початком кожного оцінювання. Такий підхід гарантує точність даних сприяє уникненню помилкових розрахунків.

Процедура оцінювання на підприємстві впроваджується через дотримання стандартів її проведення. Виділяється чітка послідовність етапів оцінювання, на кожному з яких залучаються конкретні співробітники, представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Етапи проведення оцінювання персоналу бренду SMTH.

Джерело: складено автором самостійно на основі власних спостережень

Підготовчий етап оцінювання передбачає залучення профільних фахівців, завданням яких є перевірити коректність роботи інструментів оцінювання. Даний крок має на меті здійснити моніторинг роботи всіх систем, які залучені у процесі функціонування підприємства. Для цього керівництво може наймати працівників з аутсорсу, котрі спеціалізуються на визначенні технічних проблем та допомагають з їх усуненням. Завершення фази підготовки включає усну звітність для аналітика, щодо відсутності несправностей чи збоїв. Важливо зауважити, що підготовчий етап здійснюється періодично, зазвичай 1 раз в 2-3 місяці.

Слід зазначити, що в науковій літературі виділяють етапи, пов'язані із формуванням мети, вибору методів оцінювання, а також розробка процедури для визначення продуктивності роботи персоналу [24]. Оскільки на досліджуваному підприємстві процедура оцінювання регулярна, проводиться відповідно до вже сформованої сталої моделі (з визначеними критеріями, індикаторами) й має на меті чітко визначені цілі, зазначені кроки відсутні.

Основними цілями проведення оцінювання на підприємстві є:

- 1) з'ясувати, чи відповідає робота працівників встановленим нормам;
- 2) оцінити, чи досягаються встановлені плани;
- 3) визначити найкращих працівників, для подальшого їх розвитку;
- 4) визначити найгірших працівників, для виявлення слабких гравців;
- 5) встановити динаміку роботи окремих підрозділів;
- 6) з'ясувати наявні проблеми, щоб вирішити їх, або ж точки можливого масштабування;
- 7) оцінити динаміку розвитку підприємства в цілому.

Періодичність оцінювання: для відділу продажів та працівників складу й логістики – 1 раз на тиждень та підсумкові результати 1 раз на місяць; для виробничого цеху – 2 рази на місяць та узагальнені результати 1 раз на місяць; для відділу маркетингу – один раз на місяць та комплексно після закінчення масштабних рекламних кампаній. Необхідно підкреслити, що оцінювання окремих підрозділів проводиться не одночасно, а по чергово у планові дати, оскільки це створювало б надмірне навантаження для аналітика.

Другим етапом є збір первинної інформації, який здійснюється із залученням лінійних керівників. Їхні обов'язки включають: введення всіх даних в системи, формування початкових звітів та надання повної інформації для проведення оцінювання. Важливо зауважити, що модель не передбачає використання якісних методів оцінювання, отже до процесу оцінювання працівники менших ланок не залучаються. Етап завершується повідомленням для аналітика про наявність усіх матеріалів, необхідних для нього, щоб визначити продуктивність співробітників.

Наступним кроком є власне проведення оцінювання, що охоплює комплексну роботу аналітика за встановленою процедурою. Він розраховує індивідуальні та командні індекси, порівнює попередні дані та визначає основні тенденції у розрізі ефективності організаційних одиниць. На даному етапі аналітик готує наочні підсумки для представлення власнику бренду й апарату управління. Процес вимагає високої точності, оскільки на основі результатів у майбутньому будуть прийматись ключові управлінські рішення щодо кадрів. Зважаючи на це, спеціаліст з аналізу несе високу відповідальність за достовірність результатів та їх інтерпретацію.

Заключним етапом є обговорення результатів. На підприємстві встановлена певна частота проведення зустрічей з лінійними керівниками, з метою розгляду наявних проблем, ініціатив щодо розвитку та оптимізації, а також підведення підсумків продуктивності персоналу. Аналітик демонструє результати розрахунків з використанням таблиць, рейтингів, дашбордів та наголошує на ключових висновках. Проводиться командна дискусія даних,

визначаються співробітники для матеріального винагородження, виявляються проблемні місця, та встановлюються завдання для лінійних керівників щодо утримання позитивної тенденції чи покращення майбутніх результатів.

Для формування висновків щодо сильних та слабких сторін доцільно узагальнити матеріали, отримані в ході дослідження, й побудувати матрицю системи оцінювання персоналу (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця характеристик системи оцінювання персоналу на підприємстві

Виробничий підрозділ	Відділ маркетингу
<p><i>Підхід:</i> кількісний <i>Методи:</i> ранговий, коефіцієнтний <i>Інструменти:</i> CRM -система, ERP-система, Excel <i>Учасники:</i> старший технолог, технологи, аналітик <i>Періодичність:</i> двічі на місяць <i>Рівні оцінювання:</i> індивідуальне та командне</p>	<p><i>Підхід:</i> кількісний <i>Методи:</i> коефіцієнтний, метод порівнянь <i>Інструменти:</i> CRM -система, рекламні кабінети, Excel, PowerBI <i>Учасники:</i> маркетолог, тімлід, аналітик <i>Періодичність:</i> щомісяця <i>Рівні оцінювання:</i> командне</p>
Відділ продажів	Підрозділ склад та логістика
<p><i>Підхід:</i> кількісний <i>Методи:</i> бальна оцінка, рейтинговий, коефіцієнтний <i>Інструменти:</i> CRM-система, фінансова система, PowerBI <i>Учасники:</i> тімлід, аналітик <i>Періодичність:</i> щотижня <i>Рівні оцінювання:</i> індивідуальне та командне</p>	<p><i>Підхід:</i> кількісний <i>Методи:</i> бальна оцінка, рейтинговий, коефіцієнтний <i>Інструменти:</i> CRM -система, PowerBI, звіти служб поштового зв'язку <i>Учасники:</i> завідувач складом, аналітик <i>Періодичність:</i> щотижня <i>Рівні оцінювання:</i> індивідуальне та командне</p>

Джерело: систематизовано автором самостійно на основі результатів аналізу

Представлена матриця дозволяє стверджувати, що оцінювання персоналу на підприємстві за підрозділами суттєво відрізняється. Це проявляється у застосуванні різних методів, процедур, інструментів розрахунку ефективності. Такий висновок можна розглядати, як належний алгоритм до організації процесу, адже він враховує специфіку функціонування окремих організаційних одиниць. Разом з тим, спільною та єдиною ознакою у всіх підрозділів є підхід до оцінювання, що передбачає обмеження кількісними методами.

Окремо необхідно зауважити про відмінність рівня оцінювання маркетингового відділу. На відміну від інших підрозділів, оцінювання працівників маркетингового напрямку здійснюється лише командно. До того ж, зважаючи на попередньо описаний тісний зв'язок ефективностей підрозділів, відсутність загальноорганізаційного оцінювання ускладнює можливість комплексної аналізу результативності роботи персоналу.

На основі проведеного аналізу процесу оцінювання персоналу у бренді SMTH. важливо є виокремити сильні та слабкі сторони процедури, а також визначити загрози й можливості (рис. 2.7). Це допоможе сформулювати напрями удосконалення наявної моделі оцінювання для підприємства.



Рис. 2.7. SWOT-аналіз механізму оцінювання персоналу підприємства
Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу моделі

Наведений на рисунку SWOT-аналіз демонструє багатокомпонентність наявної моделі. Вона включає ряд сильних сторін, котрі забезпечують підприємству врахування чималої кількості кількісних показників. Наявність чітко визначених критеріїв та індикаторів, системність, встановлена періодичність та послідовність забезпечують підприємству структурований алгоритм.

Водночас, варто підкреслити, що система характеризується суттєвими недоліками, основним з яких є відсутність якісних метрик. У сучасних умовах кадрового дефіциту, викликів зовнішнього середовища, збільшеної пропозиції вакантних місць у регіоні в секторі легкої промисловості, насиченого конкурентного fashion-ринку, критично важливим є використання якісних параметрів. Їх впровадження дозволить підвищити об'єктивність оцінювання та врахувати вплив макрофакторів, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією в країні. До того ж, наявність складнощів, спричинених чисельними розрахунками, створюють навантаження на учасників оцінювання. Це проявляється не лише під час здійснення математичних дій (що у свою чергу може зменшувати рівень точності), але й протягом інтерпретації результатів.

Результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення системи оцінювання персоналу. Найбільш вдалим рішенням для підприємства є застосування комбінованого підходу, на заміну виключно кількісному. Заходи щодо покращення моделі допоможуть уникнути низки загроз, серед яких: ймовірне збільшення плинності кадрів та зниження рівня мотивації співробітників.

Разом з тим, для бренду SMTH. існує ряд можливостей, пов'язаних із збільшенням рівня прозорості та об'єктивності в ході оцінювання, розширенням команди, та впровадженням новітніх підходів до системи оцінювання персоналу. Окрім того, оновлена методика сприятиме забезпеченню балансу між стратегічними цілями підприємства й орієнтацією на людину.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФОП МУРЗА С. С.

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення та розробка системи оцінювання персоналу для промислового підприємства ФОП Мурза С. С.

Наприкінці 2025 року управлінський апарат прийняв рішення щодо перегляду системи оцінювання персоналу. Ключова ціль полягала у дослідженні питання об'єктивності, доцільності та відповідності використовуваних індикаторів в ході визначення продуктивності кадрів під час. Для реалізації поставленого завдання було залучено власника бренду, операційного директора, аналітика, а також бізнес-аналітика на умовах аутсорсу.

Окрім того, команда залучила лінійних керівників, з метою врахування низки факторів, що, на їхню професійну думку, можуть впливати на продуктивність окремих підрозділів.

У ході збору інформації було також розглянуто показники індивідуальної та командної ефективності за попередні періоди. Виявлено, що окремі низькі значення можуть бути аргументовані факторами впливу, що не враховувались в ході розрахунків. Отже, числові значення іноді давали похибку й не були до кінця достовірними.

За результатами проведеного аналізу було встановлено ключові недоліки наявної, на кінець 2025 року, моделі оцінювання персоналу й представлено на стратегічній сесії у грудні того ж року ↓

- надмірна кількість показників, серед них істотна частина не несе об'єктивної цінності для розрахунку ефективності працівника;
- база даних розподілена між різними системами / інструментами;
- перенавантаження аналітика складними розрахунками;
- неврахування факторів впливу зовнішнього середовища;
- ігнорування якісних характеристик співробітника;
- некоректно встановлені місячні норми виробітку;
- ускладнений процес інтерпретації.

На основі здійсненої системної оцінки моделі та сформованого SWOT-аналізу у розділі 2.2, можна зробити висновок, що виокремлені слабкі сторони тісно пов'язані із підсумками внутрішнього дослідження підприємства. Таким чином, це ще раз підтверджує факт про необхідність трансформації системи оцінювання персоналу у бренді SMTH.

На початку 2026 року автором було розроблено нову систему оцінювання персоналу. Основна ідея полягає у тому, щоб зменшити обсяг кількісних параметрів, включити якісні індикатори та враховувати макрофактори впливу. Разом з цим концепція передбачає збереження основи – набору кількісних характеристик, проте з вагою впливу якісних ознак працівника. Для підприємства це означало перехід від обмеженого кількісного підходу до застосування комбінованого.

Процес удосконалення моделі мав на меті насамперед усунути виокремлені недоліки та створити механізм об'єктивного оцінювання, що забезпечувало б апарату управління основу для вибудови кадрової політики [51]. Саме тому доцільним є спершу розглянути результати вирішення слабких сторін моделі, й надалі оцінити наслідкові зміни, що впровадились у процес розрахунку показників ефективностей працівників.

→ Значний обсяг показників. У ході дослідження було виявлено використання надмірної кількості параметрів, що не мають практичної потреби й чим значно ускладнюють процес розрахунків. До того ж даний недолік має глобальний характер та стосується декількох підрозділів.

Наприклад, у системі оцінювання виробничого цеху й складу та логістики, індикатор виробітку швачки за 1 день та кількість складених замовлень за 1 хв відповідно, не несуть цінності для підприємства. Середнє значення не відображає загальний вклад працівника у діяльність бренду, оскільки період оцінки становить 2 та 1 тижні. До того ж, в окремі періоди на співробітника можуть впливати додаткові фактори, що зменшують або ж збільшують продуктивність.

Для працівників в збутових точках показник кількості здійснених покупок клієнтами доцільно використовувати під час розрахунку середнього чеку, проте окремо інтерпретувати індикатор не є доцільним.

Отже, було запропоновано налаштувати системи обліку так, щоб більша частина показників розраховувалась автоматично. Таким чином, у разі потреби керівництво матиме змогу отримати інформацію про них з баз даних. При цьому вони не включатимуться до процесу оцінки й не ускладнюватимуть процес інтерпретування результатів.

→ Відсутність єдиної бази даних. Ще одним суттєвим недоліком є зберігання вихідних даних у різних платформах підприємства. Це зумовлено використанням різних CRM-/ERP-систем для окремих відділів, зважаючи на функціонал інструментів, що необхідні для виконання та відслідковування робочого процесу. Даний фактор негативно впливає на роботу фінансового відділу, а також аналітика, оскільки база даних є розділеною й уповільнює процес збору інформації.

Станом на березень 2026 року управлінський апарат розглядає перехід на єдину ERP-систему, що забезпечить єдиний простір інформації та пришвидшить роботу всіх відділів. Таке нововведення потребує від декількох місяців часу та значних інвестицій. Це пояснюється не лише етапами впровадження, а й насамперед виокремлення цілей використання та напрямів застосування [59]. Саме тому усунення фактору передбачає довготривалий процес й вимагає детального планування витрат на найближчий період.

→ Надмірне навантаження для аналітика. Виходячи з попередньої слабкої сторони, можна зробити висновок, що процес розрахунку ефективності персоналу вимагає значних часозатрат фахівця з аналітики. Збір інформації не єдиний чинник, що ускладнює робочий процес. За наявності збільшеної кількості індикаторів у попередній моделі, робота працівника включає необхідність проведення складних розрахунків. Це створює додаткове навантаження й може стати причиною професійного вигорання співробітника.

Зменшення обсягу параметрів, автоматизація розрахунків, впровадження єдиної ERP-системи дозволить полегшити робочий процес для аналітика. Окрім того, такі рішення мінімізують ризик допущення помилок під час обрахунків.

→ Вплив факторів зовнішнього середовища. Чималу увагу було приділено сучасним умовам невизначеності, котрі впливають не лише на економічну діяльність підприємств, а й на якість роботи співробітників. За проведеним опитуванням Міністерства економіки України у 2024 році, роботодавці зазначили ряд причин, що пояснюють нестачу кваліфікованих кадрів. Основні з них: мобілізація, еміграція закордон, неконкурентна заробітна плата та внутрішня міграція [48]. Апарат управління зазначає, сектор легкої промисловості у західному регіоні країни перебуває у постійному ринковому суперництві за найкращі кадри. З метою збереження працівників було запропоновано врахування індикаторів зовнішнього впливу.

Рівень психоемоційної стабільності напряму впливає на продуктивність праці [22]. Згідно з результатами опитування у січні 2024 року, проведеного платформою Gradus Research, більше двох третин опитуваного населення переживають стрес (рис. 3.1).

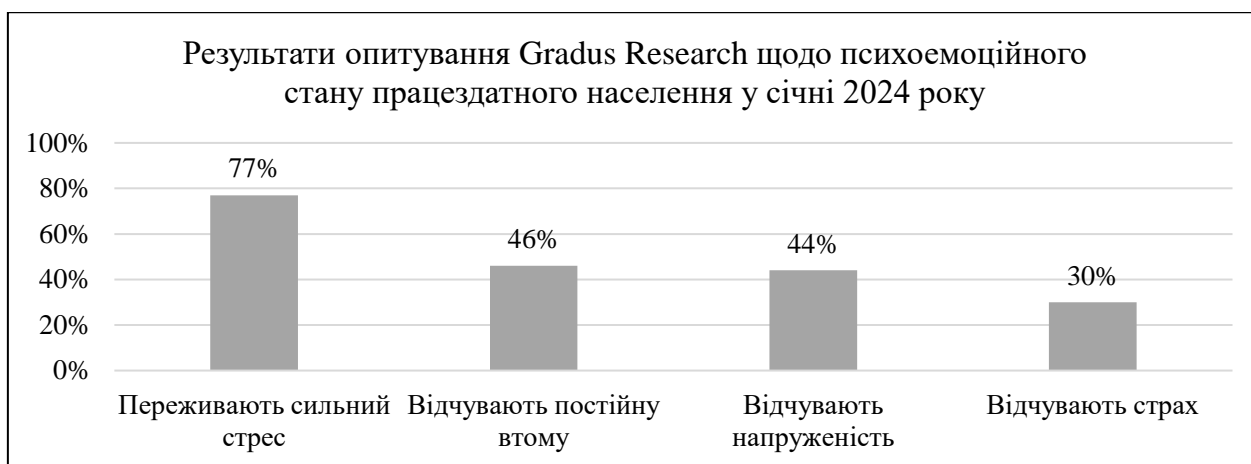


Рис. 3.1. Стан психоемоційного самопочуття українців віком 18-60 років
Джерело: складено автором на основі [45, 56]

Найбільш вагомим висновком з проведеного дослідження слугує факт того, що для майже половини (41%) респондентів основним тригером є фінанси та робота, а для третини (38%) – нестабільність соціально-

економічних умови в країні. У грудні 2025 року ці значення становили 45% та 43% відповідно [56]. З цього випливає висновок, що для системи оцінювання персоналу в сучасних умовах критично важливим є не створювати додаткове емоційне навантаження на кадри. Врахування цих факторів збільшить об'єктивність результатів та сприятиме уникненню додаткового стресу працівникам.

Водночас, на ефективності відображається метрика безперебійності робочого процесу. Обстріли країною-агресором чи навіть затяжні повітряні тривоги зменшують концентрацію й позначаються на загальних результатах працівника. Окрім того, збільшення плинності кадрів спонукає співробітників до роздумів щодо продовження трудових відносин з підприємством.

Усе це дало основу для впровадження в нову модель врахування факторів зовнішнього середовища, чим покращило реалістичність оцінювання й створило передумови для збільшення іміджу роботодавця.

→ Відсутність якісних параметрів. Одним із вагомих недоліків наявної системи оцінювання персоналу також є ігнорування якісних ознак співробітників. Застосування описових методів передбачає характеристику працівника без чітких кількісних індикаторів. До таких методів належать: матричний, при якому співробітника порівнюють із близьким до ідеалу фахівця; довільного аналізу, в ході якого визначаються найбільші досягнення чи навпаки – найгірші результати; «360 градусів» має на меті отримати інформацію про робітника, шляхом опитування колег; групової дискусії, що передбачає розмову співробітника із безпосереднім керівником або ж експертом галузі [39].

Використання якісних ознак під час проведення оцінювання дозволить сформувати більш об'єктивні результати, що демонструватимуть фактичну вагу прикладених зусиль. Протягом обговорення результатів дослідження та формування нових засад, керівництво віддало перевагу кількісному підходу, але з елементами якісного. Саме тому було запропоновано впровадження якісного оцінювання лінійними керівниками, з періодичністю 1 місяць. Під час

оцінки рекомендовано використання регулярного опитування співробітників, командного обговорення, експертного оцінювання.

Здійснення якісного аналізу забезпечить отримання більш повного уявлення про професійні та поведінкові характеристики працівників. Разом з тим, це створить можливість більш коректно трактувати кількісні показники продуктивності праці та враховувати фактори, що впливають на результати діяльності персоналу [23; 37].

→ Фіксовані норми виробітку. Для виробничих підприємств планові показники роботи відіграють вагомую роль під час оцінювання ефективності роботи персоналу. Вони стають межею, яка вказує на позитивну чи негативну тенденцію функціонування співробітника. На підприємстві ФОП Мурза С. С. норми виробітку розраховувались за допомогою замірів часу, необхідного на виконання певного процесу. Наявні норми демонстрували планові показники роботи за місяць. Наприклад, у виробничому підрозділі – n попросованих товарів за місяць для прасувальників; у відділі продажів – n оформлених замовлень за місяць менеджером з продажу; у маркетинговому відділі – n охоплень за місяць; для складу та логістики – n кількості запакованих замовлень за місяць пакувальниками.

Даний метод визначено як такий, що є не зовсім коректним, з декількох причин. По-перше, тривалість робочих днів у місяці може змінюватись, залежно від календаря й кількості загальних днів у місяці. По-друге, зважаючи на активний ріст та розвиток підприємства, норми, розраховані у першому півріччі 2025 року можуть бути помилкові. По-третє, встановлені стандарти не враховують змінних факторів впливу. Наприклад, тривала повітряна тривога може скорочувати тривалість робочого дня й відповідно обсяг проробленої роботи працівником, або ж відсутність працівника у робочий день зменшує його норму виробітку за період.

Таким чином, було запропоновано коригування стандартів відповідно до кількості робочих змін; періодичний перегляд норм, залежно від рівня розвитку підприємства; розрахунок індивідуальних норм, зважаючи на

фактично відпрацьований час. Методика сприятиме встановленню об'єктивних стандартів виробітку й дозволить забезпечити точність кінцевого значення ефективності.

→ Складність представлення результатів. Наявність чималої кількості розрахункових індикаторів значною мірою впливає на їх інтерпретацію. За попередньої моделі оцінювання персоналу, процес ознайомлення вимагав збільшених часозатрат керівників. Окрім того, апарат управління підкреслив, що відсутність єдиного значення не демонструє кінцевий результат, потребує додаткових пояснень та зауважень, а дашборди з обчисленими параметрами перенавантажували процес сприйняття.

Усунення недоліку передбачає роботу з слабкою стороною щодо кількості індикаторів. Їх зменшення та виведення однієї формули продуктивності (для кожного працівника відповідно до особливостей посади) скоротить тривалість усвідомлення й полегшить процес обговорення.

Окрім того, для успішної візуалізації результатів необхідно дотримуватись чіткості оформлення матеріалів. Для цього сучасні дослідники рекомендують орієнтуватись на основні 4 елементи: інформацію, історію, мету та форму [42]. Для досліджуваного підприємства було сформовано основні рекомендації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні складові для успішної інтерпретації результатів оцінювання персоналу підприємства ФОП Мурза С. С.

Джерело: доопрацьовано та складено автором на основі [42]

У Таблиці 3.1 систематизовано основні зміни для удосконаленої моделі оцінювання персоналу на підприємстві. Ці рекомендації стали основою для

формування нових методик розрахунку показника ефективності співробітника.

Таблиця 3.1

Трансформація системи оцінювання персоналу на виробничому підприємстві SMTH.

№	Недоліки попередньої моделі	Підрозділ, на який поширюється вплив недоліку моделі	Удосконалення у новій моделі
1	Великий обсяг кількісних індикаторів	Виробний підрозділ Відділ продажів Склад та логістика	-налаштування автоматичного розрахунку; -включення до системи оцінювання окремих показників.
2	Розкиданість даних	Фінансовий відділ	-наразі розглядається питання про перехід на єдину ERP-систему.
3	Ускладнення роботи аналітика	Фінансовий відділ	-зменшення кількості показників; -автоматизація обрахунків; -впровадження єдиної ERP-системи.
4	Вплив факторів зовнішнього середовища	Виробний підрозділ Відділ продажів Маркетинговий відділ Склад та логістика	-застосування ваги неконтрольованих підприємством факторів впливу на роботу працівників; -поєднання кількісного та якісного підходу під час оцінювання.
5	Залишені поза увагою якісні індикатори	Виробний підрозділ Відділ продажів Маркетинговий відділ Склад та логістика	-впровадження якісних методів під час оцінювання персоналу; -здійснення аналізу якісних параметрів за встановленою періодичністю.
6	Наявність стандартних норм виробітку	Виробний підрозділ Відділ продажів Склад та логістика	-коригувати стандарти відповідно до кількості робочих днів у місяці. - запровадити періодичний перегляд норм виробітку; -розраховувати індивідуальні норми.
7	Складний процес інтерпретації	Фінансовий відділ Апарат управління	-зменшення кількості розрахункових параметрів; -розрахунок єдиного значення продуктивності.

Джерело: складено автором самостійно на основі попереднього аналізу

Аналіз напрямів удосконалення засвідчив, що для виведення максимально наближеної до раціональної моделі оцінювання персоналу, підприємству слід виконати ряд завдань. Вони характеризуються різними термінами виконання, фінансовими ресурсами, а також мають відмінність у залученні певної кількості фахівців. Усе це дає підстави стверджувати, що процес розробки не може бути обмеженим у часі, адже процедура вимагає

чималих ресурсів. З метою обґрунтованого підходу до внесення корективів доцільним є оцінка недоліків зі сторони наявних можливостей, задля їх усунення. Для цього було проведено ABC-аналіз, що дозволив визначити проблемні аспекти, які підприємство може подолати на даному етапі.

Спершу було виставлено оцінки за двома критеріями (Табл. 3.2):

1) сила впливу – показує, наскільки недолік перешкоджає точності результатів, де:

1 – не має істотного впливу на результати оцінювання;

10 – значною мірою ускладнює процес та видозмінює висновки оцінювання;

2) реалістичність швидкого усунення – демонструє ступінь складності впровадження змін, де:

1 – потребує суттєвих ресурсів, або належить до таких, що не можна змінити;

10 – підприємство може оперативно виправити проблемний аспект.

Таблиця 3.2

Оцінка пріоритетності усунення недоліків системи оцінювання персоналу

№	Недолік наявної системи оцінювання	Оцінка сили впливу	Оцінка реалістичності усунення	Сума балів	Вага балів, у %
1	Використання великої кількості показників	10	10	20	19,05
2	Розпорошеність даних	8	3	12	11,43
3	Навантаження на аналітика	7	6	13	12,38
4	Фактори зовнішнього впливу	10	1	11	10,48
5	Відсутність якісних індикаторів	10	8	18	17,14
6	Використання усталених норм	9	7	16	15,24
7	Складність інтерпретації	6	9	15	14,29
				105	100

Джерело: розраховано автором самостійно на основі власних висновків

Після виставлення балів, суми оцінок були переведені у відносні величини, для формування ABC-тесту (Табл. 3.3). Це дало змогу визначити ступінь значущості окремих недоліків.

Таблиця 3.3

ABC-аналіз недоліків системи оцінювання персоналу підприємства

№	Недолік системи оцінювання	Вага, у %	Кумулятивна вага, у %
1	Використання великої кількості показників	19,05	19,05
2	Відсутність якісних індикаторів	17,14	36,19
3	Використання усталених норм	15,24	51,43
4	Складність інтерпретації	14,29	65,72
5	Навантаження на аналітика	12,38	78,10
6	Розпорошеність даних	11,43	89,53
7	Фактори зовнішнього впливу	10,48	100,00

Джерело: розраховано автором самостійно на основі Табл. 3.2

Отже, проведений аналіз слабких сторін дає змогу сформулювати висновок щодо ключових напрямів удосконалення процесу оцінювання персоналу. Серед виділених 7-ми проблемних елементів, виокремлено 2, котрі характеризуються неможливістю усунення на даному етапі. До них належать: розпорошеність даних й вплив факторів зовнішнього середовища. Такі результати пояснюються високою вартістю впровадження єдиної ERP-системи, а також високою тривалістю її впровадження. Водночас не варто виключати можливе її застосування підприємством у майбутньому.

Разом з тим чинники соціально-економічної ситуації належать до макрофакторів, тобто таких, вплив на які суб'єкти господарювання не здатні контролювати. Однак, можливим варіантом є їх часткове врахування під час розрахунку результативності працівників.

Таким чином, пріоритетними напрями для удосконалення системи оцінювання стали внутрішні негативні ознаки, котрі організація спроможна виправити на теперішньому етапі розвитку.

З урахуванням отриманих підсумків, було розроблено авторську систему оцінювання персоналу для виробничого підприємства ФОП Мурза С. С.

Зважаючи на вимогу керівництва залишити кількісні показники основою оцінювання стає критерій ефективності та результативності. Розроблено наступні метрики.

- Для посади «конструктор одягу».

$$\text{Ефективність процесу розробки} = \frac{\text{Кількість розроблених моделей}}{\text{Норма розроблених моделей}} * K_{\text{усп.}}$$

Норма розроблених моделей розраховується відповідно кількості робочих днів у періоді. Коефіцієнт успішності демонструє, яка частка нових товарів перевищили очікувані продажі. При 20% більш результативних моделей $K_{\text{усп}}$ становить 1; менше 20% – 0,95; більше 20% – 1,05.

- Для посади «технолог».

$$\text{Ефективність процесу запуску} = \frac{\text{Кількість запущених моделей}}{\text{Норма запуску}} * K_{\text{ч.}}$$

Норма, як і в попередньому показнику, так і для всіх наступних повинна обов'язково коригуватись до робочих днів у періоді оцінки. В даному випадку норма для показника ефективності процесу зважується з урахуванням навантаженості в цеху. Коефіцієнт часу вказує на швидкість введення в роботу. За умови відповідності середніх часозатрат запуску до стандартів, $K_{\text{ч}}$ дорівнює 1, зменшенні витрати часу – 1,05; збільшені – 0,95.

- Для посад «закрійник», «швачка», «працівник ВТК», «прасувальник», «пакувальник».

$$\text{Виконання плану виробітку} = \frac{\text{Кількість (виготовлених / опрацьованих) товарів}}{\text{Розрахований стандарт}} * K_{\text{бр.}}$$

При розрахунку враховується коефіцієнт браку. Якщо браку не було створено, індекс становить 1. Наявність браку $\geq 0,01\%$ – 0,97; $\geq 0,50\%$ – 0,90.

- Для посади «менеджер з продажів».

$$\text{Виконання плану продажів} = \frac{\text{Сума оформлених замовлень}}{\text{Планові обсяги реалізації (на 1 особу)}} * K_{\text{ро.}}$$

Планові обсяги реалізації розраховуються шляхом ділення очікуваних доходів від збуту в періоді на кількість менеджерів, що була задіяна до процесу у відповідному терміні. Коефіцієнт рекламного обороту відображає вплив стабільності використання бюджету просування на обсяг отриманих запитів. Якщо під час оцінюваного періоду різких змін у роботі реклами не було, тоді за $K_{\text{ро}}$ приймається 1. Збільшення рекламного бюджету на $x\%$ – $1+x\%$; зменшення – $1-x\%$.

- Для посади «продавець-консультант».

$$\text{Виконання плану продажів} = \frac{\text{Сума здійснених клієнтами покупок}}{\text{Норми збуту в офлайн-точках}} * K_{\text{пр.}}$$

Коефіцієнт прохідності має прямий вплив на дохідність фізичних магазинів. Так було визначено, для співробітників, що працюють в роздрібних точках біля центру міста $K_{\text{пр}}$ становить 0,90; для тих, хто залучений у функціонування точок на територіях меншої прохідності людей – 1,10.

- Для посади «пакувальник».

$$\text{Виконання плану складських операцій (CO)} = \frac{\text{Кількість спакованих замовлень}}{\text{Стандарт пакування}} *$$

$K_{\text{зс.}}$

Стандарт пакування на 1 особу повинен враховувати не лише кількість фактично відпрацьованих днів, а також коефіцієнт рекламного обороту, оскільки зменшення бюджету на просування визначає обсяг замовлень, котрі необхідно підготувати до відправлення. Індекс забезпеченості складу відображає частку наявності товарів, та є вагомим фактором впливу, зважаючи на тимчасові затримки транспортування продукції з виробничого цеху. 100% наявність передбачає присвоєння коефіцієнту значення 1; забезпеченість 90% – 1,10%; 80% – 1,20.

- Для посади «продакт-менеджер».

$$\text{Ефективність збуту товарів бестселлерів (ТБ)} = \frac{\text{Дохід від продажу ТБ}}{\text{Очікуванасума доходу від ТБ}} *$$

$K_{\text{ро.}}$

Ключовий індикатор для даної посади ґрунтується на динаміці продажів саме товарів бестселлерів, оскільки в межах бренду SMTH. ключовими обов'язками продакт-менеджера є виведення та підтримка просування найпопулярніших моделей. Водночас, онлайн-збут залежить від реклами, тому враховується індекс рекламного обороту.

- Для командної оцінки SMM-спеціалістів.

$\%$ відповідності очікуваним результатам (OP) = $0,4PX + 0,4PK + 0,2ПДОП$, де:

- PX (рівень охоплення) = $\frac{\text{Охоплення за період}}{\text{Планові охоплення}}$

- PK (рівень конверсії) = $\frac{\text{охоплення/замовлення}}{\text{Норма конверсії}}$

- $ПДОП$ (приріст доходу від онлайн-продажів) = $\frac{\text{Дохід від онлайн-продажів (ДОП)}}{\text{ДОП в попередньому періоді}}$

Оскільки відділ маркетингу характеризується колективною роботою, а розподілення обов'язків часто є змінним, доцільним було залишити підсумковий розрахунок для всіх SMM-спеціалістів. Разом з тим, продуктивність окремих працівників здійснюється за допомогою якісного підходу маркетологом. На практиці він використовує методи «360 градусів» та «групової дискусії» всередині команди. Результати обговорюються з керівництвом на регулярних зустрічах.

Розділення ваги 0,8 між рівнем охоплення та рівнем конверсії рівноцінно розділене зважаючи на те, що саме ці показники демонструють продуктивність відділу. Ваговий коефіцієнт 0,2 для показника приросту доходів від онлайн-продажів пояснюється впливом інших факторів на обсяги отриманих замовлень. Серед таких: зміни у використанні фінансів на просування, технічні збої, поведінкові особливості аудиторії тощо. Отже, відділ маркетингу суттєво впливає на рівень дохідності бренду, проте не має повного контролю над цим процесом.

Ознаками комбінованого підходу нової моделі оцінювання персоналу є наявність якісних ознак. Попри те, що якісні методи не виступають основою нової моделі, все ж вони забезпечують комплексне розуміння індивідуальних особливостей працівника. До таких параметрів належать:

- За критерієм взаємодії

Здатність працювати в команді – визначається методом «360 градусів» та «групової дискусії». Дає підстави сформулювати висновок, наскільки співробітник сприяє досягненню колективних цілей.

Рівень задоволення внутрішньою комунікацією – формується на основі здійснення опитування працівників. Отримані факти дозволяють встановити наявність проблем у спілкуванні всередині групи, що може негативно впливати на ефективність кадрів.

- За критерієм ініціативності

Прояв ініціативи та готовність брати більшу відповідальність – визначається, шляхом обґрунтування узагальненої думки лінійного керівника про роботу індивіда та його поведінкових характеристик. Така інформація може мати вплив при вирішенні питань щодо переведення на посаду вищої ланки.

У підсумку, під час трактування отриманих результатів продуктивності 1 раз на місяць обговорюються персональні характеристики співробітника. Висновки про якісні ознаки формують базис для прийняття ключових кадрових рішень щодо організації роботи підприємства, винагородження найкращих та пошуку шляхів підвищення рівня якісних метрик для окремих працівників.

Окрім того, було запроваджено використання додаткового якісного індикатору, який буде включений у розрахунок загального значення продуктивності.

- За критерієм професійної компетенції

Рівень кваліфікації (РК) – має на меті скоригувати показник ефективності, враховуючи фахову підготовку. Лінійний керівник повинен присвоїти рівень «А», якщо співробітник має високий або достатній рівень професійної підготовки. За таких умов, значення коефіцієнту РК становить 1. У випадку, коли працівник не відповідає рівню «А», проте керівництво вбачає перспективу його розвитку, надається категорія «В», яка узгоджується з величиною 1,10. Таким чином, наявність коефіцієнту РК

зважає загальний розрахунок, зважаючи на недостатній рівень кваліфікації.

Заключною складовою для розрахунку показника продуктивності є коефіцієнт стабільності умов (КСУ). Елемент загальної формули є індикатором впливу на робочий процес. Це зумовлено складною економічною та політичною ситуацією в країні. Його використання передбачає цілком націлену мету, що полягає у підвищенні кінцевого значення ефективності співробітника, зменшуючи емоційне навантаження під час обговорення результатів з персоналом. Таке рішення пояснюється врахуванням керівництвом складних соціально-економічних умов, в яких перебувають всі працівники. КСУ має формулу $\rightarrow KСУ = 0,5X_1 + 0,3 X_2 + 0,2 X_3$, де:

$$- X_1 (\text{безперебійність робочого процесу}) = \frac{\text{Кількість робочих днів у періоді}}{\text{Кількість робочих днів у штатному режимі}}$$

Наявність робочих днів, що були перервані через повітряні тривоги або ж обстріли, незначно, проте все ж збільшуватимуть показник ефективності працівника. Таке коригування необхідне для об'єктивності оцінки, оскільки вказані фактори можуть зменшувати концентрацію на робочому процесі.

$$- X_2 (\text{психоемоційна стабільність працівника}) = 2 - (\text{оцінка працівника по 10-бальній шкалі} / 10).$$

Визначається за допомогою регулярного опитування співробітників, яке включатиме індивідуальні характеристики (Додаток В). Погіршення емоційного стану буде пропорційно впливати на збільшення кінцевого значення продуктивності. Рішення дозволить врахувати особливості самопочуття, що також мають вплив на результативність праці.

$$- X_3 (\text{плинність кадрів}) = 1 + (((\text{кількість звільнених працівників} * 100) / \text{чисельність персоналу}) / 100).$$

Фактор плинності кадрів може створювати додаткове навантаження на виробничі процеси й наявних працівників [46]. До того, ж чинник

зумовлює появу нових співробітників, адаптація яких також впливає на стабільність значення ефективності.

Отже, розроблені індикатори формують базис для калькуляції продуктивності співробітників, враховуючи прямі посадові/робочі обов'язки й вимоги до їх виконання. Формули розрахунку значення ефективності для працівників представлені у Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок показника ефективності для персоналу бренду SMTH.

Виробничий підрозділ	Відділ продажу
Конструктор одягу	Менеджери з продажу
КРІ = Ефективність процесу розробки * РК * КСУ	КРІ = Виконання плану продажів * РК * КСУ
Технолог	Продавці-консультанти
КРІ = Ефективність процесу запуску * РК * КСУ	КРІ = Виконання плану продажів * РК * КСУ
Закрійники, швачки, працівники ВТК, прасувальники, пакувальники	Маркетинговий відділ
КРІ = Виконання плану виробітку * РК * КСУ	Продакт-менеджер
Склад та логістика	КРІ = Ефективність збуту ТБ * РК * КСУ
Пакувальники	Командне оцінювання SMM-спеціалістів
КРІ = Виконання плану СО * РК * КСУ	КРІ = % відповідності ОР * РК _{середнє} * КСУ

Джерело: розроблено автором

**Приклад практичного застосування подано у Додатку Д*

Впровадження розробленої системи оцінювання персоналу розпочалося з ознайомлення керівництва підприємства з її основними положеннями та принципами функціонування. Під час колективного обговорення проміжних результатів з апаратом управління було здійснено коригування відповідно до окремих елементів системи.

Надалі лінійні керівники проінформували працівників щодо нових методів оцінювання. Це забезпечило розуміння факторів, які впливають на рівень їхньої продуктивності. Безпосередній розрахунок показників здійснюється аналітиком, на основі необхідної інформації для проведення оцінювання, яка надається від відповідальних за окремі підрозділи. У

перспективі також планується залучення додаткового аналітика, з метою подальшого розвитку та вдосконалення системи.

Періодичність проведення оцінювання залишається аналогічною попередній моделі та передбачає встановлену для кожного підрозділу частоту оцінювання, а також загальну комплексну оцінку результатів діяльності персоналу один раз на місяць.

Збір даних для оцінювання наразі здійснюється з різних інформаційних інструментів, частина з яких вже автоматизована, проте підприємство продовжує пошук рішень для подальшої автоматизації процесів, зокрема шляхом переходу до єдиної ERP-системи.

Результати оцінювання використовуються для відстеження ефективності робочих процесів, підтримки кар'єрного розвитку працівників, преміювання співробітників, а також коригування робочих процесів. Основною метою впровадження нової моделі було зменшення навантаження на аналітика, підвищення об'єктивності оцінювання та формування більш людиноорієнтованого підходу до управління персоналом

Розроблена методика вирішила ряд проблем попередньої моделі, проте важливим є зауважити, що деякі з них досі залишаються актуальними для підприємства. У майбутньому управлінський механізм планує періодичний перегляд системи оцінювання персоналу та її удосконалення, зважаючи на темпи росту та розвитку бренду SMTH., зміну якісних характеристик співробітників, тенденції на ринку праці й соціально-економічну ситуацію в країні.

3.2. Рекомендації щодо організації використання системи оцінювання персоналу та напрямів застосування її результатів

Важливою складовою ефективного функціонування удосконаленої системи оцінювання персоналу є формування рекомендацій щодо коректного її використання. Одним із напрямів організаційного забезпечення застосування методики є розробка внутрішнього документу, який

окреслюватиме порядок проведення оцінювання та уточнюватиме сфери використання отриманих результатів. Положення визначатиме етапи, учасників, критерії, індикатори оцінювання, а також трактуватиме алгоритм розрахунку інтегральних коефіцієнтів (Додаток Е). Це підвищить рівень організованості й забезпечить узгодженість дій керівників різних ланок.

Разом з тим наявність такого внутрішнього нормативного акту створить основу для ознайомлення лінійних керівників (та інших учасників оцінювання) з механізмом запропонованої моделі. До того ж, у перспективі рекомендовано розглянути можливість залучення зовнішніх експертів з оцінювання, з метою подальшого вдосконалення системи. Таким чином, документ дозволить швидше висвітлити необхідну інформацію для нових учасників.

Водночас для забезпечення відкритості оцінювання доцільним є проведення роз'яснювальної роботи серед працівників підприємства. Представлення мети й порядку визначення продуктивності штату сприятиме підвищенню довіри до отриманих результатів. Поряд з цим об'єктивність стає необхідною умовою ефективного використання моделі. Керівникам вищої ланки управління рекомендується здійснювати періодичний моніторинг дотримання встановленого порядку учасниками процесу оцінювання. Для цього слід визначити відповідальних осіб за організацію та координацію дій протягом оцінювання персоналу. Визначеними виконавцями можуть стати: лінійні керівники, представники адміністрації, а також залучені зовнішні фахівці відповідних компетенцій. Таке рішення дозволить чітко розподілити функції між учасниками та закріпити відповідальність за ними.

Однією з вагомих передумов впровадження удосконаленої системи є також перевірка наявності всіх інструментів, необхідних в межах визначених методів. У розрізі нової моделі доцільним є формування та погодження підсумкових листів, анкет для опитування, таблиць узагальнення результатів, а також здійснення аналізу точності роботи електронних засобів. Це

забезпечить належний рівень підготовки та мінімізує ризик допущення помилок протягом оцінювання.

Окрім того, використання сучасних цифрових інструментів підвищить точність та об'єктивність отриманих результатів. Для підприємства рекомендовано застосування програмних забезпечень, котрі містять функції збору первинної інформації, а також автоматизують етапи обробки та аналізу отриманих матеріалів. Такими інформаційними системами можуть стати вже готові програмні продукти, що пропонуються на ринку для підприємств, так і розробка власного спеціалізованого рішення, що відповідатиме внутрішнім вимогам організації. До того ж, з огляду на те, що процес оцінювання має багаторівневий характер, таке рішення дозволить скоротити тривалість процедури та створити архів для збереження попередньої інформації.

Оскільки запропонована модель оцінювання персоналу створила основу для об'єктивного визначення ефективності діяльності працівників, це зумовлює необхідність окреслення напрямів використання її результатів у процесі управління персоналом підприємства.

Інтегральний коефіцієнт, як підсумок здійснення комплексного аналізу внеску працівника, доцільно також розглядати як інструмент, за допомогою якого керівництво має змогу знайти перспективи росту [62], або ж навпаки – зони ризику, у розрізі своїх співробітників. Для цього необхідною умовою є спостереження, а також порівняння інтегральних коефіцієнтів у динаміці. З метою спрощення процесу прийняття управлінських рішень рекомендується присвоєння значень рівня результативності.

Згідно з даними з Таблиці 2.5 співробітників можна віднести до 6-ти груп, з яких рівень А свідчить про перевищення встановленого рівня результативності, В – в нормативних межах, С – менше орієнтирних значень. Кожна класифікація містить номерний знак: 1, якщо коефіцієнт ефективності є стабільним, та 2 у протилежному випадку. Надати певний рівень працівникові можливо за умови проведення не менше трьох послідовних оцінювань, що потрібно для здійснення аналізу тенденцій змін.

Таблиця 3.5

Класифікація працівників за рівнем ефективності діяльності

№	Значення КРІ	Тривалість утримання показника	Рівень	Трактування результату
1	> 110,00%	Зберігається протягом 3-ьох і більше періодів	A1	Стабільно високий рівень ефективності
2		Нестійке значення	A2	Високий рівень ефективності, з потенціалом до утримання
3	90,00% - 110,00%	Зберігається протягом 3-ьох і більше періодів	B1	Остатній рівень ефективності
4		Нестійке значення	B2	Нестабільний рівень ефективності
5	< 90,00%	Зберігається протягом 3-ьох і більше періодів	C1	Стабільно низький рівень ефективності
6		Нестійке значення	C2	Тимчасове зниження рівня ефективності

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на те, що величина інтегрального показника представлена необмеженим інтервалом, критичними точками, що розділяє його на 3 діапазони визначено 90,00% та 110,00%. Відповідно до цього ефективність працівника може коливатись в трьох інтервалах, чим формує 10 ймовірних комбінацій динаміки коефіцієнта, незалежно від порядку їх отримання. Спираючись на можливі варіанти, представлені у Таблиці 3.6, учасники оцінювання можуть присвоювати відповідні рівні результативності.

Таблиця 3.6

Механізм визначення рівня результативності працівника

Комбінація	ІІ _n *	ІІ _{n+1}	ІІ _{n+2}	Рівень
1	> 110,00%	> 110,00%	> 110,00%	A1
2	> 110,00%	> 110,00%	90,00% - 110,00%	A2
3	> 110,00%	> 110,00%	< 90,00%	A2
4	> 110,00%	90,00% - 110,00%	90,00% - 110,00%	B2
5	> 110,00%	90,00% - 110,00%	< 90,00%	B2
6	> 110,00%	< 90,00%	< 90,00%	C2
7	90,00% - 110,00%	90,00% - 110,00%	90,00% - 110,00%	B1
8	90,00% - 110,00%	90,00% - 110,00%	< 90,00%	B2
9	90,00% - 110,00%	< 90,00%	< 90,00%	C2
10	< 90,00%	< 90,00%	< 90,00%	C1

Джерело: розроблено автором

* ІІ_n – інтегральний показник за період оцінювання номер «n»

**Приклад визначення рівня результативності працівника подано у Додатку Ж

На основі отриманих даних щодо рівнів ефективності працівників, можна сформулювати висновок про їхній ваговий вплив на результативність підрозділу й підприємства у цілому (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Типологія персоналу за рівнем результативності

Джерело: розроблено автором

Так співробітники з рівнем A1, B1 та C1 характеризуються високою стабільністю: позитивною, нормованою або ж негативною. Таким чином, для персоналу цих категорій характерне передбачуване значення інтегрального коефіцієнту. Отже, така прогнозованість не створює суттєвих ризиків відхилення командної ефективності. Водночас, працівники рівнів A2, B2 та C2 відрізняються коливанням продуктивності протягом аналізованих періодів, чим формують загрозу для забезпечення стабільності роботи відповідних підрозділів.

Зважаючи на це, лінійним керівникам рекомендується застосовувати визначені управлінські дії, з метою розвитку професійних компетенцій штату та зменшення потенційних негативних наслідків.

Одним із рекомендаційних завдань забезпечення ефективного кадрового складу є збільшення працівників рівня A1, що представляють стратегічно важливу групу штату. Окрім здійснення найбільшого внеску для досягнення цілей підприємства, вони мають найбільший потенціал до переходу на посади

вищих ланок й виконання більш відповідальних функціональних обов'язків. Для цих співробітників доцільно рекомендувати проходження додаткового професійного навчання з подальшим розглядом їхніх кар'єрних можливостей.

Для персоналу рівня А2, які демонструють стабільно високі результати, попри періодичні коливання, рекомендовано застосовувати заходи підтримувального характеру, зокрема матеріальне винагородження, а також публічне відзначення результатів. Разом з тим доцільним є стимулювання до утримання високої ефективності. Такі управлінські реакції можуть включати залучення працівників рівня А1, з метою виконання наставницьких функцій.

Не менш вагому роль відіграють кадри категорії В1, оскільки вони формують надійну основу виробничого процесу, що пояснюється чіткою відповідністю поставлених задач та рівнем їх виконання. Для управлінського механізму ця група штату необхідна для забезпечення стійкості діяльності підрозділів та підприємства у цілому. Лінійним керівникам рекомендується залучати працівників рівня В1 до наставництва над новими співробітниками. Це не лише пришвидшить процес адаптації, а також зменшить навантаження персоналу вищих ланок й дозволить упевнитись, що нові працівники навчаються поряд з тими, хто відповідає еталонним показникам.

Спираючись на розроблену модель, яка містить елементи, що враховують якісні характеристики, наявність факторів зовнішнього середовища, психоемоційний стан, можна сформулювати гіпотезу про створення такої системи, що унеможливило б отримання інтегральних показників з суттєвими коливаннями. Попри це, фіксація такої тенденції цілком ймовірна. Це свідчить про наявність інших факторів, що можуть мати значущий негативний вплив на результативність працівника. Співробітники, що характеризуються такою динамікою формують групу підвищеної управлінської уваги (рівень В2). Зважаючи на це механізму управління рекомендується здійснення регулярного моніторингу виконання завдань та комплексний аналіз поведінки співробітника протягом робочого процесу. Такі дії дозволять виявити чинники, що перешкоджають утриманню стабільного результату. Мінімізація

цих факторів сприятиме переведенню працівників з категорії В2 до більш безпечних для підприємства груп – А1, В1 або ж С1.

На відміну від попередньої категорії, працівники рівня С1 демонструють стабільно низький рівень ефективності праці. Стійкість інтегрального показника може свідчити про недоліки в організації робочого процесу. Саме тому доцільним вважається застосувати коригувальні дії з боку лінійних керівників та відстеження характеру змін. У розрізі механізму управлінських реакцій рекомендується здійснити перегляд відповідності працівника посаді та рівня компетентності. До того ж, однією з можливих причин може бути нераціональний розподіл функціональних завдань, надмірна навантаженість, чи складність виконання. Важливим елементом коригувальних заходів є неупередженість його учасників, а також об'єктивність та точність аналізу. Виявлення недоліків дозволить створити умови для збільшення результативності, або розглянути можливість перепрофілювання працівника.

Порівнюючи персонал рівня В2, де наявний потенціал до вирівнювання нормативних значень ефективності, працівника групи С2 представляють зони ризику для підприємства. Окрім відсутності стабільності інтегрального коефіцієнту, це також пояснюється переважанням нижчих значень. Для апарату управління рекомендується встановлення посиленого контролю, щоб виявити причини надмірних змін протягом періоду. У разі відсутності позитивної динаміки після усунення негативних факторів впливу, переведення на інші посади чи інших коригувальних дій, необхідним є прийняття кадрових рішень щодо доцільності подальшого використання трудового потенціалу працівника.

Отже, рекомендовані реакції на встановленні рівні продуктивності дозволяють збільшити перелік напрямів використання отриманих результатів (рис. 3.4). Це забезпечує впровадження системного механізму, котрий сприяє якісному використанню трудового потенціалу підприємства. Таким чином процес оцінювання персоналу не завершується на фіксації результату, а формує практичну цінність для подальшої кадрової політики.

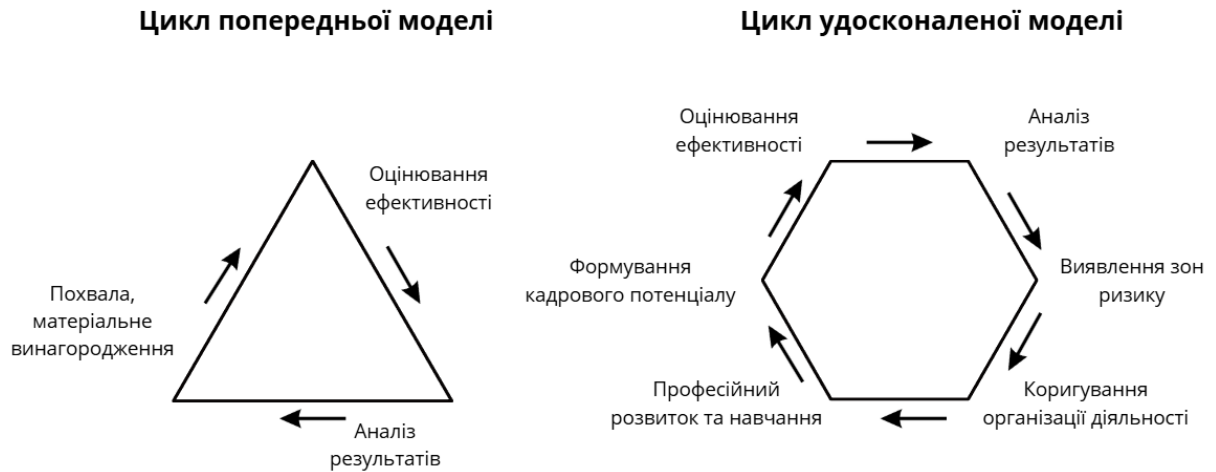


Рис. 3.4. Рекомендовані елементи удосконалення алгоритму застосування результатів оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором

Водночас результати оцінювання персоналу доцільно використовувати не лише на рівні окремих працівників і підрозділів, а й у межах управління підрозділів та діяльністю підприємства в цілому. Для підприємства рекомендується здійснювати порівняльний аналіз ефективностей підрозділів, щоб виявити можливі дисбаланси у їх роботі. Так наприклад, суттєва різниця між результативністю відділів може створювати передумови для виникнення нерівномірного навантаження працівників, зниження рівня їх узгодженості у процесі діяльності тощо. За таких умов результати оцінювання можуть стати своєчасним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень щодо покращення роботи в організації.

Окрім того, узагальнення результатів оцінювання дозволяє сформулювати цілісне уявлення про рівень ефективності використання кадрів підприємства у цілому. У межах управління діяльністю підприємства рекомендовано розглядати висновки оцінювання на загальноорганізаційному рівні, що сприятиме підвищенню обґрунтованості кадрової політики, удосконаленню системи мотивації працівників та забезпеченню більш ефективного планування подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі результатів опрацювання теоретичних положень, аналізу діючої системи оцінювання на підприємстві ФОП Мурза С. С., а також розроблених пропозицій щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу було сформульовано наступні висновки.

1. Аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання персоналу дозволив з'ясувати, що в сучасній простежено наявність певних відмінностей між поняттями «оцінювання персоналу» та «система оцінювання персоналу», останнє з яких має ширше змістове наповнення. Воно розглядається як складова управління персоналом, що передбачає інформування працівників про результати їх діяльності, отримання зворотного зв'язку та виявлення можливостей для подальшого професійного розвитку і вдосконалення трудової діяльності. Попри наявні змістові відмінності, у сучасній практиці управління персоналом поняття оцінювання персоналу та система оцінювання персоналу здебільшого розглядаються як взаємопов'язані й часто використовуються як тотожні.

2. Визначено, що основними цілями оцінювання персоналу є: адміністративна, інформаційна та мотиваційна. Водночас сучасні дослідники додатково виокремлюють раціональні та ірраціональні цілі, зміст яких формується з урахуванням особливостей функціонування конкретної організації. До того ж, ефективність оцінювання персоналу залежить від дотримання відповідних принципів, серед яких основними є принципи обов'язковості, системності, справедливості, всебічності, обґрунтованості, відкритості, тощо.

3. Розгляд питання організаційного забезпечення оцінювання персоналу дозволив встановити, що воно виступає важливою складовою системи управління персоналом, включаючи учасників процесу оцінювання, послідовність його проведення, систему критеріїв оцінки, та нормативну базу. Належна організація елементів сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання

та ефективному використанню отриманих результатів. Точність результатів оцінювання забезпечується дотриманням чіткої послідовності його проведення.

4. З'ясовано, що виокремлюють три основні підходи до оцінювання персоналу: якісний, кількісний та комбінований. Останній вважається найбільш доцільним для застосування в сучасних організаціях, оскільки поєднує їх переваги. Кожен із підходів до оцінювання персоналу передбачає використання різних методів, однак не всі з них враховують соціальну складову трудової діяльності працівників. Окрім того, у разі нераціонального поєднання результативність в межах єдиної системи оцінювання може знижуватись. Обґрунтовано важливість врахування аспекту резильєнтності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, як фактору, що збільшує точність визначення потенціалу працівників та забезпечує більш об'єктивну оцінку їх продуктивності.

5. Практичну частину дослідження було здійснено на базі ФОП Мурза С. С., що здійснює господарську діяльність у секторі легкої промисловості, яка характеризується високою конкуренцією, кадровим дефіцитом, нестабільністю енергетичних, фінансових, та інших ринкових факторів. Ці чинники прямо впливають на результативність працівників, що вимагає перегляд системи оцінювання з огляду на сучасні умови економічного середовища.

6. Загальна чисельність персоналу становить 60 осіб, які виконують свої професійні обов'язки за різними функціональними напрямками в межах діяльності підприємства. Доведено наявність зв'язку між результативністю структурних підрозділів. Коефіцієнт кореляції знаходиться в межах [0,64-0,87], що свідчить про вплив змін діяльності одного відділу на інші, та створює цим потребу у вдосконаленні діючих елементів механізму оцінювання.

7. Аналіз діючої системи оцінювання персоналу дозволив виявити, що для працівників різних підрозділів використовується відмінний набір критеріїв та показників, з урахуванням особливостей діяльності кожної організаційної

одиниці. Основний підхід, що застосовується під час оцінювання, передбачає обмеження кількісними індикаторами. При цьому наявні елементи комбінованого підходу, що поєднує вимірювані значення. Окреслено найбільш поширені методи оцінювання на дослідженому підприємстві. Серед них: метод бальної оцінки, рейтинговий та коефіцієнтний метод.

Досліджено організаційне забезпечення, яке ґрунтується на чітко визначених учасниках оцінювання (лінійні керівники та аналітик), встановленій процедурі проведення (4 етапи), використанні сучасних інструментів (CRM-система, ERP-система, PowerBI, Excel тощо).

8. Отримані результати було систематизовано у SWOT-аналіз. Основними перевагами системи оцінювання є: наявність чітких критеріїв, індикаторів, процедури, періодичності та системного характеру оцінювання. Виявлені недоліки пов'язані з недосконалістю підходу, що проявляється у нестачі якісних параметрів. Додатково було виділено такі проблеми, як складність розрахунків, підвищену ймовірність допущення помилок, надмірний перелік показників, а також відсутність урахування впливу зовнішніх факторів.

9. У межах дослідження було розроблено удосконалену модель оцінювання персоналу. Вагомим базисом для розробки став ABC-аналіз, котрий дозволив окреслити пріоритетні завдання для подальшої роботи. Ключовою перевагою нового механізму є комбінований підхід до оцінювання, що враховує якісні та кількісні характеристики. Запропонований метод оцінювання праці полягає у розрахунку інтегрального коефіцієнту (КРІ). Він складається з трьох елементів, а саме: ефективності трудової діяльності (запропоновано розрахунок під окремі посади), рівня класифікації (РК) та коефіцієнту стабільності умов (КСУ).

10. Зазначено, що такі слабкі сторони, як складність обчислення та нестабільність зовнішнього середовища не були повністю усуненими. Це пояснюється фінансовими обмеженнями організації та неможливістю впливу

на макрофактори відповідно. Попри це нова модель все ж дозволила мінімізувати їх вагу на кінцевий результат.

11. Запропоновано рекомендації щодо організації використання удосконаленої системи оцінювання персоналу, з метою ефективного її застосування. Вони включають: розробку внутрішнього регламенту проведення оцінювання персоналу; здійснення інформування працівників щодо цілей проведення оцінювання; у перспективі залучення експертів з оцінювання для подальшого удосконалення методичного забезпечення визначення продуктивності працівників; організацію систематичного контролю за дотриманням вимог проведення процедури оцінювання; впровадження цифрових інструментів для автоматизації проведення та систематизації зберігання отриманих даних.

12. Обґрунтовано напрями застосування одержаних результатів. Для цього запропоновано здійснювати розподіл працівників за рівнями результативності (від А1 до С2), що визначаються на основі динаміки інтегрального показника. Сформовану класифікацію доцільно використовувати, як інформаційну основу для: виявлення кадрового потенціалу; планування навчання працівників; матеріального та нематеріального стимулювання ключових працівників; організації наставництва; своєчасного виявлення працівників, що становлять зону ризику для ефективності діяльності підприємства; перепрофілювання працівників.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу промислового підприємства сприятиме підвищенню об'єктивності результатів продуктивності працівників, а також створить можливість своєчасного балансування результативності підрозділів та підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., Al-Duaji, M. Investigating the Effectiveness of Employees' Performance Appraisal System: Kuwait Case Study. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9. No. 31. Pp. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
2. Ashamsudeen Ibrahim, S. A. Principles of Personnel Management : study guide. Karaikudi : Alagappa University, Directorate of Distance Education, 2019. 274 p.
3. Daoanis, L. E. Performance Appraisal System: Its Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 2012. Vol. 2. No. 3. Pp. 55–62.
4. eLeaP Editorial Team. The Evolution of Performance Appraisal Systems. URL: <https://performance.eleapsoftware.com/the-evolution-of-performance-appraisal-systems/> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Lanstone M., Doner E. Measuring the value of human capital. *Environmental, Social and Governance (ESG)*. November 2021. 8 p.
6. Mohammed, A. A. Review Paper on University Teachers Performance Appraisal. *Open Access Library Journal*. 2020. Vol. 7. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1106509>
7. Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., Arad, S. The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. Pp. 249–271. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
8. SMTH. Official website. URL: <https://smth-underwear.com/> (дата звернення: 13.02.2026).
9. SMTH. Брендбук компанії : внутрішні матеріали підприємства ФОП Мурза С. С. 2025.
10. Yoon, D. How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020986538>

11. YouControl. Інформація про суб'єкта господарювання ФОП Мурза Степан Сергійович. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/64916141/
12. Zachosova, N. The theory and methodology of scientific research on the implementation of human-centered management in organizations' HR management strategies. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 8. Pp. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-116-128>
13. Zhuk, O., Drabchuk, N., Hoi, N. V., Pitei, N., Rubaniak, O. Personnel evaluation system in public authorities: principles, features and implementation stages. *Наукові перспективи*. 2025. № 7 (61). С. 32–43. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-32-43](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-32-43)
14. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
15. Атанасов М. В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.6.6>
16. Базалійська, Н. П., Бойко, Д. І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки* : збірник наукових праць. 2015. Вип. 5. С. 296–300.
17. Бідна, А. Система оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. Економіка та управління. 2018. Вип. 5. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%91%D0%B4%D0%BD%D0%B0.pdf
18. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf.

19. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4780/3/bortnik_sagan.pdf
20. Букреева Д. С. Комплексна система показників ефективності контролю. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787>
21. Галайда, Т. О., Олешко, К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
22. Гіль, Л. А. Управління психоемоційним станом працівників як чинник економічної ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-56>
23. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 84–96. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96>
24. Завербний А. С., Кушка П. А., Мицишин Р. В. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>
25. Коваленко, Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-13>
26. Ковшова І. О., Долінська А. О. Система оцінювання персоналу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 3 (65). С. 80–85.
27. Креденцер О., Чорний П. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний

аналіз. *Організаційна психологія*. Економічна психологія. 2025. № 2 (35). URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/506/423>

28. Креденцер О. В. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія*. Економічна психологія. 2024. № 3–4 (33). С. 124–136.

29. Крушельницька, О. В., Мельничук, Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

30. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4 (58). С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>

31. Літинська, В. А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71>

32. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>

33. Лойко, І. Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2014. Вип. 146. С. 129. DOI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.146.2014.73887>

34. Люба, А. В., Щербій, К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Young Scientist*. 2018. № 12 (64). С. 291–295. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>

35. Мазанович Ю. В. Особливості побудови системи КРІ виробничого підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності. *Шевченківська весна 2026*. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи : матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 25–26 березня 2026 р.

36. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 474–489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.

37. Мальованна М. Є., Полторацька А. О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-133>

38. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. Проблеми матеріальної культури. *Економічні науки*. С. 46–50.

39. Мішина, С., Вертегел, В. Аналіз підходів до оцінювання персоналу логістичної компанії. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : збірник наукових праць. Харків, 2024. С. 133–135.

40. Мовчан, В. Система оцінювання працівників підприємства // Менеджмент персоналу : матеріали студентської наук. конф. Державний торговельно-економічний університет. Київ, 2023. С. 284–293.

41. Монстович, А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53–54.

42. Нижник, В. М., Змерзла, Т. І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Вінниця, 14 лютого 2014 р. Вінниця, 2014. С. 237–242.

43. Овчинікова, М. О., Делєва, Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1 (72). Ч. 2. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8>

44. Положення про структурні підрозділи ФОП Мурза С. С. : внутрішній нормативний документ підприємства. 2025.

45. Понад 70% українців відчувають стрес або знервованість і лише 2% звертаються до фахівця. Міністерство охорони здоров'я України. 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ponad-70-ukrainciv-vidchuvajut-stres-abo-znervovanist-i-lishe-2-zvertajutsja-do-fahivcja> (дата звернення: 08.04.2026).

46. Посвалюк О. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 6. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17>

47. Правила внутрішнього трудового розпорядку ФОП Мурза С. С. : внутрішній нормативний документ підприємства. 2025.

48. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/view/2d3ef2cd-04b5-4088-8b3d-26c6245b05af> (дата звернення: 18.03.2026).

49. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

50. Савчинський, О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Вінниця, 22 жовтня 2018 р. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 315–324.

51. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запріченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431> .

52. Сиволап Л. А., Галицина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>.

53. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

54. Соколов, А. В., Начева, В. О. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації. Державне управління у сфері цивільного захисту : матеріали наук.-практ. конф. Харків. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol6/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nacheva-v-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciy.html> .

55. Стражник Ю. І. Аналіз сутності і генеза поняття «резильєнтність» у науковій літературі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 1290–1300. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-1290-1300](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-1290-1300) .

56. Стрес в Україні та Європі: як війна змінює сприйняття життя молоддю. Gradus Research Company. 2026. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/stress-in-europe-and-ukraine-young-peoples-perceptions-of-life/> (дата звернення: 08.04.2026).

57. Ткач, А. А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств. *Держава та регіони*. Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 222–225.

58. Харун, О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки* : збірник наукових праць. 2016. Вип. 12. С. 354–358.

59. Хіміч, С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. № 72. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8> .

60. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2021. 312 с.

61. Чечаганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>.
62. Шапошников К. С., Денисенко А. А., Кривенцов В. Е. Роль КРІ в управлінні персоналом. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Економіка, психологія та управління. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01>.
63. Швед, В. В., Хідіров, Д. С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 70–73.
64. Шляга О. В., Білоус А. С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 5. С. 126–136. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.
65. Штатний розпис ФОП Мурза С. С. : внутрішній нормативний документ підприємства. 2025.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ксерокопії надрукованої праці магістранта за темою магістерської роботи

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Мазанович Юлія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, магістерський рівень здобуття освіти

спеціальність «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Білорус Т.В.

FEATURES OF BUILDING A KPI SYSTEM FOR A MANUFACTURING ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF MILITARY AND ECONOMIC INSTABILITY

The article contains the author's research findings on a personnel evaluation system for manufacturing enterprises. Under conditions of labor shortages and military and economic instability, improving approaches to personnel management has become particularly relevant, as the modern business environment operates under increased risks. Traditional KPI system models are gradually losing their effectiveness, which necessitates the consideration of not only quantitative but also qualitative performance indicators.

Сучасний стан економіки України характеризується наявністю вагомих кризових факторів, зумовлених передусім збройною агресією російської федерації. Повномасштабні бойові дії вже спричинили глибоку трансформацію в усіх сферах економічної системи та продовжують негативно впливати на їх подальшу діяльність. Наслідки таких процесів мають глобальний вплив: від ролі України на світовій арені до рівня добробуту життя населення. Одним із елементів ринкової структури, що функціонує в умовах деструктивних факторів є бізнес-середовище, яке вирізняється підвищеною чутливістю до зовнішніх факторів. Виробничі підприємства, як основа реального сектору, стикаються із зростанням собівартості продукції, зниженням купівельної спроможності, податковим навантаженням, перебоєм електроенергії, а також кадровим голодом й труднощами в кадровій політиці. З метою утримання конкурентних позицій, особливої ваги сьогодні набувають проблеми збереження трудових ресурсів й ефективності управління персоналом.

Відповідно до проведеного дослідження Міністерством економіки України у 2024 році, у 17% роботодавців з різних регіонів та секторів економіки чисельність колективу зменшилась в межах 20-50%, а у 15% респондентів – на понад 50%. Серед основних причин: мобілізація, еміграція закордон, неконкурентна заробітна плата й внутрішня міграція [1]. З огляду на кадровий дефіцит, що спричинений навантаженням макроекономічних факторів на персонал, традиційна модель оцінювання персоналу, орієнтована переважно на кількісні показники, не корелює із раціональним використанням системи КРІ в турбулентних умовах. Саме тому актуальним є трансформація комплексу підстакування продуктивності на виробничих підприємствах, що запобігає додатковому тиску та сприяє збереженню людських ресурсів.

Як зазначають Й. С. Ситник та Г. М. Юрченко, більшість моделей оцінювання ефективності роботи працівників орієнтовані на економічні показники, які не враховують соціальний вплив та персональні характеристики співробітників [2]. Така одновимірність може призвести до відсуття підвищених вимог, надмірного контролю працівників та зниження стійкості підприємства в цілому. Альтернативним підходом може виступати включення до системи КРІ різнопланових показників.

Одним з них є фактична зайнятість, тобто скільки часу витратив співробітник на виконання плану виробничого процесу. Важливо також враховувати коефіцієнт безперерйного робочого процесу, а саме кількість днів, за яких були відсутні вимушені перерви (наприклад, сипнал повітряної тривоги, ранковий обстріл, зменшують час, коли персонал задіяний до роботи). Плинність кадрів на підприємстві також має вплив, оскільки зміна чисельності колективу може стимулювати сумніви у працівників щодо доцільності продовжувати трудові відносини. Індикатор адаптивності проявляється у швидкості працівника пристосуватися до виготовлення нових моделей виробів чи робочого обладнання. На виробничих підприємствах норми адаптивності встановлюються технічним відділом на основі спостережень та замірів часозатрат.

Варто враховувати й психоемоційну стабільність, а також рівень задоволеності внутрішньою комунікацією. Свій вклад у дослідження даної проблеми внесли Пузирьов С. В. та Лаптев І. М., наголошуючи що аквані чинники прямо впливають на продуктивність, та рівень концентрації на об'єкті [3]. Такі дані для оцінки компанія може отримувати із регулярного опитування штату.

При цьому доцільним є за основу враховувати виконання планів працівником, оскільки це залишається базовим індикатором ефективності виробничого процесу. Актуальність такого підходу полягає у збереженні традиційної моделі, проте з використанням доповнюючих факторів впливу. Калькуляцію складових наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахунок структурних елементів побудови сучасної системи КРІ виробничого підприємства

ПОКАЗНИК (X)	РОЗРАХУНОК	ВАГА ВПЛИВУ (w)
Виконання плану (як основа)	(Кількість виготовлених одиниць / Виробничий план на 1 особу) *100%	
Фактична зайнятість	К-сть робочих днів у періоді / К-сть відпрацьованих днів у періоді	0,4
Коефіцієнт безперерйного робочого процесу	К-сть робочих днів у періоді / К-сть днів у штатному режимі роботи	0,25
Психоемоційна стабільність	2 – (Оцінка працівника по 10-бальній шкалі / 10)	0,15
Плинність кадрів	1 + ((к-сть звільнених працівників * 100) / чисельність персоналу) / 100)	0,10
Індикатор адаптивності	1,1 / 1,2 – за умови адаптації на 50%+ та 25%+ повільніше, ніж норма, відповідно 1,3 – за умови адаптації згідно норм часозатрат 1,4 / 1,5 – за умови адаптації на 25%+ та 50%+ швидше, ніж норма, відповідно	0,05
Рівень задоволеності внутрішньою комунікацією	2 – (Оцінка працівника по 10-бальній шкалі / 10)	0,05
ФОРМУЛА КРІ = % виконання плану * (ΣXi * w)		

Джерело: авторська розробка

Для тестування підходу було обрано працівника виробничого підприємства легкої промисловості, з виконанням плану у розмірі 182 од. при встановленому виробничому плану для нього у 200 од. За традиційної моделі рівень ефективності складає 91,00% зі 100,00% можливих. З врахуванням відпрацьованих 19 днів (з 20 можливих), 18 днів безперерйної штатної роботи, оцінки 8 з 10 можливих свого емоційного стану, 10 балів з 10 можливих щодо задоволеності внутрішньою комунікацією, 2 звільнених, штату з 51 особи, та швидшої адаптації на рівні 30%, показник ефективності співробітника склав 100,10%. Результати демонструють, що врахування різнопланових чинників впливу збільшало показник продуктивності співробітника на 10,10 процентних пунктів.

Рис. А.1. Перша сторінка тез доповіді наукової конференції «Шевченківська весна 2026»

Джерело: [35]

Використання даної методики має перспективи подальшого розвитку та удосконалення, враховуючи специфіку умов функціонування кожного виробничого підприємства, що мають на меті впровадження сучасного підходу до оцінювання роботи персоналу. Розробка буде також свідчити про революційний перехід до моделі, де цінують кожного співробітника. Такі принципи управління узгоджуватимуться із стратегічними цілями бізнесу, створюючи сприятливе робоче середовище й демонструючи людиноцентричний підхід. У своїй науковій праці Н. Зачосова наголошує, що баланс між потребою бізнесу та орієнтацією на людину покращить брендінг та репутацію роботодавця на ринку праці [4].

Отже, в умовах воєнно-економічної нестабільності система оцінювання персоналу виробничих підприємств потребує трансформації, зумовленої комплексом кризових чинників, зокрема дефіцитом трудових ресурсів. Посилення кількісних показників з якісними соціальними індикаторами сприятиме створенню інтегрованому комплексу KPI, що відобразить узгодженість між результативністю й людиноцентричним управлінням.

1. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. Міністерство економіки, довідка та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/view/2d3ef2cd-04b5-4088-8b3d-26c6245b05af>.
2. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2022. Вип. 39. С. 4.
3. Пузырьов С. В., Лаптев І. М. Психологічні особливості професійного виторання фахівців в умовах війни в Україні. *Воєні записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Психологія*. 2025. Вип. 3 (75). С. 187.
4. Zachosova N. The theory and methodology of scientific research on the implementation of human-centered management in organizations' hr management strategies. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Vol. 8. Pp. 121. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-116-128.

Для програми конференції:

Author	Subject of report/the supervisor
Julia Mazanovuch Master's degree, 2 year, Taras Shevchenko National University of Kyiv	<i>Features of building a KPI system for a manufacturing enterprise under conditions of military and economic instability (PhD in Economics, Associate Professor T. Bilorus)</i>
Мазанович Ю.В. II курс магістерського рівня Київський національний Університет імені Тараса Шевченка	<i>Особливості побудови системи KPI виробничого підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності (к.е.н., доц. Білорус Т. В.)</i>

Рис. А.2. Друга сторінка тез доповіді наукової конференції «Шевченківська весна 2026»

Джерело: [35]

Додаток Б

Візуальні елементи фірмового стилю бренду «SMTH.»



Рис. Б.1. Логотип зареєстрованої торгової марки «SMTH.»

Джерело: [9]



Рис. Б.2. Елементи фірмового стилю бренду «SMTH.» (кольорова палітра та назва)

Джерело: [9]

Додаток В

Інструментарій визначення показника психоемоційного стану працівника

Таблиця В.1

Запропонована анкета для оцінювання психоемоційного стану працівника

Регулярне опитування працівника щодо його психоемоційного стану		
ПІБ: _____ Дата заповнення: _____ Інструкція: оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 10, де 1 – повністю не погоджуюсь 10 – повністю погоджуюсь Просимо надавати відповіді максимально об'єктивно та щиро, оскільки це сприятиме підвищенню точності визначення показника психоемоційного стану		
№	Запитання	Поле для відповіді
1	Я відчуваю стабільний психоемоційний стан у повсякденному житті.	
2	Я здатний(-на) швидко відновлювати внутрішню рівновагу після напружених ситуацій.	
3	Події поза роботою не впливають суттєво на мій загальний емоційний стан.	
4	Наявні зараз побутові та особисті справи не спричиняють стрес чи напругу.	
5	Я підтримую емоційну стійкість у процесі виконання робочих обов'язків.	
6	Робоче навантаження не спричиняє у мене тривалого емоційного виснаження.	
7	Я зберігаю ефективність роботи навіть за умов підвищеної інтенсивної діяльності.	
8	Я зберігаю працездатність у разі змін умов виконання завдань.	
9	Я підтримую конструктивну взаємодію з колегами навіть у складних робочих ситуаціях.	
10	Я контролюю власні емоції реакції під час виконання професійних обов'язків.	

Джерело: розроблено автором

Додаток В.2

Алгоритм розрахунку рівня психоемоційної стабільності працівника

№	Показник	Розрахунок	Трактування
1	СЗ _з	$\frac{(\text{Значення питань } 1-4)}{4}$	Середнє значення, що відображає вплив зовнішніх факторів. Вага 1 питання: $50\%/4 = 12,50\%$
2	СЗ _р	$\frac{(\text{Значення питань } 5-10)}{6}$	Середнє значення, що відображає вплив робочих факторів. Вага 1 питання: $50\%/6 = 8,33\%$
3	О _{пс}	$\frac{СЗз + СЗр}{2}$	Загальна оцінка психоемоційного стану працівника.

Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Порівняння результатів розрахунку ефективності працівника за проаналізованою та удосконаленою системою оцінювання персоналу

Таблиця Д.1

Алгоритм розрахунку показника продуктивності працівника за двома моделями оцінювання персоналу

Умови тестування за алгоритмом проаналізованої системи оцінювання	
Посада працівника: швачка Вид виконуваних робіт: пошиття одного виду виробу Встановлений виробничий план за відведений період: 400 Виконання плану за відведений період: 364 Частка утвореного браку: 0,00% Кількість робочих / відпрацьованих днів у періоді: 10 / 10	
Розрахунок:	Висновок:
1. $X_i = \frac{\text{Кількість виготовлених виробів}}{\text{Кількість робочих днів у періоді}}$ $X_1 = \frac{364}{10} = 36,4$ 2. Норма за 1 робочий день: $\frac{400}{10} = 40$ 3. $E_{i1} = \left(\frac{X_i}{\text{Встановлена норма}} \right) * 100\%$ $E_{i1} = \left(\frac{36,4}{40} \right) * 100\% = 91,00\%$	За результатами розрахунку, ефективність працівника становить 91,00% .
Умови тестування за алгоритмом удосконаленої системи оцінювання	
Посада працівника: швачка Вид виконуваних робіт: пошиття одного виду виробу Встановлений виробничий план за відведений період: 400 Виконання плану за відведений період: 364 Частка утвореного браку: 0,00% Кількість робочих / відпрацьованих днів у періоді: 10 / 10 Кількість робочих днів у штатному режимі: 9 Присвоєний лінійним керівником рівень кваліфікації: В Оцінка психоемоційного стану по 10-бальній шкалі: 8 Кількість звільнених працівників за останній місяць: 3 Актуальна чисельність персоналу: 59	
Розрахунок:	Висновок:
1. Виконання плану виробітку $= \left(\frac{364}{400} \right) * 100\% * 1 = 91,00\%$ $K_{бр} = 1$, оскільки частка браку 0,00% 2. РК = 1,10, оскільки лінійним керівником присвоєно рівень кваліфікації В 3. КСУ $= 0,5X_1 + 0,3X_2 + 0,2X_3$ X_1 – безперебійність робочого процесу $\left(\frac{10}{9} \right)$ X_2 – психоемоційна стабільність $\left(2 - \left(\frac{8}{10} \right) \right)$ X_3 – плінність кадрів $\left(1 + \left(\frac{3 * 100}{59} \right) / 100 \right)$ $КСУ = 0,5 \left(\frac{10}{9} \right) + 0,3 \left(2 - \left(\frac{8}{10} \right) \right) + 0,2 \left(1 + \left(\frac{3 * 100}{59} \right) / 100 \right)$ $КСУ = 0,5(1,11) + 0,3(1,2) + 0,2(1,05) = 1,13$ 4. КРІ = Виконання плану виробітку * РК * КСУ $КРІ = 91,00\% * 1,10 * 1,13 = 113,11\%$	За результатами розрахунку, ефективність працівника становить 113,11% . З урахуванням нижчого рівня кваліфікації працівника, нестабільності умов робочого процесу та підвищеного психоемоційного навантаження встановлено, що фактичний рівень його ефективності виявився вищим за очікуваний.
Проаналізована модель : Удосконалена система 91,00% : 113,11% → збільшення на 22,11 пр. п. (на 24,3%)	

Джерело: розроблено автором

Додаток Е

Рекомендована структура регламенту проведення оцінювання персоналу

Таблиця Е.1

Проект регламенту про систему оцінювання персоналу

№	Назва розділу	Зміст
1	Загальні положення	Опис призначення документа та загальних положень щодо організації процесу оцінювання персоналу на підприємстві.
2	Мета та завдання оцінювання персоналу	Визначаються основні орієнтири проведення оцінювання персоналу та його роль у забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства.
3	Принципи проведення оцінювання	Окреслюються основні засади здійснення оцінювання персоналу, спрямовані на забезпечення об'єктивності результатів.
4	Організаційне забезпечення проведення оцінювання персоналу	Визначаються організаційні основи проведення оцінювання персоналу, склад учасників процесу оцінювання та порядок їх взаємодії.
4.1	Учасники процесу оцінювання	Зазначається перелік всіх учасників процесу оцінювання персоналу, їх роль у проведенні оцінювання, участь у формуванні результатів оцінювання та використанні отриманих результатів у процесі управління персоналом підприємства.
4.2	Розподіл відповідальності між учасниками оцінювання	Встановлюється розподіл функцій і відповідальності між учасниками процесу оцінювання персоналу на різних рівнях управління, зокрема щодо організації проведення оцінювання, узагальнення його результатів та їх подальшого використання.
4.3	Періодичність проведення оцінювання персоналу	Вказуються строки проведення оцінювання персоналу з урахуванням специфіки діяльності підрозділів підприємства, що передбачає здійснення поточного оцінювання протягом місяця та проведення підсумкового оцінювання результативності працівників за підсумками звітного періоду.
4.4	Порядок проведення оцінювання персоналу	Описується послідовність етапів проведення оцінювання персоналу, включаючи підготовку, здійснення оцінювання, узагальнення отриманих результатів та їх подальше використання у процесі управління персоналом.
4.5	Контроль за дотримання регламенту проведення оцінювання персоналу	Визначається порядок перевірки дотримання вимог регламенту проведення оцінювання персоналу та передбачається здійснення нагляду з боку керівників вищих рівнів управління за діяльністю осіб, відповідальних за організацію оцінювання персоналу.
5	Методологічне забезпечення проведення оцінювання персоналу	Подається характеристика методичних основ проведення оцінювання персоналу, складу критеріїв і показників оцінювання, порядку розрахунку

		інтегрального показника результативності, а також методів та інструментів здійснення оцінювання.
5.1	Критерії та показники оцінювання персоналу	Формується система критеріїв і показників оцінювання персоналу з урахуванням специфіки діяльності підрозділів підприємства та особливостей оцінювання результативності працівників.
5.2	Порядок визначення інтегрального показника результативності	Подається характеристика алгоритму розрахунку узагальненого показника результативності працівника на основі системи встановлених критеріїв і показників оцінювання з урахуванням їх вагових коефіцієнтів та подальшого трактування отриманих результатів.
5.3	Методи та інструменти проведення оцінювання персоналу	Визначається перелік методів оцінювання персоналу та розкривається зміст інструментів збору, обробки й аналізу інформації, необхідної для встановлення рівня результативності працівників.
6	Використання результатів оцінювання	Окреслюються напрями застосування результатів оцінювання персоналу, зокрема їх використання для класифікації працівників за рівнем результативності та обґрунтування подальших управлінських рішень щодо розвитку персоналу і підвищення ефективності діяльності підрозділів.
6.1	Класифікація працівників за рівнем результативності	Характеристика механізму розподілу працівників за встановленими рівнями результативності відповідно до отриманих інтегральних показників оцінювання.
6.2	Обґрунтування напрямів використання одержаних результатів	Обґрунтовуються управлінські заходи щодо подальшого професійного розвитку працівників, їх стимулювання та підвищення ефективності діяльності підрозділів на основі присвоєних рівнів результативності.
7	Заключні положення	Встановлюється порядок набрання чинності регламентом проведення оцінювання персоналу, умови його застосування в діяльності підрозділів підприємства та процедура внесення змін і доповнень до визначених положень.

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Приклад визначення рівня результативності працівника в динаміці

Таблиця Ж.1

Динаміка інтегрального показника ефективності працівника та присвоєння йому відповідного рівня результативності

Період (T)	$T=n$	$T=n+1$	$T=n+2$	$T=n+3$	$T=n+4$	$T=n+5$	$T=...$
КРІ, у %	97,44	106,81	112,54				
Рівень результативності $_{n+2}$	B2						
КРІ, у %	97,44	106,81	112,54	110,98			
Рівень результативності $_{n+3}$	A2						
КРІ, у %	97,44	106,81	112,54	110,98	113,11		
Рівень результативності $_{n+4}$	A1						
КРІ, у %	97,44	106,81	112,54	110,98	113,11	112,05	
Рівень результативності $_{n+5}$	A1						
КРІ, у %	97,44	106,81	112,54	110,98	113,11	112,05	...
Рівень результативності...	...						

Джерело: розроблено автором

Таблиця Ж.2

Порядок визначення рівня результативності працівника

№	Контрольний період (T)	$T=n+2$	$T=n+3$	$T=n+4$	$T=n+5$	$T=...$
1	Оцінювані періоди	$T=n$	$T=n+1$	$T=n+2$	$T=n+3$	$T=n+4$
		$T=n+1$	$T=n+2$	$T=n+3$	$T=n+4$	$T=n+5$
		$T=n+2$	$T=n+3$	$T=n+4$	$T=n+5$	$T=...$
	Інтервал періоду	$[n; n+2]$	$[n+1; n+3]$	$[n+2; n+4]$	$[n+3; n+5]$	$[n+4; ...]$
2	КРІ, у % (T_1) Діапазон значення	97,44 [90%-110%]	106,81 [90%-110%]	112,54 > 110%	110,98 > 110%	113,11 > 110%
3	КРІ, у % (T_2) Діапазон значення	106,81 [90%-110%]	112,54 > 110%	110,98 > 110%	113,11 > 110%	112,05 > 110%
4	КРІ, у % (T_3) Діапазон значення	112,54 > 110%	110,98 > 110%	113,11 > 110%	112,05 > 110%	...
5	Оцінка стабільності КРІ	Нестабільно	Нестабільно	Стабільно	Стабільно	...
6	Переважання діапазону	[90%-110%]	> 110%	> 110%	> 110%	...
7	Рівень результативності	B2	A2	A1	A1	...

Джерело: розроблено автором на основі Табл. Ж.1

АНОТАЦІЯ

Мазанович Ю. В. Організаційно-методичне забезпечення системи оцінювання персоналу промислового підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень, аналіз функціонування системи оцінювання персоналу ФОП Мурза С. С. та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Роботу присвячено питанням оцінювання результативності персоналу промислового підприємства на основі поєднання кількісних і якісних індикаторів та удосконалення організаційно-методичного забезпечення відповідної системи. У роботі обґрунтовано доцільність урахування додаткових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у системі оцінювання результативності персоналу та виділено відповідні основні групи кількісних і якісних показників оцінювання. Уточнено склад індикаторів і параметрів оцінювання продуктивності персоналу промислового підприємства та напрями використання його результатів у системі управління персоналом з урахуванням додаткових чинників впливу. Визначено напрями вдосконалення організаційно-методичного забезпечення системи оцінювання результативності персоналу підприємства на основі розширення складу показників, удосконалення порядку використання результатів оцінювання та організації самого процесу його проведення. Запропоновано методіку оцінювання результативності персоналу промислового підприємства на основі інтегрального показника ефективності працівників та комбінованого підходу з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Ключові слова: система оцінювання персоналу, результативність працівників, продуктивність праці, інтегральний показник ефективності, якісні та кількісні показники ефективності, комбінований підхід, кадровий потенціал, персонал промислового підприємства, удосконалення моделі оцінювання персоналу.

SUMMARY

Mazanovych Yuliia, V. Organizational and Methodological Support for Personnel Evaluation Systems in an Industrial Enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to generalize theoretical provisions, analyze the functioning of the personnel evaluation system of FOP Murza S. S., and develop practical recommendations for the formation and improvement of the organizational

and methodological support of the personnel evaluation system in order to increase the efficiency of personnel management at the enterprise. The master's thesis addresses the issues of employee performance evaluation at an industrial enterprise based on the combination of quantitative and qualitative indicators and the improvement of the organizational and methodological support of the corresponding system. The thesis provides justification for the feasibility of taking into account additional factors of the internal and external environment of the enterprise in the employee performance evaluation system and identifies the corresponding main groups of quantitative and qualitative evaluation indicators. The work suggests clarification of the composition of indicators and parameters for evaluating personnel productivity at an industrial enterprise and the directions for using evaluation results in the personnel management system considering additional influencing factors. The master's thesis explains the directions for improving the organizational and methodological support of the employee performance evaluation system at the enterprise based on expanding the set of indicators, improving the procedure for using evaluation results, and organizing the evaluation process itself. The master's thesis proposes a methodology for evaluating employee performance at an industrial enterprise based on an integral efficiency indicator and a combined approach considering the factors of the internal and external environment of the enterprise.

Keywords: personnel evaluation system, employee performance, labor productivity, integral efficiency indicator, qualitative and quantitative performance indicators, combined approach, personnel potential, industrial enterprise personnel, improvement of the personnel evaluation model.