

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

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

**ВОЛОЩУК СОФІЇ АНДРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_ червня 2023 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

**Відзив**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**на тему « Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу**  
**торговельного підприємства »**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр»**  
**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньої програми «Менеджмент організацій»**  
**Волощук Софії Андріївни**

В умовах динамічних змін та постійних впливів зовнішнього середовища, задля підтримання успішності функціонування підприємства дедалі більше уваги приділяють проблематиці коректного та ефективного оцінювання персоналу, що обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Робота є структурованою у відповідності з поставленою метою і сформульованими завданнями. Зміст включає логічно взаємопов'язані між собою теоретичну, аналітичну та конструктивну частини, що дало змогу повною мірою розкрити предмет дослідження і досягти поставленої мети.

У першому розділі автором висвітлено теоретико-методичні засади оцінювання персоналу. Розкрито сутність поняття оцінювання персоналу та висвітлено підходи різних авторів до трактування його змісту, принципів та критеріїв проведення; подано основні етапи процесу оцінювання персоналу та узагальнено методичний інструментарій оцінювання, який враховує найсучасніші потреби і запити роботодавців.

Аналітичний розділ містить організаційно-управлінський моніторинг ПТК ТОВ «Агромат». Автором здійснено аналіз кадрового забезпечення підприємства та діагностику діючої на ньому системи оцінювання персоналу. Проведено опитування співробітників компанії щодо процедури оцінювання та побажань щодо її удосконалення.

У конструктивному розділі роботи представлено пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процедури оцінювання персоналу товариства. Зокрема, автором запропоновано диджиталізувати систему оцінювання персоналу підприємства, шляхом впровадження автоматизованої платформи. Для обґрунтування наданих рекомендацій, автором використано модель багатокритеріального аналізу альтернатив та представлено відповідне аналітико-методичне та організаційне забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат».

Кваліфікаційна робота Волощук С.А. є самостійним завершеним науковим дослідженням, що виконане на високому професійному рівні у відповідності з вимогами до робіт даного типу, і рекомендується до захисту перед ЕК з найвищою позитивною оцінкою.

Науковий керівник  
к.е.н, доц.



Ірина ГОРБАСЬ

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**на тему: «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу**  
**торговельного підприємства»**  
**здобувача освіти за ОС «Бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ВОЛОЩУК СОФІЇ АНДРІЇВНИ**

Сучасні підприємства функціонують в умовах глобалізації зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання персоналу є невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві. Керівники компаній повинні розуміти, що система оцінювання персоналу суттєво впливає на всі аспекти діяльності організації. Вони мають постійно аналізувати, налагоджувати та вдосконалювати даний процес.

Структура роботи має логічну будову, розділи по'язані між собою і об'єднані метою, яка розкриває тему і деталізується поставленими завданнями.

У першому теоретичному розділі автором розкрито сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства; висвітлено підходи різних науковців до визначення поняття «оцінювання персоналу». Подано ключові критерії та принципи процесу оцінювання персоналу. Узагальнено сучасний методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства.

Практичний розділ роботи представляє аналіз кадрового забезпечення ПТК ТОВ «АГРОМАТ». Автором проведено організаційно-управлінський моніторинг досліджуваного підприємства, здійснено діагностику системи оцінювання персоналу та наведено її SWOT-аналіз.


Конструктивний розділ роботи представляє рекомендації, щодо напрямків удосконалення аналітико-методичного забезпечення оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат». Автором запропоновано диджиталізацію системи оцінювання шляхом впровадження автоматизованої платформи. Розроблено модель багатокритеріального аналізу оцінювання альтернативних варіантів платформ на основі методу «COPRAS». А також запропоновано організаційне забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат».

Проведене дослідження відрізняється актуальністю, логічною структурою та обґрунтованістю висновків. Проведений аналіз основних проблем, практичні рекомендації дають підстави для висновку про належний рівень виконання.

У цілому робота Волощук С. А. «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу торговельного підприємства» є самостійним науковим дослідженням, яке виконане на достатньому професійному рівні у відповідності до вимог сучасної вищої школи та може бути рекомендована до захисту перед ЕК з високою позитивною оцінкою.

**Рецензент**

**к.е.н., доцент кафедри економічної теорії,  
макро- і мікроекономіки  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка**

 **Анна ЗАЛЄВСЬКА-ШИШАК**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**  
**СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ АКАДЕМІЧНОГО ПЛАГІАТУ**

Довідка про оригінальність кваліфікаційної роботи за освітнім рівнем бакалавр



Ім'я користувача:  
**Балан Валерій Економічний**

ID перевірки:  
**1015408763**

Дата перевірки:  
**03.06.2023 21:23:00 EEST**

Тип перевірки:  
**Doc vs Internet + Library**

Дата звіту:  
**03.06.2023 21:24:13 EEST**

ID користувача:  
**100006878**

Назва документа: **Волощук\_кер\_Горбась**

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11979 Кількість символів: 96381 Розмір файлу: 302.01 KB ID файлу: 1015072185

**3.05%**  
**Схожість**

Найбільша схожість: 0.53% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>)

2% Джерела з Інтернету

92

Сторінка 59

2.65% Джерела з Бібліотеки

334

Сторінка 59

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

**0%**  
**Вилучень**

Немає вилучених джерел

**Модифікації**

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

**Експертна оцінка роботи науковим керівником :**

Кваліфікаційна робота Волощук С.А. є оригінальним дослідженням, виконаним з дотриманням норм і вимог академічної доброчесності. Поставлені у роботі завдання виконано у повному обсязі з дотриманням календарного плану.

Робота рекомендується до захисту перед ЕК.

Науковий керівник:

Ірина ГОРБАСЬ

Оператор:

Валерій БАЛАН

# АГРОМАТ



Плитка та сантехніка  
тут і зараз

## ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра  
Волощук Софії Андріївни  
на тему: «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу  
торговельного підприємства»

Результати дослідження, представлені у кваліфікаційній роботі бакалавра на тему: «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу торговельного підприємства», виконані Волощук Софією Андріївною, студенткою 4-то курсу економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, за ОС «бакалавр», спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій», розглянуті в прийнятті до уваги керівництвом ПТК ТОВ «Агромат».

Надані у роботі рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу торговельного підприємства, зокрема, впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу, мають практичне значення для ПТК ТОВ «Агромат».

Застосування цих рекомендацій на практиці є реальним та дієвим інструментом підвищення продуктивності діяльності підприємства.

*Інспектор з кадрів*  
(посада)



*Д.С. Рещоко*  
(прізвище, ініціали)

Промислово-технічна компанія у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю АГРОМАТ  
Україна, 03115, м. Київ, пр-т Перемоги, 89-а  
+380 44 392 28 11 · 490 22 82 · 490 22 84  
referent@agromat.ua · www.agromat.ua

код ЄДРПОУ 21509937,  
ІВАН: UA343808050000000026001438129  
в ПАТ "Райффайзен Банк Аваль"

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

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ВОЛОЩУК СОФІЇ АНДРІЇВНИ**

- 1. Тема роботи:** «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу торговельного підприємства»  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11. 2022 р.
- 2.Строк завершення роботи:** 05.06.2023
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 29.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти організаційного забезпечення оцінювання персоналу організацій різних сфер діяльності.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес оцінювання персоналу Промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат».
- 6. Мета і завдання дослідження:**  
**Мета-** узагальнення та поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»  
**Завдання:**
  - 6.1.** розкрити сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства
  - 6.2.** дослідити сучасний методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства
  - 6.3.** проаналізувати кадрове забезпечення ПТК ТОВ «Агромат»
  - 6.4.** провести діагностику і виявити характерні особливості системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»
  - 6.5.** запропонувати напрямки диджиталізації ситеми оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»
  - 6.6.** розробити алгоритм організаційного забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

**Науковий керівник:** Горбась Ірина Миколаївна

**Студент:** Волощук Софія Андріївна

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

### Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультацій	Підпис консультанта
03.10.2022	Горбась І.М.	Узгодження теми з науковим керівником	
16.01.2023	Горбась І.М.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
23.01.2023	Горбась І.М.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
30.01.2023	Горбась І.М.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
13.02.2023	Горбась І.М.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
20.02.2023	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
10.04.2023	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
22.05.2023	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
29.05.2023	Горбась І.М.	Опрацювання висновків роботи	
05.06.2023	Горбась І.М.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
05.06.2023	Горбась І.М.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник:**



Горбась Ірина Миколаївна

**Студент:**

Волощук Софія Андріївна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	13
1.1. Сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства	13
1.2. Методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства .....	21
<b>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»</b> .....	28
2.1. Аналіз кадрового забезпечення ПТК ТОВ «АГРОМАТ» .....	28
2.2. Діагностика системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «АГРОМАТ»....	35
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»</b> .....	45
3.1 Диджиталізація системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»	45
3.2 Організаційне забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» .....	58
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	67
<b>ДОДАТКИ</b> .....	78

## ВСТУП

В умовах глобалізації розвитку організацій виникає потреба в кадровому управлінні та пошуку можливостей персоналу. Процес управління персоналом у сучасних умовах супроводжується інноваційним проривом, ускладненням виробничих процесів та збільшенням конкуренції на ринку праці. При цьому посилюється роль людини та роль механізмів, що зароджують вдосконалення економічних та соціальних напрямів діяльності виробництва у системі функціонування організації в цілому.

Саме тому, процес управління персоналом організації вимагає максимально скоординувати дії керівника враховуючи особливості поведінки кожного окремого працівника. Передусім, без налагодження процедури оцінювання в організації керівники не здатні знайти, проаналізувати характеристики та компетенції співробітників. Через це, кадрова діагностика посідає щонайважливіше місце у системі управління та впливає на розроблення стратегічних рішень для організації [14, с. 59-64].

Більшість вітчизняних організацій часто застосовують традиційні або навіть застарілі методи для оцінювання власних співробітників. Вони не можуть об'єктивно та повноцінно розкрити потенціал співробітників. Це призводить до того, що керівники організації стикаються з конфліктами, які тягнуть за собою певні проблеми, такі як: плинність кадрів, невиконання трудової дисципліни та зменшенню продуктивності праці співробітників. Така тенденція обумовила актуальність трансформації системи оцінювання персоналу в діяльності сучасних організацій.

Теоретичний та практичний внесок у розробку основних засад оцінювання персоналу зробили вітчизняні вчені-дослідники, а саме: Атамас. П. Й., Горбась І. М., Балабанова Л.В., Білорус Т. В., Балан В. Г., Білик О.М., Брайан Е., Бабчинська О.І., Виноградський Н. Д., Данюк В. М., Завіновська

Г.Т., Колот А.М., Кібанов А., Крушельницька О. В., Колот А.М., Смолянінова О. В., Соколовська В.В., Цимбалюк С.О. та інші.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти організаційного забезпечення оцінювання персоналу організацій різних сфер діяльності.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу Промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат».

Мета дослідження: узагальнення та поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат».

Для досягнення поставленої мети дослідження, необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства;
- дослідити сучасний методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства;
- проаналізувати кадрове забезпечення ПТК ТОВ «Агромат»;
- провести діагностику і виявити характерні особливості системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»;
- запропонувати напрямки диджиталізації ситеми оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»;
- розробити алгоритм організаційного забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат».

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи формують наукові та прикладні дослідження з проблематики оцінювання персоналу, монографічні та періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Internet, нормативні документи, господарський кодекс України, внутрішній трудовий розпорядок компанії, внутрішня фінансова та емісійна звітність, консолідований звіт про

управління, статут, колективний договір в основі статуту підприємства, результати внутрішніх досліджень ПТК ТОВ «Агромат».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема: метод спостереження; метод аналізу та синтезу; метод системного та багатокритерійного аналізу; метод інтерв'ювання та експертного опитування; метод порівняння; метод узагальнення та класифікації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, в яких послідовно розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання персоналу організацій, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Апробація результатів дослідження проводилась на:

- Міжнародній спеціалізованій науковій конференції «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень», яка відбулася 14 квітня 2023 року у місті Харків; за результатами конференції опубліковано тези на тему «Організаційне забезпечення оцінювання персоналу в організації» (Додаток А);
- Міжнародній спеціалізованій науковій конференції «Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень», яка відбулася 27 січня 2023 року у місті Хмельницький; за результатами опубліковано тези на тему «Особливості управління персоналом в умовах дистанційної роботи» (Додаток Б).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства

Початком зародження системи кадрового оцінювання співробітників в основі яких лежать сучасні методики можна вважати ХХ ст. Саме на початку цього століття у США зародились процедури дослідження особистих досягнень працівників. Метою аналізу було розроблення методів, що допоможуть об'єктивно та комплексно провести кадрову оцінку. Під час роботи було запропоновано підходи оцінювання: метод «управління за цілями», «360<sup>о</sup>» та «Assessment Center» [59, с. 11]. Отже, такі методи дістали поширення серед американських компаній, а потім завдяки своїй результативності стали застосовуватись по всьому світу.

Сьогодні кадрове оцінювання є незамінним інструментом системи управління персоналом та відіграє значну роль у стратегічному менеджменті. У процесі здійснення оцінювання можна здійснити повну діагностику потенціалу та кваліфікації співробітників, проаналізувати управлінські компетенції та прийняти кадрові рішення з повною поінформованістю.

Підприємство має проводити регулярне оцінювання свого персоналу та тяжіти до знаходження способів максимально ефективного використання його потенціалу, щоб досягти поставлених перед ними цілей. Система управління персоналом передбачає використання результатів оцінювання персоналу задля збереження конкурентоспроможних працівників та забезпечення розвитку всього підприємства. Такий процес спрямований на виявлення особливостей кожного працівника, основі яких складають програми навчання, розвитку та кадрові плани для персоналу [48, с. 292].

Немає єдиного підходу до визначення цього поняття, тому в межах дослідження було проаналізовано сутність терміну «оцінювання персоналу» різними вченими в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу» та аналіз тверджень

Автор	Визначення	Аналіз тверджень автора
Атамас. П. Й [2, с. 76]	«Оцінювання персоналу -це елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації»	Автор доводить, що відповідальність за ефективне оцінювання персоналу лежить на керівництві організації та що процес оцінювання персоналу має бути систематичним та об'єктивним. Автор підкреслює важливість зворотного зв'язку для розвитку працівників та покращення їхньої продуктивності.
Балабанова Л.В. [5, с. 43]	«Оцінювання персоналу -це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця»	Автор стверджує, що оцінювання працівників має бути систематичною та проводитись на основі чітко визначених критеріїв, які повинні бути орієнтовані на досягнення цілей організації. Підкреслює важливість об'єктивності та прозорості процесу оцінювання, щоб уникнути впливу особистих симпатій та антипатій на результати оцінювання.
Завіновська Г.Т. [29, с. 102]	«Оцінювання персоналу -це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу»	Автор стверджує, що оцінювання персоналу повинно бути зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей організації. Підкреслює важливість урахування індивідуальних потреб та можливостей кожного працівника при проведенні оцінювання.
Колот А.М. [39, с. 36]	«Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань»	Автор стверджує, що оцінювання персоналу повинно бути взаємовигідним процесом як для працівників, так і для керівництва організації. Підкреслює, що цей процес має бути чесним та прозорим, і що працівник повинен мати можливість дізнатися про свої результати та отримати об'єктивну оцінку своєї роботи.

\*Розроблено автором на основі вказаних джерел

На основі аналізу різних підходів авторів до трактування поняття «оцінювання персоналу», можемо сформулювати власне визначення. Отже,

оцінювання персоналу –це систематичний процес збирання та обробки інформації про співробітників підприємства задля аналізу їхнього потенціалу, розвитку, кваліфікації та ефективності на робочому місці.

Узагальнюючи, кадрове оцінювання є одним з головних інструментів управління людськими ресурсами, який дозволяє проаналізувати якість роботи та досягнення окремих працівників, він дає змогу внести правки у систему планування навчання та розвитку персоналу підприємства.

Оцінювання персоналу, за словами Балабанової Л.В., має включати не тільки оцінку фактичного виконання робіт, але й здатності працівників до саморозвитку, творчості та ініціативності. Вона вважає, що процес оцінювання повинен бути спрямований на виявлення та розвиток потенціалу працівників, а не тільки на нагородження тих, хто вже досягнув успіху [5, с. 57].

Щоб поліпшити ефективність системи кадрової діагностики, необхідно залучати персонал до сучасних практик оцінювання, застосовуючи самоаналіз та саморозвиток, залучаючи співробітників до постійних та регулярних практик оцінювання та розробляти програми підвищення кваліфікації та розвитку.

Крім того, кадрове оцінювання виступає одним з найголовніших інструментів мотивації працівників, оскільки діагностика враховує потреби, результати та зусилля кожного окремого співробітника в компанії. Таким чином, проводиться оцінювання результатів за допомогою яких встановлюється винагорода як матеріальна так і нематеріальна. Однак, слід зазначити, що система оцінювання персоналу має свої обмеження та може бути недостатньо ефективною, якщо не враховується весь спектр факторів, що впливають на працівника. Наприклад, такі як тип особистості, стиль роботи, соціальна та культурна обстановка в компанії, наявність різних стимулів та мотивації для роботи тощо.

Система оцінювання персоналу на підприємстві може виконувати різноманітні функції, серед основних виділяють:

1. визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників: результати оцінювання допоможуть виявити проблемні зони персоналу, моніторинг індивідуальних здобутків та визначення потреби у навчанні та розвитку;

2. планування кар'єрного зростання чи переведення окремих працівників: результати оцінювання допоможуть виявити потенційних лідерів та аналіз потреб їхнього кар'єрного зростання;

3. покарання працівників підприємства: результати оцінювання допоможуть виявити працівників, що потребують перепідготовки, перекваліфікації, посадове пониження або покарання за неналежне виконання своїх обов'язків

4. розподіл матеріальної винагороди та морального заохочення працівників: за результатами оцінювання працівникам призначається фінансова оплата або моральне стимулювання, що орієнтує співробітників до підвищення якості роботи та є стимулом до подальшого розвитку;

5. діагностика взаємовідносин у колективі, соціально-психологічного клімату та попередження конфліктів [14, с. 60].

Для того, щоб налагодити якісне та ефективне оцінювання персоналу, керівництву необхідно встановити чіткі критерії оцінювання та розробити відповідну методику збору даних про результати діяльності працівників. Також, треба враховувати та дотримуватись принципу відкритого та справедливого кадрового оцінювання для всіх працівників компанії незалежно від їх статусу та займаної посади.

Система оцінювання персоналу має спиратися на певні принципи:

- об'єктивність: оцінювання повинна ґрунтуватися на чітких критеріях, які відповідають результатам роботи співробітника, а не на особистих вподобаннях чи симпатіях;
- спрямованість на результат: оцінювання має бути спрямоване на досягнення стратегічних завдань організації та зосереджуватись на досягненнях працівника;

- регулярність: оцінювання проводиться у встановлені терміни постійно та регулярно;
- комплексність: кожного співробітника оцінюють за всіма зазначеними критеріями;
- прозорість: критерії оцінювання та процес самого аналізу повинен бути доступним та відкритим для всіх та відповідати політиці організації;
- рентабельність та доцільність проведення: вартість кадрового оцінювання не має перевищувати виділений на нього бюджет.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що основними принципами системи оцінювання працівників на підприємстві є об'єктивність, прозорість, систематичність та спрямованість на результат, врахування яких допоможе підприємству створити ефективну систему оцінювання персоналу, яка буде сприяти розвитку та досягненню успіхів в бізнесі.

Крім того, організаційне забезпечення оцінювання персоналу має включати ряд етапів та алгоритмів, які допомагають забезпечити проведення якісного кадрового оцінювання (рис. 1.1.1).

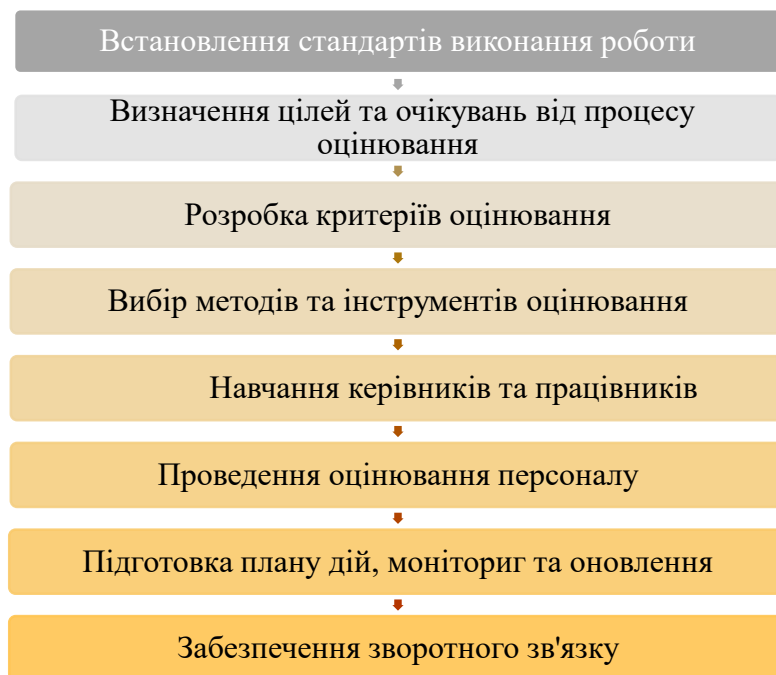


Рис. 1.1.1 Етапи забезпечення проведення кадрового оцінювання

\*Джерело: складено автором на основі [59, с. 36]

Детальніше розглянемо кожен з етапів проведення оцінювання персоналу на підприємстві.

1. Встановлення стандартів виконання роботи: перед розробленням та проведенням оцінювання персоналу необхідно провести аналіз всіх трудових завдань, що виконують працівники згідно їхніх посадових обов'язків та робочого місця.

2. Визначення цілей та очікувань від процесу оцінювання: організація повинна чітко визначити чого хоче досягти за допомогою оцінювання персоналу та які аспекти роботи та компетенції співробітників будуть оцінюватись, також визначити які результати очікуються від процесу оцінювання. Такий етап може включати визначення ключових компетенцій, вимог до професійної діяльності, встановлення цілей розвитку та кар'єрного росту співробітників.

Розробка критеріїв оцінювання: критерії повинні бути чіткими та бути пов'язані з метою оцінювання, відповідати потребам організації.

3. Вибір методів та інструментів оцінювання: організація повинна розробити відповідні методики та інструменти для проведення оцінювання персоналу. Методи можуть включати анкети, спостереження, інтерв'ю, тестування, ревізії роботи, 360-градусні огляди та інші методи. Вибір методу кадрового оцінювання повинен відповідати меті оцінювання та критеріям оцінювання.

Процес оцінювання має бути чітко спланованим та прозорим: організація повинна забезпечити чіткість та зрозумілість процесу оцінювання персоналу для всіх зацікавлених сторін, зокрема для співробітників, менеджерів та оцінювачів. Під час проведення оцінювання керівництво організації повинно надавати доступ до відповідних документів та ресурсів, пояснювати критерії та процедур оцінювання своїм співробітникам, а також чітко визначити строки та вимоги до документації. Прозорість процесу оцінювання допоможе сприяти його об'єктивності та довірі з боку співробітників.

4. Навчання керівників та працівників: керівники та працівники повинні знати, як проводиться оцінювання персоналу, щоб забезпечити чесність та точність результатів. Організація має забезпечити навчання керівників з навичок оцінювання, включаючи оцінку об'єктивності, уникнення упереджень, ведення зворотного зв'язку, а також розвиток навичок співробітників щодо самооцінювання та саморозвитку. Навчання та розвиток сприятимуть покращенню якості оцінювання, розширенню розуміння процесу та підвищенню професійних компетенцій працівників.

5. Проведення оцінювання персоналу: оцінювання повинно бути проведено відповідно до вибраного методу та критеріїв оцінювання.

6. Підготовка плану дій: на основі результатів оцінювання персоналу потрібно розробити план дій, який включатиме заходи щодо підвищення кваліфікації, заохочення працівників, розвитку кар'єри та інших дій, спрямованих на підвищення ефективності працівників та досягнення цілей організації.

Моніторинг та оновлення: організація має встановити процес моніторингу та оновлення процесу оцінювання персоналу, включаючи відстеження результатів оцінювання, аналіз даних, ідентифікацію тенденцій, оцінку ефективності процесу та вносити необхідні зміни та покращення в процес оцінювання залежно від виявлених відхилень або потреб організації. Моніторинг може здійснюватися за допомогою різноманітних інструментів, таких як анкетування, спостереження, зворотний зв'язок від співробітників та керівників, аналіз статистичних даних, порівняння результатів оцінювання зі стратегічними цілями організації та іншими джерелами інформації.

Забезпечення конфіденційності та захисту даних: організація повинна дотримуватися принципів конфіденційності та захисту даних під час оцінювання персоналу. Забезпечення конфіденційності допоможе забезпечити довіру співробітників до процесу оцінювання та захистити їхні права на приватність. Керівництво повинно також враховувати відповідність процедур

оцінювання з вимогами законодавства щодо захисту даних, таких як Загальний регламент про захист персональних даних (GDPR) в Європейському Союзі.

7. Забезпечення зворотного зв'язку: після проведення оцінювання персоналу необхідно забезпечити зворотний зв'язок з працівниками, щоб вони зрозуміли результати оцінювання та заходи, які будуть вжиті відповідно до плану дій. Такий процес може включати обговорення результатів оцінювання, визначення сильних і слабких сторін співробітника, визначення можливостей розвитку та планування подальших кроків. Зворотній зв'язок допоможе співробітнику зрозуміти, які аспекти його роботи вимагають покращення та які аспекти можуть бути використані в якості сильних сторін для подальшого професійного росту. Крім того, організація повинна також надавати можливості для розвитку співробітників, такі як навчання, тренінги, менторство та інші форми розвитку, щоб сприяти підвищенню рівня компетенцій та вдосконаленню навичок персоналу.

Дотримуючись всіх етапів кадрового оцінювання можна побудувати злагоджену систему оцінок, яка призведе до максимально збалансованої та ефективної діяльності компанії.

Проведення належно організованого оцінювання персоналу на підприємствах є дуже важливим для злагодженої діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей, оскільки кадрове оцінювання дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони співробітників та виявляє основні проблеми роботи персоналу, що стають на заваді. Також дозволяє виявити найбільш кваліфікованих та компетентних працівників та полегшує рішення щодо просування їх на вищі посадові місця.

## 1.2. Методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства

Система кадрового оцінювання виникла з потреби вирішення конкретних проблем виробничо-управлінської діяльності та створила потребу у створенні методичного інструментарію оцінювання. Кадри потребують методичного впровадження системи оцінювання, оскільки мають природне прагнення у самовираженні, демонстрації своїх досягнень та визнанні соціальної праці, приналежності корпоративним цінностям.

Нині існує безліч способів та методів за допомогою яких оцінюють персонал підприємства, вони мають не заперечувати організаційній структурі організації, її характеру та сфері діяльності.

Методи кадрового оцінювання за твердженням автора Колот А.М. можна умовно поділити на самооцінювання та зовнішню оцінку, це може бути як оцінка колег, керівника, відділу кадрів так і спеціально створених служб. Саме об'єднання оцінок різних претендентів допомагає максимально якісно та об'єктивно здійснити оцінювання кандидата, оскільки відбувається акумулювання результатів. А самооцінка враховує сприйняття себе, думки та ідеали про буття людини, а також вміння об'єктивно та реально оцінювати самого себе, свого ідеального «Я», рис. 1.2.1 [39, с. 54].

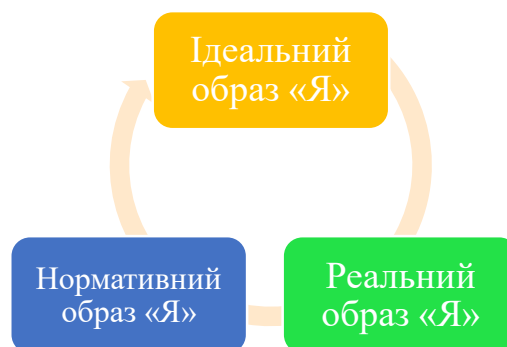


Рис. 1.2.1. Схема самооцінювання уявлень про власні ідеальний, прийнятний і реальний образи

\*Джерело: складено автором на основі [39, с. 54]

З рис. 1.2.1 видно, що самооцінювання як один із компонентів кадрового оцінювання є важливим процесом роботи нашої підсвідомості. Організації часто застосовують даний спосіб, оскільки за його допомогою можна визначити реальні потреби людини. На особистісному рівні у кожного працівника присутні уявлення про його місце у даній компанії, колективі тощо. Також, можна визначити головні проблеми, що виникають на робочому місці за допомогою діагностики уявлень ідеального, реального та реального образу [59, с. 13].

Ідеальний образ «Я» – це таке уявлення про очікуваний образ, наприклад про омріяне посадове підвищення працівника. Нормативний образ притаманний бажаному сприйняттю власного образу оточенням (колегами, керівником тощо). Реальний образ – це як правило протиріччя ідеальному, оскільки аналізує об'єктивну оцінку самого себе.

Проте існує й інша думка, вчені Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. стверджують, що методи кадрового оцінювання можна розділити на традиційні та сучасні (нетрадиційні) [45, с. 38]. При застосуванні традиційних методів кадрового оцінювання притаманно включати формальні процедури, які виконуються регулярно і мають стандартний набір показників, що дозволяє порівнювати працівників між собою. Також при такому методі відбувається суб'єктивна діагностика діяльності окремого працівника із залученням думки його колег та безпосереднього керівництва. Традиційні методи оцінювання є досить стандартними методами, які використовуються в багатьох сферах життя. Ці методи орієнтовані на отримання інформації, що дозволяє порівнювати різні результати та визначати рівень знань або навичок учасників. Проте вагомим та основним недоліком використання таких методів може стати суб'єктивізація оцінювання, неврахування перспектив розвитку як працівника так і самої організації.

Нетрадиційні методи оцінювання, у свою чергу, можуть включати більш інтерактивні та креативні підходи. Найчастіше такий підхід акцентує увагу на діагностиці групи працівників, оцінюють навички роботи в команді. На

противагу традиційним методам, оцінка здійснюється враховуючи результати усього підприємства, враховується не тільки виконання задач на момент оцінювання, а й професійний розвиток співробітників. Однією з основних переваг нетрадиційних методів оцінювання є те, що вони зазвичай забезпечують більш глибокий аналіз навичок та знань учасників. Такі методи найчастіше використовуються в сучасних організаціях і застосовуються на всіх посадових рівнях.

На думку практика Крушельницької О. В., методи кадрового оцінювання умовно можна поділити на якісні, кількісні та комбіновані. [45, с. 64]. Було проведено аналіз переваг та недоліків методів оцінювання та їх угруповання (табл 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

## Угруповання методів оцінювання персоналу, їх переваги та недоліки

Угруповання методів	Методи оцінювання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Якісні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Бібліографічний метод</li> <li>— Інтерв'ювання (співбесіда, опитування)</li> <li>— Анкетування</li> <li>— Письмові та усні характеристики</li> <li>— Спільні обговорення</li> <li>— Порівняльний метод</li> <li>— Метод самооцінювання</li> <li>— Моделювання виробничих та критичних ситуацій</li> </ul>	Дають можливість в повній мірі описати індивідуальні особливості та компетенції кожного працівника	Результати характеристики рівня навичок та компетенцій працівників важко порівнювати між собою
Кількісні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ранжування</li> <li>— Оцінка за шкалою</li> <li>— Рейтингова оцінка</li> <li>— Парних порівнянь</li> <li>— Метод вагової суми</li> <li>— Балове оцінювання</li> <li>— Метод графічного профілю працівника</li> <li>— Метод порівняння пар</li> </ul>	Дають можливість отримати об'єктивні дані про кількісний рівень результативності роботи, компетенції та особистісних характеристик співробітників	Суб'єктивізація шкали кількісного аналізу різними оцінювачами та неоднозначність сприйняття результатів

## Продовження табл. 1.2.1

1	2	3	4
Комбіновані методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Метод тестів та проведення іспитів</li> <li>— Експертне оцінювання</li> <li>— Ділові ігри</li> <li>— Метод заданого групування</li> <li>— Метод поведінкових рейтингових шкал</li> <li>— Комплексне оцінювання</li> </ul>	<p>Дають можливість знизити проблеми якісних та кількісних методів, розкривають усі компетенції працівника та об'єктивніше дають оцінку</p>	<p>Ресурсозатратніший процес оцінювання у порівнянні з якісними та кількісними методами</p>

\* Джерело: розроблено автором на основі [59, с. 13; 79, с. 354-358]

Враховуючи вищесказане, можемо відзначити, що оцінювання персоналу може бути проведене за допомогою якісних, кількісних або комбінованих методів. Кожен з цих методів має свої особливості та застосування.

Якісні методи оцінювання персоналу включають аналіз вмінь та здібностей працівника, а також його особистісних якостей. Ці методи можуть бути суб'єктивними, оскільки оцінювання залежить від особистих думок та переконань оцінювача. Якісні методи можуть використовуватися для визначення того, як працівник відповідає на вимоги робочого місця, наскільки ефективним він є у виконанні своїх посадових обов'язків.

Кількісні методи оцінювання персоналу засновані на вимірюванні відносних значень працівника на підставі конкретних числових показників, дозволяють чітко оцінювати продуктивність працівника. Кількісні методи можуть використовуватися для вимірювання кількості виконаних завдань, часу, витрат, та інших кількісних метрик.

Комбіновані методи оцінювання персоналу поєднують якісні та кількісні методи, щоб отримати більш повне уявлення про ефективність співробітника. Такі методи можуть включати аналіз кількості виконаних завдань, а також оцінювання якості виконаної роботи. Також дозволяють збалансувати об'єктивні та суб'єктивні фактори, що допомагає зробити більш точну кадрову оцінку.

До найбільш вживаних сучасних методів оцінювання персоналу можна віднести [49, с. 129-130]:

1. Оцінювання за результатами роботи (Results-based assessment). Цей спосіб оцінювання базується на досягненнях співробітника, результатах його роботи та вкладі у проект або команду. Оцінювання здійснюється на основі фактичних результатів, які співробітник здобув під час виконання своїх обов'язків.

2. Оцінка компетенцій (Competency-based assessment). Цей підхід діагностики базується на компетенціях співробітника, які відповідають вимогам робочого місця та їх значущості для організації. Компетенції можуть бути технічними, соціальними або особистісними.

3. 360-градусний зворотній зв'язок (360-degree feedback). Цей спосіб оцінювання використовується для отримання повної картини про професійний розвиток співробітника, його сильних та слабких сторін, а також професійних навичок та здібностей. Він включає зворотний зв'язок від колег, підлеглих та керівника.

4. Оцінка за здібностями та потенціалом (Assessment of Abilities and Potential). Цей підхід аналізу базується на здатностях та потенціалі співробітника для розвитку та зростання в компанії. Це може включати оцінку здібностей у різних сферах, вміння приймати рішення та володіння різними навичками.

5. Оцінка за поведінкою та особистісними якостями (Assessment of Behavior and Personal Qualities). Він включає оцінку особистісних якостей та поведінки співробітника, таких як лідерство, співробітництво, комунікація.

Проте, наразі з'являються більш інноваційні та прогресивні методи оцінювання, які застосовують HR-відділи підприємств, рис. 1.2.2.

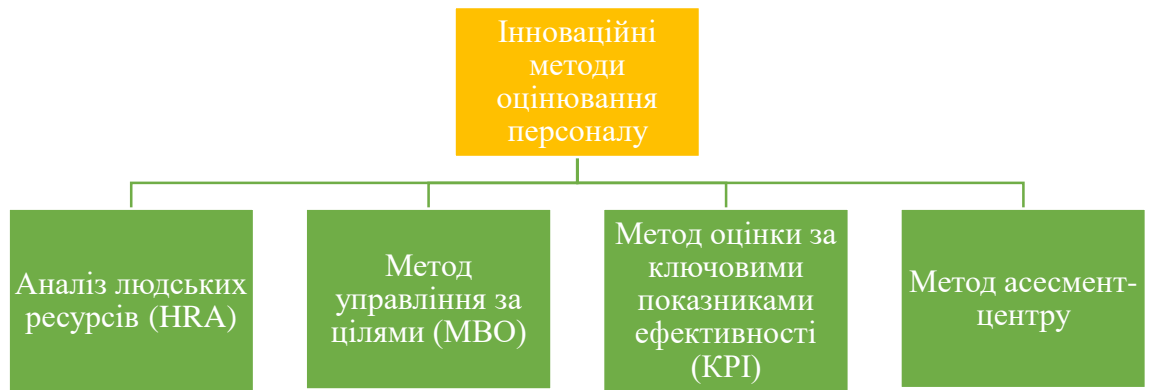


Рис. 1.2.2. Інноваційні методи оцінювання персоналу

\*Джерело: складено автором на основі [72, с. 93]

Методика аналізу людських ресурсів (HRA) дає змогу проаналізувати яка мотивація та демотивація у співробітників, також діагностувати та дослідити їх поведінку. Узагальнюючи дана методика побудована для оцінювання лояльності кандидатів оцінювання до бренду компанії.

Метод управління за цілями (MBO) побудований на принципах систематизації та організації, тобто кадри організації направлені на досягненні цілей та завдань, щоб досягнути найефективнішого результату з використання доступних ресурсів з умовою їх мінімізації. За таке виконання роботи працівники отримують фінансову винагороду, вчиться планувати та оптимізувати свої сили.

Спосіб оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI) використовує певні критерії виконання поставлених завдань, які вимірюються у кількісному співвідношенні або якісному виразі. Часто встановлюють мінімальний та максимальний поріг виконання плану за якими орієнтується кандидат.

Метод асесмент-центру побудований на принципах ігровізації та оцінюється за допомогою спостереження за виконанням роботи. Така діагностика проводиться комплексно та орієнтується на діагностиці реальних та особистісних якостях працівника. Така форма оцінювання дуже схожа на тренінг, оскільки проходить у нестандартній формі.

Незалежно від методів та способів діагностики персоналу, важливо мати на увазі, що кадрове оцінювання є лише одним засобом визначення рівня знань та навичок учасників. Інші фактори, такі як зацікавленість, мотивація та особистість, також можуть впливати на успіх у навчанні та розвитку.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо відзначити, що система оцінювання персоналу є важливою складовою ефективного управління підприємством. Вона дає змогу керівникам компаній оцінити роботу своїх працівників, ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи команди, визначити потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Крім того, оцінювання персоналу допомагає підприємству встановити стандарти роботи, а також визначити потреби в персоналі. Вона дозволяє підприємству залучати нових працівників з потрібною кваліфікацією та досвідом, що забезпечує більш ефективну роботу команди.

## РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

### 2.1. Аналіз кадрового забезпечення ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

ПТК ТОВ «Агромат» (Промислово-технічна компанія «АГРОМАТ») – це компанія-оптовик та виробник, який займається імпортом кераміки та сантехніки, меблів та освітлення для ванних кімнат та іншого, також є спеціалізованим ритейлом.

Основним видом діяльності компанії являється оптова торгівля дерев'яною сировиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Вони здійснюють торгівлю як маленькими партіями кінцевим споживачам так і великими партіями з ціллю виробничого споживання, а також перепродажу. Загальні відомості про ПТК ТОВ «Агромат» представлені у Додатку В.

Організаційна структура Промислово-технічної компанії «Агромат» має у своєму складі органи управління, представлені зборами учасників та Виконавчим органом. Саме загальні збори учасників Товариства є вищим органом управління, на зборах приймаються головні стратегічні рішення, що передаються лінійним керівникам (рис 2.1.1).

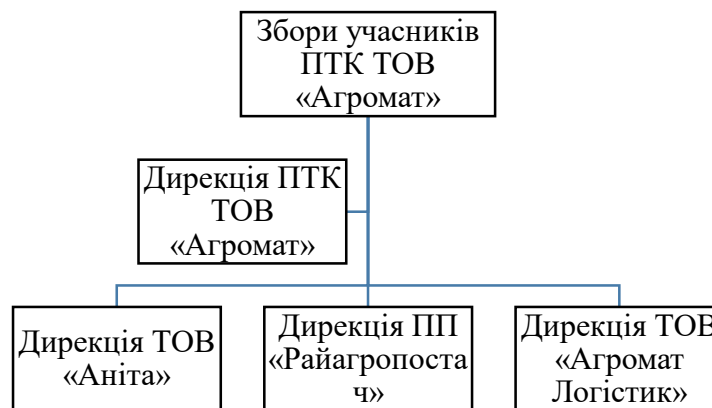


Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління ПТК ТОВ «Агромат»

\*Джерело: складено автором на основі [30, с. 1]

Загальні збори учасників ПТК ТОВ «Агромат» складаються з Дирекції: ТОВ «Аніта», ПП «Райагропостач», ТОВ «Агромат Логістик». Вони є важливим інструментом корпоративного управління та забезпечують демократичний підхід до прийняття важливих рішень в компанії. Також дозволяють учасникам підтримувати зв'язок з керівництвом та відчувати себе частиною компанії, що сприяє розвитку відчуття спільноти та відповідальності.

ПТК ТОВ «Агромат» має колегіальну форму управління прийняттям рішень та лінійно-функціональну структуру управління. Рішення приймаються спільно всіма учасниками Товариства на Загальних зборах учасників.

Детальніше розглянемо організаційну структуру управління ПТК ТОВ «Агромат» на рис. 2.1.2.

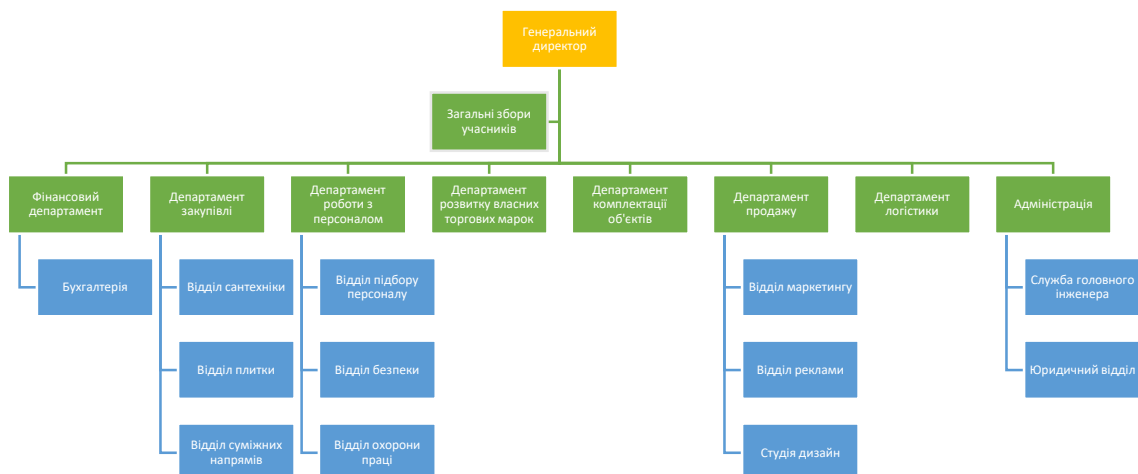


Рис. 2.1.2. Загальна організаційна структура управління ПТК ТОВ «Агромат»

\*Джерело: складено автором на основі [29, с.4].

З рис. 2.1.1 видно, що Виконавчий орган виконує та реалізує основне управління поточною діяльністю ПТК ТОВ «Агромат». Крім того, Виконавчий орган ПТК ТОВ «Агромат» підпорядковується наказам Загальних зборів учасників Дирекції та організовує здійснення їхніх рішень [40].

Виконавчий орган підприємства є одноосібним і відповідає за керування діяльністю підприємства і забезпечення досягнення його цілей та завдань. До складу виконавчого органу входить генеральний директор.

Основні функції виконавчого органу ПТК ТОВ «Агромат» включають:

- розробку стратегії та бізнес-планів: розробляють стратегію підприємства і бізнес-плани, що описують напрямки розвитку компанії та цілі, які необхідно досягти;
- управління фінансами: відповідають за управління фінансами компанії, включаючи збір та аналіз фінансової інформації, планування бюджету, управління ризиками і прийняття рішень з питань інвестування;
- розвиток бізнесу: відповідають за здійснення дій, спрямованих на збільшення обсягу бізнесу та розширення географії діяльності. Він визначає потенційні напрямки розвитку бізнесу, оцінює ризики та можливості для компанії, розробляє плани дій та впроваджує їх;
- управління операціями: забезпечують ефективну роботу операційної діяльності компанії, контролює виробництво та постачання продукції, планує виробничі процеси, забезпечує якість продукції та дотримання стандартів;
- управління ризиками: визначають ризики для компанії та розробляє стратегії для їх управління та зменшення;
- взаємодію зі зацікавленими сторонами: підтримують зв'язки з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити підтримку компанії та її розвиток.

Загалом, виконавчий орган ПТК ТОВ «Агромат» забезпечує ефективне функціонування компанії та реалізацію її стратегічних цілей. Він відповідає за всі аспекти діяльності підприємства, від управління фінансами до розвитку бізнесу та управління персоналом, і грає ключову роль у досягненні успіху компанії.

Аналіз динаміки кадрового складу ПТК ТОВ «Агромат» за 2020-2021 роки представлено у табл. 2.1.1. Виявлено, що за кожним структурним

підрозділом підприємства закріплені конкретні задачі та функції, що виконуються працівниками. До складу груп співробітників ПТК ТОВ «Агромат» входять:

- кваліфіковані та інші працівники – це працівники, які зазвичай мають середній рівень кваліфікації і виконують рутинні завдання. До цієї категорії можуть входити складальники, робітники на лінії зборки, водії та інші;
- професіонали та фахівці – це висококваліфіковані працівники, які мають освіту та досвід в певній галузі. До цієї категорії входять, адвокати, інженери, програмісти та інші.;
- керівники – це працівники, які відповідають за керування бізнесом або певними відділами. До цієї категорії можуть входити директори, менеджери, керівники відділів та інші;
- технічні службовці – це працівники, які відповідають за управління певними відділами. До цієї категорії можуть входити директори, менеджери, керівники відділів та інші.;
- різноробочий службовці – це працівники, які зазвичай виконують різноманітні завдання, які не відносяться до конкретної галузі. До цієї категорії входять асистенти, робітники з прибирання та обслуговування, складальники та інші.

Таблиця 2.1.1

## Категорії персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

Показники	2021 рік	2020 рік	Відхилення (+,-) 2021 р. до 2020 року	Відхилення, % 2021 р. до 2020 року
Кваліфіковані та інші працівники, осіб	186	192	-6	-3,23
Професіонали та фахівці, осіб	264	270	-6	-2,27
Керівники, осіб	274	279	-5	-1,82
Технічні службовці, осіб	78	82	-4	-5,13
Різноробочий службовець, осіб	177	180	-3	-1,69
Средньообікова чисельність працівників, осіб	979	1003	-24	-2,45

\* Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності ПТК ТОВ «Агромат» [29, 30, 31]

На основі наведених даних можемо зробити висновок, що найбільшу чисельність працівників ПТК ТОВ «Агромат» складають кваліфіковані та інші працівники. Загальна середньообікова чисельність працівників компанії скоротилася на 24 особи або на 2,45% у порівнянні з 2020 роком.

Найбільше зменшення відбулося серед кваліфікованих та інших робітників, де кількість співробітників зменшилася на 6 осіб або на 3,23%. У професіоналів та фахівців зменшення становило 2,27%, тобто на 6 осіб. Керівники втратили 5 осіб або 1,82%.

Технічні службовці також зазнали втрат - на 4 особи або 5,13% менше, ніж у 2020 році. У різноробочого службовця зменшення становило 1,69% або на 3 особи менше, ніж у 2020 році.

Загалом, у компанії відбулося зниження чисельності працівників у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, однак це не спричинило серйозного впливу на діяльність усіх категорій працівників.

Характеристика показників кадрового руху ПТК ТОВ «Агромат» за 2020-2021 рр. представлено у табл. 2.1.2.

Для визначення показників руху кадрів ПТК ТОВ «Агромат» використовувалися наступні коефіцієнти:

– коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $K_p$ ), який визначається за формулою (2.1):

$$K_p = \frac{Ч_p}{Ч_{сер}}, \quad (2.1)$$

де  $Ч_p$ - кількість прийнятих працівників в організацію,  $Ч_{сер}$ - середньооблікова кількість працівників.

– коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, який визначається за формулою (2.2):

$$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_{сер}}, \quad (2.2)$$

де  $Ч_z$ - кількість звільнених працівників з організації,  $Ч_{сер}$  середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

– коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о), який визначається за формулою (2.3):

$$К з . о = К п + К з, \quad (2.3)$$

де Кп -коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, Кз - коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення.

– коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к), який визначається за формулою (2.4):

$$К п . к = \frac{Ч з - Ч н . з}{Ч с е р}, \quad (2.4)$$

де Чз.- кількість працівників, що звільнилися, Ч н.з. -кількість неменуче звільнених, Ч сер. - кількість працівників всього.

Таблиця 2.1.2

## Характеристика руху кадрів у ПТК ТОВ «Агромат» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до 2020 року	Відхилення, % 2021 р. до 2020 року
Средньообікова чисельність працівників, осіб	1003	979	-24	-2,39
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	56	50	-6	-10,71
Вибуло працівників, осіб	80	96	16	20,00
- з власного бажання	71	90	19	26,76
- вибуття на навчання, вихід на пенсію, скорочення штату тощо	8	6	-2	-25,00
-вибуття за порушення трудової дисципліни	1	0	-1	-100,00
0				
- з приймання, %	0,06	0,05	0,00	-8,53
- з звільнення, %	0,08	0,10	0,02	22,94
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,07	0,09	0,02	28,06
Коефіцієнт загального обороту, %	0,14	0,15	0,01	9,98

\* Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності ПТК ТОВ «Агромат» [29, 30, 31,42]

Враховуючи розраховані дані, можемо дійти висновку, що кількість прийнятих на роботу працівників зменшилася на 6 осіб або 10,71%, що свідчить про скорочення робочих місць у компанії, кількість вибулих працівників збільшилася на 16 осіб або 20%: з них 90 осіб залишили компанію з власного бажання, що показує нестабільність ситуації на ринку праці. Коефіцієнт обороту з приймання зменшився на 8,53%, що може свідчити про зменшення потреби у нових працівниках, а показник обороту зі звільнення збільшився на 22,94%, що свідчить про погіршення умов роботи або недостатню увагу до потреб працівників. Також, коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 28,06%, що свідчить про більшу нестабільність кадрів у компанії. Загальний оборот робітників збільшився на 9,98%, що свідчить про прискорену динаміку руху кадрів у компанії, а також про проблеми з утриманням працівників та нестабільність у компанії.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна відзначити, що аналіз кадрового забезпечення ПТК ТОВ «Агромат» виявив, що дане підприємство ефективно функціонує використовуючи лінійно-функціональну структуру управління задля забезпечення потреб кожного відділу в кваліфікованих спеціалістах. До основних категорій працівників відносять кваліфіковані та інші працівники; професіонали та фахівці; керівники; технічні робітники; різноробочі службовці. У цілому кадрове забезпечення перебуває на досить високому рівні, проте визначаючи коефіцієнт плинності кадрів, ми виявили відхилення від норми, що вказує на те, що кількість звільнених працівників достатньо висока та не відповідає кількості прийнятих на роботу.

## 2.2. Діагностика системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

ПТК ТОВ «Агромат» використовує різноманітні методи оцінювання персоналу з метою виявлення рівня кваліфікації, практичних навичок та якостей працівників. Також, на підприємстві здійснюють кадровий контролінг, оцінювання відповідності знань персоналу до їх раціональності розміщення.

Враховуючи результати оцінювання персоналу, керівники підприємства приймають рішення щодо рангу діяльності, посадового окладу, виявлення недоліків управління та мотивації співробітників, окрім цього на основі кадрового оцінювання на ПТК ТОВ «Агромат» вирішують питання щодо необхідності проведення курсів та тренінгів підвищення кваліфікації або освоєння нової спеціальності [42, с. 277].

Особливістю кадрового оцінювання, що здійснює ПТК ТОВ «Агромат» є:

- щоквартальне опитування колективу щодо задоволення персоналу різноманітних кадрових питань;
- залучення комісії, що відповідає за питання здійснення безпосереднього оцінювання;
- використання різноманітних методів оцінювання персоналу;
- проведення тренінгів, які допомагають вирішити проблеми, що були виявлені проведеною оцінкою [29-31].

Керівництво ПТК ТОВ «Агромат» велику увагу приділяє оцінюванню ділових якостей персоналу як під час прийому на роботу так і протягом усієї виробничої діяльності. До найбільш важливих ділових якостей співробітників Товариства відносять: професійні знання, відповідальність, цілеспрямованість, якість виконання поставлених завдань, надійність, стимул та бажання у роботі, ставлення до керівників та колективу, темп роботи, самоорганізація, здатність до планування.

Система оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» побудована так, щоб відповідати структурі підприємства, його характеру діяльності, не менш важливим критерієм є ціль, легкість та простота оцінювання співробітників. У Товаристві використовують як традиційні та і нетрадиційні методи оцінювання з урахуванням мети кінцевого результату [20-24]. Традиційні методики оцінювання застосовують для того, щоб проаналізувати короткострокові перспективи, не враховуючи думку підлеглих, а тільки керівника про загальне становище. Такі методи використовують вкрай рідко, оскільки конкуренту проблематику середовища в організації дослідити майже неможливо.

Щороку вище керівництво ПТК ТОВ «Агромат» вимагає у лінійних керівників підбивати підсумки та звітувати ефективність роботи своїх відділів. Під час звіту кожен керівник підрозділу доповідає про виконання поставлених перед ним завдань, знайомить керівництво зі результатами роботи підлеглих та їх підсумків оцінювання.

Найбільш вживані та ефективні способи оцінювання, що використовує ПТК ТОВ «Агромат» є нетрадиційними методами. Такі оцінювання враховують думку кожного окремого працівника та всього колективу, вони проводяться з урахуванням результатів діяльності підприємства, виконанням окремих функцій та прогресу конкретних працівників. Оцінювання проводиться на довготривалу перспективу, враховуються не тільки сьогоднішні результати діяльності, а й здатність до розвитку, набуття нових вмінь та навичок [18, с. 42-50].

Найбільш вживаними у Товаристві методами оцінювання працівників є:

- метод оцінювання за шкалою -дана шкала розробляється відділом управління персоналу та використовується як при прийомі на роботу так під час усього перебування працівника на робочому місці;
- метод 360° - працівника оцінює його безпосередній керівник, його колеги або підопічні;

- метод комітетів та метод колективного обговорення кандидата на посаду- обговорюють на загальних зборах в результаті аналізу знань, досвіду, сумління претендента;
- метод порівняння- застосовують коли на одну посаду обирають з двох чи більше працівників;
- комбіновані методи оцінювання- застосовують декілька методів для більш точного аналізу підлеглого.

За результатами діяльності підприємства було виявлено, що діагностика особистих та ділових якостей співробітників ПТК ТОВ «Агромат» здійснюється за декількома напрямками: особисті якості працівника, колективізм, адміністративні здібності, трудові здібності та компетентність.

Оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» проводить відділ управління персоналом при активній участі керівників лінійних підрозділів підприємства. За потреби створюється спеціальна комісія, яка проводить оцінювання з двох боків: оцінювання з боку керівництва та оцінювання з боку підлеглих. Окрім того, під час проведення оцінювання існують певні правила, яких мають притримуватись всі члени оцінювання –результати оцінювання не оголошують тим кого оцінюють. Аналіз якостей проводиться експертами на засіданні комісії без сторонніх осіб задля збереження гарної психологічної атмосфери в колективі та без ущемлення людини, що оцінюють [29].

Оцінювання якостей проводиться за шкалою у діапазоні від 1 до 10 балів (1 - означає, що працівник не відповідає вимогам посади, 10 - означає, що працівник в повній мірі відповідає посаді, прагне до саморозвитку, навчання, проявляє себе у найкращих позиціях). Якщо працівник набирає менше 5 балів- з ним проводиться співбесіда членами експертної комісії та виявляються причини низьких результатів у форматі співбесіди, використовуючи різні методи неформального оцінювання. Працівники, що набрали 8 і більше балів призначаються на вищі посади, заохочуються збільшенням заробітної плати або бонусами.

За підсумками оцінювання обов'язково проводиться аналіз заходів, що прямо чи опосередковано вплинули на результат та впроваджують заходи щодо покращення як ефективності роботи персоналу, так і ефективності діяльності усього підприємства загалом.

Окрім цього, керівництво часто використовує контролінг як систему оцінювання персоналу та «ключові показники ефективності» KPI (Key Performance Indicators). Їх сутність полягає у визначенні продуктивності праці кожного співробітника, оцінці поточного стану організації шляхом ключових показників [48, с. 291-295]. Позитивним моментом використання цього методу для ПТК ТОВ «Агромат» є створення прозорої системи мотивації та стимулювання працівників. Характеристику показників KPI, що найчастіше використовують на підприємстві надано в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

## Характеристика показників KPI у ПТК ТОВ «Агромат»

Показник	Економічний зміст та метод розрахунку	Проблеми використання у Товаристві
Виконання плану продажів	Це обсяг продажів, який отримали від реалізації товарів по відношенню до плану продажів компанії у звітному році.	1. Якщо планові показники досягаються, кадри компанії більше не мотивовані до виконання планів через відсутність бонусів. 2. Продавці-консультанти спеціалізуються на виконання планових продажів, але не для якісного обслуговуванні клієнтів.
CR показник (Conversion rate)	Вимірює ефективність конвертації відвідувачів в активних користувачів, клієнтів. Розраховується як відношення суми користувачів ресурсу, що скоїли певну дію до загальної кількості відвідувачів сайту.	1. Незмога чітко відслідкувати реальну кількість клієнтів що скоїли певну дію до загальної кількості відвідувачів сайту. 2. Не відслідковуються старання конкретних працівників, як результат-демотивація старанних співробітників.
Середній чек	Сума, на яку клієнт за один раз купує товар. Це відношення суми всіх здійснених покупок за певний період часу до кількості чеків за той же період.	1. Оцінюється лише фінансовий показник без урахування зусиль продавців-консультантів. 2. Розрахунки проводяться без урахування групи товарів (наприклад сезонність або акційні товари).

\* Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності ПТК ТОВ «Агромат» [29, 30, 31,42]

Варто відзначити, що Товариство використовує широкий спектр показників, які допомагають забезпечити кадрове оцінювання за допомогою методики КРІ.

Керівництво підрозділів ПТК ТОВ «Агромат» часто застосовує мотиваційний моніторинг. Даний інструмент являє собою систему спостереження та контролю мотивації та розвитку працівників задля швидкої діагностики й оцінювання щодо забезпечення підвищення ефективності виробництва. Товариство використовує такий інструмент як метод оцінювання поведінки працівників, досягнення їхніх особистих цілей та мети підприємства загалом [3-4; 31].

Мотиваційний моніторинг проводиться у формі опитування з ціллю діагностика ієрархії мотивів співробітників. Працівники мають визначити важливість винагород, які застосовуються на підприємстві. Серед основних критеріїв вибору є: оцінювання виконаної роботи, відчуття приналежності до цілей та мети Товариства, рівень оплати праці, інтерес до роботи, просування по кар'єрних сходинках, особисті контакти з керівником, сприятливі умови праці.

Таке мотиваційне опитування проводиться у Товаристві двічі на рік. Після закінчення процедури моніторингу керівники відділу аналізують результати відповідей. Вони проводять діагностику та формують висновки щодо причин зміни стану мотивації, щодо професійного розвитку. Крім того, керівники на основі проведеного дослідження розробляють план дій, який в подальшому впливає на співробітника з метою підвищення його рівня мотивації до розвитку [42, с. 277].

Серед мотиваційних інструментів, що використовує ПТК ТОВ «Агромат», ми виділили найбільш вагомі та значущі, до яких належать: матеріальне та моральне стимулювання у формі заробітної плати, премії, пільг, визнання досягнень, підвищення кваліфікації для одержання нової посади. На думку адміністрації підприємства, вони стимулюють та

забезпечують розвиток працівників шляхом виявлення та усунення вагомих проблем в колективі та організації в цілому.

Насамперед, точну оцінку результативності праці можна визначити шляхом кадрового оцінювання. Для більш чіткого розуміння особливостей реалізації кадрового оцінювання ПТК ТОВ «Агромат» було проведено анкетування співробітників Київського підрозділу (Додаток Г).

Зазначимо, в проведеному анкетуванні взяли участь 35 працівників організації, серед яких 5 адміністративно-управлінський персонал, 5 службовців, 23 торгово-оперативні працівників та 2 допоміжних робітників (Додаток Д). Також, було виявлено, що найбільший відсоток при здійсненні перевірки працівників займають спеціально створені служби оцінювання, які становлять 75%. Також, перевірки проводяться лінійними керівниками Товариства, проте вони займають лише 22%.

Працівникам були запропоновані питання щодо проведення оцінювання, їхнього ставлення до цього; також збиралася особиста інформація, що допомогла мати представлення про анкетованих (рис. 2.2.1).



Рис. 2.2.1 Рівень дискомфорту при проведенні оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» за результатами проведеного анкетування (див. Додаток Г)

Отже, в результаті проведеного опитування виявлено, що 17% опитаних відчувають дискомфорт при проведенні кадрового оцінювання. Під час проходження виробничої практики, було проведено усне опитування щодо

причин такого дискомфорту, в результаті можемо зазначити, що причинами стало: значна затримка робочого часу, оскільки використовується паперова форма оцінювання, а також дискомфорт через відсутність індивідуальної обстановки. Часто співробітників збирають у конференц залі задля проходження оцінювання, тому існує необхідність у особистому просторі.

Також у ході дослідження провели опитування на тему зміни стану працівників у результаті оцінювання (рис. 2.2.2).

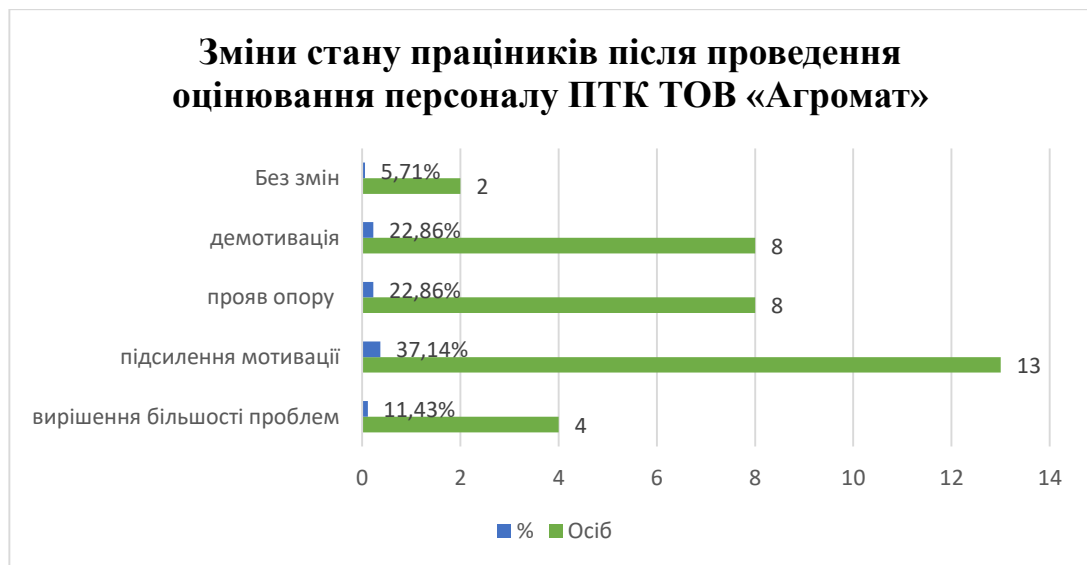


Рис. 2.2.2 Зміни стану працівників після проведення оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування (див. Додаток Г)

Отже, у ході дослідження виявили певні проблеми, які заважають системі оцінювання персоналу та управлінню загалом, оскільки кадри компанії зазначили, що більшість (22,9% або 8 осіб) відчують демотивацію, 5,7% (або 2 особи) не бачать змін після його проведення, проте найгірше, що 22,8% (або 8 осіб) проявляють опір даній системі. Такі результати вказують на погано налагоджену систему кадрового оцінювання, негайно потребують втручання та оновлення.

Найбільш ефективними методами оцінювання виступає система обліку особистих продажів, які займають понад 80% голосів анкетованих, оскільки саме за цим критерієм Товариство здійснює преміювання своїх співробітників. Проте, за результатами проведеного опитування виявили, що зусилля понад

30% працівників не помічає вище керівництво і як наслідок відбувається демотивація та пасивність співробітників до подальших перевірок.

Ми знайшли певні недоліки, що ускладнюють ці способи перевірки. До основних можна віднести:

- демотивацію персоналу через відсутність стимулів роботи;
- проведення розрахунків, що не відповідають реальним даним чи не враховують ключових показників;
- також через бажання співробітників виконати поставлений план відбувається нехтування клієнтами компанії.

Крім того одним із допоміжних інструментів оцінювання є «таємні покупці». Їх задача полягає у тому, що вони під виглядом звичайних покупців перевіряють сервіс, рейтинг та ключові показники ПТК ТОВ «Агромат». Вони заповнюють анкети тим самим оцінюючи сервіс магазину від 0 до 10 балів по критеріям, до них можна віднести [4]:

- видача чеків;
- відповідність ціни на прилавку до ціни на касі;
- відповідність ваги товарів до цінника;
- компетентність персоналу (продавців-консультантів, касирів тощо);

У рамках дослідження керівництво організації з'ясувало, що ціни товару офіційно встановлені на прилавку не завжди відповідають дійсності, тому що працівники відділу були неуважні та не встигали змінювати наліпки. Також, з'ясувалось, що певні категорії товарів були прострочені, але все одно залишались на полицях магазину.

Також, одним із методів оцінювання, що використовує ПТК ТОВ «Агромат» є система відеоспостереження за співробітниками на робочому місці. У всіх магазинах мережі встановлені камери у торгових залах та в складських приміщеннях організації з метою контролю за співробітниками та

клієнтами Товариства. Це створюється для запобігання непередбачуваних ситуацій, оцінці роботи персоналу та аналізу продуктивності їх праці.

Ще одним способом кадрового оцінювання досліджуваного підприємства є індивідуальні картки «Входу-Виходу» персоналу. Їх сутність полягає у тому, що кожен працівник організації має власну картку, що посвідчує особу. Ці картки персонал прикладає кожного разу при вході на роботу та виході з неї. Тобто, керівництво має змогу відслідкувати час перебування на робочому місці та час перерв кожного працівника.

При дослідженні даного методу, ми знайшли певні недоліки, наприклад деякі працівники нехтують внутрішньо-організаційними правилами та не прикладають картки при виході на обідні та інші перерви. Як результат, керівництво не може чітко відстежити час перебування працівників на робочих місцях.

Для наочного підведення підсумків дослідження системи кадрового оцінювання, було проведено «SWOT-аналіз» поданий у таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

#### SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система оцінювання персоналу на ПТК ТОВ АГРОМАТ базована на конкретних критеріях та оцінюванні працівників на основі об'єктивних показників, що забезпечує рівність усіх працівників.</li> <li>2. Мотивація: після проведення оцінювання керівництво ПТК ТОВ «Агромат» часто надає мотиваційні заохочення, такі як премії, просування по службі тощо.</li> <li>3. Різноманітність методів оцінювання: у компанії використовують багато традиційних та сучасних методів оцінювання співробітників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існує суб'єктивізація результатів в процесі оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат», особливо вона базується на оцінці одного або кількох осіб через складність підрахунку результатів. Це призводить до несправедливих рішень та незадоволеності серед працівників.</li> <li>2. Відбувається зрівнювання досягнень деяких працівників і як наслідок знецінення зусиль окремих співробітників.</li> <li>3. Існує дискомфорт при проведенні оцінювання через паперову форму оцінювання та неврахування потреби в індивідуальній обстановці під час оцінювання.</li> <li>4. Недостатній зворотній зв'язок: система оцінювання ПТК ТОВ «Агромат» не забезпечує достатньої зворотного зв'язку працівникам щодо їхніх результатів та можливості для вдосконалення.</li> </ol>

## Продовження табл. 2.2.2

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання новітніх технологій: можна впровадити інноваційну систему оцінювання персоналу, вона допоможе об'єктивніше оцінювати співробітників, зекономить час та інші ресурси.</li> <li>2. Удосконалення системи: аналіз поточної системи оцінювання може виявити недоліки або можливості для поліпшення. Це може включати збільшення об'єктивності, встановлення чітких критеріїв аналізу, забезпечення більшої участі працівників у процесі тощо.</li> <li>3. Залучення коучів для навчання керівників та відділу по роботі з персоналом щодо використання нестандартних методів оцінювання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив на мотивацію: система оцінювання ПТК ТОВ «Агромат» може спричинити негативний вплив на мотивацію працівників або викликає конфлікти.</li> <li>2. Відсутність достатніх ресурсів: успішне впровадження системи оцінювання персоналу вимагає наявності необхідних ресурсів, таких як час, гроші та технології.</li> <li>3. Негативний вплив на взаємини: погано керована система оцінювання створює конфлікти та недовіру між співробітниками. Це позначається на колективному дусі та співпраці, що може вплинути на робочу ефективність.</li> <li>4. Застарілість технологій: система оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» не використовує сучасні інструменти.</li> </ol>

\* Джерело: розроблено автором

Усунення слабких сторін і максимізація можливостей можуть стати основою для поліпшення системи оцінювання персоналу на ПТК ТОВ «Агромат».

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити висновок, що ПТК ТОВ «Агромат» використовує різноманітні методи оцінювання персоналу, зокрема: метод оцінювання за шкалою, метод 360°, метод комітетів та метод колективного обговорення кандидата на посаду, метод порівняння, комбіновані методи оцінювання- застосовують декілька методів для більш точного аналізу підлеглого, КРІ, камери спостереження, індивідуальні картки «входу-виходу» працівників, таємні покупці. При цьому були виявлені певні проблеми, що заважають ефективному здійсненню оцінювання персоналу, з них найсуттєвішими є відсутність мотивації персоналу в разі перевиконання плану, зрівнювання досягнень деяких працівників і як наслідок знецінення зусиль окремих співробітників. На наш погляд, саме покращення оцінювання співробітників допоможе налагодити систему управління персоналом та поліпшити показники організації в цілому.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

### 3.1 Диджиталізація системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

Сьогодні вітчизняні підприємства зіткнулись із глобальними змінами, пов'язаними з пандемією COVID-19 та воєнним станом в нашій країні, вони потребують швидких та інноваційно-адаптивних рішень з боку керівництва. Ключовим фактором стає робота з персоналом враховуючи умови дистанційної роботи та психологічну вразливість персоналу. Відбувається трансформація вимог до якостей працівників: вагомими факторами стають уміння працювати в домашньому режимі, самостійно розподіляти робочий час. Також, зміни вплинули на систему оцінювання персоналу організації, починаючи від найму на роботу, закінчуючи атестацією та регулярним контролінгом працівників.

На базі цього, було проведено діагностику системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» з метою внесення корективів у діючу систему управління. У наслідок такої діагностики виявили, що ПТК ТОВ «Агромат» має слабкі місця, що виступають перешкодою для проведення якісного оцінювання і як наслідок негативно впливають на розроблення подальших дій. Такими факторами виступають:

- відсутність мотивації персоналу в разі перевиконання плану;
- зрівнювання досягнень деяких працівників і як наслідок знецінення зусиль окремих співробітників;
- відсутність креативних методів оцінювання;
- суб'єктивізація результатів в процесі оцінювання персоналу, особливо вона базується на оцінці одного або кількох осіб через складність підрахунку результатів;

– дискомфорт при проведенні оцінювання через паперову форму оцінювання та неврахування потреби в індивідуальній обстановці під час оцінювання;

– система оцінювання ПТК ТОВ «Агромат» не забезпечує достатньої зворотного зв'язку працівникам щодо їхніх результатів та можливості для вдосконалення.

Також, багато співробітників ПТК ТОВ «Агромат», що працюють віддалено, знаходяться у стані психологічної невривноваженості через відсутність контакту з керівництвом віч-на-віч. Вирішальним інструментом управління може стати цифровізація, тобто створення єдиної інформаційної платформи в організації.

Автоматизована платформа для оцінювання персоналу – це інструмент, який, на нашу думку, допоможе ПТК ТОВ «Агромат» здійснювати процес оцінювання працівників за допомогою комп'ютеризованої системи. Вона дозволить замінити традиційні методи оцінювання, такі як анкети або ручні записи, на електронну систему, що автоматизує і спростить процес.

У сучасних умовах ділової активності ефективного управління персоналом є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Оцінювання працівників та їхнього потенціалу важливе для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів і розвитку кадрів. У зв'язку з цим виникає необхідність в автоматизованих інструментах, які допоможуть ефективно оцінити працівників і забезпечити зручний, об'єктивний та цілеспрямований процес оцінювання персоналу.

Існує багато автоматизованих платформ, які можуть допомогти у процесі оцінювання персоналу. Ці платформи надають засоби для збору, аналізу та управління даними про співробітників з метою об'єктивного оцінювання продуктивності їх праці та напрямків розвитку.

Автоматизована платформа для оцінювання персоналу може мати різноманітні інноваційні елементи, включаючи:

- електронні анкети: програмне забезпечення надає можливість створювати і заповнювати електронні анкети для оцінювання працівників. Включаючи: питання, пов'язані з роботою, компетенціями, досягненнями та іншими аспектами;
- 360-градусне оцінювання: платформа зможе підтримувати оцінювання з боку колег, підлеглих, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Таке оцінювання дозволяє отримати повну картину про роботу працівника з різних перспектив;
- можливість виставлення міток і коментарів: користувачі можуть встановлювати мітки та залишати коментарі до результатів оцінювання, що сприяє детальному аналізу та обговоренню результатів;
- аналітика і звіти: платформа надає можливість аналізувати результати оцінювання та генерувати звіти. Таким чином, вона допомагає керівництву отримувати об'єктивну інформацію про продуктивність працівників, виявляти сильні та слабкі сторони, а також приймати рішення щодо розвитку персоналу;
- інтеграція з іншими системами: автоматизована платформа може бути інтегрована з іншими системами управління персоналом, такими як система управління талантами, система управління відпустками або система управління навчанням. Таким чином забезпечується злагодженість і обмін даними між різними системами та спрощує управління персоналом в цілому;
- налаштування параметрів оцінювання: платформа буде дозволяти налаштовувати параметри оцінювання, враховуючи потреби та особливості конкретної організації, що дає можливість створити індивідуальні методики оцінювання, визначити вагу різних критеріїв та встановити часові рамки для проведення процесу;
- безпека та конфіденційність: платформа повинна забезпечувати високий рівень безпеки та конфіденційності даних. Включаючи: захист від

несанкціонованого доступу до інформації про працівників та забезпечення безпечного зберігання даних;

- система сповіщень і нагадувань: платформа може надсилати автоматичні сповіщення та нагадування про надходження, заповнення та завершення оцінювання, що допомагає забезпечити своєчасність і систематичність процесу оцінювання;

- підтримка розвитку персоналу: автоматизована платформа може також надавати інструменти для планування та відстежування розвитку персоналу. Автоматизована платформа має допомогти встановлювати цілі, визначати навчальні потреби, відстежувати процеси навчання та оцінювати результати.

Впровадження програмної бази забезпечить доступ до необхідної інформації, поставлених задач, планів їх виконання, а також онлайн-платформи відеозв'язку з безпосереднім керівником та колегами. Така платформа допоможе ефективно організувати та контролювати роботу працівників віддалено. Завдячуючи штучному інтелекту управлінські завдання можуть бути повністю автоматизовані, що дозволить менеджерам працювати над важливішими ініціативами. Також, можна доповнювати базу онлайн тестуванням, метою яких є оцінювання кандидата за вибраними параметрами професійних навичок.

Наразі існує багато платформ, які допомагають підприємствам проводити оцінювання власного персоналу. Порівняємо відомі українські автоматизовані платформи для оцінювання персоналу, опис яких представлено у таблиці 3.1.1.

Варіативні особливості даних платформ дуже різняться, оскільки компанії використовують різні типи інтерфейсів, інструментів аналізу та способи розвитку персоналу організації. Основна інформація про них є у відкритому доступі, тому основну увагу приділимо опису та критеріям розробки власної платформи.

Таблиця 3.1.1

Опис альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу

Альтернативи	Опис альтернативних варіантів (платформ)
1	2
A1	<p>TQM, що означає "Total Quality Management" (повне управління якістю), є філософією управління, яка покликана поліпшити якість продукції та послуг шляхом впровадження низки методів ініціатив і контролю. Платформа для оцінювання працівників TQM є інструментом, який допомагає оцінювати та вдосконалювати ефективність працівників згідно з принципами TQM.</p> <p>Платформа TQM для оцінювання працівників допомагає встановлювати ясні цілі та очікування для кожного працівника згідно з принципами TQM.</p> <p>Платформа сприяє взаємодії між працівниками та керівниками шляхом впровадження інструментів зворотного зв'язку. Включає систему рейтингування, оцінювання результатів проектів або використання ключових показників ефективності (KPI) для кожної ролі або завдання.</p>
A2	<p>HrAssist - це платформа для оцінювання працівників, яка допомагає організаціям здійснювати ефективне управління та аналізувати результативність свого персоналу. Вона забезпечує компаніям зручний і надійний інструментарій для проведення діагностики працівників і збору даних про їх роботу.</p> <p>Платформа дозволяє організаціям створювати і налаштовувати системи оцінювання, включаючи ключові показники продуктивності, компетенції та цілі працівників.</p> <p>HrAssist дозволяє здійснювати оцінку працівників не тільки з боку керівників, але й з боку колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін.</p> <p>Платформа надає інструменти для аналізу даних про продуктивність працівників. За допомогою зручних інтерфейсів можна створювати звіти, графіки та дашборди, що візуалізують дані і дозволяють здійснювати порівняльний аналіз між працівниками або командами.</p>
A3	<p>SmartExpert - це інноваційна платформа для оцінювання персоналу, розроблена з метою надання організаціям ефективного і автоматизованого інструменту для діагностики роботи співробітників. Вона поєднує в собі передові технології штучного інтелекту, аналізу даних та оцінювання компетентностей, щоб допомогти компаніям зрозуміти потенціал свого персоналу та визначити області для подальшого розвитку.</p> <p>SmartExpert надає можливість створювати профілі компетентностей для кожної посади в організації.</p> <p>Платформа SmartExpert підтримує 360-градусне оцінювання, що означає, що оцінювання проводиться не тільки керівниками, але й співробітниками самого працівника, колегами та партнерами. SmartExpert забезпечує велику кількість аналітичних засобів для обробки оцінок та даних.</p>

## Продовження табл. 3.1.1

1	2
A4	<p>Платформа «Агромат»- це самостійно розроблена платформа для оцінювання персоналу, яка надає компанії зручний та ефективний інструмент для проведення опитувань та аналізу співробітників. Вона дозволяє організаціям збирати фідбек від співробітників, оцінювати їхні навички, задоволеність роботою, отримувати статистику та аналітику для подальшого аналізу та прийняття рішень.</p> <p>Дозволяє легко створювати опитування за допомогою інтуїтивного інтерфейсу. Користувачі можуть встановлювати питання, обрати типи відповідей (текстові, багатоваріантні, рейтингові тощо), налаштувати логіку опитування та інші параметри.</p> <p>Користувачі можуть вибрати шаблони запитань, додавати логотип компанії, налаштувати кольорову схему та інші елементи дизайну.</p>
A5	<p>Collaborator - це платформа для оцінювання персоналу, яка надає компаніям зручний та цілеспрямований інструмент для аналізу та управління продуктивністю своїх співробітників. Ця платформа допомагає збирати об'єктивний фідбек, встановлювати цілі, аналізувати результати та сприяє подальшому розвитку персоналу.</p> <p>Collaborator надає можливість створювати та проводити оцінку продуктивності співробітників за допомогою ключових показників продуктивності (KPI). Компанії можуть налаштувати свої власні KPI, відстежувати виконання цілей та визначати рівень досягнень кожного співробітника.</p> <p>Платформа Collaborator надає можливість збирати зворотний зв'язок від співробітників, керівників та колег.</p>

\*Джерело: розроблено автором на основі [54; 55;56; 57; 58]

Основні витрати на створення та впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» представлено у Додатку Е. Основні з них включають:

- витрати на розробку програмного забезпечення: найм або залучення програмістів та розробників для створення платформи. Витрати можуть варіюватися в залежності від складності проекту, часу, витраченого на розробку, та рівня спеціалізації розробників;

- інфраструктурні або технічні витрати: сервери, хостинг, мережеве з'єднання та інші інфраструктурні компоненти, необхідні для роботи платформи. Вартість може залежати від обсягу даних, які потрібно зберігати та обробляти, та вимог до доступності та масштабованості платформи;

- витрати на навчання: курси щодо ознайомлення з програмним забезпеченням усіх співробітників, включаючи керівників, що проводять оцінювання;

- витрати на обслуговування: оновлення та підтримка програмного забезпечення, усунення неполадок, тому тут також залучення спеціалістів, які забезпечують функціональність та безперебійну роботу платформи, розробку інтерфейсів та налаштування зв'язків між системами.

Отже, враховуючи розраховані у Додатку Е дані, можемо відзначити, НБУ прогнозує споживчу інфляцію 14,8 % до кінця 2023 року, 9,6% у 2024 році та 6 % у 2025 р. відповідно [52]. Тому, всі розрахунки поточних витрат на запропоновані заходи розраховувались з урахуванням рівня інфляції у 2024 році та 2025 році.

Під бюджетом заробітної плати закладається робота двох техніків із оплатою праці 15 000 грн, витрати на обслуговування автоматизованої платформи буде здійснювати залучений співробітник за необхідності. Можемо зазначити, що враховуючи початкові вклади та подальші три роки (2023-2025 рр.) загальна сума витрат складе 62 825 грн, з яких 47 100 грн це сума початкових інвестицій, яку необхідно виділити компанії. Також, розраховали інші поточні витрати, що можуть включати поломки, непередбачувані ситуації, преміювання, зношення основних засобів.

Задля більш раціонального аналізу ефективності впровадження одного із типів автоматизованих платформ для ПТК ТОВ «Агромат», порівняємо їх за розробленими експертними критеріями. Такий аналіз здійснювався за допомогою одного з методів багатокритерійного аналізу. На наш погляд, саме така діагностика спроможна врахувати всі важливі критерії, що впливатимуть на остаточний вибір способу оцінювання.






Після проведення аналізу і порівняння різних платформ, можна прийняти рішення щодо вибору найбільш відповідної платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат». Важливо враховувати потреби

компанії, бюджет та інші фактори, щоб забезпечити успішну і ефективну оцінку персоналу.

Для дослідження обрано п'ять різних автоматизованих платформ, включно з варіантом створення власної, які користуються попитом на українському ринку, а саме: «HrAssist», «TQM», «SmartExpert», «Collaborator», опис яких можна побачити у табл. 3.1.1. Серед них є відомі платформи, що створені десятки років тому, так і зовсім нові інноваційні. Для наочності та візуалізації альтернативних варіантів розробили схему з назвами та логотипами даних платформ у таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Альтернативні варіанти автоматизованих платформ для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

Альтернативи	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>
Назва платформи	TQM	HrAssist	SmartExpert	Платформа «Агромат»	Collaborator
Логотип платформи					

\*Джерело: розроблено автором на основі [54; 55;56;57;58]

Для вибору найраціональнішого та ефективного варіанту платформи для оцінювання використовуємо метод «COPRAS». Він є одним з методів, використовуваних для прийняття рішень в умовах багатокритеріального оцінювання. Цей метод дозволяє ранжувати альтернативи з урахуванням обмежень, що впливають на прийняття рішення [81, с. 13]. Даний метод є гнучким і дозволяє враховувати обмеження, що впливають з контексту прийняття рішення. Він може бути застосований у багатьох областях, включаючи управління проектами, оцінювання персоналу та вибір стратегії.

Опис критеріїв оцінювання та їх характер монотонності цільової функції представлений у табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

## Опис критеріїв оцінювання платформ за методом «COPRAS»

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Критерій вимірювання	Характер монотонності цільової функції
C1	Загальний досвід роботи на ринку послуг	Роки	↑(max)
C2	Якість програмного забезпечення	Експертна оцінка	↑(max)
C3	Асортимент програмного продукту	Експертна оцінка	↑(max)
C4	Залученість працівників	Експертна оцінка	↑(max)
C5	Вартість послуг платформи	Тис. грн.	↓ (min)
C6	Частка можливих похибок в оцінюванні	%	↓ (min)

\* Джерело: розроблено автором

Отже, на наш погляд саме такі критерії виступають важливими факторами для ухвалення рішення щодо вибору платформи. Характер монотонності цільової функції критеріїв щодо автоматизованих платформ ПТК ТОВ «Агромат» визначає, як зміна значень кожного критерію впливає на загальну оцінку альтернатив.

Підсумовуючи, множина обмежень критеріїв оцінювання автоматизованих платформ являє собою припустимі експертні значення основних техніко-економічних показників, а саме:

- V1-загальний досвід роботи на ринку послуг не менше 1 року;
- V2- якість програмного забезпечення не менше 4 за експертними оцінками;
- V3- асортимент програмного продукту не менше 4 за експертними оцінками;
- V4- залученість працівників не менше 4 за експертними оцінками;
- V5- вартість послуг платформи не більше 30 тис. грн;
- V6- частка можливих похибок в оцінюванні не більше 25%.

Для оцінювання персоналу та вибору платформи для оцінювання методом «COPRAS», розробили ієрархію критеріїв, що допоможе здійснити об'єктивний вибір. Нижче наведена пропозиція схеми ієрархії критеріїв для

ухвалення рішення про вибір платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» (рис. 3.1.2).



Рис. 3.1.2 Схема ієрархії критеріїв оцінювання щодо ухвалення рішення про вибір платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

\* Джерело: розроблено автором

Для визначення характеристики альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу, детально проаналізували кожний із цих факторів дослідивши офіційні дані платформ.

Загальний досвід роботи на ринку послуг: дослідили платформи для оцінювання персоналу, які мають як довгий та успішний досвід на ринку, так і невеликий досвід. Проаналізували, скільки років компанії працюють у сфері оцінювання персоналу та який мають репутацію. Рейтинги та відгуки користувачів також допоможуть дати уявлення про їхню надійність та якість послуг.

Якість програмного забезпечення: перевірили, які функції та можливості надає кожна платформа для оцінювання персоналу та на їхні інтерфейси та зручність використання. Важливо впевнитися, що програмне забезпечення має потрібні інструменти для проведення оцінок персоналу відповідно до потреб ПТК ТОВ «Агромат».

Асортимент програмного продукту: розглянули різні платформи для оцінювання персоналу та їхній асортимент програмних продуктів. Вони мають

мати необхідні функції та інструменти для оцінювання, які планує використовувати керівництво ПТК ТОВ «Агромат».

Залученість працівників: проаналізували, які можливості надають платформи для залучення працівників до оцінювання. Наприклад: функції зворотного зв'язку, анонімність оцінювання, можливість створення особистих розвиткових планів на основі результатів оцінювання тощо. Важливо, щоб платформа надавала інструменти, які допомагатимуть залучити працівників до процесу оцінювання та стимулювати їх активну участь.

Вартість послуг платформи: розглянули вартість послуг платформи для оцінювання персоналу і порівняли її з витратами на розробку і впровадження платформи для ПТК ТОВ «Агромат». Важливо зрозуміти, що вартість може варіюватися в залежності від функціональності та рівня обслуговування, який обирає керівництво компанії.

Частка можливих похибок в оцінюванні: дослідили, які методи та алгоритми використовуються платформою для оцінювання персоналу та як вони допомагають уникнути похибок у процесі оцінювання. Звернули також увагу на системи перевірки якості та можливість налаштування критеріїв оцінювання відповідно до потреб компанії. Досліджені показники та характеристики представили у таблиці 3.1.4.

Також можемо зазначити, що вагу критеріїв оцінювання визначали експертним методом враховуючи виявлені потреби ПТК ТОВ «Агромат». Зазначимо, що сума ваги монотонно спадної та зростаючої функції у таблиці дорівнюють одиниці згідно з умовою даного методу багатокритерійного аналізу.

Таблиця 3.1.4

Характеристики альтернативних варіантів автоматизованих платформ  
для оцінювання персоналу

Альтернативи	Критерії					
	С1, роки	С2, експертна оцінка	С3, експертна оцінка	С4, експертна оцінка	С5, тис. грн. квартал	С6, %
Вага	0,05	0,1	0,3	0,05	0,3	0,2
Функція	max	max	max	max	min	min
A1	15	4	6	6	10	15
A2	19	6	6	5	10	20
A3	2	7	4	7	11	10
A4	1	10	9	9	5	2
A5	8	8	7	4	20	15
Сума:	45	35	32	31	56	62

\* Джерело: розроблено автором

Наступним кроком, провели обчислення нормалізованої матриці рішення (табл. 3.1.5).

Розрахуємо нормалізацію рішень, яка визначається за формулою (3.1):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}, \quad (3.1)$$

де  $x_{ij}$  — оцінка  $i$ -ї альтернативи за  $j$ -м критерієм,  $n$  — кількість альтернатив,  $m$  — кількість критеріїв оцінювання, скористаємося наступним перетворення.

Таблиця 3.1.5

Нормалізація матриці рішень щодо вибору платформи оцінювання персоналу  
ПТК ТОВ «Агромат»

Альтернативи	Критерії					
	С1, роки	С2, експертна оцінка	С3, експертна оцінка	С4, експертна оцінка	С5, тис. грн. квартал	С6, %
Вага	0,05	0,1	0,3	0,05	0,3	0,2
Функція	max	max	max	max	min	min
A1	0,333	0,114	0,188	0,194	0,179	0,242
A2	0,422	0,171	0,188	0,161	0,179	0,323
A3	0,044	0,200	0,125	0,226	0,196	0,161
A4	0,022	0,286	0,281	0,290	0,089	0,032
A5	0,178	0,229	0,219	0,129	0,357	0,242

\* Джерело: розроблено автором

Отже, отримали проміжні результати, що допоможуть знайти оптимально раціональне рішення щодо вибору платформи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат». Інші розрахунки щодо показників спадної та зростаючої цільової функції та значень альтернатив наведені в Додатку Ж.

Показники значень альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу та відповідно їх ранжування щодо важливості представлені у таблиці 3.1.6.

Таблиця 3.1.6

Ранжування альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу

Альтернативи		Значення	Ранг
A4	Власна платформа ПТК ТОВ «Агромат»	0,357	1
A1	TQM	0,169	2
A2	HrAssist	0,167	3
A3	SmartExpert	0,154	4
A5	Collaborator	0,153	5

\* Джерело: розроблено автором

Отже, отримані ранги відображають пріоритетність альтернатив. Таким чином, власна платформа ПТК ТОВ «Агромат» отримала найвищий ранг і вважається найкращим варіантом, в той час як «Collaborator» має найнижчий ранг серед розглянутих альтернатив. Для наочності, схематично зобразили переваги альтернатив відповідно їх рангу (рис. 3.1.3).

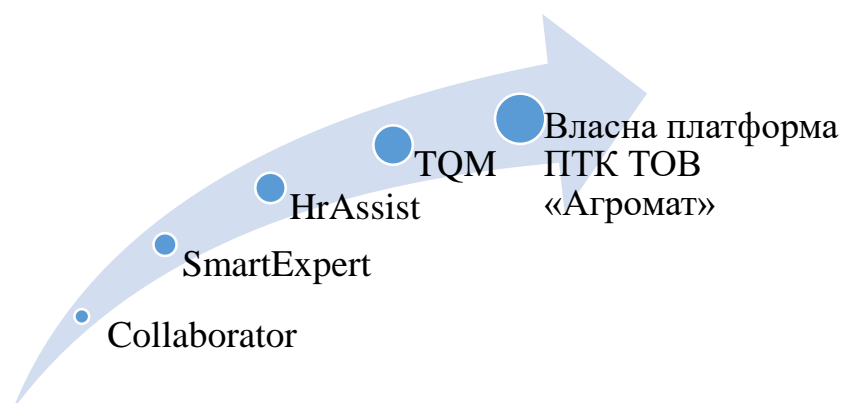


Рис. 3.1.3 Ранжування альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу

\* Джерело: розроблено автором

Відповідно до методики «COPRAS» ранжування альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу показало, що створення власної платформи для ПТК ТОВ «Агромат» буде найефективнішим варіантом, оскільки відповідає наявним потребам компанії та задовольняє та вирішує більшість виявлених проблем. Більше того, створення персональної платформи буде найбільш фінансово вигідном (Додаток Е). Розрахована вартість враховувала потреби компанії на три роки, тому подальше її використання з умовою постійного оновлення, буде менш затратним та зекономить бюджет компанії.

Загалом, персонально розроблена автоматизована платформа ПТК ТОВ «Агромат» для оцінювання персоналу може забезпечити більш об'єктивний, ефективний та зручний процес оцінювання, сприяючи підвищенню якості роботи персоналу, розвитку кар'єри та прийняттю обґрунтованих кадрових рішень.

Власна автоматизована платформа для оцінювання персоналу є інноваційним інструментом, розробленим з метою забезпечення зручного, ефективного та прозорого процесу оцінки працівників. Ця платформа використовує передові технології штучного інтелекту, аналітики даних та інших інструментів, щоб надати керівникам і HR-спеціалістам засоби для об'єктивної оцінки роботи працівників.

### **3.2 Організаційне забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»**

Як свідчать результати дослідження диджиталізація системи оцінювання персоналом є складним та кропітким процесом. Впровадження

цифровізації системи оцінювання персоналу на підприємстві може мати численні переваги, але також потребує уважного аналізу та діагностики.

Розробка автоматизованої платформи для оцінювання персоналу передбачає ряд важливих етапів. Детально проаналізуємо ці етапи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» на рис. 3.2.1.



Рис. 3.2.1 Етапи розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

\* Джерело: розроблено автором

Отже, створення автоматизованої платформи для оцінювання персоналу може вимагати наступних кроків і ресурсів.

Визначення вимог до платформи: компанії необхідно ретельно проаналізувати вимоги до платформи, які включають функціональні можливості, інтерфейс користувача, системи безпеки, масштабованість і т. д. Визначити, які види оцінювання потрібні (анкети, 360-градусне оцінювання

тощо) і які функції (аналітика, звіти, сповіщення, інтеграція з іншими системами) будуть необхідні. При створенні автоматизованої платформи для оцінювання персоналу дуже важливо забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності даних. Розробка механізмів шифрування, автентифікації та контролю доступу до інформації є необхідною складовою процесу розробки платформи. Також варто враховувати вимоги відповідності до законодавства з питань захисту даних. При розробці платформи слід враховувати потенційне збільшення кількості користувачів та обсягу даних. Забезпечити масштабованість платформи для впровадження великого обсягу оцінювань та зберігання великої кількості даних.

Розробка програмного забезпечення: необхідно найняти команду розробників, які володіють необхідними навичками для створення платформи. Розробка може включати створення бази даних для зберігання даних про оцінювання персоналу, розробку користувацького інтерфейсу, функціональних модулів для оцінювання, аналітики, звітів та інших необхідних функцій.

Підтримка та обслуговування: необхідно залучити служби технічної підтримки та обслуговування платформи, також корисним буде залучити експертів в області HR та оцінювання персоналу.

Тестування та вдосконалення: треба провести тестування платформи для виявлення помилок, недоліків, розробити та запропонувати методи для покращення якості роботи програмної бази. Для цього пропонуємо залучити тестувальників для перевірки функціональності, коректності та надійності платформи.

Впровадження та навчання користувачів: після успішного тестування платформи необхідно спробувати впровадити автоматизовану платформу в організації. Треба забезпечити необхідне навчання користувачів щодо використання платформи, ввести їх у процес оцінювання та надати інструкції щодо правильного використання. Такий процес допоможе запобігти помилкам при проходженні кадрового оцінювання та зробить його більш ефективним.

Одним з важливих аспектів розробки автоматизованої платформи є забезпечення безпеки даних. Платформа повинна мати механізми захисту конфіденційності та обробки особистих даних співробітників. Важливо враховувати правові та етичні аспекти, пов'язані зі зберіганням і обробкою даних персоналу.

На нашу думку, важливо враховувати думку та вплив співробітників на рішення щодо цифровізації системи оцінювання. Необхідно розглянути можливість проведення опитувань або консультацій з персоналом, щоб з'ясувати їхні вподобання та вимоги до цифрової системи оцінювання. Це сприятиме підвищенню прийняття рішення і залученню співробітників до процесу.

Задля посилення ефективності діагностики якісних характеристик персоналу пропонуємо керівництву Товариства та відділу кадрів удосконалити технологію проведення оцінювання персоналу. Пропонуємо під час прийому на роботу будь-якого співробітника оцінювати його за картою компетенцій в комп'ютеризованому форматі (Додаток 3). Саме карта компетенцій є інструментом, який допомагає організації систематизувати, описати і оцінити компетенції свого персоналу. Основними критеріями оцінювання пропонуємо включити пунктуальність, відкритість до інновацій, стратегічне мислення, відданість, емпатія. Оцінювання пропонуємо проводити за 4 рівнями та додавати критерії тестування у залежності від посади на яку претендує людина.

На наш погляд, кадрове оцінювання за картою компетенцій в комп'ютеризованому форматі може бути корисним інструментом під час процесу прийому на роботу. Оскільки вона допомагає оцінити потенційного співробітника з точки зору його навичок і володіння необхідними компетенціями для конкретної посади та допоможе зберегти всю корисну інформацію про кандидата у цифровому форматі. Після збору даних можна аналізувати результати оцінювання, використовуючи агреговані дані та

статистику. Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони персоналу та виявити потреби у подальшій підготовці або розвитку.

Використання стандаризованої шкали рейтингування в комп'ютеризованому форматі допомагає забезпечити більш об'єктивну оцінку. Всі працівники оцінюються за тими ж критеріями, що зменшує суб'єктивність і сприяє більш точному порівнянню.

Розробка автоматизованої платформи для оцінювання персоналу залишається актуальною в сучасному бізнес-середовищі. Кадрове оцінювання є значимим елементом ефективного управління персоналом, але традиційні методи, такі як ручні анкети або співбесіди, можуть бути обтяжливими, часо- і ресурсозатратними.

На наш погляд, впровадження автоматизованої платформи для ПТК ТОВ «Агромат» та відповідне навчання персоналу щодо її використання займе не більше двох календарних місяців. Перевагами запровадження такого оновлення будуть:

- зручність та ефективність: власна автоматизована платформа забезпечить зручну та ефективну організацію процесу оцінювання. Дозволяють легко створювати та розподіляти оцінювальні форми, виконувати оцінювання в онлайн-режимі, зберігати та аналізувати дані, що спрощує управління процесом та збирання необхідної інформації;

- стандартизація та об'єктивність: платформа ПТК ТОВ «Агромат» дозволить встановлювати стандартні критерії оцінювання, що сприятиме більш об'єктивному порівнянню працівників. Вона також дозволить уникнути суб'єктивного впливу оцінювача, оскільки аналіз базуються на об'єктивних показниках та критеріях;

- аналітика та звітність: платформа надасть зручні інструменти для аналізу та звітності результатів оцінювання персоналу. Допоможе згенерувати звіти, графіки та статистику. Також допоможе керівництву та HR-відділу зробити обґрунтовані рішення щодо кар'єрного розвитку, підвищення ефективності та розробки навчальних програм;

- залучення працівників: платформа ПТК ТОВ «Агромат» допоможе залучити працівників до процесу оцінювання, надаючи їм можливість вести самооцінку, висловлювати свої думки та цілі відносно свого професійного розвитку;

- зберігання та доступ до даних: вона забезпечить зберігання оцінювальних даних у централізованому місці, що дозволить легко здійснювати пошук, доступ та аналіз інформації про персонал. Що стане корисним при вирішенні питань про кар'єрне зростання, планування навчальних заходів та виявлення потенційних проблем або потреб в підвищенні кваліфікації;

- ефективне управління процесом: платформа дозволить зменшити час та зусилля, витрачені на адміністративні завдання, пов'язані з оцінюванням персоналу. Вона автоматизує багато рутинних процесів, таких як: розсилання оцінювальних форм, нагадування про терміни та створення звітів, що дозволяє зосередитися на аналізі та висновках з оцінювання.

Підсумовуючи вищесказане можемо зазначити, що використання автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» має багато переваг, оскільки платформа дозволить мати гнучку систему оцінювання, що дасть можливість встановлювати критерії оцінювання, вагу кожного критерію та механізми збору даних. Платформа надасть можливість аналізувати зібрані дані та створювати звіти про продуктивність та прогрес кожного працівника. Аналітичні інструменти можуть включати графіки, діаграми, зведені таблиці тощо. Також автоматизована платформа має бути доступною на різних пристроях і операційних системах, таких як комп'ютери, планшети і смартфони. Це дозволить співробітникам та керівникам зручно проходити та проводити оцінювання з будь-якого місця відповідно.

## ВИСНОВКИ

У роботі було проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні аспекти системи оцінювання персоналу торговельного підприємства на прикладі Промислово-технічної компанії ТОВ «АГРОМАТ». Під час дослідження були отримані науково-прикладні результати відповідно до поставлених завдань, що дозволяють зробити наступні висновки.

1. Як свідчать результати дослідження, витoki діагностики особистих досягнень співробітників припадають на початок ХХ століття в США, де були розроблені методики, спрямовані на об'єктивну та комплексну оцінку працівників. Пізніше ці методи отримали поширення по всьому світу завдяки своїй результативності. Сьогодні кадрове оцінювання є невід'ємною частиною управління персоналом та займає чільне місце у стратегічному менеджменті.

2. Узагальнюючи аналіз різних підходів до оцінювання персоналу, сформульовано власне визначення поняття «оцінювання персоналу» - це систематичний процес збирання та обробки інформації про співробітників підприємства з метою аналізу їхнього потенціалу, розвитку, кваліфікації та ефективності на робочому місці.

3. У ході опрацювання наукових праць було зроблено висновок, що система оцінювання персоналу є стратегічно важливою складовою управління підприємством. Отримані результати свідчать, що налагоджене регулярне кадрове оцінювання дає змогу керівникам компаній оцінити роботу своїх працівників, ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи команди, визначити потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Організаційне забезпечення оцінювання повинно передбачати як можливість для співробітників отримувати зворотний зв'язок та індивідуальні рекомендації для їхнього професійного розвитку, так і для керівників – засоби для планування кар'єрного росту та формування стратегії розвитку кадрів.

4. На основі аналізу методичного інструментарію оцінювання персоналу було зроблено висновок, що сьогодні існує безліч підходів та

методів за допомогою яких оцінюють персонал підприємства. Проте науковці акцентують увагу на необхідності врахування системного підходу до оцінювання, забезпечуючи взаємозв'язок між цілями організації, компетенціями працівників та показниками їхньої продуктивності. Важливо пам'ятати, що кадрове оцінювання є лише одним із засобів визначення рівня знань та навичок персоналу. У свою чергу існують інші фактори, що здатні впливати на остаточний результат оцінювання, такі як: зацікавленість, мотивація та тип особистості працівників.

5. За результатами діагностики кадрового забезпечення та діючої системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат», можемо зробити висновок, що компанія використовує різноманітні методи оцінювання. За результатами проведеного опитування працівників підприємства виявлено фактори, що заважають ефективному здійсненню оцінювання персоналу, а саме: відсутність мотивації персоналу в разі перевиконання плану; суб'єктивізація результатів у процесі оцінювання персоналу; «зрівнювання» досягнень деяких працівників і як наслідок знецінення зусиль окремих співробітників; дискомфорт при проведенні оцінювання через паперову форму опитувань; завищений показник плинності кадрів; відсутність достатнього зворотного зв'язку з працівниками щодо їхніх результатів та можливостей для вдосконалення. Виділені недоліки дозволили надати пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення процесу кадрового оцінювання для ПТК ТОВ «Агромат».

6. З метою удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства було співставлено п'ять існуючих платформ для оцінювання персоналу. Вирішення задачі багатоцільового відбору альтернативних автоматизованих платформ для оцінювання персоналу в межах дослідження здійснювалось за допомогою багатокритеріального аналізу методом «COPRAS». Розраховані результати дозволили рейтингувати варіанти та допомогли зробити оптимальний вибір. Найкращою альтернативою визнано розробку власної автоматизованої платформи для оцінювання персоналу, яка

зможє забезпечити більш об'єктивний, ефективний та зручний процес оцінювання, сприяючи підвищенню якості роботи персоналу, розвитку кар'єри та прийняттю обґрунтованих кадрових рішень.

7. Модернізація (диджиталізація) діючої системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» дасть змогу суттєво її покращити. Впровадження програмної платформи забезпечить доступ до необхідної інформації, поставлених задач та планів їх виконання. Така платформа допоможе ефективно організувати та встановлювати управлінські цілі, визначати навчальні потреби, відстежувати процес оцінювання персоналу та його результати. Завдяки штучному інтелекту адміністративні завдання можуть бути повністю автоматизовані, що дасть змогу менеджерам працювати над важливішими ініціативами. Розраховано основні витрати на створення та впровадження такої автоматизованої платформи, включаючи витрати на заробітну плату працівникам, технічне забезпечення й обслуговування, навчання та інші поточні витрати. Розрахована вартість враховувала потреби компанії на три роки, з урахуванням постійного оновлення. Розроблення даної платформи є фінансово затратним процесом та потребує часу для впровадження та навчання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2011. Вип. 128. С. 24—27.
2. Атамас. П. Й. Основи обліку в бюджетних організаціях : навч. посіб. / П. Й. Атамас. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
3. Аудиторський звіт ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2020 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/audit\\_zvit\\_2020.pdf](https://www.agromat.ua/assets/audit_zvit_2020.pdf) (дата звернення 29.02.2023).
4. Аудиторський звіт ПТК ТОВ «АГРОМАТ» за 1 квартал 2021 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/audit\\_zvit\\_2021\\_1k.pdf](https://www.agromat.ua/assets/audit_zvit_2021_1k.pdf) (дата звернення 06.02.2023)
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100с.
7. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Наукова столиця, 2018. 524 с.
8. Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Баластрик Л. О. Макроекономіка : підруч. / за ред. В.Д. Базилевича. К. :Знання, 2004. 851 с.
9. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. 465 с.
10. Безручко О.О. Торгівельне посередництво як особливий вид підприємницької діяльності на ринку товарів та послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.rusnauka.com/20\\_PNR\\_2010/Economics/70139.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_PNR_2010/Economics/70139.doc.htm) (дата звернення: 28.04.2023).

11. Білорус Т. В., Горбась І. М. Менеджмент: практикум. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014. 471 с.

12. Білорус Т.В. У Управління персоналом 800+ запитань та відповідей // Навчальний посібник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2021. – 320 С.

13. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання підприємств на основі компетентнісного підходу /Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization». International scientific conference. 2016, Klaipeda P. 171-176

International scientific conference. 2016, Klaipeda P. 171-176

14. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами, 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.

15. Горбась І. М. та ін. Диверсифікація діяльності підприємств на вітчизняному ринку керамічної плитки: організаційно-управлінські аспекти // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Т. 20. – №. 161. - С. 63-65.

16. Горбась І. М. Управління диверсифікованими підприємствами на ринку будівельної кераміки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук : спец. 08.00. 04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. К., 2013. 20 с

17. Горбась І. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму і діяльності підприємств // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7(172). С. 59—65.

18. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42 – 50.

19. Дейнеко Л.В, Шелудько Е.І. Перспективи посткризового розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів Економічний вісник університету

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди» - 2012 С.96-100.

20. Декларація відомості матеріально-технічної бази ПТК ТОВ «АГРОМАТ» вимогам законодавства з питань охорони праці (2018 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://kiev.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/32-20-4769.18.09.2020.21509937.pdf> (дата звернення 02.03.2023).

21. Додаток №1 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 19.10.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://agromat.ua/assets/Dodatok\\_1\\_bonds\\_prospect\\_G.pdf.p7s.p7s.zip](https://agromat.ua/assets/Dodatok_1_bonds_prospect_G.pdf.p7s.p7s.zip) (дата звернення 06.03.2023).

22. Додаток №2 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 04.11.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Dod2prosem04112021.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 20.03.2023).

23. Додаток №3 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 15.11.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Dod3prosem15112021.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 02.03.2023).

24. Додаток №4 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 20.12.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Dod4prosem17122021.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 06.02.2023).

25. Додаток №5 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 09.02.2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.agromat.ua/assets/Dod5prosem09022022.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 06.03.2023).

26. Експрес-огляд ринку керамічної плитки за 2019 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/ekspresohlyad-rynku-keramichnoyi-plytky-za-2019-rik-aim> (дата звернення 23.02.2023).

27. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287—288.

28. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.

29. Звіт незалежного аудиту щодо консолідованої фінансової звітності Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» (2020 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/fin\\_zvit\\_2020.pdf](https://www.agromat.ua/assets/fin_zvit_2020.pdf) (дата звернення 09.02.2023).

30. Звіт про управління Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» (2019 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/upr\\_zvit\\_2019.pdf](https://www.agromat.ua/assets/upr_zvit_2019.pdf) (дата звернення 06.02.2023).

31. Звіт про управління Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» (2020 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/upr\\_zvit\\_2020.pdf](https://www.agromat.ua/assets/upr_zvit_2020.pdf) (дата звернення 06.02.2023).

32. Зміни до Календарного плану розміщення ПТК ТОВ "АГРОМАТ" регулярної інформації на 2022 рік з ЕЦП (дата оприлюднення 29.04.2022).

[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Kalpl2022zm.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 01.02.2023).

33. Зміни до Календарного плану розміщення ПТК ТОВ "АГРОМАТ" регулярної інформації на 2022 рік з ЕЦП (дата оприлюднення 08.12.2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/Kalpl2022zm\\_1.pdf.p7s.p7s.zip](https://www.agromat.ua/assets/Kalpl2022zm_1.pdf.p7s.p7s.zip) (дата звернення 06.03.2023).

34. Зовнішня торгівля України з окремими країнами [Електронний ресурс] // Офіційний портал. Державна фіскальна служба України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f> (дата звернення 27.02.2023).

35. Іспанська плитка на світовому і ринку країн СНД. Життя в Іспанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.vidaes.ru/ua/ispanskaya-plitka.html> (дата звернення: 28.01.2023).

36. Календарний план розміщення ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2023 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Kalpl%202023.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 01.03.2023).

37. Каталог продукції ПТК ТОВ "АГРОМАТ" (Офіційний сайт [shop.agromat.ua](http://shop.agromat.ua)). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://shop.agromat.ua/catalog/units\\_7](https://shop.agromat.ua/catalog/units_7) (дата звернення 26.01.2023).

38. Квасницька Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р.С. Квасницька, І.М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – С. 130-135.

39. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.

40. Консолідована фінансова звітність про управління та звіт аудитора ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2021 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

[https://www.agromat.ua/assets/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0\\_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%B7%D0%B0\\_2021\\_%D1%80%D1%96%D0%BA\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf](https://www.agromat.ua/assets/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B7%D0%B0_2021_%D1%80%D1%96%D0%BA_%D1%82%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf) (дата звернення 16.02.2023).

41. Консолідована фінансова звітність ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2020 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/fin\\_zvit\\_2020.pdf](https://www.agromat.ua/assets/fin_zvit_2020.pdf) (дата звернення 06.02.2023).

42. Консолідований звіт про управління ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2021 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B7%D0%B0\\_2021\\_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf](https://www.agromat.ua/assets/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_2021_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf) (дата звернення 11.03.2023).

43. Кращі європейські виробники кахельної плитки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vsepostroim.com/1102-krasch-yevropeysk-virobnikikahelnoyi-plitki.html> (дата звернення 27.02.2023).

44. Кухта П. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. К., 2008. 18 с.

45. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Вид."Кондор", 2005. – 304 с.

46. Лепейко Т.І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства / Т.І. Лепейко, Т.О. Доценко //Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – 2011. – №1. – С. 30 – 45.
47. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посібник. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: Магнолія 2006. 2012. 456с.
48. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений, 2018. №12 (64). С. 291-295.
49. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць УкрДАЗТ, 2014. Вип. 146. С. 129-135.
50. Лукашова М. М., Юдічева О. П. Сучасна класифікація керамічної плитки // Ефективні матеріали і конструкції для будівельного комплексу України: збірник матеріалів науково-практичної інтернет конференції (м. Херсон, 12 листопада 2019 р) [Електронний ресурс]. – Херсон: ДВНЗ ХДАУ, 2019. – С. 37- 39. (дата звернення 10.02.2023).
51. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
52. Національний банк України. Звіт з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Zvit\\_vikonannya\\_dorozhnoi\\_karti\\_SRF\\_S\\_2020.pdf?v=437](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_vikonannya_dorozhnoi_karti_SRF_S_2020.pdf?v=437) (дата звернення 08.05.2023).
53. Окрема фінансова звітність та звіт аудитора ПТК ТОВ «АГРОМАТ» (2021 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%B7%D0%B0\\_2021\\_%D1%80%D1%96%D0%BA\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%B0%D](https://www.agromat.ua/assets/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B7%D0%B0_2021_%D1%80%D1%96%D0%BA_%D1%82%D0%B0_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%B0%D)

1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення 08.03.2023).

54. Офіційний сайт «Collaborator». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://collaborator.biz/> (дата звернення 29.04.2023).

55. Офіційний сайт «Smartexpert». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://smartexpert.net/pilot/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=19682129275&utm\\_content=647942962047&utm\\_term=%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83&gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzCA-W5y3cckpE0LtbC9XL9\\_WsstiwYUXNeNrVW5xMAb-OGEDRbG7swaArrXEALw\\_wcB](https://smartexpert.net/pilot/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=19682129275&utm_content=647942962047&utm_term=%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83&gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzCA-W5y3cckpE0LtbC9XL9_WsstiwYUXNeNrVW5xMAb-OGEDRbG7swaArrXEALw_wcB) (дата звернення 29.04.2023).

56. Офіційний сайт «TQM». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tqm.com.ua/ua/>, <https://hrassist.pro/uk/> (дата звернення 29.04.2023).

57. Офіційний сайт «eSurvey». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [eSurvey.com.ua](https://eSurvey.com.ua) (дата звернення 29.04.2023).

58. Офіційний сайт Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://shop.agromat.ua/?gclid=Cj0KCQjwn9CgBhDjARIsAD15h0B4YIUkqJtJU TT-5EKKqM3YHTX7nIxMIh9su-3-sYyDNY8AvKamUi4aAkSOEALw\\_wcB](https://shop.agromat.ua/?gclid=Cj0KCQjwn9CgBhDjARIsAD15h0B4YIUkqJtJU TT-5EKKqM3YHTX7nIxMIh9su-3-sYyDNY8AvKamUi4aAkSOEALw_wcB) (дата звернення 06.03.2023).

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

60. Педько І.А. Тенденції розвитку підприємств будівельної галузі України І.А Педько Актуальні проблеми світової і національної економіки в умовах глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 лютого: тези доповід.—Одеса: Центр економічних досліджень розвитку – 2014 - Ч.2. – С.38-39.

61. Повідомлення про оприлюднення Додатку №4 до Проспекту облігацій серії G ПТК ТОВ "АГРОМАТ" з ЕЦП (дата оприлюднення 20.12.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/povidDod4prosem2012021.pdf.p7s.p7s.zip> (дата звернення 07.03.2023).

62. Послуга 3D візуалізації від ПТК ТОВ "АГРОМАТ" (Офіційний сайт [shop.agromat.ua](http://shop.agromat.ua)). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://shop.agromat.ua/services/3d-visualization> (дата звернення: 24.02.2023).

63. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 4-й квартал 2021 року з ЕЦП (дата оприлюднення 27.01.2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/prominf27012022\\_22.pdf.p7s.p7s.zip](https://www.agromat.ua/assets/prominf27012022_22.pdf.p7s.p7s.zip) (дата звернення 06.03.2023).

64. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 4-й квартал 2021 року у форматі XML з ЕЦП (дата оприлюднення 27.01.2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/prominf27102022\\_22.xml.p7s.p7s.zip](https://www.agromat.ua/assets/prominf27102022_22.xml.p7s.p7s.zip) (дата звернення 06.03.2023).

65. Проспект облігацій серій G Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://pfts.ua/images/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9\\_%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82\\_G\\_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB\\_v.pdf](https://pfts.ua/images/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9_%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82_G_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB_v.pdf), с.147, 222 (дата звернення 28.01.2023).

66. Прохорова В., Крупчатніков О. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління / В. Прохорова, О. Крупчатніков // Економічний простір. - 2009. - №23/2. - С. 103-109.

67. Рязяєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рязяєва, І.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №3. Т.1. – С.177 – 181.

68. Свідоцтво про реєстрацію випуску облігацій серії G (дата оприлюднення 03.12.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.agromat.ua/assets/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%20G.pdf> (дата звернення 20.02.2023).

69. Системний перегляд якості державного регулювання ринків: «Керамічні плити і плити» // Офіс ефективного регулювання BRDO. – Київ : 2017. –80 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://cdn.regulation.gov.ua/40/37/fe/0f/regulation.gov.ua\\_Green%20Book%20Tiles.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/40/37/fe/0f/regulation.gov.ua_Green%20Book%20Tiles.pdf). (дата звернення 10.02.2023).

70. Системний перегляд якості державного регулювання ринків: «Керамічні плити і плити». Офіс ефективного регулювання BRDO. Київ, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://cdn.regulation.gov.ua/40/37/fe/0f/regulation.gov.ua\\_Green%20Book%20Tiles.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/40/37/fe/0f/regulation.gov.ua_Green%20Book%20Tiles.pdf) (дата звернення: 28.01.2023).

71. Служба перевірки контрагентів про ПТК ТОВ "АГРОМАТ". [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21509937/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21509937/) (дата звернення 10.02.2023).

72. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт, 2019. №20. С. 93-98.

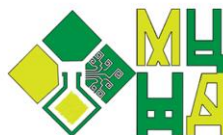
73. Способи доставки та оплати ПТК ТОВ "АГРОМАТ" (Офіційний сайт [shop.agromat.ua](http://shop.agromat.ua)). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://shop.agromat.ua/dostavka-oplata> (дата звернення 06.03.2023).

74. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О.Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – С. 29 – 35.
75. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю.Стецюра // Управління розвитком. 2012. №10. С. 35 –37.
76. Українська асоціація кераміки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ceramic.com.ua> (дата звернення 10.01.2023).
77. Фінансова звітність Промислово-технічної компанії у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» (2021 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.agromat.ua/assets/fin\\_zvit\\_2021\\_1p.pdf](https://www.agromat.ua/assets/fin_zvit_2021_1p.pdf) (дата звернення 27.01.2023).
78. Фінансова звітність ПТК ТОВ "АГРОМАТ", що підготовлена у відповідності до Міжнародних стандартів фінансової звітності за період, що закінчився 30 вересня 2021 року (дата оприлюднення 29.10.2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agromat.ua/assets/Prym29102021.pdf> (дата звернення 26.01.2023).
79. Харун О.А. аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Вип. 12. С. 354-358
80. Шляхи розвитку українського ринку кераміки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profbuild.in.ua/uk/stati-2/1795-shlyakhi-rozvitku-ukrajinskogorinku-keramiki> (дата звернення 23.02.2023).
81. Chatterjee N., Bose G. A COPRAS-F base multi-criteria group decision making approach for site selection of wind farm, Decision Science Letters, 2013. P. 275

## ДОДАТКИ

## Додаток А

# СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



взяв(-ла) участь у I Міжнародній науковій конференції

## НАУКОВІ ОРІЄНТИРИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ДОСЛІДЖЕНЬ

14 КВІТНЯ 2023 РОКУ ♦ ХАРКІВ, УКРАЇНА

ВІЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД  
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ  
**РАБЕЙ НАСТАСІЯ**



МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Матеріали учасника конференції опубліковані та знаходяться у відкритому доступі за посиланням:  
<https://doi.org/10.36074/mcnd-14.04.2023>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату зарахувати не менше 0,1 кредиту ЕКТС за результатами самоосвіти, як форми професійного навчання, науково-педагогічним та педагогічним працівникам, державним службовцям та іншим фахівцям, що проходять стажування.

Повіднення УкрІНТЕІ  
№ 56 від 17.01.2023



## Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ Мікуляк К.А., Рудь Н.В. ....	34
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ Рубежанська В.О., Оніщенко Ю.М. ....	37
ПЕРЕВАГИ І БЕЗПЕКА ОНЛАЙН – БАНКІНГУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ТА АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» Кішко Ю.П. ....	40
РОЗВИТОК ПОДАТКОВОГО КОНСАЛТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ Малейко Л.В. ....	43
<b>СЕКЦІЯ ІV. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ Волощук С.А. ....	46
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ДІАЛЕКТИКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: ПОЗИТИВНОЇ-НЕВИЗНАЧЕНОЇ-НЕГАТИВНОЇ Юшни С.О. ....	52
<b>СЕКЦІЯ V. ПРАВО ТА МІЖНАРОДНЕ ПРАВО</b>	
PRIVACY RIGHT VS INTELLECTUAL PROPERTY RIGHT: WHERE THE LIMIT ENDS BASED ON THE CASE AGAINST LEAKERS Філіпських О.І., Свєков А.М. ....	55
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОФОРМЛЕННЯ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЕЛЬНУ ЧАСТКУ (ПАЙ) Осипенко А.С. ....	58
ІНСТИТУТ БЕЗПІДСТАВНОГО ЗВАГАЧЕННЯ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ НІМЕЦЬКОЇ ТА УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ Ільків О.В. ....	61
МІЖНАРОДНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЄС ТА ЙОГО ЧЛЕНІВ ЗА ПОРУШЕННЯ УГОД ПРО ЗАХИСТ ЗАРУБІЖНИХ ІНВЕСТИЦІЙ Палієнко А.В. ....	64
ПРОДОВЖЕННЯ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ Дерець В.А. ....	66

Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень

#### СЕКЦІЯ IV. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

#### ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Волощук Софія Андріївна**  
здобувач вищої освіти економічного факультету  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

**Науковий керівник: Горбась Ірина Миколаївна**  
ORCID ID: 0000-0002-1326-5572  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

**Анотація.** У статті розкрито ключові аспекти організаційного забезпечення оцінювання персоналу підприємства. Автором висвітлено основні кроки й процедури, які допомагають забезпечити ефективність та результативність кадрового оцінювання, і при цьому врахувати специфіку внутрішнього середовища організації та вимоги і запити її зовнішнього оточення.

Наразі ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від налагодженої системи управління. Розвиток конкурентного середовища висуває жорсткі вимоги до управління, у тому числі до формування комплексної та об'єктивної системи оцінювання персоналу. Саме якісна організація роботи працівників є запорукою результативної діяльності підприємства, його становлення та досягнення поставлених цілей. Враховуючи це, вивченню людських ресурсів надають значущості як головному чиннику виробництва та розробляють нові концепції та методи кадрового управління.

Оцінювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами в організації. Від правильно організованого процесу оцінювання залежить ефективність, об'єктивність та відповідність оцінювання потребам організації. Однак, успішне оцінювання персоналу вимагає не тільки розробки відповідних методик та інструментів, але й належного організаційного забезпечення даного процесу.

Оцінювання персоналу розглядається як процес вивчення якості використання працівником підприємства своїх посадових обов'язків, як засіб діагностики якісного складу кадрів, а також як основу для удосконалення трудових здібностей працівника та його кваліфікації [4, с. 134]. Сьогодні, ефективність управління персоналом давно вийшла за рамки зосередження тільки на традиційних методах. Оцінювання проводять не лише за потенційними можливостями та професійним рівнем кожного

співробітника, а також спираються на компетентність, колективізм, особисті якості, вміння реалізувати знання у процесі виконання робочих завдань.

Сучасні підприємства проводять аналіз мотивації, стимулів, задоволеності робочим місцем, своєю роллю та обов'язками в компанії. Стрімко розвивається вивчення особистих характеристик працівників, зокрема: психофізіологічних характеристик (особливості фізичних та психологічних станів людини); особистих якостей (специфіка поведінкової моделі людини); професійних компетентностей (здатність застосовувати набуті знання на практиці) [3, с. 20].

Формування інструментів кадрового оцінювання відбувається під впливом потреб вирішення певних завдань виробничо-управлінської діяльності. Основні інструменти здійснення кадрового оцінювання поділяються на прогностичні, практичні та імітаційні методи. Інструментальною базою прогностичного методу є співбесіди, інтерв'ю, для практичного методу характерні узагальнені результати оцінювання та атестації, а для імітаційного – оцінка працівника в конкретній ситуації.

Різноманітність методів оцінювання персоналу зумовила відсутність єдиної узагальненої стандартизованої системи оцінювання персоналу на підприємствах. Також існує ряд причин, що зумовлює різні підходи до вибору системи оцінювання, до яких відносять [3, с. 33]:

- розмір підприємства та кількість співробітників;
- належність до певної галузі промисловості;
- фінансові ресурси підприємства;
- рівень кваліфікації персоналу;
- внутрішні норми управління;
- налагодженість корпоративної культури;
- наявність адміністративно-управлінського апарату;
- стадію життєвого циклу підприємства;
- прагнення керівництва до інноваційного розвитку.

Організаційне забезпечення оцінювання персоналу має включати ряд кроків та процедур, які допомагають забезпечити проведення оцінювання об'єктивно, ретельно та професійно, а саме:

1. Перший крок у організаційному забезпеченні оцінювання персоналу - це чітке визначення цілей та очікувань від процесу оцінювання. Організація повинна чітко визначити, що вона хоче досягти за допомогою оцінювання персоналу, які аспекти роботи та компетенції співробітників будуть оцінюватись, і які результати очікуються від процесу оцінювання. Це може включати визначення ключових компетенцій, вимог до професійної діяльності, встановлення цілей розвитку та кар'єрного росту співробітників.

2. Розробка методик та інструментів оцінювання: організація повинна розробити відповідні методики та інструменти для проведення оцінювання персоналу. Це можуть бути відповідні форми оцінювання, анкети, розмови, тестові завдання, ревізії роботи, 360-градусні огляди та інші методи оцінювання, в залежності від вимог організації та посади співробітника. Організація повинна також забезпечити, щоб методики та інструменти оцінювання були об'єктивними, відповідними до цілей оцінювання та відповідали нормам і стандартам організації.

3. Чіткість та прозорість процесу оцінювання: організація повинна забезпечити чіткість та зрозумілість процесу оцінювання персоналу для всіх зацікавлених сторін, зокрема для співробітників, менеджерів та оцінювачів. Під час проведення оцінювання керівництво організації повинно надавати доступ до відповідних

документів та ресурсів, пояснювати критерії та процедур оцінювання своїм співробітникам, а також чітко визначити строки та вимоги до документації. Прозорість процесу оцінювання допоможе сприяти його об'єктивності та довірі з боку співробітників.

4. Організація навчання та підготовки оцінювачів: оцінювання персоналу вимагає від оцінювачів високого рівня компетенцій у визначених методиках та інструментах оцінювання. Організація повинна забезпечити навчання та підготовку оцінювачів, які візьмуть участь у процесі оцінювання персоналу [2, с. 41]. Це може бути тренінги, семінари, вебінари, практичні заняття та інші навчальні заходи, що допоможуть оцінювачам розуміти процес оцінювання, вміло застосовувати методики та інструменти, розуміти важливість об'єктивності та непередбачуваності в процесі оцінювання та розробляти об'єктивні й справедливі оцінки.

5. Використання різноманітних методик та інструментів оцінювання: організація має використовувати різноманітні методики та інструменти оцінювання персоналу, щоб отримати максимально об'єктивну картину про компетенції, навички та досягнення співробітників. Це можуть бути письмові або усні тести, оцінка виконаної роботи, оцінка особистих якостей та компетенцій, 360-градусний зворотний зв'язок від колег та керівників, а також інші методики, які відповідають потребам та характеристикам організації.

6. Забезпечення конфіденційності та захисту даних: організація повинна дотримуватися принципів конфіденційності та захисту даних під час оцінювання персоналу. Забезпечення конфіденційності допоможе забезпечити довіру співробітників до процесу оцінювання та захистити їхні права на приватність. Керівництво повинно також враховувати відповідність процедур оцінювання з вимогами законодавства щодо захисту даних, таких як Загальний регламент про захист персональних даних (GDPR) в Європейському Союзі.

7. Зворотний зв'язок та розвиток співробітників: адміністрація організації має встановити процес надання зворотного зв'язку співробітникам, які були оцінені. Такий процес може включати обговорення результатів оцінювання, визначення сильних і слабких сторін співробітника, визначення можливостей розвитку та планування подальших кроків. Зворотний зв'язок допоможе співробітнику зрозуміти, які аспекти його роботи вимагають покращення та які аспекти можуть бути використані в якості сильних сторін для подальшого професійного росту. Крім того, організація повинна також надавати можливості для розвитку співробітників, такі як навчання, тренінги, менторство та інші форми розвитку, щоб сприяти підвищенню рівня компетенцій та вдосконаленню навичок персоналу.

8. Забезпечення відповідності з етичними стандартами: організація має дотримуватися високих етичних стандартів під час процесу оцінювання персоналу. Оцінювання має бути проведено відкрито, справедливо, безпристрасно та на основі об'єктивних критеріїв, враховуючи професійні якості, компетенції та досягнення співробітників. Дотримання етичних стандартів допоможе підтримувати довіру співробітників до процесу оцінювання та забезпечення об'єктивності та справедливості в оцінюванні персоналу.

9. Комунікація: організація має забезпечити ефективну комунікацію щодо процесу оцінювання персоналу, включаючи пояснення співробітникам мети та очікувань від оцінювання, викладення критеріїв оцінки, надання відповіді на питання та надання чіткого зворотного зв'язку після проведення оцінювання. Ефективна комунікація допомагає співробітникам зрозуміти процес оцінювання.

14 квітня 2023 рік ♦ Харків, Україна ♦ МЦНД

відчуті себе включеними та зрозумілими, а також сприяє забезпеченню відкритого та довірчого відносин між співробітниками та керівництвом.

10. Автоматизація та використання технологій: організації можуть використовувати автоматизовані системи та технології для спрощення процесу оцінювання персоналу, що можуть включати використання спеціалізованих програмних засобів, електронних платформ, аплікацій або онлайн-інструментів, які допомагають автоматизувати збір, аналіз та обробку даних про оцінювання персоналу. Використання технологій може сприяти підвищенню ефективності процесу оцінювання, зниженню можливості впливу суб'єктивних факторів та забезпеченню більш точних та об'єктивних результатів.

11. Аналіз та вдосконалення процесу: відділ кадрів організації має здійснювати систематичний аналіз процесу оцінювання персоналу та вдосконалювати його на основі отриманих результатів. Аналіз може включати огляд критеріїв оцінки, перегляд методів оцінювання, оцінку ефективності процесу та визначення можливостей для поліпшення. Регулярний аналіз та вдосконалення процесу оцінювання допоможе забезпечити його відповідність організаційним потребам, культурі та цілям.

12. Навчання та розвиток: організація має забезпечити навчання та розвиток керівників та співробітників, які залучені до процесу оцінювання персоналу. Організація має забезпечити навчання керівників з навичок оцінювання, включаючи оцінку об'єктивності, уникнення упереджень, ведення зворотного зв'язку, а також розвиток навичок співробітників щодо самооцінювання та саморозвитку. Навчання та розвиток сприятимуть покращенню якості оцінювання, розширенню розуміння процесу та підвищенню професійних компетенцій працівників.

13. Реагування на зміни: організація повинна бути готовою реагувати на зміни, які можуть вплинути на процес оцінювання персоналу. Це можуть бути зміни в організаційній структурі, стратегії, бізнес-процесах, або зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в ринковій конкуренції, технології, законодавстві або економіці. Організаційне забезпечення оцінювання персоналу повинно бути гнучким та адаптивним до змін, забезпечуючи відповідність процесу оцінювання новим вимогам та умовам.

14. Захист конфіденційності та захист персональних даних: оцінювання персоналу включає збір та обробку ряду конфіденційних даних, таких як особиста інформація про співробітників, їхні робочі досягнення, навички, а також оцінки та коментарі щодо їхньої роботи. Організація має забезпечити захист цих даних, використовуючи належні технічні, організаційні та правові заходи, щоб уникнути несанкціонованого доступу, втрати, викриття або незаконного використання даних. Забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних сприятиме довірі співробітників до процесу оцінювання та забезпечить відповідність з вимогами законодавства щодо захисту персональних даних.

15. Моніторинг та оновлення процесу оцінювання: організація має встановити процес моніторингу та оновлення процесу оцінювання персоналу, включаючи відстеження результатів оцінювання, аналіз даних, ідентифікацію тенденцій, оцінку ефективності процесу та вносити необхідні зміни та покращення в процес оцінювання залежно від виявлених відхилень або потреб організації. Моніторинг може здійснюватися за допомогою різноманітних інструментів, таких як анкетування, спостереження, зворотний зв'язок від співробітників та керівників, аналіз статистичних даних, порівняння результатів оцінювання зі стратегічними

цілями організації та іншими джерелами інформації.

На основі моніторингу можуть бути виявлені проблеми, недоліки або можливості для вдосконалення процесу оцінювання. Організація має проводити аналіз даних моніторингу та вносити необхідні зміни в процес оцінювання, щоб він залишався ефективним та відповідав потребам організації та її співробітників.

Одним з важливих аспектів моніторингу та оновлення процесу оцінювання є зворотний зв'язок від співробітників та керівників. Регулярне зворотній моніторинг може допомогти виявити можливі недоліки, несправедливості або незручності, з якими можуть зіткнутися співробітники під час оцінювання. Це може дати змогу вносити необхідні зміни в процес оцінювання для покращення його якості та відповідності потребам співробітників та організації в цілому.

Оновлення процесу оцінювання можуть бути також обумовлені змінами в законодавстві, регуляторних вимогах, етичних стандартах, а також відгуками від зацікавлених сторін. Перегляд критеріїв та стандартів оцінювання може допомогти забезпечити, що вони відповідають поточним вимогам та цілям організації.

Враховуючи вищесказане зазначимо, що моніторинг та оновлення процесу оцінювання персоналу є важливим кроком, що дозволяє забезпечувати ефективність, об'єктивність та відповідність оцінювання потребам організації. Він допомагає переконатися, що процес оцінювання відповідає меті та стратегії організації, вирішує виявлені проблеми та недоліки, та забезпечує справедливості, об'єктивності та надійності процесу оцінювання [1, с. 40-50].

Оновлення процесу оцінювання можуть включати перегляд критеріїв та стандартів оцінювання, зміни в методах оцінювання, встановлення нових цілей та очікувань, а також надання додаткових ресурсів, які можуть сприяти кращому проведенню процесу оцінювання. Оновлення повинні бути здійснені з урахуванням потреб організації, зворотного зв'язку від співробітників та керівників, а також кращих практик та стандартів відповідної галузі.

Крім того, важливо встановити механізми зворотного зв'язку та комунікації зі співробітниками щодо процесу оцінювання, зокрема пов'язаних зі змінами та оновленнями. Співробітники повинні бути проінформовані про внесені зміни, розуміти їх суть та мати можливість висловлювати свої питання та зауваження. Це може бути досягнуто шляхом проведення тренінгів та навчань з оновленого процесу оцінювання, розсилки інформаційних бюлетенів або організації зустрічей для відкритого обговорення змін.

Отже, оцінювання персоналу є важливою функцією кадрового управління, оскільки воно допомагає організації оцінити ефективність праці своїх співробітників, забезпечує об'єктивну оцінку їхніх робочих досягнень, допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності працівників, а також розвивати їхній потенціал і підвищувати рівень вмотивованості. Також, оцінювання персоналу дає змогу організації розуміти потреби у розвитку свого персоналу, надає відомості про навички, знання та недоліки у роботі співробітників, що можуть бути використані для розробки індивідуальних планів розвитку, таких як навчання, тренінги, курси або ротация. Це допомагає організації розробити стратегію розвитку свого персоналу та забезпечити наявність кваліфікованих кадрів для майбутніх викликів. Оцінювання персоналу надає керівництву організації об'єктивну інформацію, на основі якої можуть бути прийняті управлінські рішення, а отже і підвищити результативність функціонування організації в цілому.

14 квітня 2023 рік ♦ Харків, Україна ♦ МЦНД

**Список використаних джерел:**

1. Бортнік С.М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С.М.Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук.журн.-2014.-Т.1. -№ 10.-С. 40-51.
2. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н.Л.Гавкалова, Т. А. Еласенко. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. - 296 с.
3. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики 2019 – 2020. 190 с.
4. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». - 2012. - № 1. - С. 134-140.

# СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



**Волощук Софія Андріївна**

взяв(-ла) участь у III Міжнародній науковій конференції

## МІЖГАЛУЗЕВІ ДИСПУТИ: ДИНАМІКА ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

27 СІЧНЯ 2023 РОКУ ♦ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, УКРАЇНА

ВИЩЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД  
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ  
РАБЕЙ НАСТАСІЯ

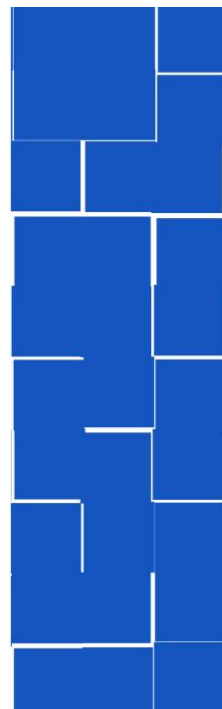


МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Матеріали учасника конференції опубліковані та знаходяться у відкритому доступі за посиланням:  
<https://doi.org/10.56074/mcnd-27012023>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату зареєструвати на мейсони ДД кредити ЄАТБ за результатами самостійної, як форми професійного навчання, курсово-подготовочних та підготовочних програм, державним службовцям та іншим фахівцям, що проводять стажування.

Повідомлення №847/23  
№ 03 від 09.07.2023



Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень	
НАПРАЦЮВАТИСЯ «ДО СМЕРТІ»: ПРОБЛЕМА САМОГУБСТВА СЕРЕД ПРАЦЮЮЧОГО НАСЕЛЕННЯ СВІТУ Шупта І.М. ....	111
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ Волощук С.А. ....	114
ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я Онопрієнко І.М., Лімарєв С.В. ....	116
ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ОСВІТНИХ СИСТЕМ Фігурна М.Ю., Чуб К.В. ....	119
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я Молнар І.М., Кубицький С.О. ....	121
ЩОДО РОЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИМИ РОЗРОБКАМИ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В ГАЛУЗІ АПК Кібенко М.О., Жмайлов В.М. ....	128
<b>СЕКЦІЯ VI. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ</b>	
ГЕОПОЛІТИЧНЕ ПРОТИБОРСТВО В АРКТИЧНОМУ РЕГІОНІ Гольцов А.Г. ....	131
ГЛОБАЛЬНА ДЕМОГРАФІЧНА ПРОБЛЕМА Тягун М.М., Атаманчук З.А. ....	134
ДИПЛОМАТИЧНІ ТА ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНІ ВЗАЄМИНИ ДИРЕКТОРІЇ УНР І ЗУНР Науково-дослідна група: Дацків І.Б., Баб'як М.О., Дикий В.В. ....	137
ПРИЧИНИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В СВІТІ Олефіренко В.В. ....	140
<b>СЕКЦІЯ VII. ПРАВО ТА МІЖНАРОДНЕ ПРАВО</b>	
ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ НОРМ МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРАВА В НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО Боброва Ю.Ю. ....	143
ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ВИБОРЧОЇ АДРЕСИ ВИБОРЦІВ Бойко О.Р. ....	146
6	

Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

**Волощук Софія Андріївна**

здобувач вищої освіти економічного факультету  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

**Науковий керівник: Горбась Ірина Миколаївна**

ORCID ID: 0000-0002-1326-5572

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

У сучасних умовах процес управління персоналом супроводжується інноваційним проривом, збільшенням конкуренції на ринку праці та переходом більшості організацій на дистанційний формат роботи. Саме пандемія COVID-19 внесла корективи в розвиток бізнесу та зумовила потребу в створенні більш адаптованих методик до дистанційного управління персоналом. При цьому зросла роль працівника як основного ресурсу діяльності підприємства. Цей чинник зумовив необхідність залучення кадрової роботи з персоналом для дослідження відповідності працівника професійним та кваліфікаційним вимогам займаної посади.

Основним завданням підприємства наразі стає формування ефективної системи управління персоналом, що забезпечує пошук та оцінювання кадрів, розкриття їх потенціалу, створення сприятливих умов для роботи в онлайн форматі. Актуальним є вивчення та розроблення методів, що допоможуть дистанційно керувати та формувати належну оцінку персоналу організації.

Сьогодні вітчизняні підприємства зіткнулись з глобальними змінами, пов'язаними з пандемією COVID-19 та воєнним станом в нашій країні, вони потребують швидких та інноваційно-адаптивних рішень з боку керівництва. Ключовим фактором стає робота з персоналом враховуючи умови дистанційної роботи та психологічну вразливість персоналу. Відбувається трансформація вимог до якостей працівників: вагомими факторами стають уміння працювати в домашньому режимі, самостійно розподіляти робочий час. Також, зміни вплинули на систему оцінки персоналу організації, починаючи від найму на роботу, закінчуючи атестацією та регулярним контролінгом працівників.

Оцінювання персоналу надає інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості, потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації, також виявлення причин неефективної роботи окремих працівників. Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості має низку особливостей та потребує запровадження заходів, таких як [1]:

- створення технічних і економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації;
- ресурсне забезпечення щодо впровадження нововведень;
- масштабування клієнтської бази та підвищення якості інформування їх і персоналу;
- розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку компанії;
- забезпечення інноваційних структур для комунікації та зворотного зв'язку;

27 січня 2023 рік ♦ Хмельницький, Україна ♦ МЦНД

- навчання персоналу.

Багато співробітників, що працюють віддалено, знаходяться у стані психологічної неврівноваженості через відсутність контакту з керівництвом віч-на-віч. Вирішальним інструментом управління може стати цифровізація, тобто створення єдиної інформаційної платформи в організації. Впровадження програмної бази забезпечить доступ до необхідної інформації, поставлених задач, планом їх виконання, а також онлайн-платформа відеозв'язку з безпосереднім керівником та колегами. Така платформа допоможе ефективно організувати та контролювати роботу працівників віддалено. Завдяки штучному інтелекту адміністративні завдання можуть бути повністю автоматизовані, що дозволить менеджерам працювати над важливішими ініціативами [2]. Також, можна доповнювати базу онлайн тестуванням, метою яких є оцінювання кандидата за вибраними параметрами професійних навичок.

Зручною та доступною платформою для дистанційного управління є програма "Microsoft Teams" (центр для командної роботи в Office 365 від Microsoft). Вона інтегрує користувачів, вміст і засоби, необхідні команди для ефективнішої роботи. Застосунок об'єднує все в спільному робочому середовищі, яке містить чат для нарад, режим спільного доступу та приміток, вбудовані інструменти для вебінарів, файлообмінник та корпоративні програми [3].

Одним із важливих фактором при впровадженні змін в форму робочого процесу є передбачення можливих перешкод і бар'єрів. Серед основних викликів варто виділити наступні: психологічна неготовність працівників до робочих змін; невизначеність; відчуття втрати. Для подолання опору організаційним змінам треба використовувати методи навчання та залучення до участі працівників у нових онлайн проектах, стимулювання та підтримка на всіх етапах роботи, запровадження колективних заходів.

Пріоритетними напрямками подолання кризових явищ в сфері управління персоналом є залучення інструментів цифровізації, автоматизації процесів, адаптація та оперативність адміністративних рішень до умов існування на ринку, усвідомлення ролі психологічного стану працівників, грамотне планування дистанційної роботи з мінімізацією матеріальних та фізичних втрат.

#### Список використаних джерел:

1. Гусєва О. Ю. & Легомінова С. В. (2018) Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація// Економіка. Менеджмент. Бізнес. - № 1. - С. 33-39. – Вилучено з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esteb\\_i\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esteb_i_2018_1_7) (дата звернення 18.01.2023).
2. Корнієнко Я. (2020) Ринок праці у 2020: попит на гуманітаріїв і пенсіонерів, штатний психолог, Siri та моніторинг працівників. Вилучено з: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/15/655668/> (дата звернення 17.01.2023).
3. Центр для командної роботи Microsoft Teams [Інтернет]. Вилучено з: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/teams-for-work> (дата звернення 17.01.2023).

## Додаток В

## Загальні відомості про ПТК ТОВ «Агромат»

Повне найменування юридичної особи (станом на 21.02.2023)	ПРОМИСЛОВО-ТЕХНІЧНА КОМПАНІЯ У ВИГЛЯДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОМАТ
Скорочена назва	ПТК ТОВ «Агромат»
Статус юридичної особи (станом на 21.02.2023)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	21509937
Дата реєстрації	25.08.1993
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	23.31 Виробництво керамічних плиток і плит; 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах; 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; 52.10 Складське господарство; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

\* Розроблено автором на основі [45]

**Додаток Г****Анкета для працівника ПТК ТОВ «Агромат»**

Шановний працівник ПТК ТОВ «Агромат» !

З метою визначення особливостей функціонування кадрового оцінювання Київського підрозділу ПТК ТОВ «Агромат», просимо Вас заповнити анкету. Для цього Вам пропонується обвести відповідний символ або вписати відповідь самостійно.

Вдячні Вам за допомогу!

**1. Хто найчастіше здійснює кадрове оцінювання у Вашому підрозділі?**

- Керівники
  - Спеціально створені служби оцінювання
  - Найняті служби оцінювання
  - Інше \_\_\_\_\_
- 

**2. Чи відчували ви зміни після проведення кадрового оцінювання у Вашому підрозділі?**

- Так, відчував вирішення більшості проблем
- Так, відчув підсилення мотивації
- Ні, почав проявляти більше опору
- Ні, відчув демотивацію
- Ні, нічого не змінилось

**3. Чи відчуваєте Ви дискомфорт при проведенні кадрового оцінювання у Вашому підрозділі?**

- Так, відчуваю
- Ні, не відчуваю
- Мені байдуже

**4. Чи отримуєте Ви винагороди при перевиконанні планових показників (обсяги продажу, конверсія, середні чеки тощо), які вимагають у Вашому підрозділі?**

- Так, отримую
- Ні, ніхто не отримує
- Ні, мої старання не помічають

***Просимо Вас надати інформацію про себе.***

**5. До якої структурної групи працівників Ви відноситесь?**

- адміністративно-управлінські працівники;
- службовці та фахівці
- торгово-оперативні робітники
- допоміжні робітники

**6. Стать:**

- чоловік
- жінка

**7. Вік:**

- до 20 років
- 20–30 років
- 31–40 років
- 41–50 років
- 51–65 років
- більше 65 років

**8. Сімейний стан:**

- неodrужений/незаміжня
- одружений/заміжня

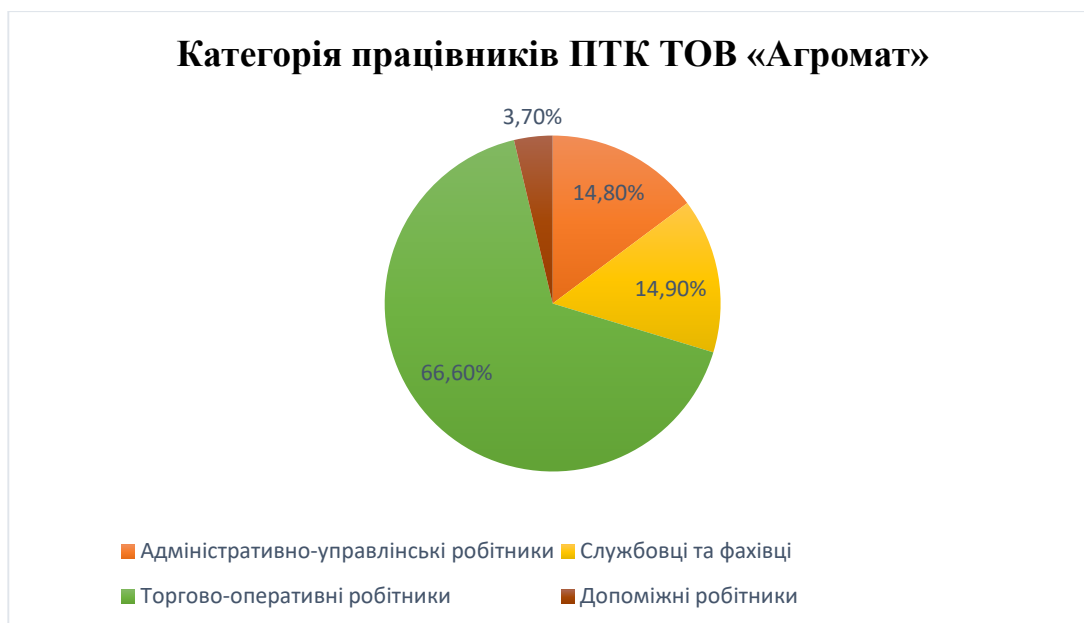
**9. Середній місячний дохід:**

- до 7000 грн
- 7000–9000 грн
- 9001–12000 грн
- більше 12000 грн

*Дякуємо за допомогу! Ваша думка для нас дуже важлива.*

## Додаток Д

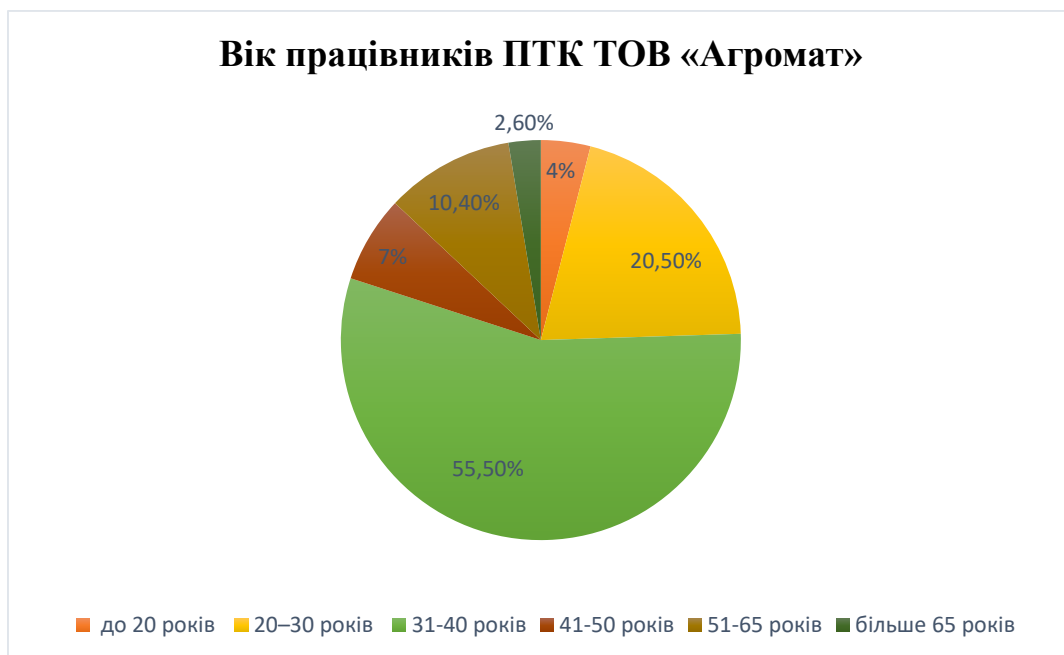
## Результати проведеного анкетування ПТК ТОВ «Агромат»



Графік Д.1 Категорія працівників ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



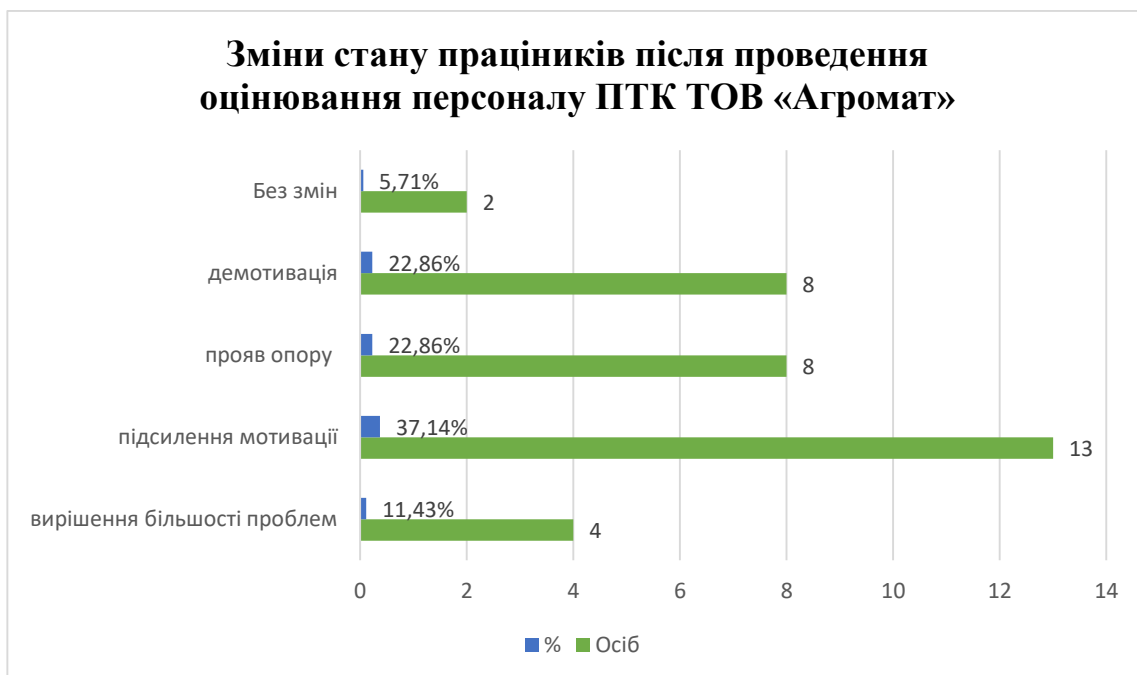
Графік Д.2 Стать працівників ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



Графік Д.3 Вік працівників ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



Графік Д.4 Особи, що здійснюють оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



Графік Д.5 Зміни стану працівників після проведення оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



Графік Д.6 Винагороди за перевиконання плану ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування



Графік Д.7 Рівень дискомфорту при проведенні оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» в результаті проведеного анкетування

## Додаток Е

**Витрати для розробку та впровадження автоматизованої  
платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»**

Назва витрат	Початкові вклади, грн.	Впродовж 2023 р., грн.	2024 р., грн.	2025 р., грн.
1	2	3	4	5
Заробітна плата техніків	30000,00	-	-	-
Оподаткування ЄСВ (22% від суми заробітної плати)	6600,00	-	-	-
Витрати на обслуговування	-	4500,00	4266,00	4112,42
Витрати на навчання	3000,00	-	-	-
Технічне забезпечення (сервери)	6500,00	-	-	-
Інші поточні витрати	1000,00	1000,00	948,00	898,70
Всього:	47100,00	5500,00	5214,00	5011,13

\*Розроблено автором

## Додаток Ж

## Показники зростаючої та спадної цільової функції

Альтернативи	S+	S-
A1	0,094	0,102
A2	0,103	0,118
A3	0,071	0,091
A4	0,129	0,033
A5	0,104	0,156
Сума:	0,500	65,759

\*Розроблено автором

Обчислимо зважену суму оцінок  $i$ -ої альтернативи за критеріями ( $S_{+i}$ ), які мають монотонно зростаючу цільову функцію, за формулою (3.2):

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} + r_{+ij}, \quad (3.2)$$

де  $r_{+ij}$  - оцінки  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію.

Обчислимо зважену суму оцінок  $i$ -ої альтернативи за критеріями ( $S_{-i}$ ), які мають монотонно спадну цільову функцію, за формулою (3.3):

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} + r_{-ij}, \quad (3.3)$$

де  $r_{-ij}$  - оцінки  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

**Значення альтернативних варіантів автоматизованих платформ для  
оцінювання персоналу**

Альтернативи	Z+	Z-	Z
A1	0,094	0,075	0,169
A2	0,103	0,064	0,167
A3	0,071	0,083	0,154
A4	0,129	0,229	0,357
A5	0,104	0,049	0,153

\*Розроблено автором

Значення альтернатив ( $Z_i$ ), обчислюємо за формулою (3.4):

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i}, \quad (3.4)$$

де  $Z_{+i}$  - значення альтернативи монотонно зростаючої цільової функції,  
 $Z_{-i}$  - значення альтернативи монотонно спадної цільової функції.

## Додаток 3

## Карта компетенцій

Компетенція	Опис компетенції	Спосіб перевірки	Рівень компетенції	Результат оцінювання
1	2	3	4	5
Пунктуальність	здатність раціонально розподіляти свій час, уміння управляти своїм часом, вміння планувати і перебудовувати свої плани.	Спостереження за кандидатом перед самою співбесідою (оскільки саме час приходу на співбесіду-це вже перевірка). Спостереження за кандидатом під час співбесіди щодо розподілення часу на доповідь про себе, відповіді на питання тощо.	<p><i>Рівень 1 – некомпетентності:</i> не здатен раціонально розподіляти свій час (запізнення, прихід занадто рано, багато чи мало розповіді про себе). Не вміння планувати.</p> <p><i>Рівень 2 – рівень розвитку:</i> може виконувати в умовах нагляду поставлене завдання, прояв нераціональності розподілення часу на малому рівні (запізнення на 2-4 хвилини).</p> <p><i>Рівень 3 – рівень досвіду:</i> демонструє вміння планувати та вміло управляти своїм часом.</p> <p><i>Рівень 4 – рівень майстерності:</i> демонструє вміння планувати на досить значний час у майбутнє та вміння ефективно перебудовувати свої плани.</p>	1– 2 – 3 – 4

## Продовження дод. 3

1	2	3	4	5
Відкритість до інновацій	здатність нетрадиційно вирішувати проблеми компанії застосовуючи інноваційні методи та нововведення, усвідомлення необхідності інноваційної діяльності	Розмова з кандидатом з приводу нововведень, що застосовують інші підприємства та обговорення методів, що хоче застосовувати кандидат під час управління (оскільки, це покаже рівень готовності кандидата до інновацій). Штучне створення проблеми та спостереження щодо використання новітніх методів розв'язання проблеми.	Рівень 1 - некомпетентності: не готовий до нововведень та інноваційних методів управління, використовує надмірно застарілі методи. Рівень 2 – рівень розвитку: орієнтується в інноваційних методиках управління, але відслідковується неоднозначне ставлення до пошуку та впровадження нововведень. Рівень 3 – рівень досвіду орієнтується: показує усвідомлення необхідності інноваційної діяльності та показує знання інноваційних методик. демонструє Рівень 4 – рівень майстерності: демонструє нетрадиційне вирішення проблем шляхом використання новітніх методик та демонструє обізнаність у нововведеннях та готовність застосовувати їх у рамках цієї компанії.	1– 2 – 3 – 4

## Продовження дод. 3

1	2	3	4	5
Страте-гічне мислення	вміння керувати своїми думками, досягати цілей і бачити перешкоди, уміння делегувати, усвідомлення про необхідність спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження такої діяльності, яка дасть змогу забезпечити їх здійснення.	Запропонованн я вирішення штучно створеної проблеми та спостереження за продумуванням кандидатом запасних варіантів вирішення проблем та їх наслідків.	<i>Рівень 1 - некомпетентності:</i> кандидат не може бачити перешкоди, не усвідомлює необхідність спостереження та не розуміє як делегувати обов'язки. <i>Рівень 2 – рівень розвитку:</i> може формувати стратегії та рішення для досягнення легких завдань, кандидат частково бачить перешкоди, що виникають чи можуть виникнути в організації. <i>Рівень 3 – рівень досвіду:</i> демонструє кандидат усвідомлює необхідність спостереження, майже повністю прораховує перешкоди, що виникають чи можуть виникнути в організації. <i>Рівень 4 – рівень майстерності:</i> досконало досягає поставлених задач, наперед бачить усі перешкоди, уміло делегує свої обов'язки, формує стратегії та рішення щодо розвитку компанії.	1– 2 – 3 – 4

## Продовження дод. 3

1	2	3	4	5
Відданість	<p>прояви чесності щодо компанії та відданості її інтересам, відчуття гордості та приналежності до компанії, розумова та емоційна рішучість не піддаватися труднощам, не лякатися викликів.</p>	<p>Створення провокативних запитань про минуле місце роботи кандидати (оскільки, це покаже чи готовий кандидат зрадити минуле місце роботи). Розробка кандидатом вирішень вирішення штучно розроблених викликів (оскільки, під час труднощів і проявляється відданість).</p>	<p><i>Рівень 1 - некомпетентності:</i> не здатен до прояву чесності та не відчуває приналежності до компанії. Демонструє нехтування інтересів попереднього місця роботи, лякається викликів.</p> <p><i>Рівень 2 – рівень розвитку:</i> демонструє чесність, відкритість, проявляє готовності до труднощів, що виникають в компанії.</p> <p><i>Рівень 3 – рівень досвіду:</i> відповідність інтересам компанії, високий прояв готовності до труднощів, що виникають в компанії.</p> <p><i>Рівень 4 – рівень майстерності:</i> демонструє найщирішу прив’язаність, відданість, відчуття гордості та приналежності до компанії, показує найвищий рівень готовності до майбутніх труднощів.</p>	1– 2 – 3 – 4

## Продовження дод. 3

1	2	3	4	5
Емпатія	здатність розуміти і відчувати почуття іншої людини. Іншими словами – здатність помістити себе в “поле” чужої позиції.	Штучне створення ситуації (конфлікт співробітників) при яких відбувається спостереження за проявом розуміння кандидатом іншої людини (особливо, без стороннього нагляду за кандидатом)	<p><i>Рівень 1 - некомпетентності:</i> не здатен розуміти та відчувати почуття інших співробітників.</p> <p><i>Рівень 2 – рівень розвитку:</i> при сторонньому нагляді проявляє розуміння іншої людини та створює умови для вирішення поставлених завдань, присутнє зверхнє ставлення та нерозуміння почуттів інших людей.</p> <p><i>Рівень 3 – рівень досвіду:</i> кандидат демонструє відчуття позиції інших людей, практично відсутнє нехтування почуттів інших та зверхність.</p> <p><i>Рівень 4 – рівень майстерності:</i> здатний на інтуїтивному рівні розуміти іншу позицію, демонструє здатність поміщати себе на місце іншої людини та демонструє співчуття.</p>	1– 2 – 3 – 4

\*Розроблено автором

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ**  
**ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

*здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання  
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»*  
**ВОЛОЩУК СОФІЇ АНДРІЇВНИ**

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Горбась І.М.*



**Мета дослідження:** узагальнення та поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

**Предмет дослідження:** теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти організаційного забезпечення оцінювання персоналу організацій різних сфер діяльності

**Об'єкт дослідження:** процес оцінювання персоналу Промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат».



## Завдання дослідження

1

розкрити сутність, зміст та етапи процесу оцінювання персоналу підприємства

4

провести діагностику і виявити характерні особливості системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

2

дослідити сучасний методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства

5

запропонувати напрямки диджиталізації системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

3

проаналізувати кадрове забезпечення ПТК ТОВ «Агромат»

6

розробити алгоритм організаційного забезпечення розробки і впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

## Атробація результатів дослідження

1. Міжнародна спеціалізована наукова конференція «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень», яка відбулася 14 квітня 2023 року у місті Харків; за результатами конференції опубліковано тези на тему «Організаційне забезпечення оцінювання персоналу в організації»

2. Міжнародна спеціалізована наукова конференція «Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень», яка відбулася 27 січня 2023 року у місті Хмельницький; за результатами опубліковано тези на тему «Особливості управління персоналом в умовах дистанційної роботи»



## Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу» та аналіз тверджень

Автор	Визначення	Аналіз тверджень автора
Атамас. П. И	«Оцінювання персоналу -це елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації»	Автор доводить, що відповідальність за ефективне оцінювання персоналу лежить на керівництві організації та що процес оцінювання персоналу має бути систематичним та об'єктивним. Автор підкреслює важливість зворотного зв'язку для розвитку працівників та покращення їхньої продуктивності.
Балабанова Л.В.	«Оцінювання персоналу -це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця»	Автор стверджує, що оцінювання працівників має бути систематичною та проводитись на основі чітко визначених критеріїв, які повинні бути орієнтовані на досягнення цілей організації. Підкреслює важливість об'єктивності та прозорості процесу оцінювання, щоб уникнути впливу особистих симпатій та антипатій на результати оцінювання.
Завіновська Г.Т.	«Оцінювання персоналу -це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу»	Автор стверджує, що оцінювання персоналу повинно бути зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей організації. Підкреслює важливість урахування індивідуальних потреб та можливостей кожного працівника при проведенні оцінювання.
Колот А.М.	«Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань»	Автор стверджує, що оцінювання персоналу повинно бути взаємовигідним процесом як для працівників, так і для керівництва організації. Підкреслює, що цей процес має бути чесним та прозорим, і що працівник повинен мати можливість дізнатися про свої результати та отримати об'єктивну оцінку своєї роботи.

## Угрупування методів оцінювання персоналу за Крушельницької О. В.

### Якісні методи

Бібліографічний метод; Самооцінювання;  
Інтерв'ювання; Анкетування;  
Письмові та усні характеристики; Обговорення;  
Порівняльний метод;  
Моделювання виробничих та критичних ситуацій

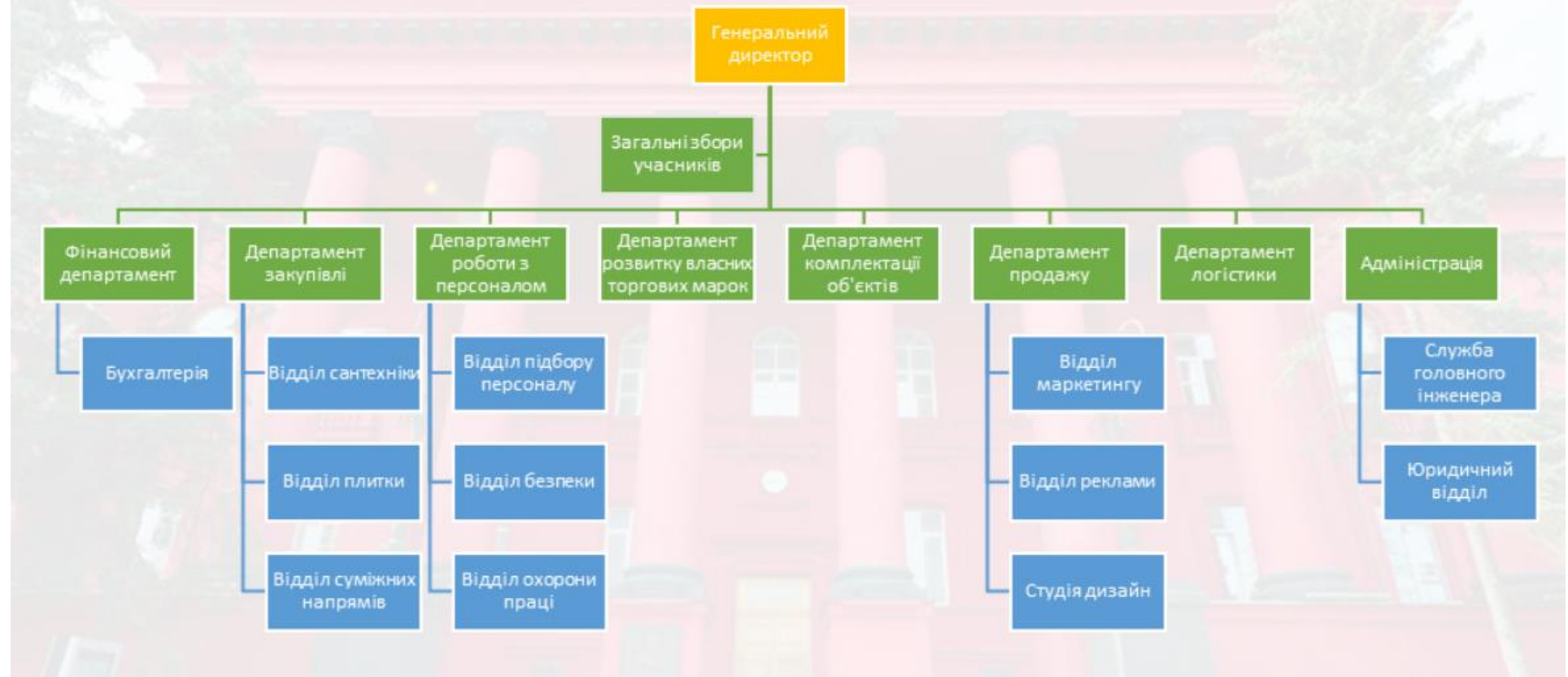
### Кількісні методи

Ранжування; Оцінка за шкалою; Рейтингова  
оцінка; Парних порівнянь; Метод вагової суми;  
Балове оцінювання; Метод графічного профілю  
працівника; Метод порівняння пар

### Комбіновані методи

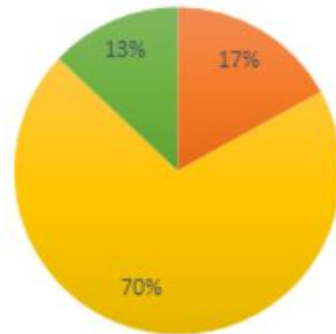
Тестування та проведення іспитів; Експертне  
оцінювання; Ділова гра; Метод заданого  
групування; Метод поведінкових рейтингових  
шкал; Комплексне оцінювання

# Загальна організаційна структура управління ПТК ТОВ «Агромат»



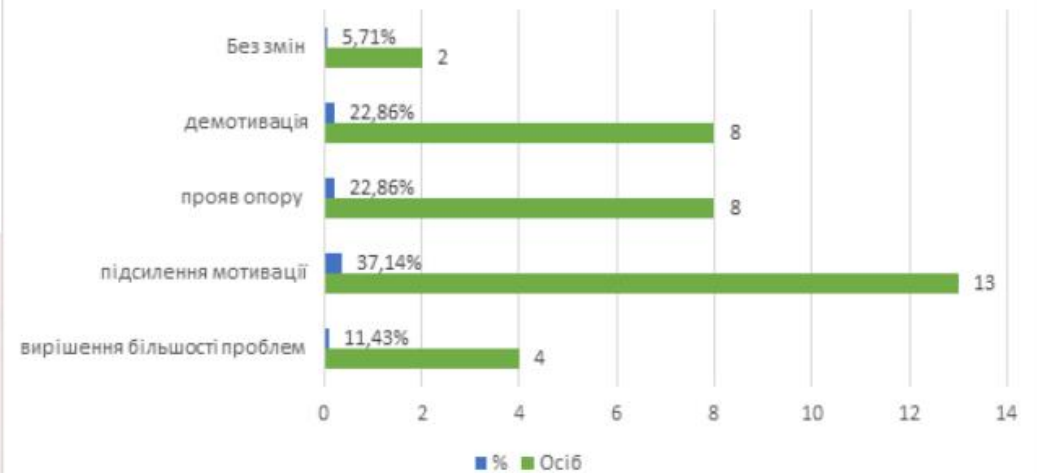
# Результати проведеного опитування

## Рівень дискомфорту при проведенні оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»



■ Так, відчуваю
 ■ Ні, не відчуваю
 ■ Мені байдуже

## Зміни стану працівників після проведення оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»



## Характеристика руху кадрів у ПТК ТОВ «Агромат» за 2020-2021 рр.

	2020 рік	2021 рік	
Коефіцієнт обороту:			
- з приймання, %	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	-8,5%
- зі звільнення, %	<b>0,08</b>	<b>0,10</b>	+22,9%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	<b>0,07</b>	<b>0,09</b>	+28,6%
Коефіцієнт загального обороту, %	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	+9,9%

# SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

## Сильні сторони:

1. Система оцінювання персоналу на ПТК ТОВ АГРОМАТ базована на конкретних критеріях та оцінюванні працівників на основі об'єктивних показників, що забезпечує рівність усіх працівників.
2. Мотивація: після проведення оцінювання керівництво ПТК ТОВ «Агромат» часто надає мотиваційні заохочення, такі як премії, просування по службі тощо.
3. Різноманітність методів оцінювання: у компанії використовують багато традиційних та сучасних методів оцінювання співробітників.

## Можливості:

1. Використання новітніх технологій: можна впровадити інноваційну систему оцінювання персоналу, вона допоможе об'єктивніше оцінювати співробітників, зекономить час та інші ресурси.
2. Удосконалення системи: аналіз поточної системи оцінювання може виявити недоліки або можливості для поліпшення.
3. Залучення коучів для навчання керівників та відділу по роботі з персоналом щодо використання нестандартних методів оцінювання.

## Слабкі сторони:

1. Існує суб'єктивізація результатів в процесі оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат», особливо вона базується на оцінці одного або кількох осіб через складність підрахунку результатів.
2. Відбувається зрівнювання досягнень деяких працівників і як наслідок знецінення зусиль окремих співробітників.
3. Існує дискомфорт при проведенні оцінювання через паперову форму оцінювання та неврахування потреби в індивідуальній обстановці під час оцінювання.
4. Недостатній зворотній зв'язок: система оцінювання не забезпечує достатньої зворотного зв'язку працівникам щодо їхніх результатів та можливості для вдосконалення

## Загрози:

1. Вплив на мотивацію: система оцінювання ПТК ТОВ «Агромат» може спричинити негативний вплив на мотивацію працівників або викликає конфлікти.
2. Відсутність достатніх ресурсів: успішне впровадження системи оцінювання персоналу вимагає наявності необхідних ресурсів, таких як час, гроші та технології.
3. Негативний вплив на взаємини: погано керована система оцінювання створює конфлікти та недовіру між співробітниками.
4. Застарілість технологій: система оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат» не використовує сучасні інструменти.

# Диджиталізація системи оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

TQM HrAssist SmartExpert «Агромат» Collaborator

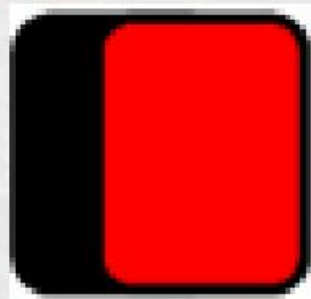


Рис. 1 Альтернативні варіанти автоматизованих платформ для оцінювання персоналу

## Витрати для розробку та впровадження автоматизованої платформи для оцінювання персоналу ПТК ТОВ «Агромат»

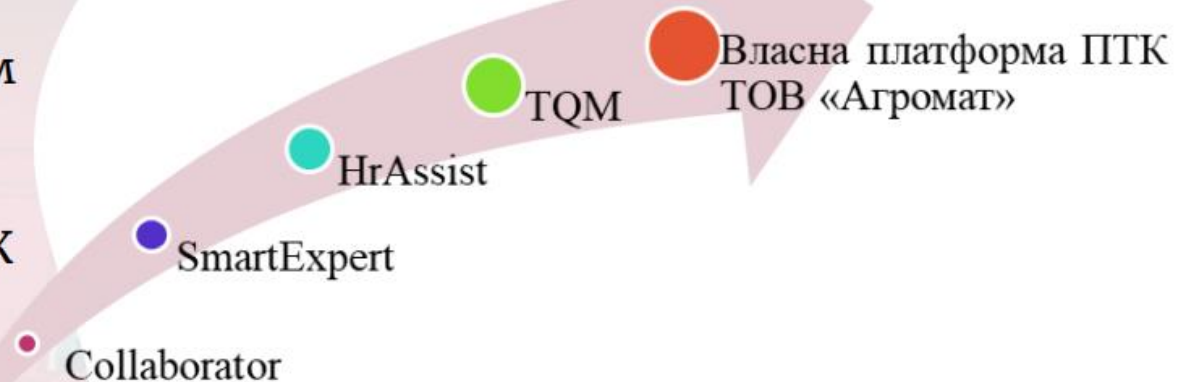
Назва витрат	Початкові вклади, грн.	Впродовж 2023 р., грн.	2024 р., грн.	2025 р., грн.
Заробітна плата техніків	30000,00	-	-	-
Оподаткування ЄСВ (22% від суми заробітної плати)	6600,00	-	-	-
Витрати на обслуговування	-	4500,00	4266,00	4112,42
Витрати на навчання	3000,00	-	-	-
Технічне забезпечення (сервери)	6500,00	-	-	-
Інші поточні витрати	1000,00	1000,00	948,00	898,70
<b>Всього:</b>	<b>47100,00</b>	<b>5500,00</b>	<b>5214,00</b>	<b>5011,13</b>





	Альтернативи	Значення	Ранг
A4	Власна платформа ПТК ТОВ «Агромат»	0,357	1
A1	TQM	0,169	2
A2	HrAssist	0,167	3
A3	SmartExpert	0,154	4
A5	Collaborator	0,153	5

Відповідно до методики «COPRAS» ранжування альтернативних варіантів автоматизованих платформ для оцінювання персоналу показало, що створення власної платформи для ПТК ТОВ «Агромат» буде найефективнішим варіантом





### **Визначення вимог до платформи**

(функціональні можливості, інтерфейс користувача, система безпеки, масштабованість, необхідні види оцінювання)



### **Розробка програмного забезпечення**

(створення бази даних для зберігання даних про оцінювання персоналу, розробку користувацького інтерфейсу, функціональних модулів для оцінювання, аналітики, звітів та інших необхідних функцій)



### **Підтримка та обслуговування**

(залучення служб технічної підтримки та обслуговування платформи)



### **Тестування та вдосконалення**

(переддіагностика платформи для виявлення помилок, недоліків та вдосконалень)



### **Впровадження та навчання користувачів**

(забезпечення навчання користувачів щодо використання платформи, інструкції щодо правильного використання)



**Дякую за увагу!**

---