МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Андрія ТУРЯБА

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
директор ТОВ «Галицька Щедрість»
Василь ЩУДЛИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту

_____Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ТУРЯБ А. Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження суті, підходів та методів оцінки діяльності персоналу підприємства. У другому розділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність та особливості оцінки персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» та запропоновано інструменти удосконалення системи оцінювання персоналу товариства.

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

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу.

ABSTRACT

TURYAB A. Evaluation of the performance of the company's personnel in modern conditions.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the essence, approaches and methods of evaluating the performance of the company's personnel was carried out. The second chapter analyzes the financial and economic activity and features of personnel evaluation of Halytska Shchedrist LLC and offers tools for improving the company's personnel evaluation system.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: personnel, personnel management, personnel evaluation, personnel evaluation methods.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.... 6

1.1. Теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу підприємства..... 6

1.2. Сутність оцінки діяльності персоналу підприємства..... 11

1.3. Методи оцінки діяльності персоналу підприємства..... 14

Висновки до першого розділу..... 18

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»..... 19

2.1. Загальна характеристика товариства та системи управління..... 19

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності товариства..... 23

2.3. Оцінка ефективності діяльності персоналу товариства 28

2.4. Інструменти удосконалення системи оцінювання персоналу товариства..... 37

Висновки до другого розділу..... 41

ВИСНОВКИ..... 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 44

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал є найціннішим активом будь-якого підприємства, а особливо в період війни. В нових реаліях ефективність діяльності персоналу залежить від рівня залучення кожного працівника. Сукупність різноманітних факторів мають вплив на таке залучення, особливо розуміння кожним працівником цінностей та стратегічного розвитку підприємства. Нова соціоекономічна реальність вимагає значного зростання продуктивності праці, і підприємства змушені підтримувати високий рівень залучення працівників, щоб це забезпечити. Оцінка діяльності персоналу в сучасних реаліях українських підприємств є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження системи оцінювання діяльності персоналу займались українські та зарубіжні науковці, такі як Б. Генкіна, Г. Дмитренко, Г. Жосан, Н. Кириченко, М. Курбатова, О. Стахів. Проте дослідження певних особливостей оцінки діяльності персоналу потребує досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів оцінки персоналу в здійсненні підприємствами підприємницької діяльності.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу підприємства;
- з'ясувати сутність оцінки діяльності персоналу підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки діяльності персоналу підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності господарського товариства;
- визначити ефективність використання персоналу господарського товариства;
- запропонувати інструменти удосконалення системи оцінювання персоналу товариства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки діяльності персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах.

Методи дослідження. За допомогою діалектичного методу пізнання та синергетичного підходу здійснювалось дослідження теоретико-методичних засад оцінки діяльності персоналу. Застосовуючи економіко-статистичний, графічний, функціонально-вартісний методи було здійснено оцінку діяльності персоналу товариства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 10 рисунків, 14 таблиць, 40 позицій використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу підприємства

В умовах російсько-української війни українські підприємства зіштовхнулись з певними викликами, особливо це пов'язано з управлінням персоналу, адже працівники є його найціннішим активом. В таких умовах система оцінки персоналу потребує нових підходів.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності. Працівник повинен відповідати вимогам, які висуваються до нього посадовими обов’язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов’язків [8].

Оцінка персоналу персоналу ґрунтується на дотриманні певних принципів:

- ефективності:
- прозорості;

- доступності;

- гнучкості.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором. До неї належить інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки; мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і, таким чином, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту; адміністративна мета, яка постійно реалізується в процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [8].

Основними об’єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є: потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників; потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди; потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації [40].

До потреб працівників у оцінюванні належать: потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності; потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям; потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність [40].

У процесі реалізації цих потреб, за допомогою оцінювання персоналу відбувається формування високого рівня корпоративної культури, ефективна система управління персоналом та стійкий соціально-психологічний клімат серед працівників підприємства.

Становлення теорії і практики оцінки персоналу пройшло ряд етапів еволюційного розвитку [40]:

I етап – 20-30-і роки XX ст. – поява теорії оцінки персоналу як відносно самостійного наукового напрямку. Зумовлений тим, що на той момент значно актуалізувались питання наукової організації праці та управління працівниками;

II етап – 50-80-і роки XX ст. – розвиток оцінки персоналу, обумовлений необхідністю оцінки різних груп працівників та їх праці. Дослідження цих років і стало базовою основою для подальшого розвитку теорії та практики оцінки персоналу підприємств;

III етап – з 90-х років XX ст. до теперішнього часу – сучасний розвиток теорії оцінки персоналу. Характерною ознакою цього етапу є зосередження на багатоаспектному розгляді всіє проблематики оцінки персоналу. На даному етапі всі напрями оцінки, як правило, поділяють на фундаментальні та прикладні дослідження. Перші – спрямовані на розвиток теорії оцінки, другі – на розробку методологічних та організаційних основ для впровадження оцінки на підприємствах та організаціях [40].

В наукових працях існують різні трактування поняття «оцінка діяльності персоналу», основні з них розглянемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «оцінка діяльності персоналу»

Автор	Трактування
Балабанова Л. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця

Продовж. табл. 1.1

Завіновська Г. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Колот А. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань
Головатий М. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Савченко В. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Захарчин Г. [34]	Оцінка діяльності персоналу – це поєднання процесу й інструментарію (технології) для визначення результативності виконання функціональних обов’язків персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [34]

Можна зробити висновок, що оцінка діяльності персоналу – це напрям високоефективного управління, що має на меті забезпечити підвищення професійного рівня кожного члена колективу; розвинути креативність, творчість та компетенції працівників; максимізувати ефективність та продуктивність праці.

Варто зазначити, що оцінювання персоналу українські вчені розглядають з позицій кількох підходів:

- перша група представлена з позицій процесного та системного підходу, і є достатньо простою в застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. У випадку процесного підходу оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, що являє собою підготовчий етап до атестації. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один із основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом [40];

- друга група підходів до оцінки персоналу, традиційний та сучасний, більше орієнтована на теоретичні знання у галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід [40].

Особливістю застосування традиційного підходу при оцінюванні персоналу основна увага робиться на констатації того, що сталося, а сучасного підходу – причини того, що відбулося та як їх усунути.

Традиційний підхід до оцінки персоналу ставить перед собою таку мету: просування співробітників компанії по службі чи прийняття рішень про переміщення їх в інший відділ; інформування співробітників про те, як керівництво компанії оцінює їх роботу; оцінку внеску кожного співробітника окремо, а також структурних підрозділів у цілому в досягнення цілей компанії; прийняття рішень, пов’язаних з рівнем та умовами оплати праці; перевірку та діагностику рішень, пов’язаних з навчанням і розвитком персоналу [40].

Слід розрізняти два види традиційного підходу – вітчизняний і закордонний. Відмінності між ними полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу [40].

Традиційний вітчизняний підхід має в основному більш формальний характер, він був визнаний постфактум обґрунтувати ті чи інші кадрові рішення [40].

Традиційна закордонна система атестації та оцінки персоналу розглядається в основному в рамках управління за цілями. Як правило,

технологія такого управління включає наступні компоненти: визначення місії компанії, її цілей та стратегії щодо їх реалізації; встановлення індивідуальних цілей співробітників і менеджерів організації, виходячи з раніше визначених цілей компанії; періодичну оцінку ступеня досягнення індивідуальних цілей; навчання і допомога співробітникам; визначення винагороди співробітникам за успішне досягнення цілей та виконання поставлених завдань [40].

Сучасний підхід передбачає оцінку персоналу заради розвитку організації; дозволяє здійснювати оцінку персоналу не тільки за минулий період, а і орієнтувати процес оцінки на майбутнє [40].

1.2. Сутність оцінки діяльності персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом неможливе без належної та справедливої його оцінки, яка не тільки сприяє виявленню індивідуальних особливостей працівника та його професійній відповідності, а також є потужним інструментом зростання особистісної мотивації персоналу.

Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов’язків, відповідність процесу виконання цієї роботи деякій ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям [15].

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і

заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість ділу тощо) [15].

Оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. Орієнтуюча функція полягає в тім, що кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тім, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку [15].

Оцінку персоналу неможливо проводити окремо без системи управління персоналом та реалізації кадрової політики підприємства. Тільки комплексний підхід забезпечить ефективне використання кадрових ресурсів.

Основними завданнями проведення оцінки є:

- соціально-психологічне оцінювання;
- оцінювання за основними параметрами діяльності;
- комплексне оцінювання;
- локальне оцінювання [15].

Оцінка результатів і ефективності праці — це процес встановлення відповідності результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам роботи і організації [19].

Суб'єктами оцінки виступають керівники різних рівнів управління, оскільки вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення щодо працівників, а також кадрова служба, як розробник і координатор проведення оціночних процедур [19].

Основні цілі оцінки діяльності персоналу:

— огляд минулого виконання роботи;

— покращення поточного виконання;

— встановлення цілей роботи на майбутнє;

— виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку;

— оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування;

— оцінка можливостей зміни рівня оплати праці [19].

Предметами оцінки можуть бути:

— виконання посадових обов'язків, яке оцінюється при роботі в умовах жорсткої регламентації трудової діяльності. Процедура оцінки носить яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання посадової інструкції;

— ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, використовуваних прийомів і методів;

— рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння ідеального і реального профілю професійної компетентності працівника. Цілями є обговорення способів підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання, індивідуальний розвиток;

— рівень досягнення цілей, який є предметом оцінки керівників і працівників, які здійснюють свою діяльність самостійно в рамках управління по цілям;

— особливості поведінки, які оцінюються для встановлення відхилень від стандартів поведінки, що визначають регламент ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами [19].

Варто зазначити, що на усі сфери діяльності персоналу мають вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, і тому здійснюючи оцінку персоналу необхідно враховувати потенційні загрози та ризики та майбутній розвиток кадрового потенціалу.

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом [19]:

1) підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;

2) у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаної посади і рівня його адаптації в компанії;

3) у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;

4) навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

5) підвищення по службі: слід визначити можливості співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

6) формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

7) звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

1.3. Методи оцінки діяльності персоналу підприємства

В нових умовах швидких динамічних змін, щоб здійснювати якісне управління трудовим потенціалом керівникам підприємств потрібно об'єктивно здійснювати оцінку персоналу, при цьому застосовувати не тільки традиційні методи, а й більш сучасні.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методичних підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Однією із найбільш розповсюджених є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці, яка включає в себе сукупність оцінок працівника

(робітника, спеціаліста, керівника) з точки зору його професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів його роботи [15].

Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються лише на суб'єктивній оцінці керівника у результаті аналізу досягнень першого. Недоліком даного методу є надання оцінки, ігноруючи цілі й перспективи компанії і думки колег, що робить його актуальними лише для великих підприємств зі стабільним зовнішнім середовищем [4].

Група сучасних методів мають спрямованість на діяльність підприємства в майбутньому, оцінюють ефективність роботи працівника в команді, наскільки він готовий до розвитку та здатність до навчання. І, такі працівники, які швидко можуть адаптуватись до будь-яких змін та професійно розвиватись приведуть підприємство до успіху. Тому більш детально проаналізуємо сучасні методи оцінки персоналу.

Метод моделювання ситуацій. Даний метод базується на створенні штучних ситуацій, які є максимально близькими до реальних умов праці з ціллю оцінки поведінки робітника та його рішень. Критеріями оцінки постають здатність працівника організовувати і планувати свою діяльність і діяльність команди, гнучкість, стиль роботи та стійкість до стресів [4].

Оцінка методом «360 градусів». Цей метод, зазвичай, використовується для отримання інформації стосовно співробітника та організації в цілому. За допомогою опитування оточення тестованого (колеги, керівники та клієнти) можливо виявити ступінь відповідності співробітника займаній посаді. Оцінка дозволяє зробити необхідні висновки щодо сильних сторін робітника та зон його розвитку. Етапи використання методу передбачають 4 етапи, серед яких: підготовка; введення; опитування учасників; визначення результатів і складання звіту, надання зворотного зв’язку [4].

Метод вирішальних ситуацій передбачає використання списку описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, які розподіляються по розділах відповідно до характеру роботи. Зазвичай

даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими [4].

Управління за цілями (MBO). Суть методу MBO полягає в тому, що керівник делегує завдання своїми підлеглими, не пропонуючи їм при цьому докладну маршрутизацію руху виконання. При оцінці враховується не діяльність робітників, а саме результат. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

- Specific – специфічні для організації, підрозділу, співробітника;
- Measurable – вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності);
- Achievable – досяжні, реалістичні;
- Result-oriented – орієнтовані на результат, не на зусилля; Time-based – обмежені в часі [4].

Щоб забезпечувати ефективне управління персоналом необхідно, щоб кожен член трудового колективу мав правильно поставлену індивідуальну ціль, яка б була реальною та відповідала цілям діяльності підприємства.

Метод асессмент центру – це метод комплексної оцінки персоналу, який на сьогоднішній день є одним із найточніших методів визначення рівня компетенції працівників. Методики, що включені до цього методу можуть змінюватись, проте найчастіше метод поєднує три блоки: ділові ігри, інтерв'ю, тести або опитування. На перший погляд асессмент-центр може нагадувати бізнестренінг, однак, на відміну від останнього, АЦ спрямований не на розвиток якостей, необхідних для професійної діяльності, а на надання для всіх учасників рівних можливостей та виявлення їхнього рівня. За процесом, що відбувається, спостерігають експерти, які фіксують всі деталі, а в кінці АЦ виконують функцію з оцінки співвідношення демонстраційної моделі поведінки та оцінювання компетенції. Ті, хто проходить АЦ, повинні максимально чесно відповідати на поставлені питання і не намагатися

видавати бажане за дійсне – компетентні спостерігачі одразу наголошують на цих моментах, що не йде на користь іміджу співробітника [4].

Цілі та задачі даного методу виглядають наступним чином:

– достовірно оцінити рівень компетентності спеціалістів та керівників компанії;

– виявити перспективних співробітників для подальшого цілеспрямованого розвитку та кар'єрного просування;

– організувати ефективний підбір персоналу та точне розміщення кадрів усередині компанії;

– розробити індивідуальні плани розвитку співробітників, що повною мірою враховують їх сильні сторони та зони розвитку;

– сформувати кадровий резерв організації [4].

Основними недоліками використання методу асессмент центру є дороговартість, потребує великої кількості часу та суб'єктивізм спостерігача-експерта до результатів оцінювання.

Конструктивне визначення цілей важливе з кількох причин. По-перше, це допомагає компанії зосередитися не на певній невизначеній кількості цілей, а на приблизно 2–3, які є найбільш важливими для успіху компанії. Наприклад, використовуючи метод «мозкового штурму», можна обрати найголовніші цілі з переліку запропонованих. Після того, як ціль визначено, потрібно зрозуміти, яким чином її можна досягнути [9].

Аналіз людських ресурсів – це методика оцінки персоналу, що була розроблена міжнародною дослідницькою мережею Factum Group для проведення аудиту прихильності співробітників своїй праці і підприємству, а також оцінювання ступені їх задоволеності. Методика дає змогу виявити основні фактори, що впливають на мотивацію та поведінку співробітників. Фактично це методика, яка застосовується для оцінювання лояльності персоналу до керівництва та умов праці. Результати дослідження допоможуть організації розробити варіанти підвищення лояльності робітників та розробити систему мотивації в компанії [4].

Так головною перевагою даного методу є анонімність, а це значно підвищує ймовірність достовірності результатів, на базі відсутності страху за свою думку перед виробництвом [4].

Висновки до першого розділу

В умовах війни персонал є надзвичайно цінним ресурсом підприємства. І в умовах кризи необхідно не тільки вирішувати проблеми, а й бачити можливості розвитку для функціонування кожної бізнес-організації. Необхідною складовою системи управління персоналом, яка є його оцінка, за допомогою якої можна підвищити стан конкурентоспроможності підприємства та збільшити прибутки. Оцінку персоналу потрібно проводити для усіх категорій бізнес-організації. Здійснювати оцінку персоналу необхідно справедливо та враховувати особистісні, професійні та ділові характеристики підлеглих.

Оцінку персоналу необхідно проводити з обов'язковим визначенням стратегічної цілі підприємства та розумінням топ-менеджментом, що це є потужний інструмент оздоровлення та внесення змін у функціонування підприємства. Оцінка діяльності персоналу має значний позитивний та економічний ефект на зовнішню та внутрішню діяльність підприємства.

За допомогою використання різноманітних методів та підходів оцінки персоналу можна розкрити потенціал кожного окремого співробітника та використати на користь підприємства. В умовах нової соціоекономічної реальності потрібно використовувати новітні та доцільні методи оцінки персоналу.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»

2.1. Загальна характеристика товариства та системи управління

ТОВ «Галицька Щедрість» є офіційним дистриб'ютором різних торговельних марок. Товариство здійснює підприємницьку діяльність на принципах повного господарського розрахунку, несе повну відповідальність за виконання своїх зобов'язань та забезпечує соціальний розвиток власної команди. Основні дані про діяльність ТОВ «Галицька Щедрість» відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні дані про діяльність ТОВ «Галицька Щедрість»

Повне найменування	Товариства з обмеженою відповідальністю «Галицька Щедрість»
Скорочена назва	ТОВ «Галицька Щедрість»
Назва англійською	HALYTSKA SHCHEDRIST LIMITED LIABILITY COMPANY
Код ЄДРПОУ	43438019
Розмір статутного капіталу	120 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.39. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Продовж. табл. 2.1

	Інші: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Контактна інформація	0632568955

Джерело: складено автором за матеріалами [40]

Місією діяльності ТОВ «Галицька Щедрість» є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, особистої гігієни та отримання максимального прибутку.

Товариство здійснює реалізацію товарів у форматі супермаркету, площа якого складає 250 кв. м. Супермаркет укомплентований надійним укриттям для захисту працівників та клієнтів, у випадку повітряної тривоги. Укриття має високу систему кондиціонування повітря та запаси їжі та води.

Товариство для здійснення торговельної діяльності має у власному користуванні склади, транспортні засоби, магазини та високопрофесійних працівників.

Основними ключовими факторами успіху ТОВ «Галицька Щедрість» є:

- високі стандарти якості;
- безпека праці;
- високий позитивний імідж.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну ТОВ «Галицька Щедрість» активно займається волонтерською діяльністю. Так, директор товариства створив благодійну організацію та працівники допомагають усім внутрішньо переміщеним особам, які до них зверталися як і продуктами харчування, так і допомагали в забезпечення житла.

У 2023 році товариство отримало подяку від Стрийської міської ради за «Активну громадянську позицію та підтримку Збройних Сил України.

ТОВ «Галицька Щедрість» в умовах воєнного стану особливе значення приділяє людському капіталу, і застосовує нові підходи до його управління (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Пріоритети ТОВ «Галицька Щедрість» у сфері управління персоналом в умовах воєнного стану

Розроблено автором

Як бачимо, в нових реаліях ТОВ «Галицька Щедрість» здійснюючи управління підприємством швидко змінило пріоритети на користь колективу, основним з них є підтримка працівників в умовах психологічної напруги та стресу.

Варто зазначити, що ТОВ «Галицька Щедрість» враховуючи особливості воєнного стану працює над забезпеченням безпечних та належних умов для виконання праці (рис. 2.2).

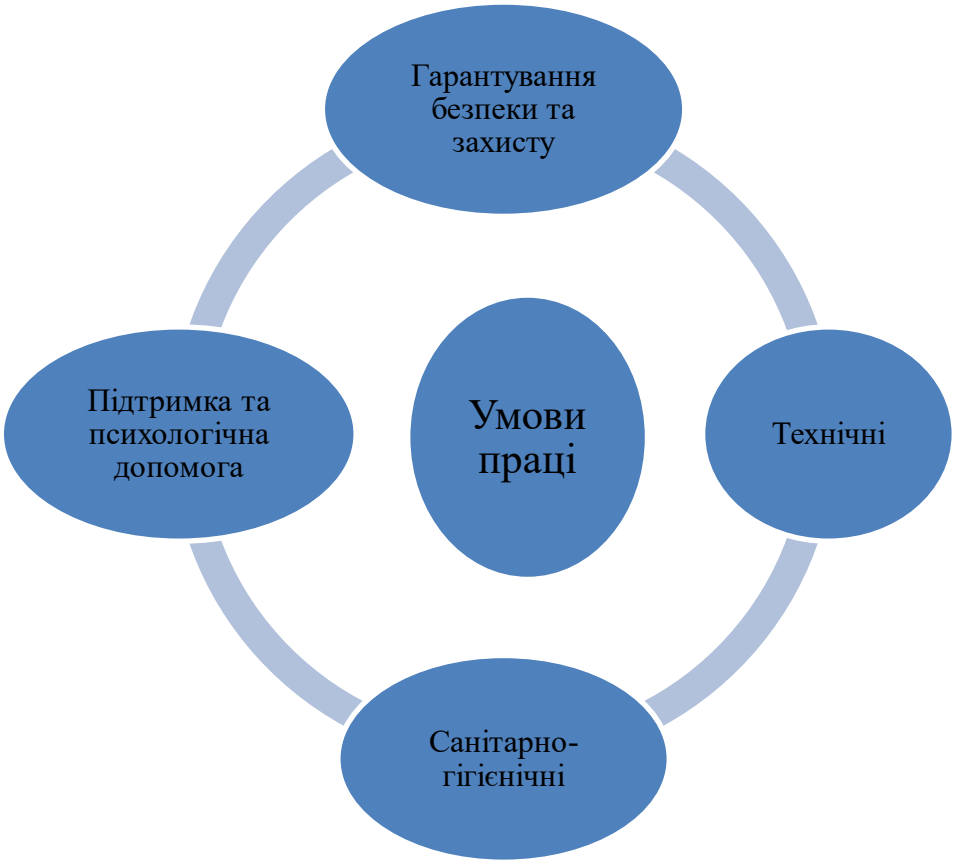


Рис. 2.2. Умови праці персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

У своїй діяльності ТОВ «Галицька Щедрість» використовує лінійно-функціональний тип управління, що є досить зручно, враховуючи особливості його діяльності. Директор здійснює загальне управління та керівництво господарською діяльністю. Директор наділений широкими повноваженнями та виступає ініціатором нових креативних ідей.

2. 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності товариства

Характеристику фінансово-економічної діяльності ТОВ «Галицька Щедрість» розпочнемо з аналізу основних фінансових показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-економічної діяльності
ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізованої продукції, товарів та послуг, тис. грн.	36364,0	51678,0	15,314
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	35789,6	51856,3	16067
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	5788,0	7389,4	1601
Інші операційні доходи, тис. грн.	303,4	243,8	-59,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	10	2
Фонд оплати праці, тис. грн.	45698,5	62548,4	16850
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19558	42688,7	23130
Амортизація, тис. грн.	2085	2255	170
Адміністративні витрати, тис. грн.	4195	9235	5040
Витрати на збут, тис. грн.	4555,3	9885,4	5330
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	36116,6	50247,6	14131

Продовж. табл. 2.2

Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	287,6	3658,5	3370
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	207,6	6644	6436

Джерело: складено автором на основі звітності

З даних таблиці, можна сказати, що обсяг реалізованої продукції, товарів та послуг у 2023 році зріс на 15,314 тис. грн., що на 70% більше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток протягом 2023 року збільшився на 6436 тис. грн., що вказує про ефективне використання ресурсів товариства. Незважаючи на зростання доходів спостерігаємо і зростання собівартості продукції. Так, її показники у 2023 році становили 42688,7 тис. грн., що на 46% більше, ніж у попередньому. Розглянемо на рис. 2.3. динаміку чистого прибутку та собівартості реалізації продукції ТОВ «Галицька Щедрість».

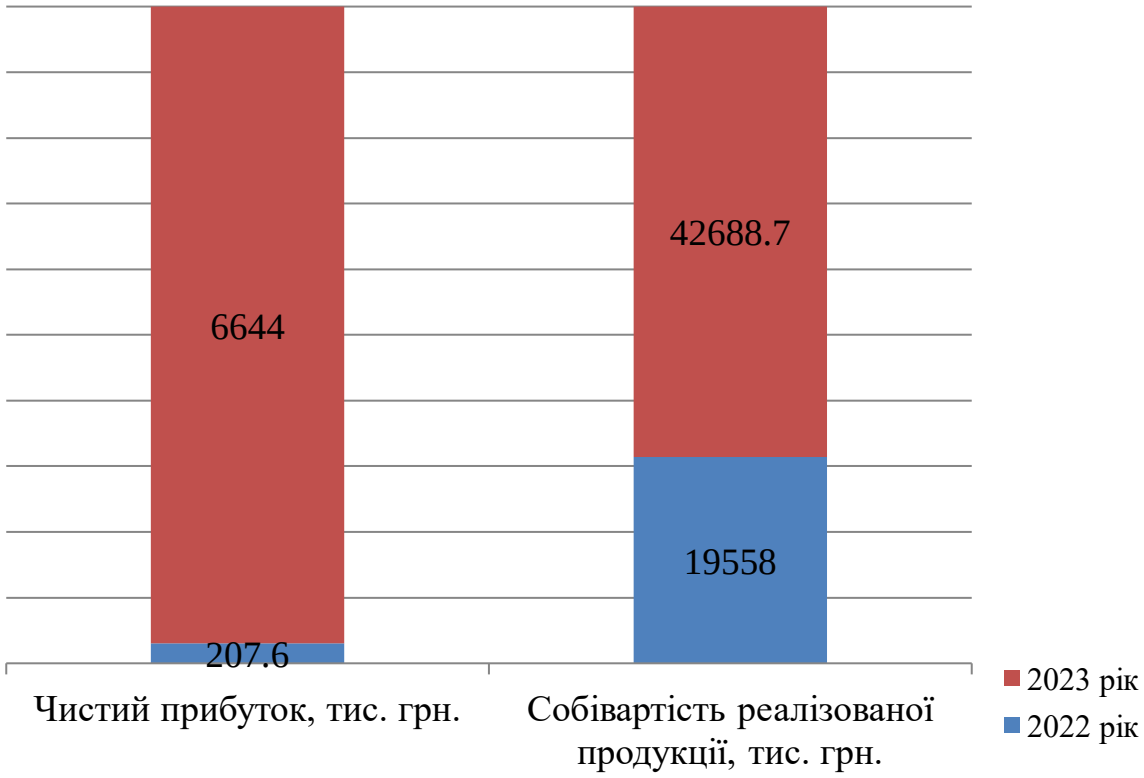


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку та собівартості реалізації продукції ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

Зростання прибутковості пов'язано з тим, що у період війни рф з Україною, споживачі купляли товари першої необхідності, які і реалізує товариство.

Розглянемо динаміку витрат ТОВ «Галицька Щедрість» (рис. 2.4.).

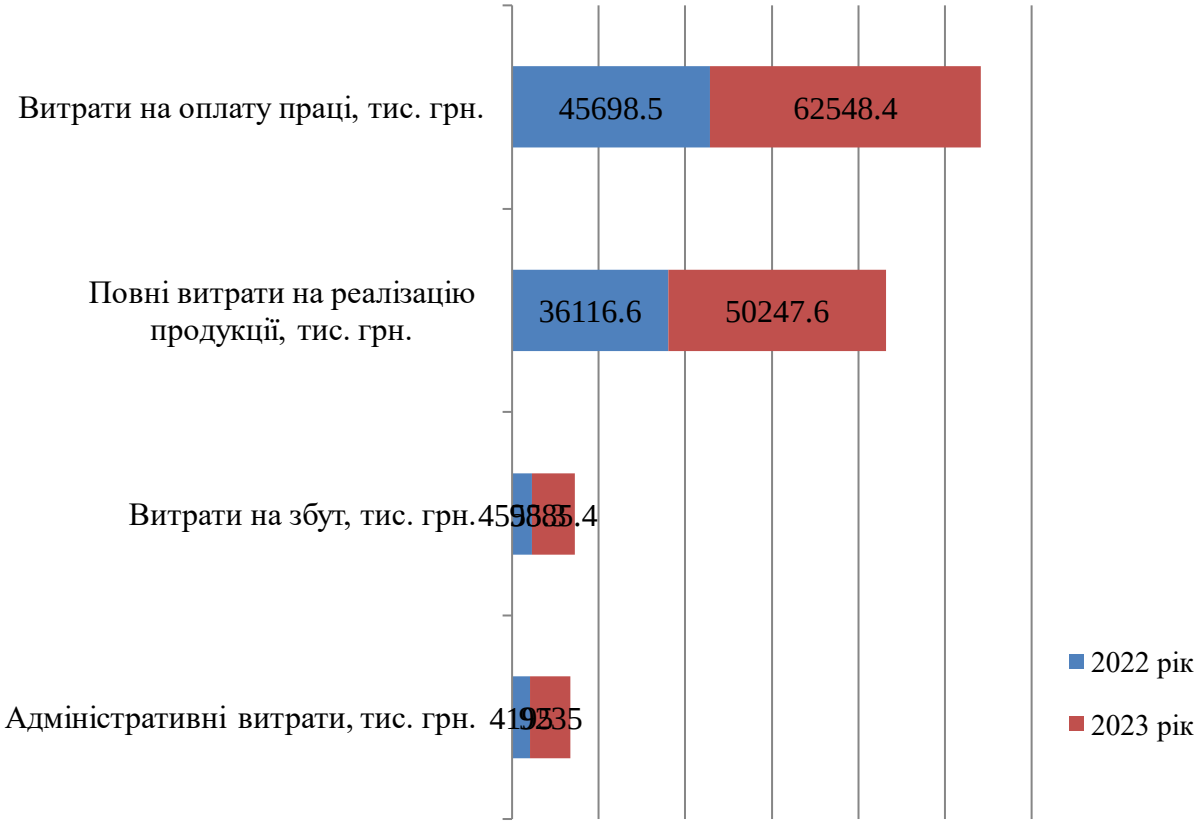


Рис. 2.4. Динаміка витрат ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

Спостерігаємо, що витрати на оплату праці в загальній структурі витрат є найбільшими. Повні витрати на реалізацію продукції у 2023 році зросли на 71,8%, і це викликано зростанням вартості комунальних послуг та витрат на рекламу.

Оцінка фінансового стану підприємства включає в себе також аналіз показників фінансової діяльності підприємства. Аналіз показників фінансової діяльності допомагає визначити чи здатним є підприємство відповідати за свої зобов'язання завдяки власним коштам чи значно залежить від позикових [32].

Результати аналізу показників фінансової діяльності відобразимо у таблиці 2.3, а динамічні зміни відобразимо на рис. 2.5.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-економічної діяльності

ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,042	0,142	0,042
Коефіцієнт покриття запасів	1,355	1,365	0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,426	0,415	-0,011
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,418	0,406	-0,012

Джерело: складено автором на основі звітності

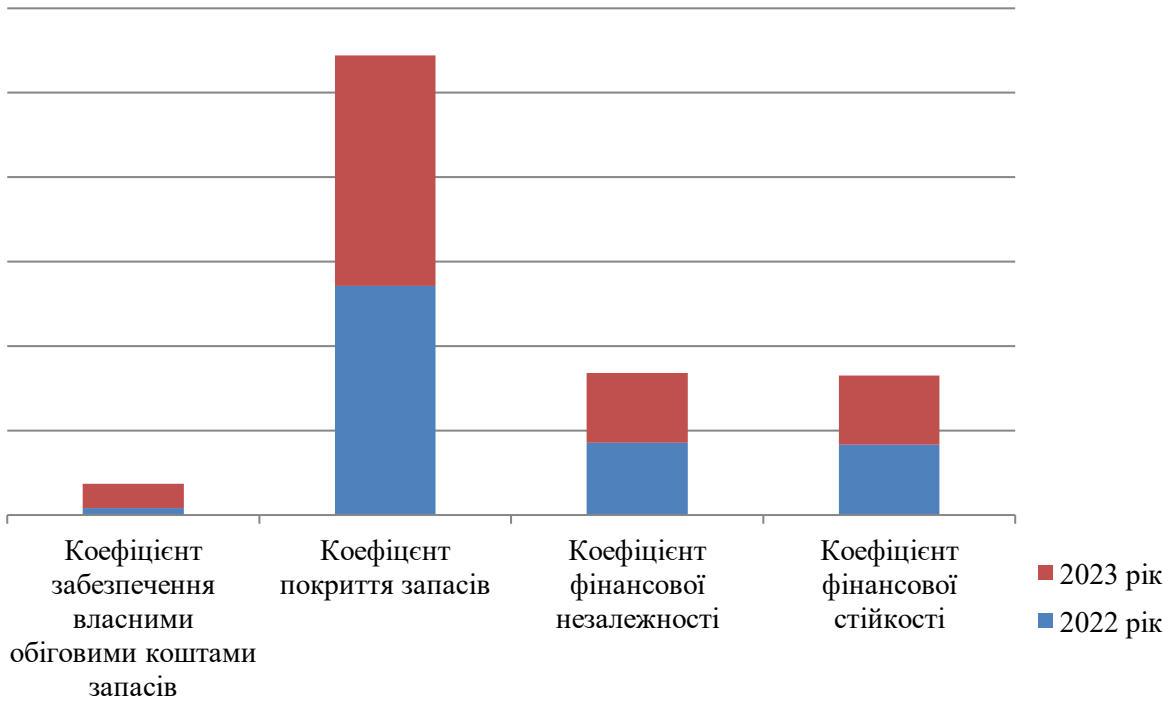


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової діяльності ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

Аналіз показників фінансової діяльності товариства показав, що власні обігові кошти мали тенденцію до збільшення, і це надає можливості розширятися. Коефіцієнт покриття запасів вказує про те, що товариство має достатню кількість власних джерел для покриття витрат на збутову діяльність.

Показники фінансової незалежності ТОВ «Галицька Щедрість» зменшились у 2023 році на 0,011, що не є суттєво. Показники фінансової стійкості мали тенденцію до незначного зменшення, але загалом товариство справляється з усіма викликами.

Здійснимо аналіз показників ліквідності ТОВ «Галицька Щедрість» (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	16	18	2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	14	16	2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	7	2

Джерело: складено автором на основі звітності

Як бачимо, показники ліквідності товариства вказують про його високий рівень ліквідності та спроможність вчасно погашати перед кредиторами свої зобов'язання.

2.3.Оцінка ефективності діяльності персоналу товариства

Для того, щоб здійснити аналіз ефективного використання потенціалу ТОВ «Галицька Щедрість» потрібно оцінити показники щодо кількісного та якісного забезпечення трудовими ресурсами, професійний рівень працівників, розмір фонду оплати праці та підвищення прибутковості діяльності.

Перш за все розпочнемо з оцінки стану управління персоналом ТОВ «Галицька Щедрість» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз реалізації функцій управління персоналом
ТОВ «Галицька Щедрість»

Функції управління персоналом, затребувані в діяльності товариства	Працівник, що відповідає за реалізацію функцій управління персоналом	Сутність повноти відображення функцій управління персоналом в посадових обов'язках
Планування потреби в трудових ресурсах	Директор	Відображено в повному обсязі
Відбір та найм персоналу	Начальник кадрової служби	Відображено не в повному обсязі
Навчання, перепідготовка та розвиток персоналу	Керівники відділів	Відображено в повному обсязі
Оцінка персоналу	Директор, керівники відділів	Відображено в повному обсязі
Професійна орієнтація та адаптація	Керівники відділів	Відображено не в повному обсязі

Продовж. табл. 2.5

Складання штатного розпису, структури заробітної плати, пільг і компенсацій, умов, оплати і преміювання	Головний бухгалтер	Відображено в повному обсязі

Джерело: складено автором

Як бачимо, ефективність реалізації функцій управління персоналом є досить ефективною, в більшості відповідальних посадових осіб за управління персоналом все відображено у функціональних обов'язках.

Здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	Середньооблікова чисельність працівників, осіб		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Середньооблікова кількість штатних працівників	8	10	+2
Адміністративний персонал	2	3	+1
Персонал зайнятий наданням процесу послуг, в тому числі:	6	7	+1
Працівники відділів	5	5	0
Обслуговуючий персонал	1	2	+1

Джерело: складено автором

Спостерігаємо зростання у 2023 році середньооблікової чисельності працівників на 2 особи, і це свідчить, що не зважаючи на кризову ситуацію товариство проводить продуктивну діяльність. Також, позитивною ознакою

діяльності персоналу є те, що у структурі персоналу адміністративний персонал становить 30%, а персонал зайнятий наданням послуг 70%.

На рис. 2.6. відобразимо структуру персоналу ТОВ «Галицька Щедрість».

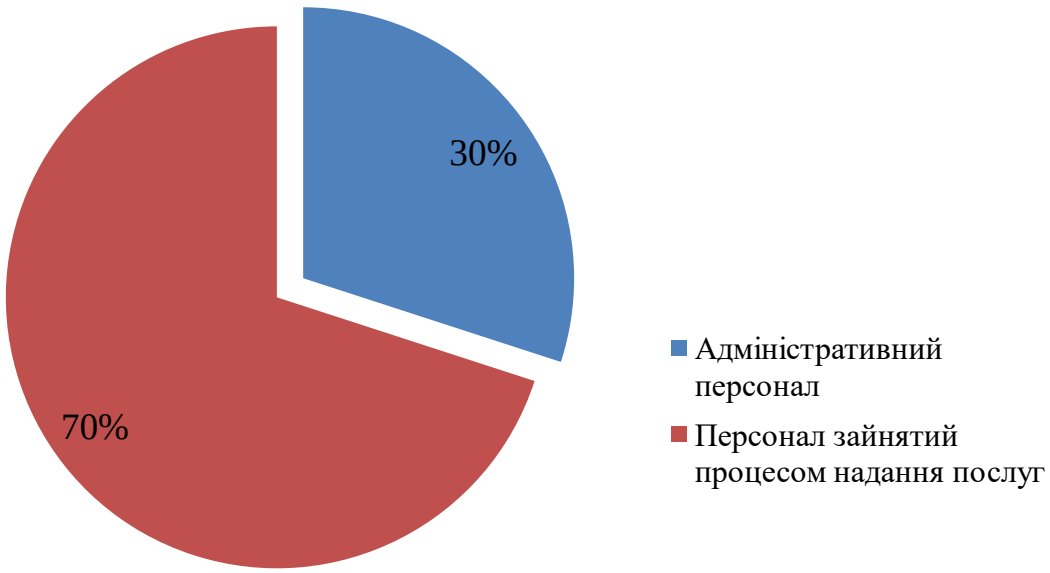


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

Аналізуючи діяльність персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» необхідно вияснити його рух (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рух персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8	10	+2
Прийнято працівників,	0	2	+2
Вибуло працівників, в тому числі, осіб:	4	5	+1

Продовж. табл. 2.7

за власним бажанням	3	1	-2
у зв’язку з мобілізацією в ЗСУ	1	4	+3
за порушення трудової дисципліни	-	-	-

Джерело: складено автором

Як бачимо, у 2023 році у товаристві було прийнято 2 особи. Звільнених працівників було 5 осіб, при цьому 90% через мобілізацію в ЗСУ, і 10% за власним бажанням.

Здійснюючи підприємницьку діяльність неможливо її проводити ефективно без високого рівня освіти працівників, що і розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Освітній рівень працівників ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8	10	+2
З них мають вищу освіту, в тому числі, осіб	6	8	+2
- неповну й базову вищу	2	2	0
- повну вищу	4	6	+2

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці, у 2023 році 80% персоналу мають вищу освіту, з них 25% неповну та базову вищу.

З моменту повномасштабного вторгнення ТОВ «Галицька Щедрість» надає активно матеріальну допомогу працівникам (рис. 2.7.).

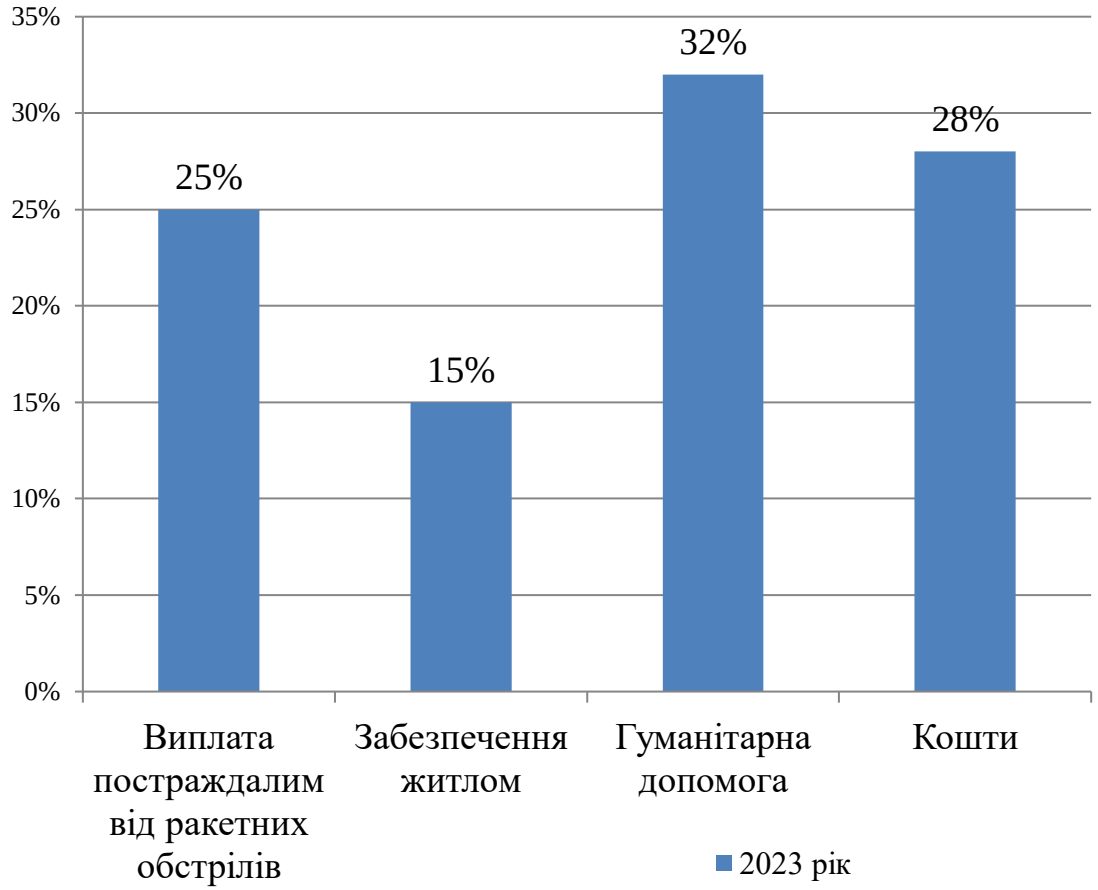


Рис. 2.7. Матеріальна допомога ТОВ «Галицька Щедрість» працівникам під час війни

Розроблено автором

В структурі загальних матеріальних виплат колективу в період війни складає гуманітарна допомога (32%) та виплата грошових коштів (28%).

Розглянемо ефективність мотивації праці ТОВ «Галицька Щедрість» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ефективність мотивації праці ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	Фактично, осіб
Чисельність штатних працівників на кінець місяця	10
Нараховано заробітну плату у розмірі однієї мінімальної заробітної плати 6700	-

Продовж. табл. 2.9

- від 6700 до 9500	2
- від 9500 до 11000	3
- від 11000 до 16000	4
- від 16000	1

Джерело: складено автором на основі звітності

Дані таблиці вказують, що у ТОВ «Галицька Щедрість» досить конкурентна на ринку заробітна плата. Заробітна плата в діапазоні 11000-16000 грн. складає для 40% працівників.

Шляхом опитування з'ясували, із якими конкретними проблемами зіштовхнулись працівники товариства у своїй професійній діяльності (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Проблеми, з якими зіштовхнулись працівники ТОВ «Галицька Щедрість» у своїй професійній діяльності під час війни

Розроблено автором

ТОВ «Галицька Щедрість» зважаючи, що працівники здійснюють трудову діяльність в умовах соціальної напруженості через війну здійснює і психологічну підтримку персоналу. Так, раз на тиждень психолог працює з колективом.

Найбільша кількість опитуваних працівників вказали, що їм важко адаптуватись до роботи в умовах війни – 45%; 28% працівників вказали, що продуктивність праці зменшилась через небезпеку повітряної тривоги; 12% не можуть організувати свій робочий час; 5% не хочуть навчатись новому, а 10% взагалі втратили бажання займатися своєю професійною діяльністю.

Продуктивність праці – це показник, який з одного боку характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу [28].

Проаналізуємо ефективність персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» розрахувавши показники продуктивності праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	125,5	196,8	+71,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8	10	+2
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	85,4	92,1	+6,7

Джерело: складено автором на основі звітності

Як бачимо, незважаючи на військові події товариство зуміло зробити приріст продуктивності праці працівників на 6,7 тис. грн/особу, а це

обумовлено реалізацією товарів першої необхідності для громадян (продукти харчування та засобами гігієни).

Для оцінки персоналу використаємо метод «360 градусів». За даним методом працівник оцінюється широким колом оцінюючих – керівником та колегами. До оцінювання також залучаємо власне працівника, якого оцінюємо, який здійснює самооцінювання. Метод «360 градусів» включає кілька етапів [25].

У таблиці 2.11 розглянемо основні результати оцінювання якості персоналу ТОВ «Галицька Щедрість».

Таблиця 2.11

Оцінювання якості персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Критерії оцінювання персоналу	Коло опитаних		
	Керівник	Колеги по роботі	Власне працівник
Особистісний критерій	0,79	0,72	0,8
Поведінковий критерій	0,74	0,59	0,82
Класифікаційний критерій	0,63	0,69	0,7
Критерій ефективності	0,50	0,65	0,6

Джерело: складено автором

Критерій ефективності з позиції керівника складає 0,50, і є найбільш проблемним, тому необхідно здійснювати заходи щодо підвищення якості роботи та виконання поставлених завдань працівниками повинні здійснюватись в швидші терміни.

З позицій колег проблемним є поведінковий критерій, що свідчить про недостатньо високий психологічний клімат та взаємодопомогу в колективі. А, от самі працівники оцінюють себе досить високо.

Особистійний критерій має найвищі показники з позицій керівника – 0,79, колег по роботі – 0,72 та самими працівниками – 0,8.

На рис. 2.9. відобразимо результати оцінювання якості персоналу ТОВ «Галицька Щедрість».

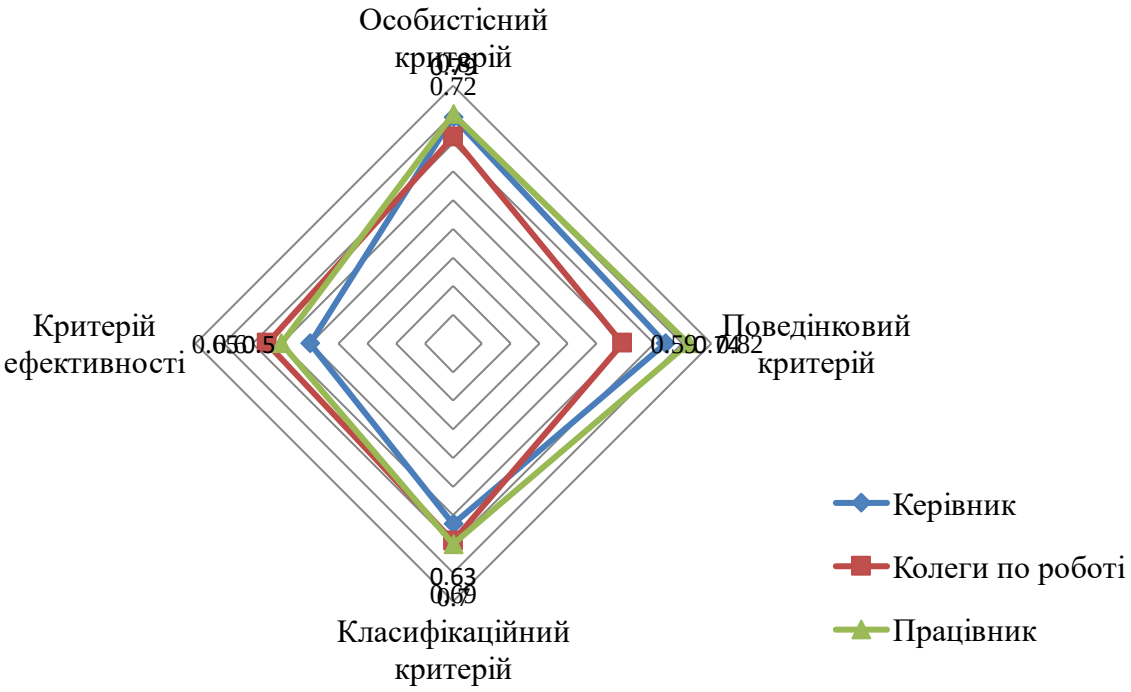


Рис. 2.9. Оцінювання якості персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором

Проведемо оцінку діяльності персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» та визначимо його ефективність (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності діяльності персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	1,422	1,348	-0,074
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,310	0,345	0,035
Коефіцієнт освіти	1,058	1,125	0,067

Продовж. табл. 2.12

Коефіцієнт реалізаторської активності	0,206	0,385	0,179
Питома вага персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 3 роки, %	92,5	94,6	2,1
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,589	0,621	0,032
Коефіцієнт творчої активності працівнтків	0,452	0,628	0,176
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління	96,2	115,4	19,2

Джерело: складено автором

Як видно з даних таблиці, у 2023 році темп росту продуктивності праці є більшим, ніж темп зростання заробітної плати, що вказує про її невиконання мотивуючої функції. Показники підвищення кваліфікації є досить низькими, і це вказує про те, що не усі працівники пройшли підвищення кваліфікації. Показники змінності робочої сили мали тенденцію до збільшення на 0,032, і в основному це пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Позитивною ознакою є збільшення коефіцієнту творчої активності персоналу, а креативні ідеї працівників принесуть значні покращення у діяльність товариства.

2.4. Інструменти удосконалення системи оцінювання персоналу товариства

ТОВ «Галицька Щедрість» здійснюючи підприємницьку діяльність, має на меті досягнути максимальних успіхів в прибутковості та репутаційному капіталі, при цьому створивши такі умови праці для власного колективу, щоб кожен з працівників реалізовував власні кар'єрні цілі.

Оцінка персоналу для забезпечення високої ефективності діяльності товариства є частиною системи управління персоналом.

ТОВ «Галицька Щедрість» пропонуємо використовувати метод OKR до оцінки персоналу. Цей метод дозволяє зосередити зусилля команди на виокремленні та реалізації основних і найбільш значущих індивідуальних цілей крізь призму стратегічного бачення розвитку та цілей всієї компанії [9] (рис. 2.10).

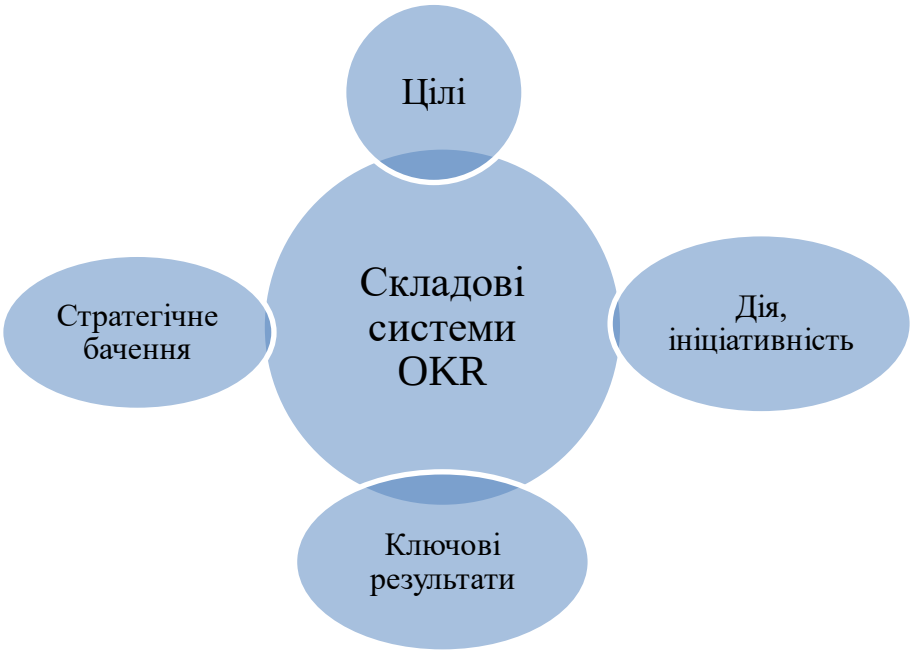


Рис. 2.10. Основні складові системи OKR [9]

Реалізація методу OKR у ТОВ «Галицька Щедрість», щоб здійснювати оцінку персоналу необхідно здійснити в чотири етапи:

1) вірне встановлення цілі;

2) визначення КР до кожної цілі;

3) виконання встановленого плану по КР;

4) аналіз та зворотній зв'язок.

Під час упровадження цього методу працівники повинні чітко розуміти її необхідність і стратегію розвитку всієї організації, адже від цього і залежитеме успіх впровадження. Поінформованість стосується як генерального директора, вищого керівництва, так і кожного співробітника. Потрібно призначити куратора, який не тільки навчить команду працювати

за новою системою оцінювання й управління ефективністю, а ще й буде відповідати за внесення необхідних змін під час впровадження, незважаючи на можливі похибки та помилки. Куратора потрібно призначити заступника директора товариства [9].

Основні переваги методу OKR [9]:

- дозволяє зосередитися на найважливіших цілях і створює умови для відповідальності за їх виконання;

- завдяки системі кожен працівник володіє знаннями щодо цілей компанії;

- надає можливість кожному працівникові побачити свій внесок і місце своєї цілі в загальному механізмі;

- система забезпечує обернений зв'язок;

- забезпечується прозорість і відкритість, адже всі члени команди мають можливість побачити ціль один одного та зіставити з виконанням;

- сприяє посиленню залучення працівників, що є цілком логічним явищем, оскільки працівники по суті працюють разом над досягненням єдиної цілі компанії, яка має розгалужену структуру;

- OKR глобальну ціль розбиває на складові, досягти які командою можна в найкоротші терміни.

В сучасному сьогоденні для ефективного управління бізнесом ТОВ «Галицька Щедрість» необхідно використовувати цифрові інструменти процесу оцінки персоналу, що сприятиме використання більшої кількості інструментів для оцінювання; зекономить ресурси товариства та забезпечить обрати саме ту модель оцінки, яка буде актуальною для працівника.

Розглянемо основне спеціалізоване програмне забезпечення, яке необхідно придбати та використовувати товариству для оцінки персоналу (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13

Характеристика основного спеціалізованого
програмного забезпечення для оцінки персоналу

Програма	Напрямок роботи	Характеристики
HackerRank	Проведення тестування та оцінки навичок кандидатів на вакантні посади	Використовує штучний інтелект; проведення онлайн-співбесід; розробка технічних тестових завдань; формує стандартні листи опитування та сукупності тестів; виявляє плагіат у тестових роботах кандидатів
Self Management Group	Пошук та добір кандидатів на вакантні посади за рахунок оцінки їх навичок	Симуляція для ефективного добору персоналу; оцінювання кандидатів; відстежування розвитку кандидатів
Criteria	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади	Створення скринінгових тестів, відео-інтерв'ю, оцінка ризиків
Testdome	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади	Створення тестів на основі 150 готових шаблонів та понад 1000 запитань. Тести стійкі до відповідей штучного інтелекту
WonScore	Оцінювання персоналу та кандидатів на посади	Когнітивні оцінки, оцінки особистості та мотивації, оцінка відповідності посаді

Продовж. табл. 2.8

Xobin	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади	Створення технічних та нетехнічних тестів, а також використання таймера для оцінки роботи кандидатів під тиском

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Запровадження цих методів та інструментів матиме позитивний результат на діяльність товариства, адже призведе до зростання чистого прибутку за рахунок підвищення ефективності персоналу.

Висновки до другого розділу

На стан конкурентоспроможності товариства, значне зростання результатів його господарсько-фінансової діяльності та збільшення показників управлінської праці має ефективне використання персоналу.

Нестабільна ситуація в бізнес-середовищі, яка існує через війну потребує сучасних та актуальних підходів до управління людським капіталом, який зможе швидко адаптуватись до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Галицька Щедрість» – це український суб'єкт господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність на торговельному ринку понад декілька років. Товариство в умовах воєнного стану особливе значення приділяє людському капіталу, і застосовує нові підходи до його управління та забезпечує персонал безпечними та належними умовами праці.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Галицька Щедрість» свідчить про його стійке фінансове становище, що власні обігові кошти мають тенденцію до збільшення, і це надає можливості товариству розширятися та ефективно використовувати ресурси.

ВИСНОВКИ

Російське військове вторгнення здійснило величезний негативний вплив на успішне функціонування українського бізнесу. Через ракетні обстріли було знищено житлову інфраструктуру, частина українців були змушені здійснити переміщення. Українські суб'єкти господарювання зазнали суттєвих втрат: одні були взагалі повністю знищені, інші частково пошкоджені та зіштовхнулись з проблемами різного характеру, а особливо з управлінням людськими ресурсами.

В умовах воєнного стану управління персоналом та оцінка його діяльності для досягнення успіху постає на перше місце у функціонуванні підприємства. Людський чинник стає основним фактором ефективної діяльності підприємства. Однією з надзвичайно важливих складових системи управління є оцінка персоналу, високі позитивні результати якої забезпечують підприємства високоефективними та конкурентними працівниками. Одним з ключових факторів успішної діяльності підприємства є реалізація потенціалу кожного співробітника на користь підприємства.

Встановлено, що оцінка діяльності працівника здійснюється фактично протягом кожного етапу управління персоналом. В науковій літературі наявні різні підходи до оцінки персоналу, проте більш сучасніші допомагають діагностувати різноманітні аспекти діяльності працівників з метою підвищення їхньої результативності. За допомогою вибору певного підходу до оцінки персоналу підприємство має можливість сформувати сучасну систему управління персоналом.

В наукових джерелах існують різноманітні методи та інструменти оцінки діяльності персоналу, проте залежно від виду спрямованості підприємства, його цілей та стану корпоративної культури для кожного підприємства матиме свої особливості застосування.

Здійснено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Галицька Щедрість». Проведений аналіз показав, що ТОВ

«Галицька Щедрість» – це соціально-економічна організація місією якого є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, особистої гігієни та отримання максимального прибутку. ТОВ «Галицька Щедрість» має високу ділову репутацію та є надзвичайно соціально відповідальним.

У ТОВ «Галицька Щедрість» працює 10 осіб. Якісний склад персоналу товариства є досить високим, адже 80 % персоналу мають вищу освіту. Середня заробітна плата є досить високою та конкурентоспроможною на ринку, і зростання продуктивності праці вказує про ефективне використання персоналу. Встановлено, що ефективність реалізації функцій управління персоналом є досить ефективною, в більшості відповідальних посадових осіб за управління персоналом все відображено у функціональних обов'язках.

Встановлено, що показники підвищення кваліфікації персоналу є досить низькими, показники змінності робочої сили мали тенденцію до збільшення, і в основному це пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Позитивною ознакою є збільшення коефіцієнту творчої активності персоналу, а креативні ідеї працівників принесуть значні покращення у діяльність товариства.

Рекомендовано для покращення системи оцінювання діяльності персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» застосовувати метод OKR в кілька етапів. Під час упровадження цього методу працівники повинні чітко розуміти її необхідність і стратегію розвитку всієї організації, адже від цього і буде залежите успіх впровадження.

Запропоновано використовувати цифрові інструменти процесу оцінки персоналу ТОВ «Галицька Щедрість», що сприятиме використання більшої кількості інструментів для оцінювання; зекономить ресурси товариства та забезпечить обрати саме ту модель оцінки, яка буде актуальною для працівника

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773
2. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022 №37. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24.
3. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7.
4. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2022. №39. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38.
5. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22.
6. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914
7. Бочко О., Нич-Войтан С., Малецька О. SWOT-АНАЛІЗ як інструмент управління виробництвом на ринку кондитерської продукції. *Via Economica*. 2023. №2. С. 39-45. URL:https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-6.
8. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. №1(57).С. 59-64. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=PSPE_print_2017_1_12.

9. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес-Інформ*. 2022. С. 423-431. URL:DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431.
10. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. №41. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13.
11. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL:https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134.
12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н.Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.
13. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2023*1*. №2. С.3-10. URL:https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-1.
14. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум.* 2023. №*1*(1). С.3-7. URL:https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1.
15. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С.116–125. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125.
16. Карамушка Л.Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №(3(67). С. 124–133. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-124-133.
17. Кільніцька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84.

18. Кучинський В., Долина І. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С.59–66. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59.
19. Лєбєдєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. URL:http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6151&i=13.
20. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32.
21. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*.2018. Вип. 19. С. 484-489. URL:DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73.
22. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83.
23. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. №4 (32). С.17–26. URL:https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26.
24. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці / Михаліцька Н., Яцик М. Р., Караїм О.О. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2022. Вип. 2. С. 24-32. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5993.
25. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2015. Том 48. № 1. С. 82-92. URL:https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf.

26. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного *університету*. 2018. №6 (76). С. 53–55. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=.

27. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації:поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28.

28. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. №2. С. 154–160. URL:https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20.

29. Пак Н., Фолюш М. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С.160-167. URL:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32.

30. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. №4 (36). С. 72–85. URL:https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85.

31. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. №43. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74.

32. Панченко А. Вплив війни на оцінку вартості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №6 (118). С.89-93. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-18.

33. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 4 (2). https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/2950-97.pdf.

34. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44.

35. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. №25. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

36. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами / Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938.

37. Хлєбнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66.

38. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.

39. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95. URL:DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13-14.90.

40. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL:https://scholar.google.com.ua/citations?user=Lz3dVuMAAAAJ&hl=uk.