

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра Управління персоналом і економіки праці**

**Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., с.н.с Познанська І.В.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
за освітньою програмою професійного спрямування  
«Економіка та управління в HR-індустрії»**

**на тему: «Організація оцінювання персоналу та її ефективність»  
(на прикладі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»)**

**Виконавець:**

Студентка 4 курсу 3 групи ФЕУП  
Матковська Анастасія Віталіївна

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

К.е.н., доцент  
Подвальна Наталія Едуардівна

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**ОДЕСА – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Матковська Анастасія Віталіївна  
**«Організація оцінювання персоналу та її ефективність»**  
 (на прикладі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051**  
**«Економіка»**

За освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**  
 Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра має 64 сторінки та складається зі Вступу, трьох розділів, Висновків, Списку літератури із 35 джерел, 17 табл., 13 рис., 2 додатків.

*Об'єктом дослідження є організація оцінювання персоналу, як одна з функцій управління персоналу на прикладі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».*

*У роботі розглянуто теоретичні поняття оцінювання персоналу, його місце в управлінні персоналом та різноманітні методи оцінки. Проаналізовано діяльність Товариства, його кадровий склад та оцінено діючу систему оцінювання персоналу. Запропоновано: 1. Перелік заходів по усуненню недоліків існуючої системи оцінювання на підприємстві, з урахуванням її збереження. 2. Розробка чіткого і зрозумілого для працівників положення про оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД». 3. Впровадження системи оцінювання КРІ. 4. Обґрунтували реалізацію рекомендацій через можливі економічні наслідки для Товариства.*

**Ключові слова:** персонал, Товариство, методи оцінки, оцінювання персоналу.

## ANNOTATION

Matkovska Anastasiia Vitaliyivna  
**"Organization of personnel evaluation and its effectiveness"**  
 (on the example of "TELEKARD-PRYLAD" LLC)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"**  
 under the educational program **"Economics and management in the HR-industry"**  
 Odesa National University of Economics. Odesa, 2024

The bachelor's thesis has 64 pages and consists of an Introduction, three sections, Conclusions, a list of references from 35 sources, 17 tables, 13 figures, 2 appendices.

*The object of the study is the organization of personnel evaluation, as one of the functions of personnel management, based on the example of "TELEKARD-PRYLAD" LLC.*

*The paper examines the theoretical concepts of personnel evaluation, its place in personnel management and various evaluation methods. The activities of the Society, its personnel, and the current personnel evaluation system were evaluated. Proposed: 1. A list of measures to eliminate the shortcomings of the existing evaluation system at the enterprise, taking into account its preservation. 2. Development of clear and understandable regulations for staff evaluation at TELEKART-PRYLAD LLC. 3. Implementation of the KPI evaluation system. 4. They substantiated the implementation of the recommendations due to the possible economic consequences for the Company.*

**Key words:** personnel, Society, assessment methods, personnel assessment.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>                          |    |
| 1.1 Оцінювання персоналу її сутність та місце в управлінні персоналом.....                               | 7  |
| 1.2 Методи оцінювання персоналу та їх ефективність.....  | 14 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТЕДЕКАРТ-ПРИЛАД»</b> |    |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності.....   | 23 |
| 2.2 Аналіз техніко-економічних показників, структури та руху персоналу.....                              | 33 |
| 2.3 Організація оцінювання персоналу в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....  | 42 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»</b>           |    |
| 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організації оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....       | 52 |
| 3.2 Оцінювання персоналу за допомогою методу «КРІ».....  | 55 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 64 |
| Список літературних джерел.....  | 68 |
| Додатки.....   | 72 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Позначена проблема вважається актуальною, оскільки успішна робота будь-якого підприємства залежить від ефективності персоналу. Персонал – є основою організації, також забезпечує стабільність на ринку та перспективи розвитку підприємства. Ефективність діяльності персоналу на підприємстві залежить від правильного та ефективного оцінювання. Система оцінювання персоналу є одним з основних та найбільш ефективних інструментів для виявлення талантів, вимірювання результатів роботи, оцінки рівня професійної компетенції працівників і визначення їхнього потенціалу у розрізі стратегічних задач компанії. Крім того, цей інструмент дозволяє компанії ефективно впоратися з внутрішніми проблемами та викликами, що виникають у процесі діяльності, та швидко реагувати на них, забезпечуючи стабільність і розвиток бізнесу. Таким чином, ефективна система оцінювання персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації.

*Об'єктом дослідження* виступає організація оцінювання персоналу, як одна з функцій управління персоналу на прикладі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

*Предметом дослідження* є теоретичні, практичні та методичні питання з приводу оцінювання персоналу на підприємстві, та методи її вдосконалення.

*Метою дипломної роботи* є аналіз оцінки персоналу на підприємстві та подальше вдосконалення системи оцінювання, розробка та впровадження нових методів.

Для того, щоб досягти мети були поставлені такі *завдання*:

- розглянути теоретичні поняття оцінювання персоналу, його сутність та місце в управлінні персоналом;
- дослідити традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу;
- дослідити та охарактеризувати підприємство, дослідивши його організаційну структуру, мету та цілі виробничого процесу;

- провести аналіз сучасного стану підприємства за допомогою техніко-економічних показників;
- розглянути та проаналізувати дійсну на підприємстві систему оцінювання персоналу, виявити її позитивні та негативні сторони;
- запропонувати методи для подолання недоліків існуючої на підприємстві системи оцінювання та впровадження новітніх ефективних систем оцінювання працівників.

*Аналіз досліджень і публікацій.* Аналіз наукових досліджень у галузі управління персоналом підтверджує, що питання оцінки працівників на підприємствах було досліджено численними науковцями як у вітчизняній, так і в закордонній практиці. Це вказує на актуальність цієї теми та її важливість для практичного застосування в управлінні. Науковці, які досліджували дану проблему: А. Алавердов, В. Галенко, О. Борисова, Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, О.Д. Ситнік, Ю.В. Тарасенко, В.В. Малтиз, С.О. Цимбалюк, О.М. Білик та інші.

*Методи дослідження.* Для вирішення завдань дослідження було використано емпіричний та логічний підходи наукового дослідження у вивченні проблематики. Методи індукції і дедукції були використані під час аналізу літературних джерел щодо встановлення теоретичних основ системи управління персоналом. Методи аналізу та синтезу використовувалися для техніко-економічної діагностики господарської діяльності підприємства. Графічні методи використовувалися для візуалізації проведеного аналізу. Для визначення шляхів вдосконалення системи оцінювання персоналу був застосований системний та системно-структурний аналіз.

*Інформаційними джерелами дослідження* стали наукові статті та матеріали вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативні та законодавчі акти, фінансова та статистична звітність підприємства, різноманітна література з досліджуваної теми, інтернет-ресурси.

*Практична значущість одержаних результатів дослідження.* Основні ідеї та висновки, що викладені у роботі та підтримані відповідними даними, можуть бути корисними для окремих підприємств та відповідних структур з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняного бізнесу.

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який містить 35 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінок. У роботі зображено 13 рисунків, 17 таблиць та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Оцінювання персоналу її сутність, види та місце в управлінні персоналом

Оцінювання ефективності роботи співробітників на сьогодні є складною проблемою для багатьох підприємств та організацій. Вона вимагає пошуку рішення, яке змогло б забезпечити надійне оцінювання працівників і дало можливість прийняти об'єктивні управлінські рішення.

Управління персоналом завжди було і є нині головним процесом на будь-якому підприємстві, адже персонал є основною рушійною силою роботи підприємства. Управління персоналом також є систематичним підходом до управління всіма аспектами пов'язаними з залученням, розвитком та утриманням персоналу. Воно забезпечує подальше раціональне використання трудових ресурсів на підприємстві та допомагає в досягненні певних поставлених цілей організації.

Злагоджена та ефективна робота підприємства завжди залежить від людей, які працюють на цьому підприємстві. Тому важливим завданням є пошук та залучення кваліфікованого та мотивованого персоналу. Під час працевлаштування треба ретельно перевірити, чи відповідають обрані кандидати вимогам відповідної посади, також перевірити їх професійні навички та змоделювати різні ситуації, які можуть траплятися під час роботи. Але на цьому перевірка персоналу не закінчується, навіть після працевлаштування проводяться певні аналізи ефективності та продуктивності.

В сучасному процесі управління організацією оцінювання персоналу є ключовим елементом, адже успіх компанії на внутрішньому та світовому ринку залежить не лише від її матеріальних ресурсів або новітніх технологій впроваджених на підприємстві, але і якістю та потенціалом саме людських

ресурсів. В наш час конкуренція посилюється, тому важливо мати в команді висококваліфікованих, креативних спеціалістів, які здатні до впровадження інновацій та ефективного вирішення завдань.

За допомогою оцінювання персоналу ми можемо не лише оцінити їх наявні навички та здібності, але й прогнозувати їх певні можливості та потенціал у майбутньому. Певний аналіз і прогнозування важливі для визначення та формування кадрового резерву на підприємстві, також розвитку талантів та планування шляхів для кар'єрного зросту. Крім того, за допомогою процесу оцінювання працівників можна ідентифікувати ключові компетенції, які будуть необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії, наприклад, такі як креативність, творчість, здатність до прийняття ризику. Тому варто сказати, що процедура оцінювання працівників повинна враховувати не лише наявні досягнення, виконану роботу та отримані результати, але і їхні потенційні можливості та здібності, які можуть мати вагому важливість у майбутньому.

Оцінювання персоналу також грає важливу роль у виявленні лідерського потенціалу та управлінських компетенцій, які будуть необхідними для ефективного керівництва на різних рівнях управління. Цей процес також дозволяє виявити особисті якості, які роблять працівника здатним до успішного керівництва, наприклад, такі як лідерські вміння, вміння приймати рішення, мотивація та ефективне спілкування з командою.

Рішення, щодо прийняття працівників до кадрового резерву або призначення на керівні посади, є обґрунтованими та об'єктивними, оскільки вони базуються на конкретних даних про професійні здібності, навички та потенціал працівника, які були виявлені під час процедури оцінювання. Також це дозволяє організації забезпечити ефективне використання свого персоналу та забезпечити стабільність та успішність в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що на сьогодні оцінювання персоналу є невід'ємною складовою управлінського процесу і має взаємозв'язок с багатьма аспектами роботи з персоналом.



Також важливо додати, що процес оцінювання може стати джерелом стресу для працівників. Підходи до оцінювання, як правило, формуються ще зі шкільних та студентських років. Важливою задачею HR-менеджера є пояснення важливості та переваг оцінювання для працівників.

Оцінювання для працівників має велике значення з таких причин:

- воно допомагає працівникам чітко розуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- встановлює критерії, за якими оцінюються результати праці та ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- обґрунтовує необхідність навчання;
- діагностує соціально-психологічні проблеми, як індивідуальні, так і колективні;
- забезпечує справедливу винагороду за досягнуті результати;
- забезпечує зворотний зв'язок між керівником та підлеглим.[1]

Взаємозв'язок між оцінюванням працівників і плануванням персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами на будь-якому підприємстві. Оцінювання персоналу допомагає сформувати базу для планування. Тобто за результатами оцінювання формують базу даних про навички та компетенції, яка необхідна для адекватного планування кадрового забезпечення. Подібна інформаційна база допоможе організаціям зрозуміти, чи може вона розраховувати на внутрішні ресурси або потрібно шукати нових працівників ззовні. Також інформація після оцінювання допоможе керівникові або відділу роботи з персоналом прогнозувати розвиток навичок працівників, та планувати програми з навчання та розвитку персоналу. Процес оцінювання працівників допомагає ідентифікувати надлишковість ресурсів або їх дефіцит в окремих підрозділах, що потім допомагає правильно розподілити персонал для виконання певних завдань.

Взаємозв'язок оцінювання працівників з доббором персоналу також є ключовим елементом в системі управління. Він допомагає забезпечити ефективний відбір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам організації. Суть полягає у використанні даних про вже наявних в організації працівників для формування критеріїв вибору нових працівників. Оцінювання відіграє важливу роль в цьому процесі, оскільки дозволяє визначити більш точні, які професійні та особистісні характеристики необхідні для успішного виконання роботи. Певний досвід оцінювання допомагає HR-спеціалістам розробляти нові ефективні методики оцінювання для потенційних співробітників.

Взаємозв'язок між оцінюванням працівників та адаптацією персоналу є важливим аспектом, оскільки допомагає забезпечити ефективне вливання нових співробітників у робочий процес та культуру компанії. Оцінювання на різних етапах роботи допомагає побачити та зрозуміти, наскільки ефективно новачок адаптується до нового робочого середовища. Також такий процес допоможе фахівцям надалі розробляти більш ефективні методи підтримки та корекції процесу адаптації.

Взаємозв'язок оцінювання працівників з мотивацією персоналу є вирішальним для підтримки високого рівня продуктивності та залученості співробітників. Регулярне оцінювання роботи персоналу дозволяє їм побачити та зрозуміти, наскільки їх робота відповідає очікуванням підприємства або організації. Визначання зусиль працівників сприяє підвищенню їх мотивації та задоволеності від роботи. Також можна сказати, що система оцінювання, яка на пряму пов'язує результати оцінки з матеріальною чи нематеріальною винагородою, ефективніше стимулює працівників до кращої роботи. Оцінювання персоналу та результати оцінки також можуть стимулювати до професійного зростання та розвитку. Оцінювання персоналу відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до постійного покращення своєї роботи та досягнення кращих результатів.[2]

Система оцінювання персоналу розвивається та вдосконалюється протягом багатьох років з моменту її появи, урахуваючи багато різноманітних

факторів. Упродовж багатьох років велося спостереження за роботою персоналу, їх професійною діяльністю та поведінкою. Оцінювання персоналу відбувалося на основі спостережень та визначалось залежно від якості виконаних робочих завдань та досягнення поставлених цілей.

Під впливом змін ринкових умов оцінювання персоналу також поступово та вимушено змінювалось. На ці зміни впливало і нині впливає впровадження новітніх технологій, зростання конкуренції та зміна потреб споживача. Відповідно, оцінювання персоналу змінювалось, орієнтуючись на нові тренди та потреби ринку.

Важливість оцінювання персоналу в сучасних умовах стає ще більш актуальною як на етапі наймання працівників, так і протягом усього терміну їх роботи. Такі акценти на оцінці пов'язані з необхідністю підвищення результативності та ефективності роботи організації. Важливо зазначити, що правильний процес та результат оцінювання може значно покращити рівень професійних навичок працівників, також збільшити їх мотивацію та рівень залученості до спільної роботи над досягненням цілей організації.

Ми можемо сказати, що практично кожен аспект управління персоналом на будь-якому підприємстві базується на оцінюванні персоналу. Наприклад, аби визначити, яке подальше навчання надати персоналу, потрібно проаналізувати результати їх оцінки. Також результати оцінювання можуть впливати на мотивацію персоналу та прийняття певних рішень стосовно кар'єрного росту працівників організації.

Поняття управління людськими ресурсами містить комплексну систему, яка охоплює фундаментальні принципи, положення та цілі, які спрямовані на регулювання діяльності, що пов'язана з персоналом підприємства. Ця комплексна система є ключовою для ефективного управління людськими ресурсами в організації та забезпечення успішності.

Управління людськими ресурсами тісно пов'язана з конкретною стратегією організації, яка визначає певні цілі та завдання підприємства на короткий або довгий термін. В цьому випадку управління людськими

ресурсами має забезпечити організацію персоналом, який допоможе в досягненні цих цілей.

Концепція управління персоналом виявляється через реалізацію кадрової політики та систематичне виконання завдань, що пов'язані з управлінням персоналом. Вона передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який включає в себе розробку стратегій, політик та процедур, які спрямовані на ефективне використання та розвиток персоналу. Кадрова політика є одним з ключових елементів управління персоналом, та містить в собі положення про процес наймання, зберігання, розвиток та мотивацію персоналу, та визначення процедур і методів оцінювання роботи працівників.

Л. Балабанова та О. Стельмашенко розглядають управління персоналом як «важливу сферу в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання».[3] Крім того, згідно з авторами, управління персоналом є складним процесом, що відрізняється від інших аспектів управління підприємством своєю унікальною складністю, яка пояснюється його специфічними особливостями та закономірностями.

Автори зазначають, що управління персоналом має вирішальне значення для оптимізації діяльності організації, та забезпечує ефективне задоволення потреб і реалізацію потенціалу робочої сили. Даний процес включає стратегічне планування, формулювання політики та використання відповідних механізмів для забезпечення безперервного функціонування та постійного вдосконалення людських ресурсів.

Управління людськими ресурсами включає в себе оцінювання персоналу, який відіграє важливу роль у формуванні робочої сили, що має конкурентні переваги і сприяє зростанню підприємства. Метою процесу оцінки працівників є виявлення індивідуального потенціалу кожного працівника та розробку комплексних програм розвитку.

Дослідження різних авторів стосовно цієї теми дозволяє нам визначити комплексний вигляд поняття «оцінка управління персоналом». Оцінювання персоналу – це систематичний та спланований процес, який спрямований на оцінку та визначення відповідності якісних і кількісних характеристик працівників вимогам, які відповідають певним посадам або робочим місцям. Також скажемо, що даний процес передбачає формальне оцінювання трудової діяльності працівників та їх ефективності у досягненні очікуваних результатів.

Варто також сказати, що оцінювання персоналу є комплексним процесом, що включає оцінку різних аспектів працівників, таких як їх професійні, ділові та особисті якості. Ця процедура важлива для діагностики персоналу, оскільки надає можливість систематично оцінювати рівень та відповідність певних якостей працівників.

Нижче, на рис. 1.1 наведено основні цілі оцінки персоналу в управлінні персоналом.



Рис. 1.1 Основні цілі оцінки персоналу в системі управління персоналом [4]

Виходячи з основних цілей оцінювання персоналу на підприємстві, які були розглянуті раніше, можна визначити наступний набір інформації:

1. Рівень ефективності та продуктивності роботи персоналу. Ця інформація допомагає зрозуміти наскільки добре співробітники справляються зі своїми обов'язками;

2. Потенційні можливості удосконалення роботи працівників та перспективи їх кар'єрного зростання. Варто сказати, що оцінка може виявити не тільки слабкі сторони, але й невикористані можливості. Для кожного співробітника можна розробити індивідуальний план розвитку;

3. Причини низького рівня ефективності роботи відділів та персоналу. Аналізуючи дані, ми можемо виявити коректні причини проблем у роботі відділів;

4. Перелік потреб та пріоритетів навчання, підвищення професійної кваліфікації працівників. На основі результатів оцінки також можна скласти перелік необхідних курсів, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації.

Таким чином, процес оцінювання персоналу надає інформацію, яка дозволяє не тільки виявити поточний стан справ, але й планувати майбутні кроки для покращення роботи організації та розвитку її працівників.

## **1.2 Методи оцінювання персоналу та їх ефективність**

Оцінювання персоналу складне завдання для будь-якої організації, оскільки цей процес вимагає збалансованого підходу та врахування різних аспектів діяльності. Варто сказати, що існує багато різних методів оцінки, включаючи традиційні та нетрадиційні, які є більш сучасними. Але жоден з них не завжди може забезпечити повну та достовірну інформацію. Тому впровадження комплексної системи оцінки персоналу може стати ефективним рішенням цієї проблеми.

Традиційні методи оцінки спрямовані на оцінювання індивідуальної продуктивності працівника та базуються на особистій оцінці його керівника або колег. Такі методи часто використовують великі ієрархічні організації, які діють у стабільному зовнішньому середовищі.

Проте традиційні методи мають свої певні недоліки, наприклад, оцінка працівника здійснюється відокремлено від стратегічних цілей організації, ґрунтується на оцінці лише керівника, також вона не враховує думки колег, підлеглих, клієнтів, та фокусується на минулому успіху, не враховуючи перспективи майбутнього розвитку організації та працівника.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу звертають увагу на колективну працю, таку як робочі групи, підрозділи або бригади, і підкреслюють важливість оцінки працівника його колегам та його здатності працювати в команді. Основний акцент робиться на оцінці результатів роботи групи в цілому.

Оцінка проводиться з огляду на успішне виконання поточних завдань, а також здатність працівника та групи до професійного розвитку та освоєння нових знань та навичок. Варто додати, що нетрадиційні методи застосовуються більш як десять років, але вже в багатьох сучасних організаціях вважаються стандартними. Ці методи дозволяють підприємству отримати більш об'єктивну та комплексну оцінку роботи персоналу.

Перелік методів, що належать до вище перерахованих груп методів оцінювання персоналу зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Методи оцінювання персоналу [5]

Варто сказати, що традиційні методи оцінювання працівників, які базуються на загальноприйнятих підходах, мають свої переваги, але й певні обмеження. Однією з переваг таких методів є їх простота, через те, що вони зазвичай базуються на зрозумілих критеріях, які легко виміряти, таких як, наприклад, кількість виробленої продукції, час виконання завдання або кількість клієнтів обслугованих протягом певного періоду. Це робить їх економічними в плані впровадження, оскільки не потрібно витратити значні ресурси на розробку та впровадження складних систем оцінки.

Проте, існують і суттєві недоліки традиційних методів оцінки. Одним з таких недоліків є те, що вони не враховують особисті якості працівників, адже кожен з працівників має свої унікальні здібності та навички, які можуть значно впливати на якість його роботи. Ігнорування особистих якостей при оцінюванні персоналу може призвести до недооцінки та нереалізованого



потенціалу працівників, який може принести великий внесок у розвиток підприємства.

Інформаційні джерела пропонують традиційні методи оцінки персоналу, ось кілька з них:

1. Біографічний метод оцінки персоналу передбачає аналіз різноманітної інформації, яка надається потенційним працівником або колишнім керівником аби мати уявлення про його професійні здібності та досягнення. Цей метод може включати ретельний аналіз резюме, анкети, рекомендації, а також співбесіди та інтерв'ю. основна мета полягає в тому, щоб отримати більш повне уявлення про досвід, компетенції, особистісні якості та характер працівника. [6]

2. Метод ранжування ґрунтується на порівнянні працівників за певним критерієм від гіршого до кращого. Цей метод передбачає розподіл працівників на основі їхньої продуктивності, компетентності або інших важливих факторів. Перш ніж розпочати процес ранжування, потрібно чітко визначити критерії, за якими будуть оцінюватися працівники та поділу працівників на групи. Після визначення критеріїв і групування працівників розпочинається процес оцінки, під час якого кожен працівник отримує свою позицію в ранговій шкалі відповідно до їх відповідності встановленим критеріям. [7]

3. Метод попарних порівнянь – це стратегія оцінки, в якій дані розподіляються на частини, а потім кожна частина порівнюється з іншими частинами на підставі конкретного критерію. Цей метод дозволяє зробити детальніші та об'єктивніші порівняння між об'єктами оцінки. Даний метод може бути корисним для складних оцінок, де потрібно враховувати багато критеріїв та характеристик. Однак цей метод може бути витратним за часом та ресурсами, якщо ми маємо велику кількість об'єктів і критеріїв для оцінки. [8]

4. Метод еталона – це графічний метод оцінювання персоналу, який наочно відображає конкурентні переваги та недоліки співробітників порівняно з певним стандартом або еталоном. Цей метод може бути корисним для індикації сильних і слабких сторін працівників та розробки стратегій для їх

подальшого розвитку. Результати можна представити у вигляді діаграми або графіку, де працівників будуть порівнювати з обраним еталоном, щоб показати їх конкурентні переваги та недоліки. [9]

Також варто додати, що в цільових, планових та оперативних оцінках, існуючі методи об'єднують в три групи, такі як:

1. Якісні методи. Вони зосереджені на аналізі нечислових даних і часто використовують вербальну оцінку для опису характеристик і поведінки працівників. До якісних методів відносять:

- метод біографічного опису;
- ділова характеристика;
- спеціальна усна характеристика;
- метод еталона;
- метод обговорення.

2. Кількісні методи. Дані методи базуються на числовій оцінці показників ефективності праці. Вони дозволяють виміряти результати з високим ступенем точності. Сюди можна віднести:

- бальний метод;
- метод коефіцієнтів.

3. Комбіновані методи. Ці методи включають елементи якісного та кількісного аналізу, дозволяючи забезпечити більш всебічну оцінку. В цій групі виділяють такі методи:

- методи експертної оцінки;
- тестування. [10]

Кожен з цих методів має своє призначення та може бути корисним у відповідних ситуаціях.

Після переходу до постіндустріальної економіки сприйняття працівників на підприємствах змінилося і тепер вони не просто трудові ресурси, а важливий людський капітал. Кожен працівник є активним учасником економічного процесу, що має власні цілі та приймає обґрунтовані

рішення аби забезпечити власний добробут. Вони є важливою складовою соціально-економічної системи, а зокрема трудового колективу в організації.

Варто зазначити, що з розвитком системи управління персоналом також розвивалася і система оцінювання. Сьогодні існує величезна кількість різноманітних підходів до оцінки персоналу, які відрізняються один від одного за такими критеріями: вартість, швидкість, зручність, доступність та необхідність в залученні певного спеціаліста для проведення оцінки та подальшого аналізу отриманих результатів. Ці методи можуть бути проведені спеціалістом з управління персоналом, керівником або автоматизовано. Сучасні методи оцінювання персоналу доступні для різних розмірів компаній та застосовуються в різних областях. Вони дозволяють оцінити поверхнево та більш поглиблено, розглядаючи майже кожен аспект роботи працівника та всього персоналу в цілому.

Нижче розглянемо декілька сучасних методів більш детально:

1. Метод анкетування є найпростішим та полягає в розсилці анкет або опитувальних листів кандидатам. Цей метод може бути використаний для збору інформації про різні аспекти кандидатів, такі як вік, досвід роботи, навички або освіта тощо. Однією з переваг цього методу є простота та швидкість, а також він не потребує великих фінансових витрат на проведення, оскільки його можна здійснювати і через електронні засоби зв'язку. Однак, в цього методу є і певні недоліки, а саме, він не гарантує достовірної інформації, оскільки відповіді кандидатів можуть бути неповними та недостовірними. [11]

2. Аналіз людських ресурсів – це методика, яка оцінює стан задоволеності та мотивації працівників, та є ключовим елементом управління персоналом в будь-якій організації. Цей процес дозволяє виявити потреби та очікування працівників, а також зрозуміти, як вони сприймають своє робоче місце, колеги і керівництво. Зробити такий аналіз можна будь-яким з методів. Отримані дані потребують детального аналізу та впровадження змін на основі виявлених проблем і потреб. Сюди можна віднести розробку нових програм мотивації, вдосконалення умов праці, програм розвитку тощо. [12]

3. Метод управління за цілями (Management by Objectives, MBO) – це стратегічний підхід в управлінні персоналом, який спирається на визначення чітких та зрозумілих цілей для кожного працівника. Даний метод був розроблений Пітером Друкером у 1950-х роках і залишається популярним й досі у багатьох організаціях в різних країнах. Спочатку керівник разом з працівником формують конкретні, реалістичні та досяжні цілі, які будуть мотивувати, а не викликати розчарування від неможливості їх досягнення. Для досягнення поставлених цілей розробляється план та працівник використовує всі можливі та доступні йому ресурси для роботи. Безпосередньо оцінка результатів здійснюється за певними обраними критеріями. Позитивні результати часто винагороджуються. [13]

4. Метод асесмент-центр вважається одним з найбільш ефективних підходів до оцінки потенціалу та компетенцій працівників у сучасному HR-менеджменті. Даний метод передбачає комплексний підхід, який включає серію різноманітних вправ, тестів, симуляцій, які дозволяють оцінити якість роботи працівника в різних ситуаціях. Перед проведенням асесмент-центру визначаються ключові компетенції та кваліфікації, які необхідні для успішного виконання роботи на тій чи іншій посаді. Для оцінки компетенцій використовуються різні методики, які можна комбінувати між собою. Оцінку можуть проводити як внутрішні спеціалісти, так і залучені зовні. Оцінювачі спостерігають та фіксують поведінку учасників, їх реакції та рішення. На основі аналізу отриманих результатів оцінки приймаються певні рішення щодо подальшого використання потенціалу працівника. [14]

5. Метод оцінки «Незалежні судді» часто використовується в дослідницькій практиці, соціальних науках, а також у кадровому аудиті та оцінці працівників. Даний метод забезпечує об'єктивність та надійність вимірювань, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів. Суть цього методу полягає в залученні кількох незалежних експертів, або суддів, які оцінюють певний об'єкт або явище без попереднього обговорення між собою, щоб пізніше можна було порівняти оцінку та проаналізувати збіг думок.

Недоліками такого методу можуть бути значні витрати часу та фінансів на залучення кваліфікованих експертів. [15]

6. КРІ – це одна з систем оцінки персоналу на будь-якому підприємстві. Походить від англійського терміну «Key Performance Indicators», що перекладається – ключові показники ефективності. Дані показники є вимірювальними або інакше числовими, вони допомагають відобразити та оцінити ступінь досягнення цілей, виконання плану та оптимальність процесу, його ефективність, ефектність. [16]

7. Метод «360 градусів» – це ефективний спосіб отримання інформації про співробітника та компанію в цілому. Цей метод передбачає опитування оточення співробітника для визначення, наскільки він відповідає своїй посаді. Під "оточенням" розуміються колеги, керівники та клієнти співробітника. Вибір людини, яка аналізує результати такої оцінки, залежить від мети проведення цього методу. [17]

8. Атестація персоналу – це процес оцінки компетенцій, навичок, знань та продуктивності працівників для визначення їхньої придатності для конкретних посад. Цей метод оцінки широко використовується в різних організаціях і може мати різні варіанти, залежно від потреб та характеристик компанії. [18]

Варто сказати, що проблема багатьох методів оцінювання персоналу полягає в тому, що вони певною мірою зосереджені лише на продуктивності та результативності працівників, не звертаючи увагу на процеси їх розвитку. Це призводить до того, що потенціал персоналу не використовується повністю.

Для подолання такої проблеми пропонується створити спеціалізовану систему оцінки, яка б була орієнтована наступним чином:

- 1) Індивідуалізація – система оцінки має бути сформована та адаптована під кожного працівника індивідуально, враховуючі певні аспекти;
- 2) Рейтинговий підхід, де маєтись на увазі використання рейтингових шкал для об'єктивної оцінки за різними параметрами;

3) Динамічний зворотний зв'язок – регулярне проведення оцінювання персоналу, що несе за собою регулярне оновлення оцінок та надання зворотного зв'язку аби працівники мали уявлення про свої можливості та проблеми, і могли поліпшити свою роботу та професійні навички;

4) Мотивація та заохочення, тобто впровадження винагород за ефективно використання свого потенціалу, бонуси за досягнення особистого росту.

Варто сказати, що впровадження такої системи допоможе організаціям не тільки точно оцінювати здібності та вклад працівників, але ще значно підвищить їх мотивацію до самовдосконалення. Також ця система оцінювання може зміцнити роль HR у стратегічному управлінні персоналом, перетворивши відділ людських ресурсів з адміністративної служби на ключового учасника розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕДЕКАРТ-ПРИЛАД»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності

Електроніка та приладобудування є одним з ключових та найбільш динамічних напрямів у машинобудівній галузі. Вони є основою для науково-технічного прогресу і сприяють інноваційному розвитку не тільки в машинобудуванні, а й в широкому масштабі по всій промисловості. Підприємства даної промисловості зазвичай розташовуються у місцях з високою концентрацією науково-технічних та інженерних кадрів. Також варто сказати, що інновації та розвиток в галузі електроніки та приладобудування мають велике значення для зростання економіки та технологічного розвитку країни.

ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» вважається одним з лідерів на українському ринку в галузі розробки та виробництва електроприладів та радіоелектроніки. Підприємство займається випуском широкого асортименту продукції, яка охоплює як побутові, так і спеціалізовані радіоелектронні вироби, що використовуються в різних сферах життя.

Повне найменування підприємства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», та скорочена форма його назви ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД». Товариство було засновано у 1995-му році в Одесі Сергієм Вікторовичем Козловим. Варто додати, що на сьогодні Товариство є могутньою компанією, що динамічно розвивається.

У період заснування компанії ринок телекомунікацій активно розвивався. В 1990-х та 2000-х роках підприємство займалося виробництвом пристроїв зв'язку та розробляла нові технології для передачі даних, також вивчала технології та виробляла інноваційні методи для покращення мобільного зв'язку.

Варто сказати, що зосередження на виробництві пристроїв для зв'язку і розробки нових технологій дозволило підприємству залишатися конкурентоспроможними на ринку та забезпечити йому можливість виходу на нові сегменти ринку.

У грудні 2001 року Товариство було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, та отримало ідентифікаційний код юридичної особи: 13881657. Юридична адреса Товариства: 65113, Одеська область, місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 162. Саме підприємство з його виробничими відділами знаходиться на проспекті Небесної Сотні, 105, в місті Одеса, Одеської області. Загальна характеристика ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Характеристика ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Повне найменування</b>             | ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»             |
| <b>Дата реєстрації</b>                | 10.12.2001  |
| <b>Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ</b> | 13881657  |
| <b>Юридична адреса</b>                | 65113, Одеська область, місто Одеса, ЛЮСТДОРФСЬКА ДОРОГА, будинок 162 |
| <b>Web</b>                            | <a href="https://telecard.odessa.ua/">https://telecard.odessa.ua/</a> |
| <b>Телефон/факс</b>                   | +380487116070   |

*Джерело:* сформовано автором на основі Статуту ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Товариство створено та діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, а також іншими законами та актами України, що є важливим аспектом забезпечення діяльності та стабільності діяльності підприємства. Також це вказує на те, що підприємство відповідає вимогам українського законодавства.

Також варто додати, що закони України «Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, та громадських формувань» встановлюють



правові засади функціонування підприємства, регулюють порядок його створення, реєстрації та управління.

Статут компанії є основним документом, який визначає цілі, завдання, структуру та умови функціонування Товариства, а також відносини між його учасниками. Забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності компанії вимогам законодавства та статуту є важливим для стабільності та успішності її функціонування.

ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» веде бухгалтерський облік та здає фінансову звітність згідно з законодавством України, чим демонструє свою відповідальність та дотримання законодавчих вимог у сфері фінансової звітності. Спеціально назначена Товариством особа відповідає за організацію, стан та відповідність бухгалтерського обліку, а потім і за своєчасне оформлення звітності та надання її до відповідних органів.

Основною метою Товариства є отримання прибутку, що є типовою для бізнес-організацій. Відповідно до законодавства України, підприємство має право на здійснення будь-якої господарської діяльності, що означає широкий спектр можливостей для розвитку та реалізації своїх комерційних інтересів. На підприємстві виконуються такі види діяльності, які зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Перелік видів діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| <b>Код виду діяльності</b>     | <b>Назва виду діяльності</b>   |
|--------------------------------|--|
| <b>основний вид діяльності</b> |  |
| 26.51                          | Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний) |
| <b>інші види діяльності</b>    |  |
| 26.30                          | Виробництво обладнання зв'язку   |
| 27.12                          | Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури                                   |
| 46.69                          | Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням  |
| 56.29                          | Постачання інших готових страв   |
| 80.20                          | Обслуговування систем безпеки  |
| 43.21                          | Електромонтажні роботи   |

## Продовження таблиці 2.2

|       |  |
|-------|--|
| 25.40 | Виробництво зброї та боєприпасів   |
| 29.10 | Виробництво автотранспортних засобів   |
| 29.32 | Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів      |
| 30.30 | Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування |
| 46.61 | Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням                |
| 62.01 | Комп'ютерне програмування  |
| 62.02 | Консультавання з питань інформатизації   |

*Джерело:* складено автором на основі [19, 20]

ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» має право здійснювати певну діяльність лише при наявності спеціального дозволу – ліцензії.

З метою покращення процесу виробництва та виготовленої продукції, у 2004 році було створено випробувальний центр, який пройшов акредитацію у Національному Агентстві акредитації України. Це було важливим кроком у напрямку забезпечення високих стандартів якості та безпеки виробництва.

Центр має у своїй структурі три ключові підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий аспект забезпечення якості та ефективності виробничих процесів:

1. Випробувальна лабораторія. Цей підрозділ є фундаментом для забезпечення якості продукції на підприємстві. Випробувальна лабораторія відповідає за проведення усіх видів внутрішньозаводських випробувань. Це включає тестування сировини, напівфабрикатів та готової продукції з метою визначення їхніх характеристик та відповідності встановленим стандартам. Лабораторія використовує різноманітні методики та обладнання для оцінки фізичних, хімічних і механічних властивостей продукції.

2. Відділ внутрішніх випробувань. Підрозділ, який зосереджений на розробці та упровадженні "стандартів лідера", які спрямовані на формування та постійне удосконалення системи фірмових випробувань. Ці стандарти створюють умови для виробництва високоякісної продукції, що не лише

задовольняє, але й перевершує очікування споживачів. Відділ виконує ключову роль у встановленні внутрішніх норм і стандартів, які стимулюють інноваційний розвиток і технологічний прогрес.

3. Відділ метрології. Цей підрозділ відповідає за забезпечення точності та надійності виміральної техніки на підприємстві. Його завдання включають пошук, закупівлю, технічне обслуговування та контроль своєчасності перевірки засобів вимірювання. Відділ також займається атестацією випробувального обладнання та робочих місць, забезпечуючи їх відповідність всім нормам і стандартам. Завдяки роботі цього відділу підтримується високий рівень точності та надійності при проведенні всіх видів вимірювань та випробувань.

Кожен з цих підрозділів виконує свої специфічні функції, але разом вони формують комплексну систему, що забезпечує надійне управління якістю та постійне вдосконалення продукції підприємства.

В умовах ринкової економіки, де конкуренція та вимоги споживачів постійно зростають, підприємство активно впроваджує сучасні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Але ще одним дуже важливим аспектом є впровадження системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001. Цей стандарт забезпечує систематичний підхід до керування якістю продукції та послуг, вимагаючи від організації неперервного вдосконалення процесів і забезпечення високого рівня задоволення клієнтів.

Також варто сказати, що пріоритетною задачею ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є не лише виробництво, але й забезпечення високого рівня якості та надійності продукції, і це означає, що кожен етап виробничого процесу підлягає строгому контролю, від вибору сировини до кінцевого контролю готової продукції. Все це спрямовано на мінімізацію дефектів, зниження виробничих втрат та збільшення загальної ефективності виробництва.

Реалізація системи управління якістю за стандартом ISO 9001 дозволяє підприємству не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити

конкурентоспроможність на ринку, зміцнити довіру серед споживачів та партнерів, а також відкрити нові ринки. Все це створює стабільну основу для подальшого розвитку та зростання підприємства, забезпечуючи його стале лідерство у виробничій галузі.

Встановлення сучасного високоякісного та продуктивного автоматизованого обладнання є ще одним кроком до поліпшення виробничих процесів та якості продукції. На підприємстві встановлено сучасне вітчизняне обладнання та закордонне обладнання високої якості, з таких країн: Німеччини, Японії, Швейцарії, Голландії та США.

Технічне обладнання системи якості підприємства забезпечує відповідність продукції найвищим стандартам якості та, таким чином, дозволяє ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" займати провідні позиції на ринку. Випробувальний центр підприємства оснащений унікальним комплексом обладнання від німецької фірми ZERA, яке використовується для тестування електролічильників; установкою Gilles Leroux (Франція) для проведення тестування електронних карт на механічний вплив; високоефективною німецькою установкою для тестування безконтактних карт згідно з ISO 10373-6; кліматичною камерою виробництва Франції з температурним діапазоном від -45С до +180С та вологістю до 98%; комплексом обладнання для випробувань на радіоперешкоди до 1000 мГц виробництва Німеччини; обладнанням для випробувань товарів на електромагнітну сумісність (ЕМС).

До складу ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» входять:

- 1) Приладобудівний завод площею 43000 кв.м, що свідчить про значний розмір виробничих потужностей;
- 2) 9 виробничих і адміністративних корпусів, що дозволяє організувати різноманітні виробничі лінії та адміністративні служби;
- 3) Соціальне конструкторське бюро, що займається розробкою нових продуктів, включаючи програмне забезпечення, впровадження цих продуктів у серійне виробництво, а також випробуваннями та сертифікацією продукції заводу;

4) Департамент продажів і маркетингу, він займається веденням маркетингових досліджень, реалізацією продукції, організацією рекламних і виставкових заходів;

5) Сервісний центр, який забезпечує гарантійний та післягарантійний супровід продукції, виконує налагоджувальні та ремонтні роботи. Також цей центр є важливим для підтримки клієнтської лояльності та високої якості обслуговування;

6) Випробувальний центр, який служить для проведення випробувань, необхідних для верифікації продукції перед її виходом на ринок або продажу клієнтам. [21]

Багатофункціональна структура підприємства відіграє важливу роль у розробці, виробництві, сертифікації, продажі та в обслугованні продукції, охоплюючи весь цих від ідеї до продажу.

Компанія пропонує широкий асортимент продукції:

- 1) Обладнання для телефонних станцій;
- 2) Телекомунікаційні комплекси для силових структур;
- 3) Пластикові картки різних видів (безконтактні, таксофонні, телефонні, клубні, паливні, дисконтні, карти з магнітною полоскою, ідентифікаційні та ін);
- 4) Комплексні системи контролю доступу;
- 5) "Смарт-Парк " автоматична система паркування;
- 6) Комплексні рішення для міста, наприклад, такі як комерційна експлуатація ліфтів, системи міського транспорту, платіжна система міського транспорту;
- 7) Системні рішення в галузі енергетики, лічильники електроенергії, програмні продукти для енергопостачальних і енергоспоживчих компаній;
- 8) Касові апарати, шлагбауми, світлофори, турнікети і ін.

ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" виступає як лідер на ринку систем оплати електронними картками, зокрема в галузях паркоматів, терміналів та турнікетів для метрополітену. У сфері товарів для дому компанія відома своєю

конкурентоспроможністю, що забезпечується низькими цінами, що досягаються завдяки виробництву цих товарів саме в Україні.

Попри широкий асортимент продукції, більше ніж 90% виробництва ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" спрямовано на виготовлення військових засобів зв'язку та управління. Стратегія підприємства покладена на високотехнологічні рішення для оборонно-промислового комплексу, а його спрямованість на інновації охоплює всі сфери виробництва та продажів.

У власності ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" налічується 5 торгових марок та 11 ліцензій. Податкового боргу на підприємстві немає.

Основним цільовим сегментом збуту продукції є український ринок. У 2022 році саме в Україні було реалізовано понад 70% виробленої продукції. Європейський та азійський ринки йдуть на другому місці.

Діяльність Товариства забезпечується шляхом вкладу учасника шляхом внесення грошових коштів або майна створюється Статутний капітал у розмірі 2000000,00 (два мільйони) гривень, що дорівнює 100% голосів учасників Товариства. Розподіл внесків у статутний капітал ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Вклади учасників у Статутний капітал Товариства

| ПІБ (найменування) учасника | Внесок в статутний капітал | Частка у статутному капіталі, % |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Козлова Людмила Порфиріївна | 1020000,00                 | 51%                             |
| Козлов Олексій Сергійович   | 490000,00                  | 24,5%                           |
| Козлова Ольга Сергіївна     | 490000,00                  | 24,5%                           |
| Всього                      | 2000000,00                 | 100%                            |

*Джерело:* складено автором згідно Статуту ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Товариство є власником:

– майна, переданого йому учасником у власність, як вклад до статутного капіталу;

- продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством України;
- майнових та немайнових прав.

Також підприємство проводить детальний аналіз ринкового попиту, що дозволяє йому самостійно планувати та здійснювати свою економічну діяльність з урахуванням поточних тенденцій та потреб ринку. На основі отриманих даних Товариство визначає стратегічні напрямки свого розвитку та ідентифікує нові можливості для розширення своїх операцій.

ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України, що забезпечує йому правову підтримку та регуляторну відповідність у міжнародних справах. Сюди можна віднести ведення ділових контактів із закордонними партнерами, що відкриває шляхи для міжнародної співпраці та обміну ресурсами.

Товариство має повне право на укладання будь-яких угод та договорів, які не суперечать законодавству України. Це надає йому гнучкість у виборі контрактних зобов'язань і розширення ділових відносин з іншими юридичними та фізичними особами в межах дозволених законом рамок, сприяючи таким чином динамічному розвитку та адаптації до змінюваних умов глобального ринку.

Наразі генеральним директором ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є Козлов Олексій Сергійович, який перейняв цю посаду після свого батька. Директор підприємства представляє Товариство на усіх засадах, зустрічах, у відносинах з іншими організаціями, несе відповідальність та розпоряджається його майном. Також він має широкі повноваження керівника та несе відповідальність за діяльність підприємства. [22]

Розглядаючи систему управління Товариства, то можна зазначити, що на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура. Це означає, що вона має класичну ієрархічну форму організації, де керівництво сконцентроване у верхньому рівні, а функціональні обов'язки розподілені між різними департаментами чи відділами.

Також можна сказати, що у такій структурі генеральний директор виступає як головний керівник, який має загальне керівництво над усіма аспектами діяльності підприємства. Він приймає стратегічні рішення та визначає основні напрямки розвитку компанії. Всі департаменти підпорядковані генеральному директору на пряму, що означає, що керівництво відбувається в одному напрямку - від головного керівника до підлеглих підрозділів. Це сприяє швидкому прийняттю рішень та однозначності в управлінні.

Більш детально організаційна структура підприємства зображена у *Додатку А*, що надає нам уявлення про розподіл функцій та підпорядкування департаментів чи відділів у системі управління.

На підприємстві діє п'ятиденний робочий тиждень, з двома вихідними у суботу та неділю, та у святкові дні, які зазначені в Кодексі Законів про Працю. Виключення є останні роки, коли вихідні у святкові дні були скасовані через воєнний стан в Україні. Робочий день починається о восьмій годині ранку та триває до п'ятої години вечора, з урахуванням години виділеної на обідню перерву.

На підприємстві також ведеться табельний облік для подальшої виплати заробітної плати працівникам. За сумлінну працю, виконання усіх планів є винагорода у вигляді надбавок або премії. За порушення трудової дисципліни на працівника чекає догана або звільнення.[23]



## 2.2 Аналіз техніко-економічних показників, структури та руху персоналу

Для успішної діяльності на ринку і створення позитивного іміджу, учасники підприємницької сфери повинні вміти адекватно аналізувати економічну інформацію і приймати обґрунтовані управлінські рішення для поліпшення всіх аспектів прибутковості. Один з ключових інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства - це аналіз його фінансово-економічної діяльності.

Почнемо аналіз діяльності ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" з огляду на динаміку основних економічних показників, які дають уявлення про поточний стан компанії. Цифрові дані подані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» за 2021-2023 роки

| Показники  | 2021     | 2022     | 2023     | Динаміка показників, % |              |              |
|--|----------|----------|----------|------------------------|--------------|--------------|
|  |          |          |          | 2022р /2021р           | 2023р /2022р | 2023р /2021р |
| 1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн        | 495825   | 618713   | 998982   | 124,8                  | 161,5        | 201,5        |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.    | 445440   | 530481   | 810122   | 119,1                  | 152,7        | 181,9        |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.              | 50385    | 88232    | 188860   | 75,1                   | 214,05       | 374,8        |
| 4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.               | 5960     | 31754    | 105221   | 532,8                  | 331,4        | 1765,4       |
| 5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 29861    | 28343,5  | 35994    | 94,9                   | 126,9        | 120,5        |
| 6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб    | 484      | 469      | 479      | 96,9                   | 102,13       | 98,97        |
| 7. Фондоозброєність, грн/особа                       | 61696,28 | 60433,90 | 75144,05 | 97,95                  | 124,34       | 121,80       |

## Продовження таблиці 2.4

|   |          |          |           |        |        |        |
|---|----------|----------|-----------|--------|--------|--------|
| 8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу | 1024,43  | 1319,22  | 2085,56   | 128,78 | 158,09 | 203,58 |
| 9. Середньомісячна продуктивність праці, грн/особа              | 85369,17 | 109935   | 173796,67 | 128,78 | 158,09 | 203,58 |
| 10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.        | 91230    | 63214    | 127809    | 69,29  | 202,18 | 140,09 |
| 11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа              | 188,492  | 134,785  | 266,825   | 71,51  | 197,96 | 141,56 |
| 12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа                  | 15707,64 | 11232,05 | 22235,39  | 71,51  | 197,96 | 141,56 |
| 13. Рентабельність ФОП, %                                       | 55,23    | 139,58   | 147,77    | -      | -      | -      |
| 14. Частка ФОП у реалізованій продукції, %                      | 18,40    | 10,21    | 12,79     | -      | -      | -      |

Джерело: складено автором за [24-32]

Аналізуючи дані з таблиці 2.4 та динаміку на рис. 2.1 можна побачити позитивну динаміку загальних показників, що пов'язано зі значним приростом основних кожного з наведених показників.

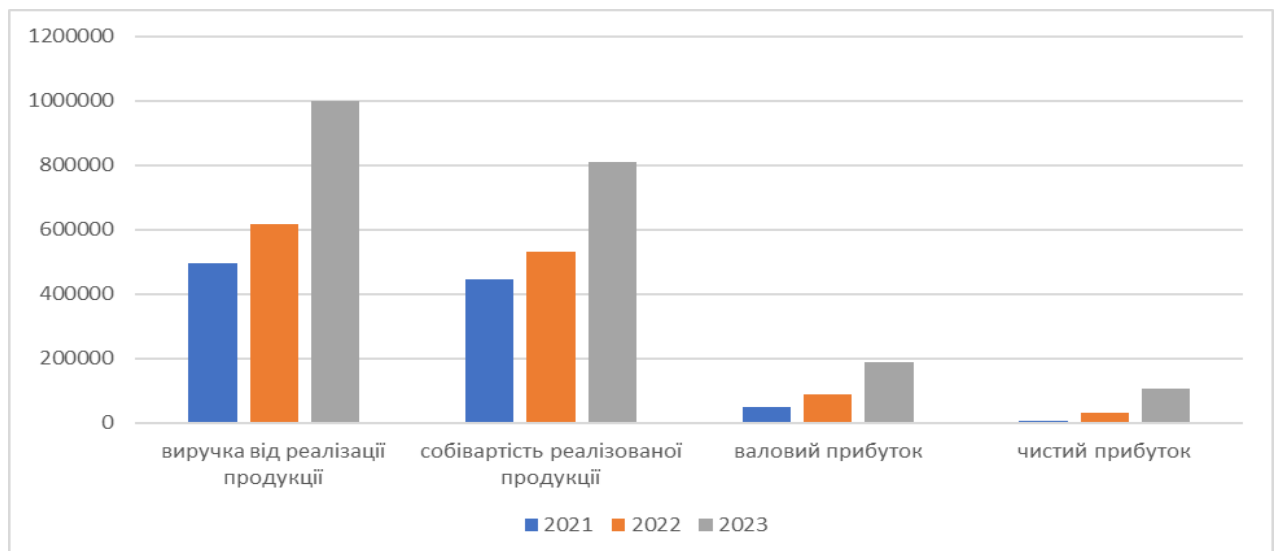


Рис. 2.1 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Прибуток від реалізованої продукції у 2023 склав 998982 тис. грн. та відносно 2022 зріс на 61,5%, та порівняно з 2021 роком зріс на 101,5%.

Чистий прибуток також зріс у 2023 році порівняно з 2022 на 231,4% та складає 105221 тис. грн., а відносно 2021 виріс на 1665,4%. Такий низький показник у 2021 році пов'язаний зі значними витратами на виробництво унікального мобільного медичного кабінету трансформеру для військових.

Валовий прибуток у 2023 році відносно 2022 року зріс на 114,05% і складає 188860 тисяч гривень, а відносно 2021 року цей показник зріс на 274,8%.

Таке збільшення прибутку в останні роки пов'язано зі змінами у виробництві. У зв'язку із початком повномасштабного вторгнення на підприємстві почалося виробництво деталей для військової техніки у більш великих обсягах, ніж це було в минулі роки.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році порівняно з попереднім зменшилася на 3,1%, що було пов'язано з виїздом українців за кордон у зв'язку початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України та приєднання охочих чи військовозобов'язаних до Збройних Сил України. Але у 2023 році середньооблікова чисельність працівників знову зросла та склала 479 осіб, в порівнянні з минулим роком цей зріст склав 2,13%, та в порівнянні з 2021 роком цей показник менше на 1,03%.

Середньорічна та середньомісячна продуктивність праці на одного працівника мала відносно позитивну динаміку. Середньомісячна продуктивність праці у 2023 році склала 173796,67 гривні на одну особу, що в порівнянні з минулим роком зросло на 58,09%, та в порівнянні з 2021 роком зросло на 103,58%. На збільшення цього показника значною мірою вплинуло збільшення чисельності працівників.

Фонд заробітної плати штатних працівників у 2023 році збільшився та складає 127809 тис. грн., що відносно 2022 зріс на 102,18%, та відносно 2021 року – на 40,09%. На зростання фонду оплати праці вплинуло збільшення чисельності працівників на підприємстві та збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника.

Середньорічна та середньомісячна заробітна плата одного працівника також зазнала відносно позитивної динаміки. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році відносно 2022 року зросла на 97,96% та склала 22235,39 гривні, а в порівнянні з 2021 роком цей показник зріс на 41,56%. На збільшення середньої заробітної плати також вплинуло зростання мінімальної заробітної плати в Україні, що в період з 2021 по 2023 роки зросла з 6000 до 6700 гривень.

Плинність кадрів завжди присутня на будь-якому підприємстві, але виражена по різному, тому нами було досліджено динаміку руху робочої сили на підприємстві, що детально зображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху робочої сили в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» за 2021-2023 роки

| ПОКАЗНИКИ  | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Темпи приросту, % |             |             |
|--|----------|----------|----------|-------------------|-------------|-------------|
|  |          |          |          | 2022р/2021р       | 2023р/2022р | 2023р/2021р |
| Прийнято, осіб   | 103      | 41       | 90       | -60,19            | 119,51      | -12,62      |
| - жінки  | 27       | 7        | 40       | -74,07            | 471,43      | 48,15       |
| з них на новостворені робочі місця   | -        | -        | -        | -                 | -           | -           |
| Вибуло осіб усього   | 115      | 58       | 53       | -65,22            | 32,5        | -53,91      |
| - жінки  | 19       | 14       | 10       | -26,32            | -28,57      | -47,37      |
| у тому числі з причин:   | 113      | 58       | 50       | -48,67            | -13,79      | -55,75      |
| - За власним бажанням, звільнені за прогу-ли та інші порушення трудової дисцип-ліни, невідповідність займаній посаді |          |          |          |                   |             |             |
| - З причини скорочення штатів  | 2        | 0        | 3        | 0                 | -           | 50          |
| Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб  | 478      | 461      | 498      | -3,5              | 8,03        | 4,2         |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 484      | 469      | 479      | -3,1              | 2,13        | -1,03       |
| - жінки  | 146      | 145      | 157      | -0,68             | 8,28        | 7,53        |
| Коефіцієнт обороту з прийому   | 0,21     | 0,09     | 0,19     | -57,14            | 111,11      | -9,52       |
| Коефіцієнт обороту зі звільнення   | 0,24     | 0,12     | 0,11     | -50               | -8,33       | -54,17      |
| Загальний коефіцієнт обороту   | 0,45     | 0,17     | 0,30     | -62,22            | 76,47       | -33,33      |
| Коефіцієнт плинності кадрів  | 0,23     | 0,12     | 0,10     | -47,83            | -16,67      | -56,52      |

Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]

На рис. 2.2 ми також можемо спостерігати, зображену графічно, динаміку руху робочої сили на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

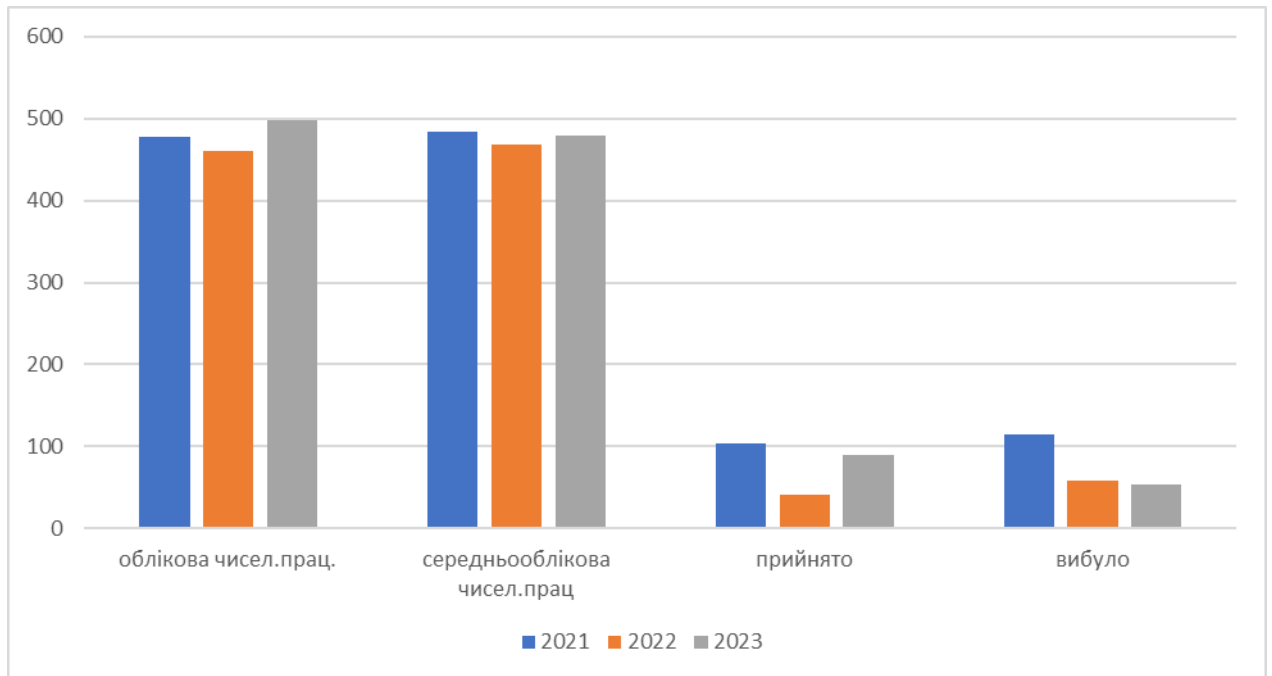


Рис. 2.2 Динаміка руху робочої сили на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Розглядаючи таблицю 2.5 ми можемо побачити, що у 2023 році відносно 2021 показник вибуття зменшився на 53,91%, а відносно 2022 року даний показник збільшився на 32,5%. В абсолютному значенні показник вибулих у 2023 році відносно 2021 року зменшився на 62 особи.

Показник прийнятих нових працівників у 2023 році відносно попереднього збільшився на 119,51%, а відносно 2021 року зменшився на 12,62%, що абсолютному значенні склало зменшення на 13 осіб.

Ці показники відповідно вплинули на коефіцієнт обороту з прийняття, що у 2023 році склав 0,19, та коефіцієнт обороту з вибуття, що у відповідному році склав 0,11. Та коефіцієнт загального обороту у 2023 році склав 0,30. Тобто у 2023 році в розв'язанні з минулими роками показники плинності кадрів є більш позитивно стабільними.

Продуктивність праці також є дуже важливим фактором у процесі виробництва. Дослідження цього фактору наведені нижче у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників продуктивності праці в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-  
ПРИЛАД» за 2022-2023 роки

| Показники  | Попередній рік<br>2022 | Звітний рік<br>2023 | Темп<br>росту, % |
|--|------------------------|---------------------|------------------|
| Товарна продукція у порівняних.<br>цінах, тис. грн | 618713                 | 998982              | 61,5             |
| Відпрацьовано люд-днів, усіма<br>робітниками       | 8305,7                 | 8841,5              | 6,5              |
| Відпрацьовано людино-годин, усіма<br>робітниками   | 66446                  | 70732               | 6,4              |
| Середньооблікова чисельність<br>працівників        | 469                    | 479                 | 2,13             |
| Виробіток на одного працівників,<br>грн.:          | 1319217,48             | 2085557,41          | 58,09            |
| Середньорічний (Вр)                                | 3614,29                | 5713,86             | 58,09            |
| Середньоденний (Вд)                                | 451,79                 | 714,23              | 58,09            |
| Середньо годинний (Вг)                             |                        |                     |                  |

Джерело: складено автором за матеріалами [24-32]

Розглядаючи показники продуктивності праці, ми можемо побачити позитивну динаміку в порівнянні останніх років. Показник товарної продукції на підприємстві у 2023 році відносно 2022 року збільшився на 61,5%. Кількість відпрацьованих людино-днів збільшилась на 6,5%, а людино-годин – на 6,4%. Середньорічний виробіток на одного працівника відносно 2022 року збільшився на 58,09%, що відповідно відобразилося на показниках середньоденному, -годинному.

Також нами було досліджено та проаналізовано показники заробітної прати на підприємстві за останні три роки. Результати дослідження наведені нижче у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники заробітної плати в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» за  
2021-2023 роки

| Показники |  | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Приріст, зниження - % |                 |                 |
|-----------|--|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------|-----------------|
|           |  |          |          |          | 2022р/<br>2021р       | 2023р<br>/2022р | 2023р<br>/2021р |
| 1         | Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 484      | 469      | 479      | -3,1                  | 2,13            | -1,03           |
| 2         | Фонд оплати праці, тис. грн.                   | 91230    | 63214    | 127809   | -30,71                | 102,18          | 40,09           |
| 3         | Середньорічна з/п одного працівника, тис. грн  | 188,492  | 134,785  | 266,825  | -28,49                | 97,96           | 41,56           |
| 4         | Середньомісячна з/п одного працівника, грн     | 15707,64 | 11232,05 | 22235,39 | -28,49                | 97,96           | 41,56           |

Джерело: складено автором за матеріалами [24-32]

На рис. 2.3 ми можемо спостерігати графічне зображення показників заробітної плати на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» за останні три роки.

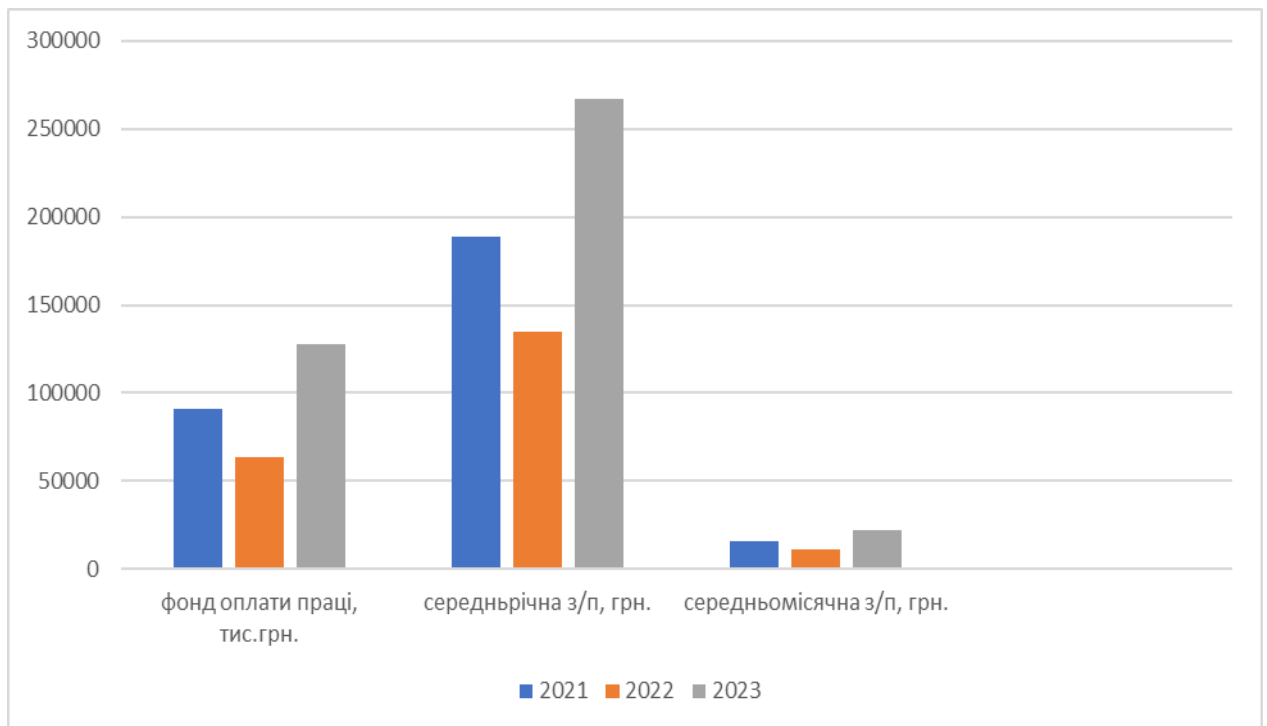


Рис. 2.3 Показники заробітної плати на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Аналізуючи дані з таблиці 2.7, яка показує нам позитивну динаміку заробітної плати на досліджуваному підприємстві. Фонд оплати праці у 2023

році в порівнянні з 2022 зріс на 102,18%, а відносно 2021 року цей показник збільшився на 40,09%. А показник середньорічної та середньомісячної заробітної плати у 2023 році відносно минулого року збільшився на 97,96%, а відносно 2021 року зріс на 41,56%.

На ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» працює багато людей, які різняться за віком, освітою та професійними навичками, тому нами було проаналізовано структуру персоналу підприємства за віковим складом та освітнім рівнем. Результати наведені у табл. 2.8-2.9.

Таблиця 2.8

Чисельність та віковий склад працюючих на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» за 2021-2023 роки

| № | Показники   | Роки |      |      | 2023/2021,<br>% |
|---|---|------|------|------|-----------------|
|   |   | 2021 | 2022 | 2023 |                 |
| 1 | Середньоспискова чисельність працівників, осіб                                    | 484  | 469  | 479  | 98,97 (-1,03)   |
| 2 | Чисельність працюючих у віці, осіб/ % до загальної чисельності:<br>- 15-35 років  | 269  | 282  | 290  | 107,81(+7,81)   |
| 3 | - передпенсійного віку (36-60), осіб/ % до загальної чисельності                  | 195  | 170  | 174  | 89,23(-10,77)   |
| 4 | Чисельність працюючих пенсіонерів (60 і більше), осіб/ % до загальної чисельності | 20   | 17   | 15   | 75(-25)         |

Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]

У таблиці 2.8 ми можемо побачити аналіз вікового складу працівників на підприємстві. Працівників віком від 15 до 35 років у 2023 році 290 осіб, що відносно 2021 збільшилося на 7,81%. Працівників віком від 36 до 60 років, тобто передпенсійного віку у 2023 році 174 особи, що в порівнянні з 2021 роком менше на 10,77%. Та чисельність працюючих пенсіонерів у 2023 році складає 15 осіб, що у відношенні з 2021 роком менше на 25%. Такі показники пов'язані зі звільненням працівників пенсійного віку та прийняттям на роботу нових молодих кваліфікованих спеціалістів.

На рис. 2.4 графічно зображено віковий склад працівників підприємства у відсотковому відношенні у 2023 році.



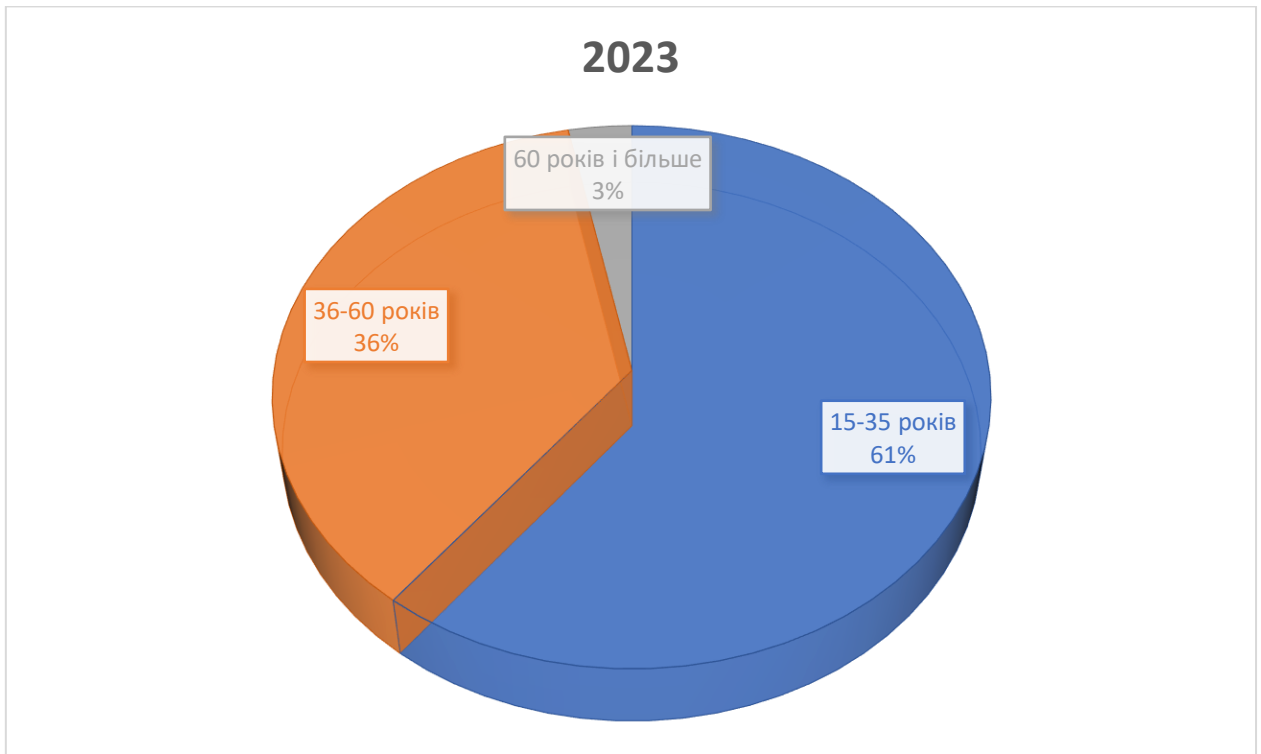


Рис. 2.4 Віковий склад працівників у 2023 році на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Таблиця 2.9

Розподіл працюючих за рівнем освіти на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| №  | Показники  | Роки |      |      | 2023/2021,<br>% |
|----|--|------|------|------|-----------------|
|    |  | 2021 | 2022 | 2023 |                 |
| 1  | Середньоспискова чисельність працюючих на підприємстві   | 484  | 469  | 479  | 98,97 (-1,03)   |
| 2  | З них мають освіту за освітнім рівнем:<br>- повна загальна середня освіта та професійна (професійно-технічна) освіта | 200  | 194  | 215  | 107,5 (7,5)     |
| 3. | - фахова передвища освіта  | 30   | 35   | 26   | 86,7 (-13,3)    |
| 4. | - повна вища освіта  | 254  | 240  | 238  | 93,70 (-6,3)    |

Джерело: складено автором за матеріалами [30-2]

Далі на рис. 2.5 зображено розподіл працівників ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» у 2023 році за рівнем освіти.

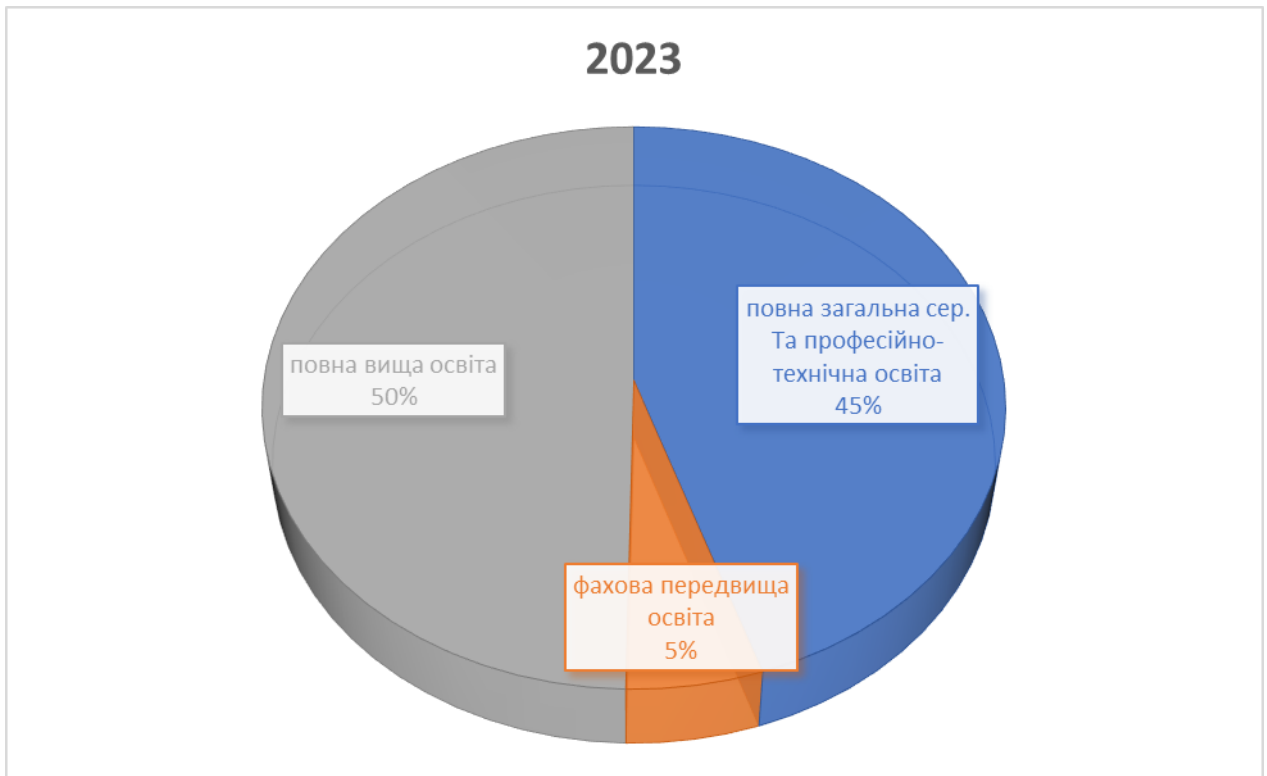


Рис. 2.5 Розподіл за рівнем освіти у 2023 році на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Аналізуючи таблицю 2.9, ми можемо побачити, що у 2023 році було 215 працівник, які мали неповний та базовий рівень освіти, що в порівнянні з 2021 роком зросло на 7,5%. Та 238 особи, які у відповідному році мають повну вищу освіту, що у відношенні з 2021 роком менше на 6,3%. Певні зменшення кількості працівників з вищою освітою може бути пов'язано з вибуттям персоналу, через воєнний стан в Україні.

### 2.3 Організація оцінювання персоналу в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Під час дослідження та ознайомлення з організаційною системою управління персоналом, було виявлено, що організація та процес оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» здійснюється за Положенням про навчання та проведення атестації. Дане положення є єдиним і основним документом, який регулює процес та описує процедуру проведення атестації

співробітників. Положення також встановлює вимоги до учасників атестації, вказує методи та засоби оцінювання, а також склад комісії, яка відповідає за проведення атестації. Важливою складовою є також визначення критеріїв оцінки та організація обговорення результатів з працівниками. Більш детально елементи та деталі Положення про навчання та атестацію зображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Елементи положення про навчання та атестацію в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| Елементи положення               | Пояснення  |
|----------------------------------|--|
| 1. Мета положення                | побудова мети починається з визначення цілей та завдань атестації, також мета може включати покращення якості роботи працівників, визначення їх професійних навичок і компетенцій.   |
| 2. Сфера застосування            | в цьому розділі зазначається до яких категорій працівників та відділів підприємства застосовується положення, це можуть бути як всі працівники, так і певні категорії персоналу.   |
| 3. Процедура атестації           | в цьому розділі послідовність дій для проведення атестації:<br>– визначення періоду проведення;<br>– складання списку атестуємих;<br>– підготовка необхідної документації;<br>– опис процесу оцінювання;<br>– методи оцінювання;<br>– критерії оцінки;<br>– аналіз результатів оцінювання. |
| 4. Відповідальність за атестацію | вказуються особи відповідальні за проведення атестації, а також їх функції та обов'язки.   |
| 5. Документація                  | описуються вимоги до ведення документації процесу атестації, наприклад, заповнення атестаційних карток та складання звітів.  |
| 6. Контроль і аналіз             | включає в себе механізм контролю за виконанням Положення, та аналіз ефективності процесу атестації.  |
| 7. Заключні положення            | Загальні вимоги та рекомендації, та процедура внесення змін до Положення.  |

Джерело: складено автором за [33]

Варто сказати, що у ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" атестація персоналу є головним і єдиним методом оцінки працівників. Це означає, що кожного року всі працівники компанії проходять процедуру атестації. Також атестація персоналу є ключовою складовою системи управління та оцінки кадрів, що використовується в організації. Вона допомагає визначити кваліфікацію та компетентність кожного працівника, а також виявити його потенціал та можливості для подальшого розвитку.

Атестація здійснюється з метою об'єктивної оцінки працівників та визначення їхньої відповідності вимогам посади та компанії в цілому. Вона може включати різноманітні етапи, такі як оцінка професійних знань і навичок, а також аналіз особистих якостей та робочих досягнень.

Також система атестації в ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію щодо поточного стану персоналу та розробляти стратегії для його подальшого розвитку. Крім того, вона сприяє підвищенню мотивації працівників, бо створює можливості для розвитку кар'єрних перспектив на основі об'єктивних оцінок та звітування. Отже, атестація персоналу в ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" - це не лише метод оцінки працівників, але й важливий інструмент управління кадрами та підвищення їхньої ефективності.

Щорічну атестацію на підприємстві проходять працівники певної категорії, список атестаційних посад зображено нижче у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік робочих місць, що атестуються на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| № з/р | Найменування професії             | КП ДК 003:2010 | ЗКПТР | Структурний підрозділ |
|-------|-----------------------------------|----------------|-------|-----------------------|
| 1     | Електрозварник ручного зварювання | 7212           |       | Дільниця шелтерів     |
| 2     | Електроерозіоніст                 | 8211           | 19940 | Інструментальний цех  |
| 3     | Гальванік                         | 8223           | 11629 | Дільниця гальваніки   |

## Продовження таблиці 2.11

|    |   |      |       |                                  |
|----|---|------|-------|----------------------------------|
| 4  | Ливарник на машинах для лиття під тиском        | 8122 | 13395 | Дільниця лиття гуми та алюмінію  |
| 5  | Наплавник пластмаси                             | 8223 | 15064 | Дільниця порошкового забарвлення |
| 6  | Маляр   | 7141 |       | Дільниця порошкового забарвлення |
| 7  | Пресувальник-вулканізаторник                    | 8231 | 16987 | Дільниця лиття гуми та алюмінію  |
| 8  | Терміст   | 8123 | 19940 | Дільниця термічної обробки       |
| 9  | Чистильник металу, відливів, виробів та деталей | 8122 |       | Дільниця лиття гуми та алюмінію  |
| 10 | Шліфувальник                                    | 8211 | 19630 | Інструментальний цех             |

Джерело: складено автором на основі внутрішнього документа підприємства

Процес атестації вище названих посад включає оцінку технічних знань та навичок, тобто оцінюють рівень знань про процеси та технології тієї чи іншої виробничої машини та процесів виробництва. Також оцінюється вміння працювати з різними видами необхідних для виготовлення продукції матеріалів. Оцінюється і вміння працювати з необхідним обладнанням та вміння його правильно налаштувати для подальшої роботи з ним.

Також одним з критеріїв оцінювання під час процесу атестації є перевірка дотримання безпеки під час роботи з певним обладнанням та матеріалами, також правильне використання захисного обладнання, якщо виробничий процес того потребує. Контроль якості виробничого процесу також є одним з критеріїв оцінки під час атестації.

Підвищення кваліфікації, навчання та вдосконалення навичок у певній галузі, також оцінюються. Останнім критерієм атестаційної оцінки є комунікаційні навички, тобто здатність працівників ефективно спілкуватися з колегами та адміністрацією підприємства.

Варто зазначити, що атестація, як метод оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» має певні переваги, які зазначено далі:

1) Об'єктивність та системність оцінки, тобто атестація надає можливість здійснити об'єктивну оцінку персоналу за певними визначеними критеріями, та допомагає уникнути суб'єктивності та несправедливості;

2) Виявлення потенціалу та потреб розвитку також здійснюється за допомогою атестації. В процесі оцінки виявляються слабкі та сильні сторони працівника, а також потреба в їх розвитку. Даний момент надалі допомагає в створюванні індивідуального плану розвитку і плануванні кар'єри;

3) Планування кадрів та управління персоналом, тобто на основі результатів атестаційної оцінки можна розробити плани кадрового розвитку, а також приймати рішення щодо подальшого розподілу ресурсів та кадрів;

4) Покращення якості роботи та ефективності підприємства також здійснюється за допомогою атестації, через попереднє збільшення професійної компетенції;

5) Створення об'єктивних критеріїв успішності для працівників, що дозволяє виміряти їх внесок у розвиток підприємства.

Отже, атестація персоналу на ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи, розвитку кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Але в ході дослідження також були виявлені певні недоліки даного процесу оцінювання та проведено опитування працівників підприємства с приводу задоволеності даної системи оцінювання.

Виявлені недоліки атестації на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» наведені нижче, у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Недоліки атестації на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| Недолік   | Пояснення  |
|---|--|
| 1. Низький рівень зрозумілості та доступності оцінювання процесів | Підприємство має положення про атестацію, але при цьому процеси оцінювання не зрозумілі для працівників та не доступні для них, що може визвати невпевненість та недовіру серед працівників. |

## Продовження таблиці 2.12

|  |  |
|--|--|
| 2. Незадоволеність працівників системою оцінки | Процес оцінювання не відповідає очікуванням працівників, що призводить незадоволеності та негативного впливу на ефективність та атмосферу робочого процесу.                      |
| 3. Витрати часу та ресурсів                    | Підготовка до атестації та її проведення, а потім і аналіз результатів вимагає витрат часу та ресурсів, як з боку керівництва, так і з боку працівників.                         |
| 4. Підвищення конфліктів                       | Атестаційна оцінка може сприйматися як несправедлива або необ'єктивна, та може призвести до конфлікту між працівниками та керівництвом.  |
| 5. Негативний вплив на мотивацію               | Якщо атестація сприймається працівниками як негативна критика без належного надання підтримки та конструктивного фідбеку, вона може негативно вплинути на мотивацію працівників. |

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

В ході дослідження було виявлено середньооблікову кількість працівників – 479 осіб, та з них 279 осіб прийняли участь у соціальному опитуванні з приводу їх задоволеності процесом атестації на підприємстві. Анкету наведено в Додатку Б. Далі будуть наведені результати дослідження.

На рис. 2.6 представленні відповіді працівників підприємства на запитання «Чи приймали ви участь у процесі атестації?»

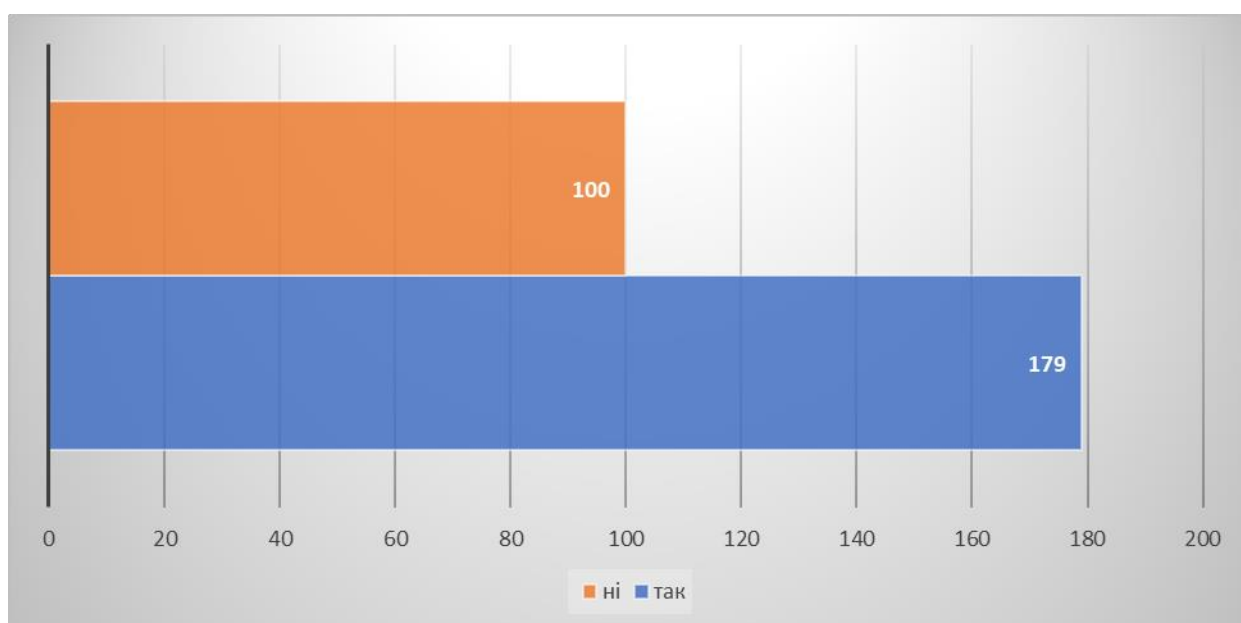


Рис. 2.6 Кількість працівників, які приймали участь або не приймали участь у процесі атестації на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Розглядаючи результати першого питання, ми можемо побачити, що 179 осіб з опитуваних приймали участь у атестації, а 100 осіб – ні. На такий результат можуть впливати різні фактори, такі як велика кількість виробничих працівників, які саме входять в категорію посад, які згідно Положенню проходять атестацію, а інші навпаки не входять в цю категорію. Також на такі результати могла вплинути значна кількість працівників, які не приймали участь в опитуванні.

Далі на рис. 2.7 та рис. 2.8 ми можемо побачити відповіді на запитання «Чи були вам надані чіткі критерії оцінювання?» та «Чи були ви ознайомлені з описом процедури оцінювання?»

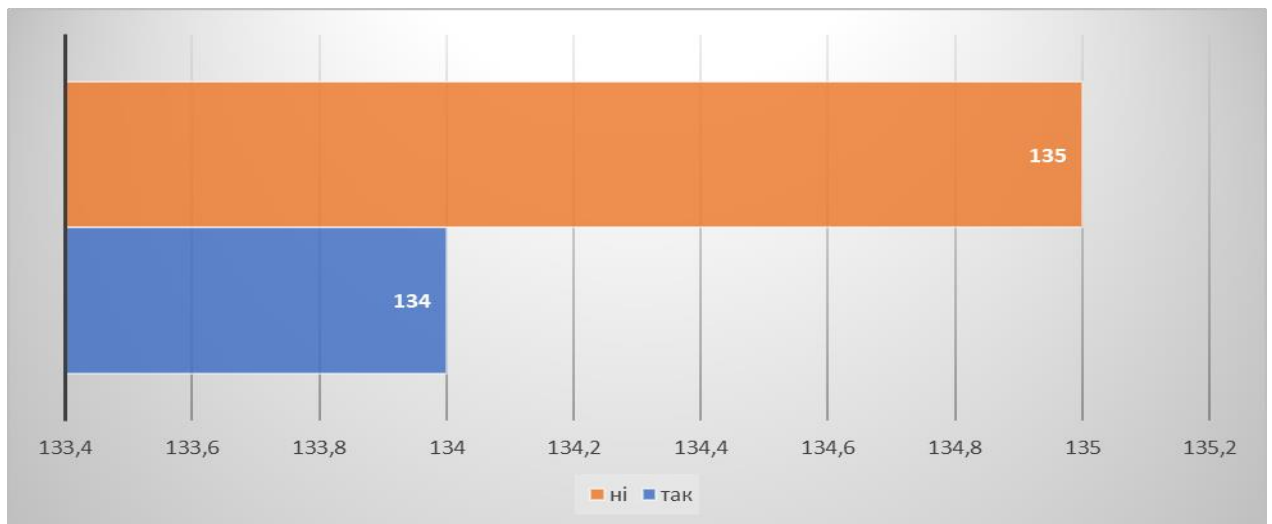


Рис. 2.7 Ознайомлення з критеріями оцінювання

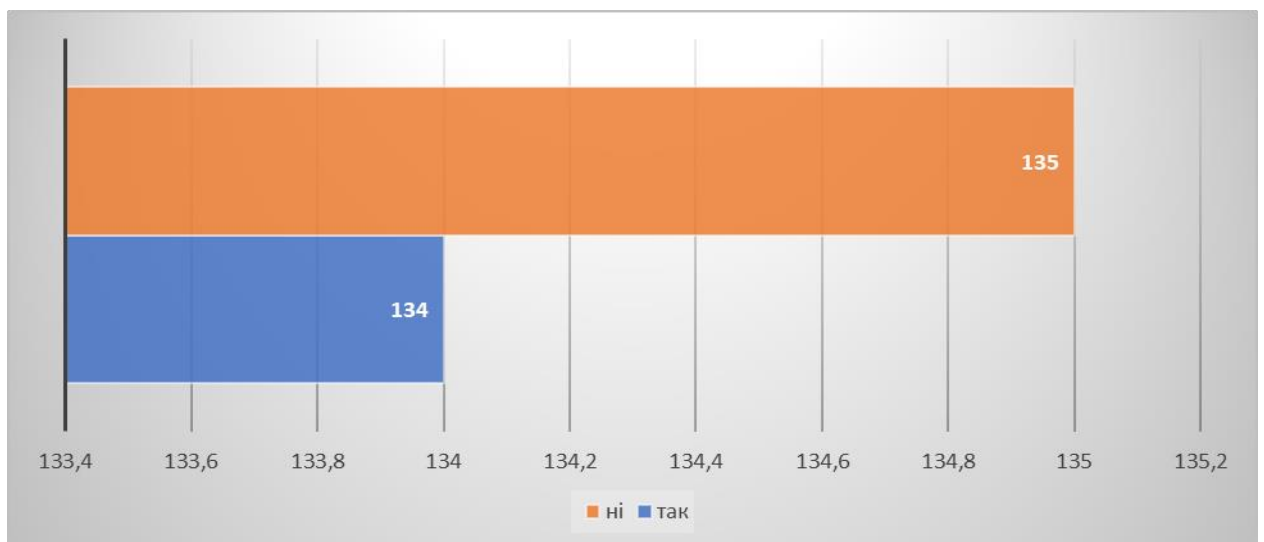


Рис. 2.8 Ознайомлення з описом процесу оцінювання



За результатами зображеними на рисунках 2.8 та 2.9 з приводу зазначених в опитуванні питань ми можемо спостерігати таку динаміку відповідей, де лише 134 особи з опитуваних були ознайомлені з критеріями оцінювання, коли інші 135 – ні. Та такі самі результати були отримані на питання чи ознайомлені працівники з описом процедури оцінювання. Це може бути пов'язано з недостатньо зрозумілим для працівників змістом положення, або це при проведенні атестації взагалі пропускають момент ознайомлення з елементами описаними в Положенні.

На рис. 2.9 зображено результати відповідей працівників на запитання «Якщо ви брали участь у атестації, то оцініть її ефективність за шкалою від 1 до 5 (де 1 – повністю неефективно, 5 – повністю ефективно)»

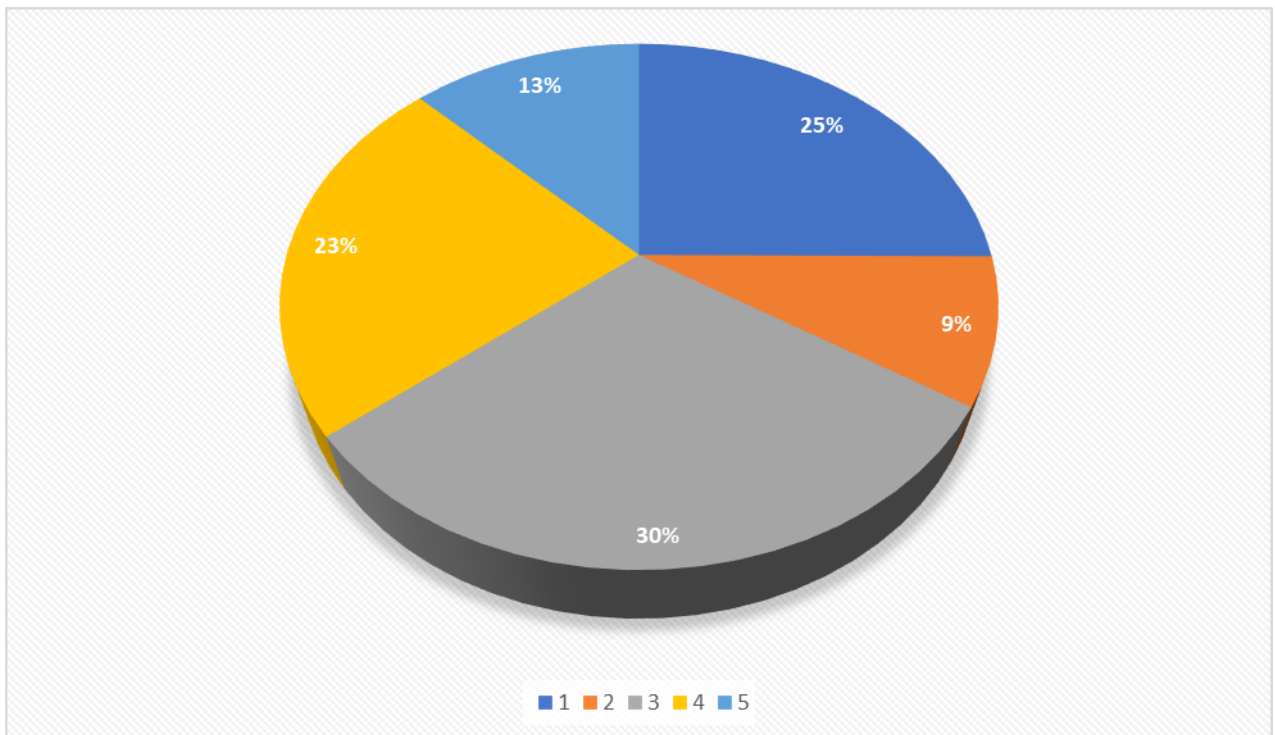


Рис. 2.9 Оцінка ефективності атестації

Аналізуючи отримані дані з приводу питання ефективності атестації, ми бачимо таку динаміку відповідей, де 25% працівників вважають атестацію взагалі неефективною, 9% вважає, що вона неефективна, 30% працівників відповіли «більш менш», тобто для них ефективність атестації або зовсім не помітна і вони вважають, що нічого майже не змінюється, або не бачать якимось ефекту від атестаційної оцінки. 23% працівників вважає ефективною, а 13% -

повністю ефективною. На враження про ефективність атестації може впливати сам процес, та подальше використання отриманих результатів.

Далі на рис. 2.10 та 2.11 наведені результати опитування на такі питання: «Чи вважаєте ви, що атестація відображає ваші реальні професійні компетенції?» та «Чи вважаєте, що результати атестації використовуються для подальшого професійного розвитку?»

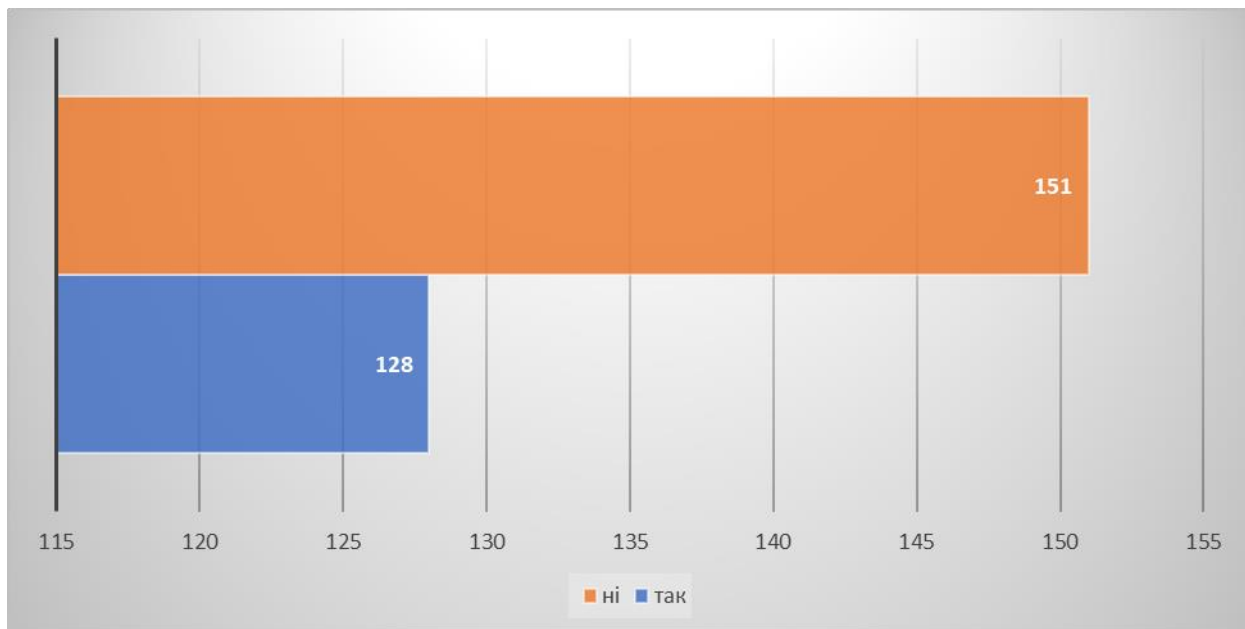


Рис. 2.10 Відображення ваших реальних професійних компетенцій

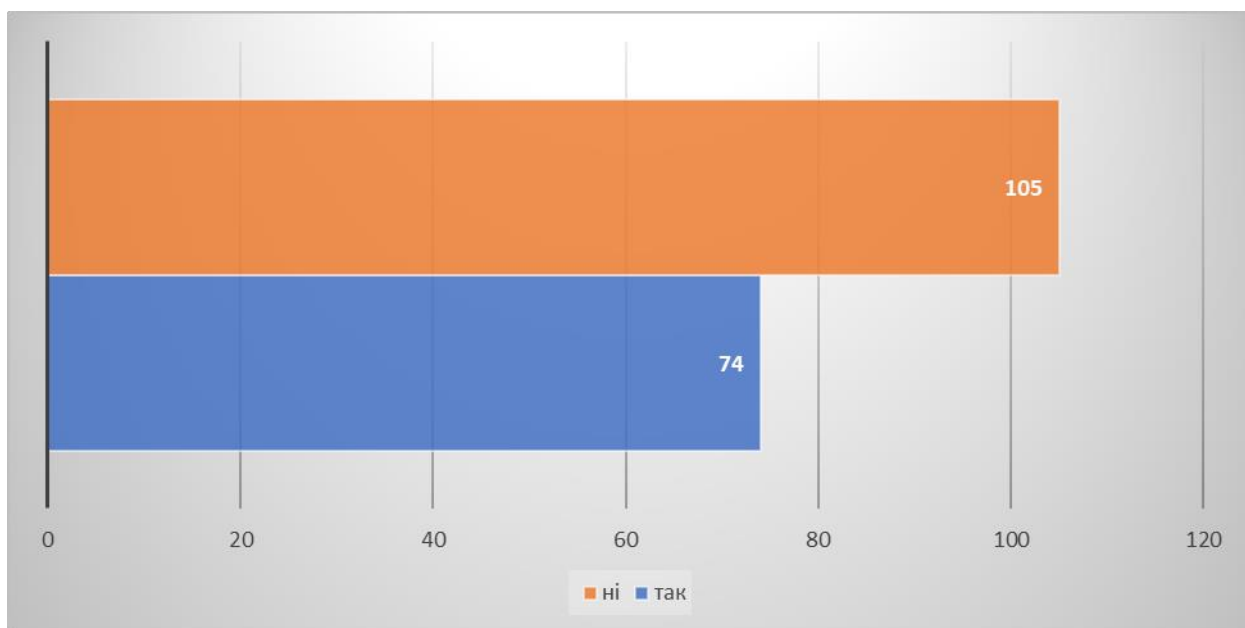


Рис. 2.11 Використання результатів атестації для подальшого розвитку

Розглядаючи результати останніх питань, ми можемо спостерігати негативну динаміку. Опитані в ході дослідження працівники підприємства вважають, що результати атестаційної оцінки не відображають повною мірою їх реальних професійних компетенцій. Та результати оцінки в подальшому за необхідністю не використовуються для професійного розвитку.

Також можна зробити висновок, що після проходження атестації отримані результати не обговорюються з працівниками більш детально, аби разом з керівництвом їх проаналізувати, та вирішити, якими мають бути подальші дії. Працівники просто проходять процес оцінювання, показують, що вони володіють в достатній мі певними необхідними навичками і все, розвиток та покращення навичок не відбувається.

Кожний недолік, який був відображений в роботі за результатами дослідження потребую більш детального аналізу та вдосконалення, для покращення процесу оцінювання персоналу, та задоволеності і впевненості працівників підприємства в якості оцінювання.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»**

#### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організації оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»**

В ході проведеного нами дослідження активної системи оцінювання персоналу на підприємстві були виявлені певні недоліки. Також дослідження показало незадоволеність працівників системою атестації. Вони вважають її не достатньо ефективною. Ефективність атестації в розумінні більшої кількості працівників має виявлення, наприклад у підвищенні посади, або якщо результат оцінки негативний, то необхідно звільнити відповідного співробітника. Також результати атестації мають обговорюватися на спеціально організованих зборах, на яких присутні керівництво, атестаційна комісія та співробітники, які проходили атестацію.

Тому аби зберегти наявний процес оцінювання на підприємстві, тобто атестацію працівників, треба запровадити певні міри по усуненню виявлених в ході дослідження недоліків. Згадаємо, що під час дослідження процесу атестації на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» було виявлено такі недоліки:

- низький рівень зрозумілості та доступності процесів оцінювання;
- незадоволеність працівників системою оцінки;
- витрати часу та ресурсів;
- підвищення конфліктів;
- не є ефективною на думку більшості працівників;
- негативний вплив на мотивацію.

Аналізуючи дані проблеми в процесі атестації, ми можемо запропонувати для початку створення чітких та зрозумілих критеріїв оцінки та зрозумілого опису самого процесу атестації. Для впровадження таких змін для початку потрібно провести аналіз в середині підприємства запитавши саме

працівників, що для них є не зрозумілим в описі процесу атестацій та її критеріїв. Потім проаналізувавши отриману інформацію, керівники відділу з персоналу, які займаються питанням оцінювання, мають чітко приписати критерії оцінки, які мають бути конкретними і легко вимірювальними. Також критерії оцінки мають відображати не лише результати, але й компетенції, навички і поведінку, необхідну для успішної роботи. Теж саме ми можемо сказати й про загальний опис процесу атестації, який має бути чітким і послідовно прописаним, зрозумілою мовою для працівників.

Далі також можна створити чіткі критерії оцінки, які на пряму пов'язані з управлінськими рішеннями або з рішення по роботі персоналом. Тобто можна запропонувати якісь дії від яких потім буде залежати вирішення якоїсь задачі. Наприклад певні отримані результати оцінки відображають більш позитивні результати та цього співробітника можна підвищити у посаді або підняти йому зарплатню, що також є задачею з управління персоналом.

Аби усунути такий недолік, як незадоволеність працівників системою оцінки, можна, наприклад на початкових етапах залучати до розробки процесу атестації на підприємстві, щоб працівники мали уявлення з чим їм на далі доведеться зіштовхнутися. В цьому плані пропонується запитувати у працівників, якою вони бачать ідеальну систему оцінки на підприємстві, та враховувати їх пропозиції щодо вдосконалення поточної системи оцінювання. Також важливо мати прозоре та чітке оцінювання, аби працівники розуміли, як вони оцінюються, і який вплив мають отримані результати на їх подальшу кар'єру.

Процес атестації немає конкретної кінцевої точки для працівників. Персоналу важливо розуміти навіщо оцінюють їх навички та до чого це призведе. Таке нерозуміння всієї картини може призводити до погіршення мотивації працівників, тому щоб уникнути таких проблем додатково до наявної системи мотивації можна запропонувати якісь додаткові стимули, які будуть стосуватися саме процесу атестації персоналу. Такий підхід замотивує

їх працювати краще та вдосконалити навички, аби наступного разу показати найкращий результат.

Проблему витрат часу та ресурсів на проведення атестації можна вирішити введенням більш організованої та автоматизованої системи оцінювання. Певні процеси виконувати використовуючи шаблони документів, залучити до процесу інших колег та керівників та автоматизувати процес за допомогою електронних ресурсів, наприклад для зберігання та обробки отриманих результатів, що зекономить багато часу.

Та найважливішим вирішенням багатьох проблем пов'язаних з процесом оцінювання і не тільки є якісний зворотний зв'язок. Керівникам необхідно забезпечити зворотний зв'язок після проходження атестації, спочатку запитавши про враження від процесу, вислухати негативні або позитивні думки, які потім будуть корисними для вирішення проблем. Також важливо обговорювати отримані результати оцінки з кожним працівником, але такий процес може займати багато часу, тому його також можна автоматизувати. Працівникам важливо чути похвалу або конструктивну критику, аби вони чітко розуміли свої можливості та знали, що їх помічають та цінують, та їх праця не є даремною, а приносить користь підприємству.

Аналізуючи запропоновані нами пропозиції щодо вдосконалення діючої системи атестації, можна зробити висновок, що вагоміше буде розробити повністю нове Положення про оцінювання персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», тому що багато зауважень з боку працівників саме у незрозумілості самого процесу атестації. Тобто аби це виправити, треба прописати новий документ, в якому буде чітко прописані мета оцінювання та весь процес від підготовки в до аналізу результатів. І саме більшу увагу приділити тій частині, яка не зрозуміла для співробітників підприємства, попередньо обговоривши цей момент з ними.

### 3.2 Оцінювання персоналу за допомогою методу «KPI»

Оновлення та вдосконалення системи оцінювання персоналу базується не тільки на виправленні недоліків діючого процесу оцінки, але й в впровадженні додаткових систем оцінювання, або розроблення комбінованої системи, де один метод доповнює інший. Але наразі нами буде запропоновано впровадження системи оцінювання KPI.

Система KPI дозволяє оцінювати всі категорії працівників на підприємстві та робити це набагато частіше ніж один раз на рік, що буде набагато ефективніше та прозоро, ніж щорічна атестація, яку працівники вважають неефективною.

Процес оцінювання за допомогою системи KPI допоможе пов'язати дії та задачі кожного працівника із цілями підприємства, покаже залученість кожного співробітника до колективної роботи. Для ефективного процесу оцінювання KPI має бути прописаний для кожного працівника, хоча б з мінімальною кількістю показників оцінки. Індикаторів оцінки не має бути сильно багато, достатньо 3-5, аби було легше зрозуміти, хто чим займається. Кількість індикаторів може відрізнятись в залежності від посади, яку займає той чи інший працівник підприємства. Також це хороша можливість оцінити тих працівників, які працюють дистанційно, якщо такі є на підприємстві. [34]

Для того, щоб правильно впровадити систему KPI на підприємстві, потрібно для початку розібратися з базовими поняттями системи, правильно визначити та сформулювати мету оцінювання та стратегію KPI. Для початку потрібно ієрархічно вибудувати цілі компанії, після чого поділити її на близькі та далекі. Встановлювати KPI краще для близьких цілей, тобто для тих, які поступово приведуть до далеких більш великих. Потім слід підготувати до впровадження цієї системи персонал підприємства, роз'яснити всю суть системи та для чого вона потрібна, та що чекає після впровадження. Після цього систему слід автоматизувати за допомогою спеціальних програм. [35]

Також варто сказати, що керівництву слід використовувати комбінацію об'єктивних та суб'єктивних показників для оцінки ефективності роботи, використовуючи для цього кількісні дані, наприклад, обсяг продажів та якісні оцінки, наприклад, відгуки колег. Оцінка працівника здійснюється за встановленими критеріями та за попередньо визначеною рейтинговою системою.

Розглянемо дану систему детальніше на прикладі побудови КРІ для декількох різних посад, які є на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД». Наприклад для менеджера з персоналу, бухгалтера та шліфувальника.

КРІ для менеджера з персоналу – це показники, завдяки яким керівник організації зможе оцінити ефективність виконання задач для досягнення поставлених цілей. Від ефективності роботи відділу по роботі з персоналом буде залежати розмір витрат на оплату праці, продуктивність працівників, швидкість та вартість підбору персоналу.

Впровадження КРІ для менеджера з персоналу допоможе зрозуміти, що і як впливає на його прибуток та побачити зону відповідальності в рамках його посади. Також менеджер зможе оцінити свій особистий вклад у розвиток компанії, що надасть більше впевненості у своїй роботі та причетності до команди. КРІ допоможе прозоро оцінити ефективність роботи та покращить значущість конкретних спеціалістів.

Для розробки КРІ менеджера з персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» було обрано декілька показників, за якими надалі можна буде його оцінювати.

Перший індикатор оцінки – укомплектованість штату. Цей показник показує наявність працівників на існуючій посаді відносно встановленому штатному розкладу. Організація буде вважатися укомплектованою, якщо в ній будуть відсутні вакантні робочі місця. Даний показник допомагає провести коректування чисельності працівників в організації та показує ефективність менеджера з персоналу.



Визначити укомплектованість можна поділивши фактичну чисельність на штатну чисельність.

Другий обраний індикатор оцінки – коефіцієнт плинності. Показник показує стабільність кадрового складу та ефективність кадрової політики. Аналізуючи плинність, можна побачити, які посади потребують перегляду, та побачити задоволеність працівників роботою в організації.

Розрахувати даний коефіцієнт можна так: кількість звільнених поділити на середньоспискову чисельність.

Наступний індикатор оцінки – ефективність підбору персоналу. Завдяки цьому показнику можна побачити та оцінити кількість працівників, які залишилися на підприємстві після закінчення випробувального терміну та процесу адаптації. Також цей показник може показати недоліки процесу адаптації в організації та необхідні зміни в умовах праці.

Ефективність підбору персоналу можна розрахувати поділивши число працівників, які пройшли випробувальний термін на загальну чисельність прийнятих працівників.

Ще один запропонований показник оцінки – ефективність навчання. Для цього показника можна провести тестування серед працівників, які пройшли певне навчання і перевірити їх знання та навички набуті під час навального курсу. Навчання працівників надалі допомагає підвищити темпи розвитку, збільшити прибуток та відкрити нові можливості.

Ефективність навчання можна визначити за допомогою формули: середній бал атестованих співробітників поділити на середній бал пройшовших навчання.

Приклад розрахунку КРІ для менеджера з персоналу з індикаторами оцінки наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок КРІ менеджера з персоналу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-  
ПРИЛАД»

| Показник                       | Вага показника, % | Сума бонусу КРІ(100%), грн. | План | Факт | Відсоток виконання | Сума КРІ до сплати, грн. |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|------|------|--------------------|--------------------------|
| Укомплектованість штату        | 10%               | 500                         |      |      | 15%                |                          |
| Коефіцієнт плинності           | 25%               | 1250                        |      |      | 20%                |                          |
| Ефективність підбору персоналу | 40%               | 2000                        |      |      | 40%                |                          |
| Ефективність навчання          | 25%               | 1250                        |      |      | 20%                |                          |
| Всього                         | 100%              | 5000                        | N    | N    | 95%                | 4000                     |

Джерело: складено та розраховано автором

Аби правильно розрахувати результати та суму бонусів КРІ в процесі розробки встановлюють порогові значення виконання плану, які потім враховуються під час розрахунків КРІ. Приклад для нашого випадку зображено нижче у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порогові значення та шкала виплат бонусу КРІ

| Відсоток виконання плану | Коефіцієнт КРІ | Виплата від суми КРІ, грн. |
|--------------------------|----------------|----------------------------|
| Менше за 80%             | 0              | 0                          |
| 80-84,99%                | 0,5            | 2500                       |
| 85-89,99%                | 0,6            | 3000                       |
| 90-94,99%                | 0,7            | 3500                       |
| 95-99,99%                | 0,8            | 4000                       |
| 100%                     | 1              | 5000                       |
| 100,01-119,99%           | 1,01-1,19      | Від результату             |
| 120% та більше           | 1,2            | 6000                       |

Джерело: складено автором

Далі ми розглянемо ключові показники для бухгалтера. При розробці КРІ для бухгалтера потрібно звертати увагу на особливості роботи підприємства. Запозичені критерії оцінки можуть підійти не усім організаціям.

Тому аби створите коректну систему КРІ для бухгалтера треба орієнтуватися на наступні показники:

- відсутність помилок у веденні бухгалтерського звіту;
- відсутність заборгованосте по платежам;
- економія при роботі з постачальниками, клієнтами та контрагентами;
- своєчасна здача звітних документі в відповідні контролюючі органи.

Також до критеріїв ефективності бухгалтера можна включити:

- відсутність помилок при розрахунку та нарахуванні заробітної плати;
- відсутність штрафів від контролюючих органів;
- відсутність скарг на бухгалтера зі сторони співробітників, клієнтів та контрагентів.

Для КРІ бухгалтера на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» були розглянуті такі індикатори оцінки, які зображені нижче у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок КРІ для бухгалтера на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| Показник                           | Вага показника, % | Сума бонусу КРІ(100%), грн. | План | Факт | Норма виконання                 | Сума КРІ до сплати, грн. |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|------|------|---------------------------------|--------------------------|
| Витрачений час на виконання задачі | 30%               | 1500                        |      |      | 1                               |                          |
| Рівень прострочення                | 20%               | 1000                        |      |      | <50%                            |                          |
| Переоплати контрагентам            | 20%               | 1000                        |      |      | 100%                            |                          |
| Помилки при веденні обліку         | 30%               | 1500                        |      |      | 100%<br>(кількість помилок = 0) |                          |
| Всього                             | 100%              | 5000                        |      |      |                                 | X                        |

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально запропоновані в таблиці показники.

Перший запропонований нами показник – це час, витрачений на виконання поставленої задачі ( $Z$ ). Розрахувати цей показник можна за наведеною нижче формулою 3.1.

$$Z = \frac{Z_{\text{ф.}}}{Z_{\text{п.}}} , \quad (3.1)$$

де,  $Z_{\text{ф.}}$  – фактична кількість витраченого часу на виконання задачі

$Z_{\text{п.}}$  – планова кількість витраченого часу на виконання задачі

І вже виходячи з результату можна буде побачити, чи ефективно працює бухгалтер, виконуючи ту чи іншу задачу.

Наступний показник оцінки бухгалтера – рівень прострочення. Його можна розрахувати за нижче наведеною формулою 3.2.

$$P = \frac{P_{\text{пз.}}}{P_{\text{нз.}}} \times 100\% , \quad (3.2)$$

де,  $P_{\text{пз.}}$  – сума прострочених зобов'язань

$P_{\text{нз.}}$  – сума неоплачених зобов'язань

Третій індикатор оцінки бухгалтера – переоплати контрагентам. Знайти цей показник можна за допомогою наведеної нижче формули 3.3.

$$N = \frac{N_{\text{ф.спл.}}}{N_{\text{пл.спл.}}} \times 100\% , \quad (3.3)$$

де,  $N_{\text{ф.спл.}}$  – сума фактичних сплачених зобов'язань

$N_{\text{пл.спл.}}$  – сума виставлених до сплати зобов'язань

І четвертий показник оцінки – помилки при веденні обліку, його можна знайти за формулою 3.4.

$$O = O_{\text{заг. вист.}} - O_{\text{вист. вір.}}, \quad (3.4)$$

де,  $O_{\text{заг. вист.}}$  – загальна кількість виставлених рахунків

$O_{\text{вист. вір.}}$  – кількість рахунків виставлених вірно

Також розглянемо систему КРІ для шліфувальника, якій відноситься до виробничого складу персоналу, і для якого на першу думку складно розробити систему оцінювання за методом ключових показників ефективності.

Для прикладу одним з показників для оцінювання може бути якість обробки виробів. Тобто індикатором оцінки може стати кількість дефектів, або навпаки відсутність браку у виробництві. За цим необхідно якісно слідкувати під час процесу роботи шліфувальника.

Також одним з показників може бути обсяг виробництва. Сюди можна враховувати кількість виробленої продукції та час використаний на обробку одного виробу. За цим можна слідкувати за допомогою щоденних планів на виробництві.

Приклад розрахунку КРІ для шліфувальника зображено нижче у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок КРІ для шліфувальника на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

| Показник                                  | Вага показника, % | Сума бонусу КРІ(100%), грн. | План | Факт | Норма виконання               | Сума КРІ до сплати, грн. |
|---|-------------------|-----------------------------|------|------|-------------------------------|--------------------------|
| Витрачений час на вироблення продукції    | 30%               | 1500                        |      |      | X год.                        |                          |
| Кількість виробленої продукції за зміну   | 35%               | 1750                        |      |      | 100% (виконання плану)        |                          |
| Кількість дефектів (бракованої продукції) | 35%               | 1750                        |      |      | 100% (кількість дефектів = 0) |                          |
| Всього                                    | 100%              | 5000                        |      |      |                               | X                        |

Джерело: складено автором

Дослідивши думки різних науковців та провівши дослідження на підприємстві, ми пропонуємо, ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» впровадити систему оцінювання персоналу за методом КРІ. Розглядаючи ефективність цього методу, припустимо, що продуктивність праці у співробітників підприємства збільшиться на 20%, а обсяг реалізації продукції збільшиться на 10%. Наведемо розрахунок економічного ефекту щодо нашої пропозиції у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту щодо провадження системи оцінювання персоналу КРІ на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

|                                 | Показники   | Значення показників                       | Загальний показник з урахуванням пропозиції |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>Дохід</b>                    |   |   |   |
| 1                               | Підвищення продуктивності праці персоналу, тис.грн./особу<br>$2085,56 * 0,2 = 417,112$        | 20%                                       | $2085,56 + 417,112 = 2502,672$              |
| 2                               | Збільшення обсягів реалізації продукції (дохід від реалізації), тис. грн.<br>$998982 * 0,1 =$ | 10%                                       | $998982 + 99898,2 = 1098880,2$              |
| 3                               | Середньоблікова чисельність персоналу, осіб   |   | 479   |
| 4                               | Продуктивність праці розраховано до обсягу реалізованої продукції тис.грн./особу              | $998982 / 479 =$                          | 2085,56                                     |
| <b>Витрати</b>                  |   |   |   |
| 5                               | Розробка КРІ менеджером з персоналу підприємства, грн./рік                                    | $0 \text{ грн./міс.} * 12 \text{ міс.} =$ | 0   |
| <b>Річний економічний ефект</b> |   |   |   |
| 6                               | Дохід – Витрати, тис. грн.  | $2085,56 - 0 =$                           | 2085,56                                     |
| <b>Термін окупності</b>         |   |   |   |
| 7                               | Витрати / Річний економічний ефект * 12 міс.  | $0 / 2085,56 * 12 =$                      | 0   |

Джерело: складено та пораховано автором

Аналізуючи вище наведені розрахунки, можемо зробити висновок, що у поточних умовах підприємство ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД" може ефективно впровадити систему оцінювання ключових показників ефективності (КРІ). Важливо відзначити, що для цього не обов'язково залучати спеціаліста ззовні, оскільки цю систему може розробити менеджер з персоналу в середині підприємства спільно зі своєю командою. Це дозволить знизити витрати та збільшити доходи підприємства.

Система оцінювання КРІ є індивідуальною для кожної сфери діяльності та для кожної посади, проте ми вважаємо, що вона має однаково позитивний вплив на ефективність праці та продуктивність персоналу в будь-якій галузі. Кожен працівник має свій план роботи на день, місяць чи будь-який інший період часу, а також конкретну ціль, до якої йому потрібно йти. Нагорода за досягнення цілей може суттєво мотивувати працівників до більшого старання та ефективної роботи, щоб виробити необхідну кількість продукції у встановлений термін або навіть швидше.

Завдяки своєму досвіду та професійному підходу підприємство може розробити якісну систему оцінювання персоналу, яка буде ефективною для працівників та принесе в подальшому позитивні результати, як у виробництві, так і в отриманні прибутку. Але також треба враховувати багато різних зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть заважати розвитку та впровадженню чогось нового. Тому аналіз ситуацій та своєчасне втручання у проблеми персоналу підприємства може допомогти знайти кращий підхід для їх вирішення.

## ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних засад оцінювання персоналу та практичного досвіду організації оцінювання працівників на підприємстві дозволяє зробити такі висновки:

1. Визначено поняття оцінки персоналу як ключового орієнтира для ефективного управління працівниками. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки співробітники відповідають займаним ними робочим місцям. Лише за умови такої відповідності підприємство та його працівники можуть досягати своїх цілей розвитку. Одним з основних і найефективніших способів виявлення талантів, вимірювання результатів роботи, оцінки рівня професійної компетентності співробітників та визначення їхнього потенціалу в контексті стратегічних завдань компанії є система оцінювання персоналу. На сьогодні оцінювання персоналу є однією з основних складових системи управління.

2. Досліджено безліч методів оцінки персоналу, які можна класифікувати за різними критеріями. Кожна організація повинна обрати для себе найефективніший метод, який дозволить отримати необхідну інформацію та прийняти обґрунтовані управлінські рішення у кадровій сфері. Проведений аналіз також показав, що систематичне оцінювання дозволяє об'єктивно оцінити діяльність, навички, компетенції та потенціал співробітників.

3. Досліджено та охарактеризовано структуру підприємства та його мету виробництва. На сьогодні ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є провідним підприємством країни у сфері розробки та серійного виробництва комплексних автоматизованих системних проєктів для різних галузей. Їхні рішення підвищують ефективність, безпеку та надійність роботи підприємств у сферах телекомунікацій, енергетики, транспорту та комунального господарства.

4. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» показав, що за останні три роки зростає виручка від реалізації продукції та чистий дохід, що пов'язано зі збільшенням державного



замовлення через початок у 2022 році повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. Також підвищення виручки від реалізованої продукції вплинуло на збільшення валового прибутку підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві за останні три роки зазнала значних змін спочатку у бік зменшення, а потім збільшення, що пов'язано з великим попитом на робочу силу у зв'язку із попереднім звільненням працівників, через військове положення у країні. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства також збільшується з кожним роком. Продуктивність праці також збільшилася за останні три роки.

5. Аналіз діючої системи оцінювання працівників в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» показала, що процес та організація оцінювання регулюється Положенням про навчання та проведення атестації на підприємстві. Даний документ визначає процедуру атестації співробітників, що є основним методом оцінювання на підприємстві. Атестація на підприємстві проводиться щорічно та розглядається, як складова управління та система атестації кадрів.

Проведене соціальне дослідження на підприємстві виявлено певні недоліки у системі оцінювання на підприємстві, а саме:

- не використовується для вирішення певних управлінських рішень;
- низький рівень зрозумілості та доступності процесів оцінювання;
- незадоволеність працівників системою оцінки;
- негативний вплив на мотивацію;
- витрати часу та ресурсів;
- підвищення конфліктності.

6. Нами були запропоновані методи подолання недоліків у процесі атестації з урахуванням її збереження на підприємстві, як діючої системи оцінювання персоналу, а саме:

- створення чітких та зрозумілих критеріїв оцінки, та зрозумілого для працівників опису самого процесу атестації;

- створити критерії оцінки, які на пряму пов'язані з управлінськими рішеннями та задачами підприємства;
- залучання працівників у розробку системи оцінювання, аби вони мали уявлення з чим їм доведеться зіткнутися;
- впровадження чітких цілей атестації та впровадження мотиваторів, які будуть мотивувати працівників працювати краще;
- введення організованої та автоматизованої системи оцінювання, що значно зекономить час та ресурси;
- активний зворотний зв'язок з персоналом.

Також було розглянуто такий варіант де нами було запропоновано оновлення організації оцінювання завдяки впровадженню іншої системи оцінювання на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», що передбачає такі заходи:

- розробка нового Положення про оцінювання персоналу, яке буде чітко сформоване та зрозуміле та доступне для всіх працівників підприємства;
- впровадження нових методів оцінювання, аби відійти від атестації, що є основним методом оцінки на підприємстві та на думку працівників є неефективною;
- розробка та впровадження системи оцінювання за методом ключових показників ефективності (КРІ), що на нашу думку є одним з найефективніших методів, який підійде для управлінців, спеціалістів та виробничих посад на підприємстві. Цей метод включає в себе розробку індивідуальних критеріїв оцінки абсолютно для будь-якої посади на підприємстві, що дозволяє якісно та прозоро оцінювати кожного працівника. Оцінювання за допомогою цього методу можна проводити щомісячно, або виставляти інший проміжок часу у план виконання завдань. Також КРІ слугує непоганим мотиватором для працівників, адже по досягнанню запланованих цілей працівники отримують винагороду у вигляді премії.

Оцінка працівників за певними критеріями дозволить ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» виявити оцінити їх навички, знання та якість виконання поставлених задач. Позитивні результати будуть свідчити про

високий рівень досвідченості працівника та слугувати, наприклад, для підвищення, коли негативні результати виконання прописаного плану у КРІ можуть слугувати для покарання у вигляді переведення на нижчу посаду, або звільнення. Також результати оцінювання допоможуть підприємству планувати кадрові переміщення, зміни в мотиваційних програмах та досягати кращих результатів роботи

### Список використаних джерел

1. Кучинський В.А., Долина І.В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. №4.

URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e25fd964-3001-4bf1-ac03-560710736c45/content>

2. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 312с.

3. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування систем управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Науковий журнал *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №39.

URL:[http://market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf)

4. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Науковий журнал *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №19.

URL:[https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf)

5. Кузьменко А.О. Сучасні методи оцінки та аналізу управління персоналом підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. наук. праць. / За ред. Н.Л. Замкова (голов. ред.) та ін. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ. 2020. Ч. 1. С. 153-158.

URL:[http://vtei.com.ua/doc/doc/08\\_10\\_20zb7.pdf#page=153](http://vtei.com.ua/doc/doc/08_10_20zb7.pdf#page=153)

6. Гарматюк О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу. *Науковий вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2022.

URL:[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS\\_2022\\_Garmatiuk\\_O-Methods\\_of\\_personnel\\_assessment\\_8-10.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf)

7. Літинська В.А., Шевчук О., Островський П. Характеристика методів оцінювання персоналу в умовах соціально-економічних трансформацій. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: зб. матеріалів. 5-

ої Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф., м. Херсон, 29 травня 2020 р. Херсон. 2020. С. 168-170. URL:<http://surl.li/tpgsw>

8. Пришляк Б., Цеберський Р. особливості оцінки персоналу на підприємстві. 2022. URL:<http://surl.li/tpgub>

9. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Зб. наук. праць ТДАТУ імю Дмитра Моторного (економічні науки)* Мелітополь. 2029. №2(40). С. 29-38.

URL:<https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/508/481>

10. Євась, Т. В., Собчак, А. І., Ходаківський, М. М. Оцінка діяльності управлінського персоналу підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. №4. URL:<https://pvn.in.ua/images/Magazine/3-4-2020/3-4-2020-62-67.pdf>

11. Буток Д.О., Мізіна О.В. Характеристика сучасних методів оцінки персоналу та перспективи їх використання. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: зб. матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2019 р. Херсон: ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», 2019. С. 155-157.

URL: <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/handle/123456789/30820>

12. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №34. С. 61-68.

URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/8761>

13. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. наук. праць. / За ред. Н.Л. Замкова (голов. ред.) та ін. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 315-323.

URL:[http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22\\_10\\_1.pdf#page=315](http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_1.pdf#page=315)

14. Кучеренко С.М., Красильнікова І.І. Ассесмент-центр як сучасний метод оцінки персоналу. НУЦЗУ. 2021. URL:<http://surl.li/tpnag>

15. Мазіна О.В. Диференціація підходів в управлінні персоналом та можливості щодо вибору методів оцінки персоналу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Ч. 2. Луцьк, 15 грудня 2023 р. Луцьк: ЛНТУ, 2023. С.91-94.

URL: <https://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/34867>

16. Борданова Л.С., Лазова В.А. Сучасні методи оцінки персоналу: КРІ, Assessment center, метод 360. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали І Всеукраїнській наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених 29 квітня 2020 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 10-12. URL: <http://surl.li/tpppg>

17. Крутогорський Я.В., Ухова М.О. Роль оцінки персоналу в управлінні підприємством. *Актуальні питання сучасної науки та освіти. Зб. наук. праць*. Слов'янськ. 2023. №9. С. 188-195. URL: <http://surl.li/tppxv>

18. Смутчак З., Владова А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу на підприємстві. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали ІІІ міжн. наук.-практ. конф. м. Київ, 22 листопада 2022 р. К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С. 105-108.

URL: <http://surl.li/tpqux>

19. You Control. ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/13881657/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13881657/) (дата звернення 20.04.2024)

20. КВЕД-2010 перелік секцій види економічної діяльності

URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення 20.04.2024)

21. Офіційний сайт ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

URL: <https://telecard.odessa.ua/> (дата звернення 25.04.2024)

22. Статут ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» від 7 жовтня 2022 р. №7/10

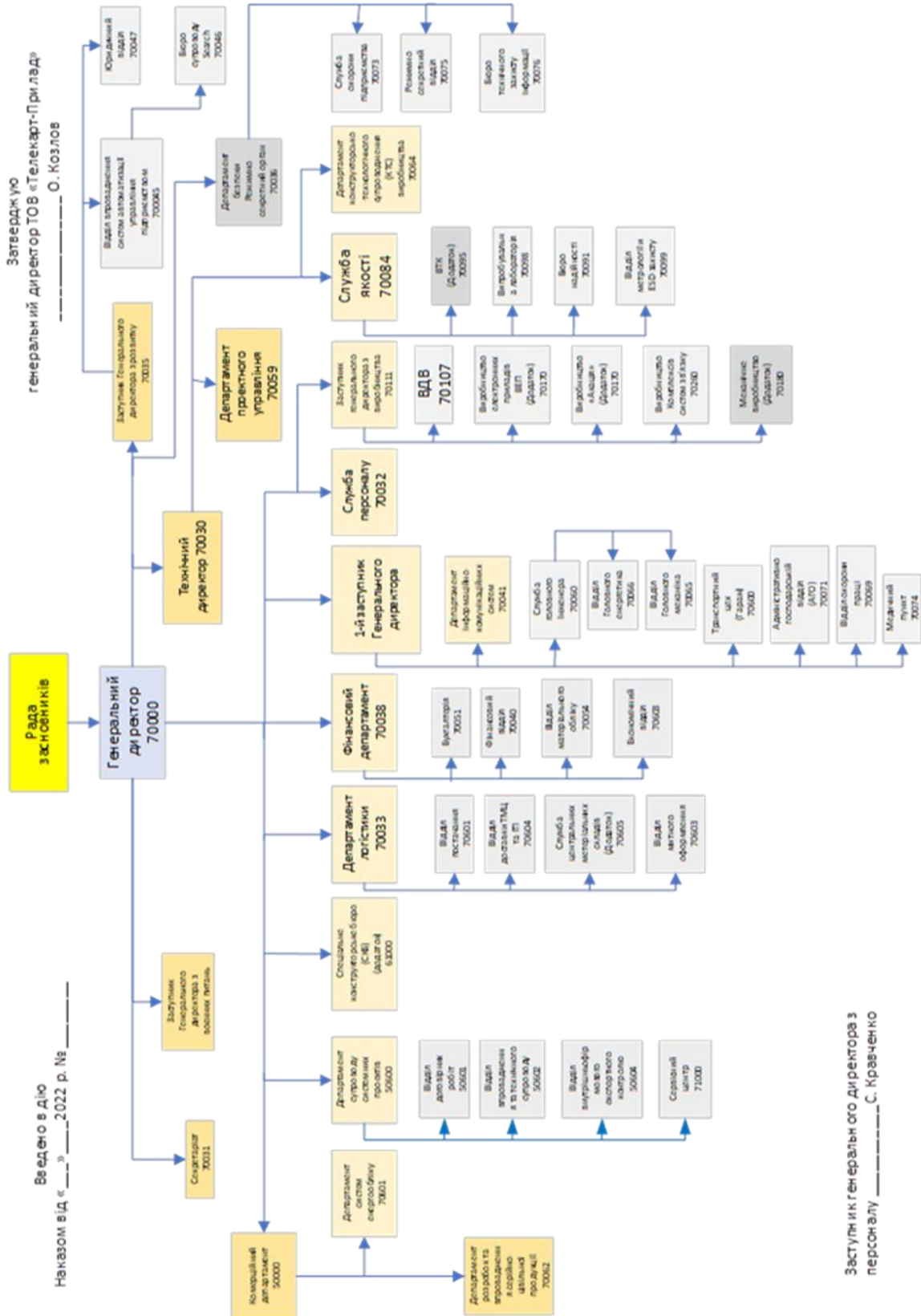
23. Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» 24.12.2003 р., протокол №2 додаток №1 від 25.12.2003 р. №65

24. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2022. 2с
25. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2023. 2с
26. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2024. 2с
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2022. 2с
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2023. 2с
29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2024. 2с
30. Звіт із праці за 1-4 квартал 2021р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2022р. 3с
31. Звіт із праці за 1-4 квартал 2022р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2023р. 3с
32. Звіт із праці за 1-4 квартал 2023р. Одеса: ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», 2024р. 3с
33. Положення про навчання та проведення атестації на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» від 9.01.2007р. № 6/ок.
34. Мірило успіху: навіщо потрібні КРІ та як їх розрахувати.  
URL:<https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (дата звернення 14.05.2024)
35. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ.  
URL:<https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-cho-takoe-kpi-18062021-428687#section-0> (дата звернення 14.05.2024)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Організаційна структура підприємства ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»





Анкета-опитування «Задоволеність працівників системою оцінки на підприємстві»

Дякуємо, що взяли участь в оцінці вашої роботи та задоволеності працівників підприємства діючою системою оцінки «Атестація».

1. Чи брали ви участь у процесі атестації?

- так

- ні

2. Чи були вам надані чіткі критерії оцінки?

- так

- ні

3. Чи були ви ознайомлені з описом процедури оцінювання?

- так

- ні

4. Якщо ви брали участь у атестації, то оцініть її ефективність за шкалою від 1 до 5 (де 1 – повністю неефективна, 5 – повністю ефективна)

Ваша відповідь:

5. Чи вважаєте ви, що атестація відображає ваші реальні професійні компетенції?

- так

- ні

6. Чи вважаєте, що результати атестації використовуються для подальшого професійного розвитку?

- так

- ні

7. Що б ви запропонували для покращення системи оцінювання на вашому підприємстві?

Ваша відповідь: