



12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 057 ПЗ

НОСАР КАТЕРИНИ ВАЛЕРІЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Оцінювання діяльності персоналу підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. е. н., професор

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Катерина НОСАР**
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Носар Катерині Валеріївні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Оцінювання діяльності персоналу підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Агробест - 2019»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти оцінювання діяльності персоналу.
2. Діагностика оцінювання діяльності персоналу ТОВ «Агробест - 2019».
3. Напрями вдосконалення оцінювання діяльності персоналу ТОВ «Агробест - 2019».

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Катерина НОСАР
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність і значення оцінювання персоналу підприємства.....	8
1.2. Критерії та показники, що використовуються у системах оцінювання персоналу.....	13
1.3. Методи оцінювання персоналу підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОБЕСТ-2019».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу ТОВ «Агробест 2019».....	28
2.3. Здійснення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019».....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОБЕСТ-2019».....	39
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу	39
3.2. Розробка заходів щодо професійного розвитку та мотивації працівників.....	45
3.3. Зарубіжний досвід оцінювання діяльності персоналу підприємства.....	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінювання діяльності персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами у будь-якому підприємстві. Це процес, який дозволяє оцінити навички, знання, ефективність та мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Доцільність оцінювання персоналу полягає у можливості виявлення сильних та слабких сторін працівників, виявленні потреб у навчанні та розвитку, формуванні мотиваційних систем, а також управлінні процесом заміщення та збереження персоналу для забезпечення стабільності та успішності підприємства.

Оцінювання діяльності персоналу підприємства є актуальною темою у сучасному бізнес-середовищі з кількох причин. По-перше, персонал є ключовим ресурсом будь-якої компанії, і ефективне управління ним дозволяє досягати стратегічних цілей та зберігати конкурентну перевагу на ринку. По-друге, швидкі зміни в технологіях, методах роботи та вимогах ринку праці вимагають постійного оновлення навичок та компетенцій персоналу. Оцінювання діяльності персоналу допомагає виявляти необхідність навчання та розвитку, щоб забезпечити відповідність кваліфікацій змінюваним умовам. По-третє, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринках, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху підприємства. Це включає в себе не лише оцінку працівників, але й розробку мотиваційних програм, створення сприятливого робочого середовища та підтримку кар'єрного зростання. Оцінювання діяльності персоналу допомагає ідентифікувати проблемні сфери та виявляти можливості для покращення в управлінні людськими ресурсами, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стійкого успіху підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти оцінювання діяльності персоналу підприємства досліджували такі учені, як: О. С. Багунц, Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, І.М. Бойчик, Т.В. Бучинська, О. П. Гогоуля, М. Ф. Головатий, Ю. Ю. Гурбик, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, О. В. Крушельницька,

Д. П. Мельничук, В. А. Савченко, О.В. Сардак, О.В. Станіславик, А. В. Троян, та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оцінювання діяльності персоналу. Сформовані наступні завдання:

- з'ясувати сутність і значення оцінювання персоналу підприємства;
- розглянути критерії та показники, що використовуються у системах оцінювання персоналу;
- проаналізувати методи оцінювання персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства»;
- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу підприємства;
- проаналізувати здійснення оцінювання діяльності персоналу підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення оцінювання діяльності персоналу.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання діяльності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінювання діяльності персоналу у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Агробест-2019».

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний, дедукції та індукції, абстрактно-логічний, синтезу та аналізу. Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: статистичний, метод порівнянь, табличний та графічний;

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Агробест-2019», а також

результати опитування та власних спостережень.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст роботи викладено на 61 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 16 таблиць і 3 рисунки. Список використаних джерел включає 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і значення оцінювання персоналу підприємства

Сутність персоналу в діяльності підприємства полягає в тому, що це ключовий ресурс, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Персонал - це сукупність осіб, які працюють у певному підприємстві чи в галузі діяльності, які вкладають свої фізичні та розумові здібності, знання та навички у виконання фінансових, організаційних та виробничих завдань підприємства та сприяють його успішній роботі і досягненням підприємства.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності персоналу вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності персоналу вітчизняними науковцями*

Автор	Визначення
Стратійчук В.М	це певна сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві або у сфері діяльності та вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у проведення фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань
Станіславик О.В.	персонал являє собою витрати, які потрібно знижувати, формується концепція в якій персонал є найважливішим ресурсом підприємства.
Гурбик, Ю. Ю. Біляєв, С. С. Багунц, О. С	розуміють сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
І.М. Бойчик	характеризує персонал підприємства як «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи»
Ю.Г. Лисенко	розглядає персонал з позиції інтеграції у світову спільноту, де саме цей термін використовується для позначення кваліфікованих працівників певних фірм, підприємств, організацій

Примітка. *Розроблено за: [3, 7, 13, 23, 37, 38]

Більшість науковців розглядають категорію «персонал» з позиції управління або менеджменту персоналу. Так, Г.Т. Завіновська характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» і також включає до його складу власників або

співвласників підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею з відповідною оплатою [20].

Оцінювання персоналу є важливою частиною управління персоналом будь-якого підприємства. З його допомогою можна не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і зрозуміти, наскільки працівник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічну атмосферу у колективі.

Балабанова Л. В. і Сардак О. В. зазначають, що оцінюванню підлягають не тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей під час виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва [4].

Керівники підприємств або інші уповноважені особи можуть отримувати інформацію про продуктивність співробітників, потенційні можливості та перспективи зростання персоналу, виявляти причини неефективності окремих спеціалістів, аналізувати потреби та пріоритети в освіті та професійному розвитку, шукати методи вдосконалення організації роботи і т.д. Крім того, результати оцінювання базуються на ряді управлінських рішень, пов'язаних з підбором і розстановкою персоналу, визначенням вкладу кожного співробітника в діяльність підприємства, просуванням співробітників по вертикалі і горизонталі, удосконаленням структури, методів управління персоналом, та взаємовідносини між керівником і його підлеглими. Проте в процесі оцінювання персоналу можуть виникати такі проблеми як упередженість оцінювання, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінювання, при виборі методу оцінювання орієнтація на «моду», а не на основних завданнях її проведення та специфіку діяльності підприємства, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як незастосування її на практиці», – вважає Л.В. Балабанова [4].

У табл. 1.2 наведено трактування сутності оцінювання персоналу вітчизняними науковцями.

Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»*

Автори	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Крушельницька О.В.	Оцінювання персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Федулова Л.І.	Під діловим оцінюванням персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Примітка. *Розроблено за: [4, 12, 20, 23, 24, 34, 39]

Основні цілі оцінювання персоналу включають такі аспекти:

1. Оцінювання відповідності кваліфікації. Ця ціль полягає в оцінювання того, наскільки добре працівники відповідають вимогам і потребам своєї посади та робочих обов'язків. Оцінювання відповідності кваліфікації дозволяє виявити потреби у навчанні та розвитку персоналу.

2. Визначення рівня ефективності. Ця ціль полягає в оцінюванні результативності працівників у виконанні робочих завдань та досягненні поставлених цілей і завдань. Це дозволяє виявити найбільш продуктивних працівників та визначити області для покращення продуктивності.

3. Розвиток кар'єрного шляху. Однією з цілей оцінювання персоналу є визначення потенціалу працівників для подальшого розвитку і кар'єрного зростання. Це дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку для

працівників та забезпечувати відповідні можливості для їхнього професійного зростання.

4. Мотивація та збереження персоналу. Оцінювання персоналу допомагає виявити потреби та очікування працівників, що дозволяє ефективніше мотивувати їх і забезпечувати задоволення від роботи. Це сприяє збереженню кваліфікованих та досвідчених кадрів у підприємстві.

5. Планування та управління ресурсами. Оцінювання персоналу також допомагає визначити потреби підприємства у ресурсах, таких як навчання, підтримка, розвиток та заміна працівників. Це дозволяє планувати бюджет та ресурси ефективніше та стратегічно[32].

Методологія оцінювання персоналу підприємства - це систематичний підхід до оцінювання здібностей, навичок, виконання роботи та потенціалу працівників з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Основні принципи та підходи до методології оцінювання персоналу включають:

1. Об'єктивність. Методологія повинна бути об'єктивною, тобто базуватися на конкретних даних та фактах, а не на особистому суб'єктивному оцінюванню.

2. Чіткість та структурованість. Методологія повинна бути чіткою і структурованою, з детальною інструкцією щодо процедури оцінювання, критеріїв та показників, за якими виконується оцінювання.

3. Системність. Методологія повинна бути системною, тобто охоплювати всі аспекти роботи та професійного розвитку працівника, включаючи знання, навички, виконання завдань, а також потенціал для подальшого розвитку.

4. Участь працівників. Методологія оцінювання повинна передбачати участь працівників у процесі, забезпечуючи їхній активний внесок у визначення критеріїв оцінювання та постановку цілей[36].

У табл. 1.2 наведено основні етапи оцінювання персоналу підприємства.

Основні етапи оцінювання персоналу підприємства *

Етап	Характеристика
Підготовчий етап	Визначення цілей оцінювання. Установлення конкретних цілей та завдань, які потрібно досягти через оцінювання персоналу
	Вибір методів та інструментів. Обговорення та вибір методів оцінювання, таких як оцінювання відповідності кваліфікації, оцінювання професійної ефективності, метод 360 градусів тощо.
	Розробка критеріїв оцінювання: Визначення конкретних критеріїв та параметрів, які будуть використовуватися для оцінювання різних аспектів роботи персоналу.
Проведення оцінювання	Збір даних. Організація процесу збору даних про працівників, включаючи інформацію про їхні здібності, навички, виконання роботи тощо
	Аналіз та оцінювання. Проведення аналізу та оцінювання зібраних даних згідно з попередньо визначеними критеріями та методами
Формування результатів	Підготовка звіту. Оформлення результатів оцінювання у вигляді звіту, який містить відомості про кожного працівника, їхні сильні та слабкі сторони, рекомендації щодо подальшого розвитку
	Обговорення з результатами. Проведення зустрічей з працівниками для обговорення результатів оцінювання, визначення векторів подальшого розвитку та планів розвитку для кожного співробітника.
Управлінський етап	Планування розвитку. Визначення індивідуальних планів розвитку для працівників на основі результатів оцінювання
	Моніторинг та оновлення. Постійний моніторинг та оновлення результатів оцінювання, враховуючи зміни в організаційному середовищі та потребах підприємства.

Примітка. *Джерело: [36]

Економічні показники оцінювання персоналу допомагають визначити ефективність використання людських ресурсів підприємства з економічної точки зору. Оцінювання на основі цих показників дозволяє визначити внесок кожного працівника у фінансових результатах підприємства та виявити можливості для оптимізації та підвищення ефективності роботи персоналу. Основні економічні показники оцінювання персоналу можуть включати:

1. Продуктивність працівника. Об'єм та якість виробничої або сервісної діяльності, виражений у виробленому продукції, послугах, завершених проектах, клієнтських відгуках тощо.

2. Витрати на персонал. Вартість оплати праці проти виробленої продукції чи послуг, співвідношення витрат на персонал до загальних витрат підприємства.

3. Ефективність використання ресурсів. Порівняння обсягу виробництва або обслуговування з витратами на персонал та іншими ресурсами.

4. Прибутковість працівника. Здатність працівника генерувати прибуток або додаткову вартість для підприємства через свою роботу.

5. Відношення до інвестицій. Оцінювання ефективності витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників до отриманих результатів у вигляді покращення продуктивності та результативності роботи. [36 с.144]

6. Рентабельність проектів та завдань. Визначення вкладу працівника у рентабельність та успішність виконання проектів та завдань.

Отже, усе вище сказане підкреслює важливість оцінювання персоналу діяльності підприємства як ключового ресурсу, що визначає успішність його функціонування. Персонал не лише забезпечує високу якість продукції та послуг, але й впливає на конкурентоспроможність, інноваційність та репутацію підприємства. Оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом.

1.2. Критерії та показники, що використовуються у системах оцінювання працівників

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення його критеріїв, чітких і зрозумілих як для того, кого оцінюють, так і для тих хто оцінює. Успішний добір критеріїв є необхідною умовою забезпечення об'єктивності та повноти зроблених висновків.

Вибір критеріїв залежить від мети оцінювання. Розрізняють кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії та критерій ефективності.

Кваліфікаційні, критерії які використовуються при відборі працівників, у тому числі керівників, визначенні потреб у навчанні, підвищення кваліфікації, прийняття рішень щодо переведення на вищі посади. Ці критерії стосуються обсягу знань і вмінь, набутих упродовж життя і необхідних для виконання службових обов'язків. До них належать освіта, здобуті на курсах та тренінгах знання, практичні вміння тощо.

Поведінкові критерії використовуються для стимулювання бажаної поведінки з урахуванням специфіки робочого місця, вимог керівника. Це – прагнення до кар'єрного росту, наполегливості і систематичності у роботі, лояльність і професіоналізм у відносинах з клієнтами, керівництвом і співробітниками.

Особистісні критерії мають відношення до відбору працівників на відповідні робочі місця, службовому просуванні. Їх оцінюють за допомогою тестів і анкет. Це - креативність, відповідальність, динамічність, темперамент, старанність, стресостійкість.

Критеріями ефективності при оцінюванні рівня виконання завдань, професійної спроможності, визначення посадових окладів, винагород, премій, службового просування, звільнення. Це - обсяг виконаної роботи у фізичному і вартісному вимірах, якість виконаної роботи, дотримання термінів виконання завдань, економічна ефективність діяльності працівників, кількість залучених клієнтів, укладених договорів тощо.

Зміст кожної групи критеріїв залежить від посади працівника, і кожна з них може мати власний набір критеріїв, які необхідно встановлювати й оцінювати залежно від кваліфікації посади. Так, М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва та інші [9] вважають, що під час оцінюванні фахівців підприємства можна використовувати такі критерії: професійні якості (професійні знання; професійні уміння та навички; знання документів, які регламентують їх діяльність; здатність до накопичення й оновлення професійного досвіду; сутність реалізації досвіду на займаній посаді; здатність до творчого використання професійного досвіду); ділові якості (організованість у практичній діяльності; відповідальність та виконавчість; ініціатива та підприємливість; самостійність рішень та дій; якість кінцевого результату діяльності); морально-психологічні якості (гуманність; здатність до самооцінки; етика поведінки; стиль спілкування; дисциплінованість; справедливість; чесність; здатність адаптуватися до нових умов; лідерство); інтегральні якості (авторитарність;

інтенсивність (працездатність)); культура мислення і мови; комунікативність; загальна культура; культура роботи з документами).

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватися певних вимог. Вони повинні:

- відображати нормативні уявлення про професійні та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівників відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;

- застосувати достатню кількість показників для більш глибокої характеристики об'єкта аналізу;

- мати кількісне рішення, що означає наявність декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів ефективності;

- бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;

- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим, а витрати не перевищували вигоди від його результатів.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) продуктивність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці по його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т.д.);
- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

Зосереджуючись на продуктивність під час оцінювання, необхідно мати чітке уявлення про те, які результати потрібно оцінювати, чи є вони результатом індивідуальних трудових зусиль конкретного працівника чи ні. Якщо ж

результати є результатом колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть завдання оцінювати особисті якості працівника, то необхідно визначити: які якості слід вибрати з великого їх переліку: які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть вибрані якості об'єктивно оцінювати усіх працівників за одним і тим же методом використанням однієї методики чи для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

До показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і достовірність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Отже, система критеріїв оцінювання персоналу, що ґрунтуються на об'єктивності та індивідуальному підході, може стати ефективним інструментом для розвитку та мотивації працівників, а також для підвищення загальної ефективності роботи організації.

1.3. Методи оцінювання діяльності персоналу підприємства

Оцінювання персоналу є частина процесу відбору та розвитку персоналу. На сьогодні існує два методи оцінювання[9]:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінювання працівників організації.

Вітчизняна та зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, що визначають зміст її процедури, а саме [22]:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- встановлення терміну випробування.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства здійснюється за двома напрямками:

– оцінювання результатів роботи та чинників, які визначають міру досягнення цих результатів;

– аналізу динаміки продуктивності праці за певний період часу, а також динаміки умов, що впливають на результат [27].

Метод оцінювання – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки та результатів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. , за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінювання подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінювання, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. За інструментами оцінювання виділяють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результати опитування, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, засновані на оцінювання результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод) [15].

Існують багато методів оцінювання персоналу, але жоден з них не може забезпечити високу достовірність, тому доцільніше проводити комплексне оцінювання працівників, поєднуючи декілька методів. Звичайно, оцінити всі якості людини неможливо, але головне – визначити основні якості її діяльності. Достовірною і повною буде інформація, що містить відповіді на питання: які здібності людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, – за яких умов вони можуть реалізуватися в майбутньому[4].

Методи оцінювання персоналу мають відповідати організаційній структурі, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання, бути простими та зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо [7]. Важливим завданням оцінювання персоналу організації є побудова набору показників, здатних повністю оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та

організації в цілому. Вважають, що на сьогоднішній день найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначають на основі оцінювання його основних трудових якостей за оцінною шкалою [24].

Методи оцінювання персоналу підприємства:

1. Графічна шкала оцінювання (метод стандартних оцінок, метод шкалування) - Найпростіший і найрозповсюдженіший метод оцінювання працівника. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи або результатів діяльності працівника за період атестації за стандартною шкалою. Шкала відображає характеристики (кількісні та якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання завдання (від незадовільного до відмінного).

2. Порівняльні методи досить прості. Їхні результати можуть бути використані у сфері оплати праці. Однак результати не можуть бути використані для професійного розвитку чи професійного навчання.

3. Метод альтернативного ранжування - ранжування працівників від кращого до гіршого за певними характеристиками (на основі результатів роботи за атестаційний період). Спочатку виписують усі підлеглих, яких оцінюють, потім викреслюють тих, кого знають недостатньо. Визначають найкращих і найгірших, поки не буде складено рейтинг всіх.

4. Метод упорядкування рангів - за кожним показником складають ранжувальний ряд. Сумарне (узагальнене) оцінювання працівників розраховується додаванням окремих рангів. Недоліки: ненормовані витрати часу. Не можна зробити достовірним висновок про якісну дистанцію між двома працівниками.

5. Метод примусового розподілу - встановлюються відсотки ранжованих. Наприклад, 10% кращих, 10% гірших та ін. Незмінна кількість членів груп. Недолік: залежить від адекватності першопочаткової точки відліку.

6. Метод попарного порівняння – порівнюється одного працівника з іншим співробітником, який працює з ними, за кожною характеристикою (наприклад, обсяг виконаної роботи, якість тощо). Для кожної характеристики

створюють таблицю можливих пар працівників, і визначають працівників, які працюють краще/гірше.

7. Метод критичних ситуацій - особа, яка проводить оцінювання, записує хороші та несприятливі випадки та кожні шість місяців обговорює їх із працівниками. Часто використовується як додатковий метод до методу ранжування. Допомагає працівнику зрозуміти, що добре, а що погано.

8. Метод управління за цілями - визначення специфічних вимірних цілей для кожного працівника, регулярно обговорюють досягнення їх. Таких цілей небагато, і вони мають відображати найважливіші завдання діяльності працівника. Вони повинні бути конкретними; вимірними; досяжними; значущими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний термін виконання). Після закінчення атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).

9. Метод оцінювання персоналу – «360 – атестація» - акцент робиться на оцінювання працівників їхніми колегами та їх здатність працювати в групі. Працівника оцінює керівник, колеги та підлеглі. Хоча конкретні механізми оцінювання відрізняються, найважливішим є – отримання комплексного оцінювання. Недолік: можуть виникнути конфлікти.

10. Психологічні методи – в основному використовуються для виявлення працівників з потенціалом для професійного розвитку та планування цілей для їх розвитку. Професійні психологи використовують спеціальні тести, співбесіди, вправи для оцінювання наявності та ступеня розвитку тих чи інших рис у працівників. Оцінюють не результати, як це роблять традиційні методи, а потенціал працівника [6].

Широко використовують метод оцінювання досягнення цілей, сутність якого передбачає спільне визначення керівниками та підлеглими цілей діяльності працівника на певний період. Цілі мають бути конкретні, реалістичними і обмеженими у часі. Тоді створюють план дій, який визначає конкретні кроки.

Досягнення цілей має бути важливим як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації та забезпечення її загальної конкурентоспроможності. Найповніша система оцінювання персоналу проявляється в комплексному оцінюванні працівника, яка може бути розробляється для всіх категорій працівників організації. Оцінювання для характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінювання особистості та оцінювання професійних навичок. Цей підхід намагається пов'язати оцінювання персоналу лише з роботою, навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід визначає оцінювання навичок і компетенцій, необхідних для навчання, розвитку та вдосконалення [7].

Згідно з ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [33]: У ст. 11 цього ж закону зазначено, що роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначає роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації [33].

Атестація - процедура визначення рівня, кваліфікацію, практичних навиків та ділову кваліфікацію працівника, визначити їх відповідність (не відповідність) робочим місцям, обов'язкам та визначити потенційні можливості працівника для цього [2].

Мета атестації – є раціональний розподіл працівників та ефективне використання їх знань, навичок та умінь.

За результатами атестації керівник організації має право прийняти рішення про: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) заробітної плати; визначення компенсацій; рішення щодо професійного розвитку та отримання нової спеціальності.

У табл. 1.4 наведено етапи проведення атестації працівників.

Таблиця 1.4

Етапи проведення атестації працівників*

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка нормативних документів про проведення атестацію: <ul style="list-style-type: none"> - наказу, - перелік атестованих осіб; - списку атестаційних комісій; - методики проведення атестації; - плану заходів із проведення атестації; - інструкцій з оформлення та зберігання атестаційних матеріалів. 2. Підготовка та роз'яснення керівниками відділів. 3. Підготовка необхідних бланків та форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звіт атестації складається самостійно або за розробленою формою. 2. Оформляють документи для оцінювання(тести, завдання). 3. Співбесіда та аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії.
Зведення підсумків атестації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз кадрової інформації. 2.Зведення результатів створення порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу шляхом виділення групи осіб та професійні якості яких розвинені не в повній мірі. 3.Виділення осіб з ефективними навичками та результатами. 4. Підготовка рекомендацій щодо використання (виконання) висновків атестаційної комісії.
Виконання рекомендації атестаційної комісії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію за її результатами. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання атестаційних матеріалів. 4. Внесення змін до особових карток працівників

Примітка. *Джерело: [9]

Атестація є завершеним, оформленим документально результатом оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується низкою офіційних документів та відповідним методичним забезпеченням. Організації можуть створювати власні правила щодо проведення атестації на основі із встановлених цілей. Однак слід мати на увазі, що певні формальні вимоги щодо

процедури її проведення, зокрема, дотриманню цих процедур надається особливе значення [4].

Отже, використання різноманітних методів та інструментів дозволяє отримати об'єктивні дані щодо кваліфікації, ефективності та потенціалу співробітників, що є основою для подальшого управління персоналом та розвитку організації. Крім того, використання такої методології сприяє підвищенню мотивації персоналу, оптимізації трудових процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОБЕСТ-2019»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агробест-2019»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агробест-2019» (далі – ТОВ «Агробест-2019») було засновано у 2019 р., розташоване в м. Києві і займається оптовою торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами.

ТОВ «Агробест-2019» є юридичною особою, має самостійну структуру управління, окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку з найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити.

ТОВ «Агробест-2019» діє на підставі статуту, який містить відомості про назву та місцезнаходження, мету і предмет діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості [39].

Економічна ефективність вказує на кінцевий позитивний ефект від використання засобів виробництва і праці, а також сукупних її вкладень на одиницю корисного ефекту. Динаміка фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «Агробест-2019» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агробест-2019»*

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Необоротні активи, тис. грн	847,8	960,3	1177,3	138,86
Оборотні активи, тис. грн	12859,3	14100,9	21040,7	163,6
Власний капітал, тис. грн	5128,8	7875,7	14630,8	285,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	-	7575,7	14630,8	-
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	8578,3	7185,5	7587,2	88,45
Середня кількість працівників, особи	23	21	22	95,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	901,5	2742,2	6754,7	749,3

Примітка. * Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.2 можна зробити висновок, що необоротні активи за три роки (2021-2023) зросли на 38,66% Оборотні активи збільшилися на 63,6%. Це може свідчити про зростання активності підприємства у 2022 та 2023 роках. Власний капітал виріс на 185,3%. Це може бути результатом успішного фінансового управління та збільшення ефективності використання ресурсів. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 11,55%. Кількість працівників зменшилася лише на 4,4 %. Це може вказувати на певну стабільність кадрового складу протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток значно збільшився – в 7,5 разів (або на 649,3%). Це позитивний сигнал про ефективність діяльності підприємства та можливий показник його успішності.

У табл. 2.2 наведено динаміку основних показників звіту про фінансові результати у ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників звіту про фінансові результати ТОВ
«Агробест-2019» ***

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	160616,1	149923	334411	208,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	154958,4	141536	318489	205,5
Валовий прибуток, тис. грн	5657,7	8386,6	15922,1	281,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	198,9	3609,6	1486	747,11
Чистий прибуток, тис. грн	901,5	2742,2	6754,7	749,3

Примітка: *Розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що від 2021 до 2023 року, чистий дохід зріс на 108,2%. Це свідчить про значне зростання обсягу реалізованої продукції та успішність стратегії продажів компанії. Собівартість також зросла на 105,5%. Це може бути результатом збільшення витрат на виробництво або придбання дороговартісного обладнання. Валовий прибуток збільшився на 181,4%. Це свідчить про ефективність управління виробничими

процесами та контролю над собівартістю. Податок на прибуток від звичайної діяльності збільшився на 647,11%.

У табл. 2.3 наведено показники ділової активності ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Агробест-2019»*

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	160616,1	149923	334411	208,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4532,2	4921,4	7535,6	166,3
Активи, тис. грн	13707,1	15061,2	22218	162,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн	5447,4	3859,5	4176,8	76,67
Оборотність кредиторської заборгованості, тис. грн	35,44	30,46	44,38	125,22
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	10,16	11,82	8,11	79,82
Оборотність активів, тис. грн	11,72	9,95	15,05	128,41
Оборотність кредиторської заборгованості, тис. грн	29,48	38,85	80,06	271,6

Примітка: *Розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Аналізуючи показники ТОВ «Агробест-2019» за період 2021-2023 років, можна визначити декілька ключових тенденцій. Дебіторська заборгованість зросла на 66,3%, що може вказувати на збільшення обсягів продажів та потребу в управлінні внутрішніми фінансами компанії.

З іншого боку, активи підприємства зросли на 62,1%, що може свідчити про розширення бізнесу та збільшення його потенціалу. Кредиторська заборгованість зменшилася на 23,33 %, а оборотність кредиторської заборгованості збільшилася на 25,22%, що може бути результатом змін у політиці збору платежів та співробітництва з постачальниками.

Період погашення дебіторської заборгованості скоротився на 20,18 %, що може бути позитивним сигналом щодо ефективності управління заборгованістю та оптимізації фінансових потоків. Загалом, показники свідчать про певні

позитивні зміни у фінансовому стані підприємства, але вимагають уваги до управління заборгованістю та фінансовим плануванням на майбутнє.

У табл. 2.4 наведено показники прибутковості ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.4

Динаміка показників прибутковості ТОВ «Агробест-2019» *

Показники	Рік			2023 р. у % (+/-) до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Чистий прибуток, тис. грн	901,5	2742,2	6754,7	749,3
Активи, тис. грн	13707,1	15061,2	22218	162,1
Власний капітал, тис. грн	5128,8	7875,7	14630,8	285,3
Операційний прибуток, тис. грн	1100,4	3351,8	8240,7	748,9
Чистий дохід (виручка), тис. грн	160616,1	149923	334411	208,2
Оборотні активи, тис. грн	12859,3	14100,9	21040,7	163,6
Рентабельність активів, %	6,58	18,21	30,40	+23,82
Рентабельність власного капіталу, %	17,58	34,82	46,17	+28,59
Рентабельність продажу, %	81,92	81,81	81,97	+0,05
Рентабельність оборотних активів, %	7,01	19,45	32,10	+25,09

Примітка: *Розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Агробест-2019» за 2021-2023 роки свідчить про значне покращення фінансової стійкості та ефективності управління бізнесом. Збільшення чистого прибутку є дуже позитивним сигналом, що може бути результатом успішної стратегії управління фінансами та оптимізації бізнес-процесів. Зросла рентабельність активів, власного капіталу та оборотних активів свідчать про покращення ефективності використання ресурсів компанії. Ці позитивні тенденції створюють підстави для подальшого розвитку та зростання підприємства у майбутньому.

На рис. 2.1 наведено структуру управління ТОВ «Агробест-2019»

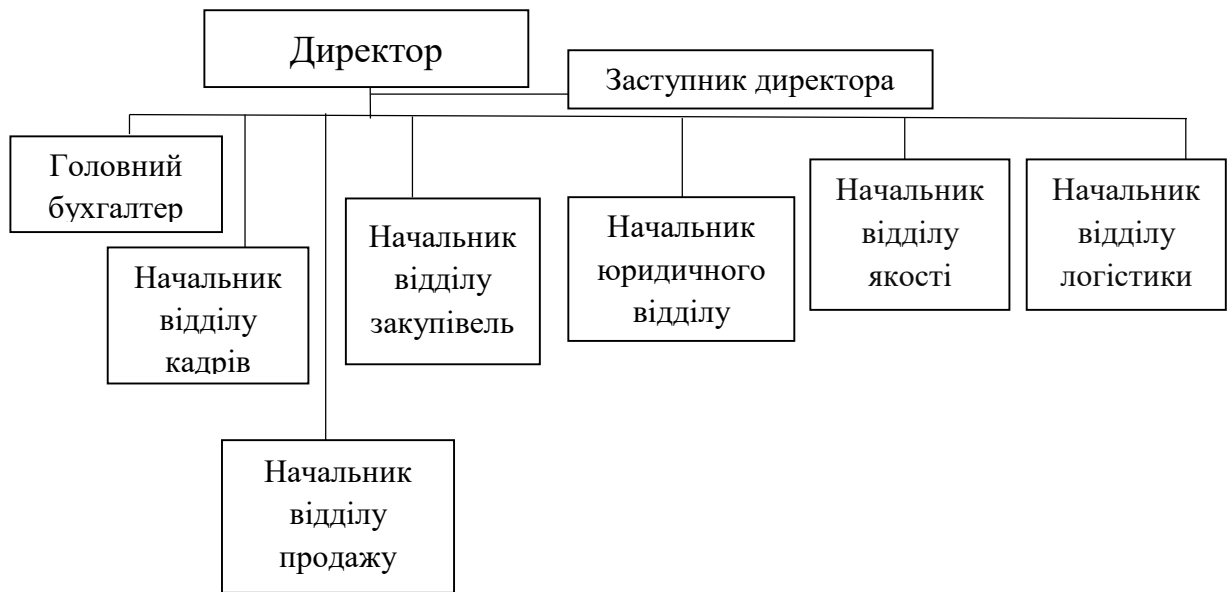


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Агробест-2019» *

Примітка: *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства.

ТОВ «Агробест-2019» має структуру управління, що дає змогу забезпечити високий рівень виробничої діяльності та розвитку підприємства. Кожна категорія працівників має свої особливості та виконує важливі завдання, необхідні для досягнення успіху в діяльності підприємства. Важливою складовою успіху є належне керівництво та забезпечення належних умов для роботи працівників з усіх категорій.

Головні управлінські функції у ТОВ «Агробест-2019» покладено на директора та заступника директора.

Директор ТОВ «Агробест-2019» створює необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечити неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Організацією документообігу на підприємстві та підбором кваліфікованих працівників займається відділ кадрів. До компетенції цього відділу входять такі повноваження, перепідготовки та атестації кадрів, та виконання доручень керівництва в роботі з кадрами.

Основну роль у постачальницько-збутовій діяльності займає відділ логістики, який виконує безліч важливих функцій з постачання товарів на підприємство та збуту товару споживачам. Логістичний підрозділ підприємства об'єднує в один управлінський комплекс питання матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів.

У табл. 2.5. наведено SWOT-аналіз ТОВ «Агробест - 2019».

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Агробест-2019»*

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Слабкі сторони:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент видів продукції, що дає конкурентну перевагу. - У підприємстві працюють кваліфіковані та досвідчені працівники. - Підприємство знаходиться у сприятливому для ведення оптової торгівлі регіоні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підприємство недостатньо використовує маркетингові інструменти для просування продукції. - Відсутність чіткої стратегії підприємства. - Зростання витрат на логістику та транспортування через збільшення цін на паливо та транспортних послуг.
<i>- Можливості:</i>	<i>- Загрози:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток нових ринків збуту через експорт або розширення географії діяльності. - Створення програм лояльності для залучення покупців. - Збільшення попиту на м'ясопродукти. - Впровадження нових технологій. - Зміцнення партнерських відносин. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції на ринку, яке може призвести до зниження цін та прибутку. - Економічні труднощі, які можуть виникнути через зміни економічної ситуації в країні або регіоні. - Зміна споживчих вподобань.

Примітка. * Розроблено автором за інформацією підприємства

Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «Агробест-2019» - це успішне та динамічно розвивається підприємство, що займається оптовою торгівлею м'ясом та м'ясними продуктами. Підприємство має чітку структуру управління, кваліфікований персонал. За останні 3 роки ТОВ «Агробест-2019» спостерігається значне зростання чистого прибутку.

2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу ТОВ «Агробест-2019»

Аналіз якісного складу та плинності персоналу ТОВ «Агробест-2019» визначає рівень компетентності та мотивації працівників, а також ідентифікувати причини звільнень та їх вплив на стабільність бізнесу. Розробки стратегій з оптимізації якісного складу персоналу, покращення системи мотивації та зменшення плинності працівників, сприяючи успішному функціонуванню компанії.

У табл. 2.6 наведено кількісний склад персоналу ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.6

Кількісний склад персоналу ТОВ «Агробест-2019»*

Показники	Одиниці виміру	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, усього	осіб	23	21	22	95,6
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	15	16	14	93,3
	%	65,2	76,2	63,6	-1,6
- кількість нештатних працівників	осіб	8	5	8	100
	%	34,8	23,8	36,4	1,6
Працюючих за цивільно - правовими договорами	осіб	7	6	7	100
	%	30,4	28,6	31,8	1,4

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Аналізуючи табл. 2.7, можна зробити висновки, що середньооблікова кількість працівників ТОВ «Агробест-2019» у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилась на 1 особу. Основну частку персоналу становлять штатні працівники 63,6 %. Кількість нештатних працівників становить 36,4 %. Частина працюючих за цивільно-правовими договорами становить 31,7 %, що вказує на те, що більша частка працівників підприємства працюють за трудовим договором.

На січень 2023 року встановлено загальну чисельність персоналу підприємства – 22 особи, з них 12 чоловіків та 10 жінок, що становить 57% та 43 % відповідно (рис. 2.2). Причому таке співвідношення зберігається протягом останніх кількох років діяльності організації.



Рис. 2.2. Статеву структуру персоналу ТОВ «Агробест-2019».

Примітка: *Розроблено автором за даними підприємства

Кількість чоловіків в структурі персоналу підприємства перевищує на 14% від кількості жінок.

У табл. 2.7 наведено вікову структуру персоналу ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу ТОВ «Агробест-2019»*

Вік, років	Кількість, осіб	Частка, %
До 18		0
18-29	3	13,6
30-39	10	45,5
40-49	5	22,8
50-59	3	13,6
60 та старше	1	4,5
Всього	22	100

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Більшість персоналу становлять особи віком 30-49 років, які разом становлять 45,5% всього колективу. Молоді на підприємстві доволі небагато, як і людей передпенсійного та пенсійного віку. Водночас 7% персоналу через 8-10 років досягне пенсійного віку, тому варто замислитись над їх заміною, набираючи на роботу молодь. Вік більшості керівників 40-49 років, причому жінки займають 22,8% керівних посад.

У табл. 2.8 наведено розподіл персоналу за рівнем освіти.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Агробест-2019» за рівнем освіти*

Освіта	Кількість, осіб	Частка, %
Професійна (професійно-технічна) освіта	3	15
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	4	17
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	15	68
Немає вищої освіти	-	-
Всього	22	100

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Таким чином, найбільша частина працівників 68% мають другий (магістерський) рівень вищої освіти, що свідчить про високий рівень кваліфікації та професійної підготовки працівників підприємства. 17% працівників перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Це може означати, що компанія надає можливості для навчання та підвищення кваліфікації своїм співробітникам. 15% працівників мають професійна (професійно-технічна) освіта. Це можуть бути спеціалісти з певних областей, які не потребують вищої освіти, але мають необхідні навички для виконання своїх обов'язків.

У ТОВ «Агробест-2019» аналіз плинності персоналу було проведено на основі наступних показників: внутрішній оборот персоналу, зовнішній оборот, оборот за наймом, оборот за звільненням, коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.

За 2023 рік у ТОВ «Агробест-2019» було прийнято на вакантні посади – 3 працівників, 2 – переведено на інші посади, 2 – звільнено, з яких: 1 – вийшли на пенсію, 1 – звільнився за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 22 осіб.

Один з більш явних критеріїв формування складової персоналу підприємства є рівень змінності кадрів. Змінність кадрів можна розглянути з двох сторін – як з позитивної, так і з негативної. Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.1)):

$$O_{\text{вн}} = (\text{ЧП}_{\text{ін}}/\text{СЧП}) * 100 \% , \quad (2.1)$$

де $O_{\text{вн}}$ – внутрішній оборот персоналу;

$\text{ЧП}_{\text{ін}}$ – чисельність працівників переведених на інші посади;

СЧП – середньоспискова чисельність працівників.

$$O_{\text{вн}} = (2/22) * 100 \% = 9,1 \%$$

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.2)):

$$O_{\text{найм}} = (\text{П}_{\text{вп}}/\text{СЧП}) * 100 \% , \quad (2.2)$$

де $O_{\text{найм}}$ – оборот персоналу за наймом;

$\text{П}_{\text{вп}}$ – чисельність прийнятих працівників на вакантні посади.

$$O_{\text{найм}} = (3/22) * 100 \% = 13,63 \%$$

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.3)):

$$O_{\text{зв}} = (\text{К}_{\text{зп}}/\text{СЧП}) * 100 \% , \quad (2.3)$$

де $O_{\text{зв}}$ – оборот персоналу за звільненням;

$\text{К}_{\text{зп}}$ – кількість звільнених працівників.

$$O_{\text{зв}} = (2/22) * 100 \% = 9,1 \%$$

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням (формула (2.4)):

$$O_{\text{зов}} = O_{\text{найм}} + O_{\text{зв}} , \quad (2.4)$$

де $O_{\text{зов}}$ – оборот персоналу зовнішній.

$$O_{\text{зов}} = 13,63 \% + 9,1 \% = 22,73 \%$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.5)):

$$K_{\text{пл}} = (\text{К}_{\text{зпб}} + \text{К}_{\text{зпд}})/\text{СЧП} * 100\% , \quad (2.5)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$\text{К}_{\text{зпб}}$ – кількість працівників звільнених за власним бажанням;

$K_{зпд}$ – кількість працівників звільнених за порушення дисципліни.

$$K_{пл} = (1/22)*100\% = 4,5 \%$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках (формула (2.6)):

$$K_{зм} = (КПЗ/СЧП)*100\% , \quad (2.6)$$

де $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності;

КПЗ – найменша величина з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) працівників.

$$K_{зм} = (2/22)*100\% = 9,1 \%$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2023 рік у ТОВ «Агробест-2019» відбулися незначні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 9,1 %, коефіцієнт зовнішнього обороту – 22,73 %. Більше працівників було прийнято, ніж звільнено, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням 9,1 % і коефіцієнт обороту персоналу за наймом 13,63 %. За 2023 рік плінність персоналу у ТОВ «Агробест-2019» – 4,5 %. В той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

2.3. Здійснення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019»

Оцінювання персоналу у ТОВ «Агробест-2019» є ключовим елементом, який дозволяє оцінити ефективність праці працівників та забезпечити їхній подальший розвиток. У підприємстві використовуються різноманітні методи оцінювання, включаючи кількісні та якісні підходи, такі як оцінювання результатів роботи. Ці методи дозволяють зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного працівника, сприяють плануванню подальшого розвитку та мотивації персоналу для досягнення бізнес-цілей. Завдяки систематичному оцінюванню, ТОВ «Агробест-2019» може забезпечити оптимальне використання свого людського капіталу та підвищити ефективність роботи всього підприємства.

Оцінювання персоналу у підприємстві ТОВ «Агробест-2019» може включати кілька етапів та методів, що зазвичай використовуються в

підприємствах. Ось декілька можливих кроків, які можуть бути частиною процесу оцінювання на даному підприємстві:

1. Визначення цілей оцінювання. Перш ніж розпочати оцінювання, важливо визначити цілі та завдання цього процесу. Наприклад, покращення робочої ефективності, виявлення потенційних лідерів або планування розвитку кар'єри співробітників.

2. Вибір методів оцінювання. Після визначення цілей, потрібно обрати підходящі методи оцінювання. Це може бути комбінація методів, таких як оцінювання керівництва, 360-градусний звіт, тестування знань та навичок тощо.

3. Проведення оцінювання. Коли методи визначені, розпочинається процес оцінювання персоналу. Це може включати заповнення анкет, співбесіди, тестування, аналіз робочої діяльності тощо.

4. Аналіз результатів. Після збору даних проводиться аналіз результатів оцінювання. Цей етап допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, їхні досягнення, потенцій та можливі області покращення.

5. Зворотній зв'язок та планування розвитку. На основі аналізу результатів проводиться зворотній зв'язок з кожним співробітником. Розробляється план розвитку для підвищення ефективності та розвитку кожного працівника.

6. Моніторинг та перегляд. Оцінювання персоналу - це постійний процес. Після реалізації планів розвитку важливо здійснювати моніторинг і періодичний перегляд результатів, а також коригувати стратегії, якщо необхідно.

У табл. 2.9 наведено функції відділів в оцінюванні персоналу підприємства ТОВ «Агробест-2019».

Функції відділів в оцінюванні персоналу підприємства**ТОВ «Агробест-2019»***

Посада	Функції
Начальник відділу закупівель	Оцінювання навичок ведення переговорів та укладання контрактів. Аналіз здатності економити кошти та знаходити вигідні пропозиції. Оцінювання знань ринку та розуміння потреб підприємства.
Начальник юридичного відділу	Оцінювання знань законодавства та вміння його застосовувати. Аналіз здатності аналізувати складні юридичні питання та приймати обґрунтованих рішень. Оцінювання навичок ведення переговорів та складання юридичних документів.
Начальник відділу кадрів	Оцінювання навичок роботи з персоналом, таких як прийняття, навчання та розвиток. Аналіз здатності мотивувати та оцінювати працівників. Визначення рівня комунікабельності та організаторських здібностей.
Начальник відділу логістики	Оцінювання навичок планування та управління ланцюгами постачання. Аналіз здатності вирішувати логістичні проблеми та оптимізувати процеси. Визначення рівня аналітичних та управлінських здібностей.
Начальник відділу якості	Оцінювання навичок контролю якості послуг. Аналіз здатності виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з якістю. Оцінювання знань стандартів та норм якості.
Начальник відділу продажу	Оцінювання навичок продажу та укладання угод. Аналіз здатності будувати стосунки з клієнтами та розуміти їхні потреби. Оцінювання знання ринку та конкурентного середовища.

Примітка: *Розроблено автором за інформацією підприємства

Для оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» використовують такі як метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності та метод оцінювання за цілями.

Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності — це система, що визначає та оцінює головні аспекти продуктивності та успішності роботи співробітників або підприємства в цілому. Цей метод дозволяє визначити, наскільки добре досягаються поставлені цілі та завдання, та визначити області, де потрібні покращення.

У табл. 2.10 наведено приклад здійснення оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності діяльності у ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 2.10

**Здійснення оцінювання персоналу за ключовими показниками
ефективності діяльності у ТОВ «Агробест-2019»***

Показники	
Фінансові показники: - рентабельність продажів; - чистий прибуток; - кількість нових клієнтів	Начальник відділу продажу
Продуктивність праці: - кількість зустрічей з клієнтами - кількість укладених договорів - середня сума угоди	
Якість послуг: - рівень задоволеності клієнтів - кількість скарг від клієнтів - відсоток повернень продукції	
Ринкові показники: - частка ринку - рівень впізнаваності бренду - лояльність клієнтів	
Інновації та розвиток: - кількість запропонованих послуг, запропонованих клієнтам - участь в навчальних програмах - впровадження нових методів роботи	
Кількість успішно вирішених юридичних питань	Начальник юридичного відділу
Витрати на юридичні послуги	
Рівень правового ризику	
Рівень плинності кадрів	Начальник відділу кадрів
Вартість найму та утримання персоналу	
Задоволеність працівників	
Витрати на логістику	Начальник відділу логістики
Рівень обслуговування клієнтів	
Запаси товарів	
Задоволеність клієнтів послугами	Начальник відділу якості
Профілактика дефектів	
Управління процесами якості	

Примітка: *Розроблено автором за інформацією підприємства
Аналіз ключових показників ефективності (КРІ) сприяє визначенню
досягнень працівників у відповідності до поставлених цілей та завдань.

Методи оцінювання персоналу у ТОВ «Агробест-2019» є різноманітними
та спрямованими на комплексне оцінювання працівників з різних аспектів.

Метод оцінювання за цілями є одним із методів, які використовує ТОВ
«Агробест-2019» для оцінювання своїх працівників. Цей метод передбачає

спільне вставлення цілей між керівником та співробітником, а потім оцінювання результатів роботи співробітника щодо досягнень цих цілей.

Метод оцінювання за цілями ТОВ «Агробест-2019» включає такі етапи:

1. Визначення цілей(керівник та працівник спільно визначають цілі, яких прагне досягти співробітник протягом періоду часу.

2. Розробка плану дій(працівник розробляє план дій, який описує, як він/вона буде досягати своїх цілей.

3. Регулярний моніторинг(керівник та працівник регулярно зустрічаються, щоб відстежити прогрес та за потреби вносити коригування до цілей або плану дій.

4. Оцінювання результатів(наприкінці періоду оцінювання керівник оцінює результати роботи працівників щодо досягнення його/її цілей.

Матеріальна мотивація в ТОВ «Агробест-2019» включає в себе лише оплату праці. ТОВ «Агробест-2019» використовує погодинно – преміальну систему оплати праці для всіх категорій працівників. Заробітна плата в ТОВ «Агробест-2019» складається із основної та додаткової частин. Основна заробітна плата рахується за виробіток норм праці. Вона включає в себе погодинний розмір оплати праці для робітників та посадові оклади для спеціалістів та керівників.

Безсумнівним є те, що система матеріального грошового стимулювання представляє для співробітників організації більший інтерес. Найважливішою мірою грошового матеріального стимулювання на підприємстві є заробітна плата, яка складається з посадового окладу, премії, доплат і надбавок.

Але застосування тільки матеріальної мотивації не дає такого бажаного ефекту, тому що у працівників є інші потреби, які не може задовільнити отримання тільки заробітної плати. Орім того, тільки орієнтування на аспект матеріальної мотивації прогресує збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Саме тому нематеріальна мотивація вважається головним компонентом системи мотивації персоналу.

В ТОВ «Агробест-2019» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації: можливість підвищення кваліфікації; надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки; забезпечення гнучкого графіка для працівників; навчання працівників; створення комфортних умов праці; проведення мотиваційних нарад.

Отже, оцінювання персоналу у ТОВ «Агробест-2019» є важливим елементом управління персоналом, який дозволяє оцінити ефективність праці співробітників та забезпечити їхній подальший розвиток. На підприємстві використовуються різноманітні методи оцінювання, включаючи оцінювання за ключовими показниками та оцінювання за цілями. Завдяки систематичному оцінюванню персоналу, ТОВ «Агробест-2019» може забезпечити оптимальне використання свого людського капіталу та підвищити ефективність роботи всього підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОБЕСТ-2019»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу

Напрями вдосконалення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» можуть включати впровадження більш об'єктивних критеріїв оцінювання, таких як ключові показники результативності та компетенції, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Розвиток системи зворотного зв'язку, включаючи регулярні обговорення з працівниками їхніх цілей та досягнень, може сприяти більш ефективному оцінюванню та підвищенню мотивації. Крім того, використання сучасних технологій для автоматизації процесів оцінювання та аналізу даних може зробити цей процес більш точним і зрозумілим для всіх сторін.

Сучасна система оцінювання персоналу повинна оцінювати діяльність всього персоналу від нижчого рівня до вищого керівництва, включаючи генерального директора. Це не повинно бути занадто дорогим, чи то з точки зору витраченого часу, персоналу, необхідного для проведення заходу, чи фінансових ресурсів. Система має бути максимально інтегрованою та адаптованою до конкретних обставин підприємства, з чіткими критеріями оцінювання та максимально об'єктивною. Крім того, прозорість оцінювання та повідомлення результатів оцінювання працівникам не має бути невід'ємною частиною системи. У свою чергу, персонал повинен мати можливість надавати зворотній зв'язок. Оцінювання слід проводити своєчасно та регулярно [14].

Підвищення рівня оцінювання персоналу у підприємстві важливо для ефективного управління та розвитку підприємства. По-перше, це включає вдосконалення критеріїв оцінювання, що відображають ключові аспекти роботи та досягнень працівників. По-друге, важливо створити об'єктивну систему оцінювання, яка базується на стандартизованих методах та процедурах, щоб уникнути суб'єктивності та сприяти розумінню вимог і очікувань. Крім того,

ефективність оцінювання можна підвищити шляхом регулярних навчальних програм та тренінгів для оцінювачів, що допоможе підвищити їхню кваліфікацію та об'єктивність у процесі оцінювання персоналу.

Проблеми, пов'язані з оцінюванням діяльності персоналу у ТОВ "Агробест-2019", можуть бути різноманітними і включати такі аспекти:

1. Неоднорідність критеріїв оцінювання. Нестабільність або неоднозначність критеріїв, за якими проводиться оцінювання працівників, може призвести до суб'єктивності в оцінюванні і різних інтерпретацій результатів. Наприклад, якщо критерії оцінювання не чітко визначені або змінюються з часом без достатнього пояснення, це може призвести до недовіри працівників до процесу оцінювання.

2. Недостатність об'єктивних джерел даних. Якщо для оцінювання використовуються переважно суб'єктивні або неструктуровані джерела даних, наприклад, враження керівника чи колег, це може спотворювати об'єктивність процесу. Необхідно мати чіткі метрики та об'єктивні джерела даних для кожного критерію оцінювання.

3. Недосконалість системи зберігання та аналізу даних. Якщо підприємство не має ефективної системи зберігання та аналізу даних про працівників, це може ускладнити оцінювання їхньої діяльності. Наприклад, відсутність централізованої електронної бази даних або недостатність інструментів для аналізу результатів оцінювання.

4. Недостатній зворотний зв'язок і планування розвитку. Якщо після оцінювання не надається адекватний зворотний зв'язок працівникам щодо їхніх результатів та рекомендацій щодо подальшого розвитку, це може призвести до втрати мотивації та занепокоєння серед колективу. Ефективна система планування розвитку на основі результатів оцінювання є ключовою для підтримки високої продуктивності персоналу.

5. Недостатня культура обговорення та відкритості. Якщо у підприємстві відсутня культура відкритого обговорення результатів оцінювання

та питань щодо оцінювання взагалі, це може призвести до конфліктів, несприятливого клімату та втрати довіри працівників до управління.

Можна визначити конкретні заходи з удосконалення оцінювання персоналу в ТОВ «Агробест-2019»:

1. Створення електронної бази для збереження результатів оцінювання. Це дозволить зручно зберігати і аналізувати дані про оцінювання працівників.

2. Автоматизація процесу обробки результатів. Це зменшить навантаження на спеціалістів і дозволить їм більше уваги приділяти зворотному зв'язку зі співробітниками.

3. Розробка чітких та конкретних критеріїв оцінювання для кожної посади. Ці критерії повинні бути зрозумілими та доступними для всіх працівників і мають бути прозоро відображені в Положенні про оцінювання персоналу.

4. Розробка критеріїв оцінювання для бухгалтерії. Це дозволить оцінити їхню роботу та виявити можливі проблеми, що допоможе в удосконаленні роботи цих відділів.

Створення електронної бази для збереження результатів оцінювання персоналу дійсно має багато переваг. Це допоможе полегшити процес зберігання інформації, організувати її в структурованому форматі, забезпечити більшу точність та надійність даних. Можна швидко відслідковувати прогрес кожного працівника, оцінювати його навички та знання, встановлювати цілі для подальшого розвитку. Крім того, електронна база забезпечить конфіденційність даних і захист від несанкціонованого доступу.

Найкраще розробити комплексну систему оцінювання, яка поділена на два етапи та використовує метод оцінювання «360 градусів» для проведення комплексного оцінювання. Цей підхід зараз широко використовується провідними підприємствами світу. Це дозволяє комплексно оцінювати кожного співробітника. У підприємствах немає необхідності проводити окремі тести на індивідуальні якості та здібності в процесі сертифікації, оскільки підхід «360 градусів» дозволяє оцінити всі ці якості в одному тесті. А оскільки до тестування

залучені не лише самі працівників, а й усі, з ким вони взаємодіють під час роботи, результати будуть досить об'єктивними. До оцінювання персоналу на керівних посадах слід залучати сторонніх експертів.

Вартість комплексного оцінювання цієї частини не буде надто високою. За допомогою експертів ІТ-сервісу ви можете максимально автоматизувати свої методи розслідування та автоматично формувати результати. Тому цей спосіб не займає багато часу.

Серед переваг методу оцінки «360 градусів» можна виділити:

- Працівник оцінюється лише тим, з ким він щодня взаємодіє
- Працівник оцінюється не тільки керівництвом але й колегами
- Анонімність проведення
- Залучення великої кількості експертів
- Об'єктивні результати оцінки

Опитувальник з даним методом будуть складати безпосередньо працівник відділу кадрів. Він буде адаптований під кожну посаду окремо але ним буде оцінюватись абсолютно весь персонал. В даному методі будуть оцінюватись компоненти зображені в таблиці 3.1 а також буде визначена значущість.

Таблиця 3.1

Оцінювання значущості компонентів оцінювання методом 360 градусів*

Назва компетенції	Значущість для керівного персоналу, %	Значущість для іншого персоналу, %
Виконання поставлених цілей	30	35
Професійні навички	30	35
Лідерські якості	10	0
Перспектива в зростанні	10	10
Комунікації з колегами	15	10
Дотримання техніки безпеки	5	10

Примітка.*Розроблено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.2, можна сказати, що цей метод комплексно охопить діяльність всього персоналу. Як правило, показники в таблиці є загальними, а під час здійснення процесу оцінювання критерії будуть більш конкретними для конкретного виду діяльності оцінюваного.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що методи, які зараз застосовуються на підприємствах, рекомендується замінити комплексною системою оцінювання, що складається з двох етапів. Перший етап – використання підходу «360 градусів» для оцінювання поточної діяльності персоналу підприємства та оцінювання трудового потенціалу шляхом експертних інтерв'ю.

У табл. 3.2 наведено критерії для здійснення оцінювання персоналу у ТОВ «Агробест-2019».

Таблиця 3.2

**Запропоновані критерії для здійснення оцінювання персоналу
у ТОВ «Агробест-2019» ***

Категорія	Види	Характеристика
Поточні вимоги	Виконання завдань	Ступінь досягнення поставлених завдань та цілей виробничого підрозділу
	Якісне виконання	Ступінь якісного виконання робіт та виробничих процесів
	Своєчасне виконання	Ступінь вчасного виконання завдань та виробничих процесів
Перспективні вимоги	Індивідуальний план праці	Спрямованість на розвиток та досягнення поставлених особистих цілей та завдань
	Вивчення та засвоєння нового	Ступінь оволодіння новими знаннями та технологіями
	Середнє значення	Середнє значення оцінок за всіма перспективними вимогами
Професіоналізм	Підготовка	Рівень підготовки та кваліфікації у відповідності з посадовими обов'язками
	Досвід	Ступінь досвіду та його використання у роботі
	Планомірність	Системність та цілеспрямованість у виконанні робочих завдань.
Стиль діяльності	Відповідальність	Ступінь відповідальності за виконання завдань та результати роботи
	Ініціативність	Схильність до самостійного прийняття рішень та пошуку нових можливостей
	Цілеспрямованість	Спрямованість та концентрація на досягненні поставлених цілей.
Професіональні відносини	Тактовність	Вміння вести себе ввічливо та коректно у спілкуванні з колегами та підлеглими.
	Порядність	Дотримання принципів чесності та порядності у всіх аспектах роботи

Примітка: *Розроблено автором

Можна запропонувати такий вид методу як самооцінку для керівного складу підприємства.

Самооцінка проводиться у вигляді таблиці керівником з компетенціями та особистісними якостями. Для кожної компетенції або якості керівник повинен поставити бал від 1 до 9 і вказати на скільки добре, на його думку, у нього розвинута або ж не розвинута та чи інша якість.

Потім керівник аналізує результати заповненої таблиці та поділяє свої якості на добре розвинуті(7-9 балів), розвинуті (4-6 балів), та які потрібно покращити(1-3 балів). Наступний етап оцінювання - аналіз досягнутих результатів та складання плану подальшого розвитку здібностей та якостей які потрібно покращити.

Підсумком цього методу оцінювання є підготовка звіту про результат оцінювання. Такий звіт відправляється в відділ кадрів де аналізується на достовірність та об'єктивність самооцінки. Якщо буде виявлено ту саму якість яка потребує покращень відділ негайно повинен відреагувати та впровадити захід для розвитку та покращення цієї якості.

Цей метод оцінювання проводиться двічі на рік, як правило, початок весни та осені коли керівний склад менше всього завантажений. Цей період становить один робочий місяць.

Після оцінювання співробітників необхідно повідомити про результати атестації та спробувати отримати зворотній зв'язок. Зробити це можна за допомогою невеликого анонімного опитування, в якому всі атестовані після отримання результатів зможуть відповісти на питання про їхнє задоволення процесом оцінювання та отриманими результатами. Крім того, після завершення опитування співробітники зможуть анонімно залишати коментарі, побажання та зауваження у публічній формі.

Удосконалення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» може включати наступні напрями:

1. Чіткі критерії оцінки. Цей напрям передбачає розробку чітких, конкретних критеріїв оцінювання, які відображають не лише результативність

роботи працівника, а й його внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, критерії можуть включати виконання завдань згідно з планом, розвиток професійних навичок, ініціативність та співпрацю з колегами.

2. Об'єктивність. Важливим аспектом є забезпечення об'єктивності в оцінюванні. Це включає використання стандартизованих методів та інструментів, які дозволяють уникнути суб'єктивних суджень і враховують об'єктивні показники успішності та досягнень працівника.

3. Залучення більш широкого кола експертів. Позитивно впливає на оцінювання та атестацію працівників включення до процесу не лише безпосередніх керівників, але й колег, які мають більш повне уявлення про роботу та досягнення працівника. Це дозволяє отримати більш об'єктивне та комплексне оцінювання.

4. Формування індивідуальних планів розвитку. Оснований на результаті атестації формування індивідуальних планів розвитку дозволяє врахувати сильні та слабкі сторони працівника, а також його потреби в навчанні та розвитку. Ці плани можуть включати у себе конкретні завдання, навчальні програми та заходи для подальшого професійного росту.

5. Зворотний зв'язок. Організація системи зворотного зв'язку між результатами оцінювання та подальшим розвитком працівника дозволяє активно співпрацювати над покращенням робочих методів та досягнень, а також сприяє саморефлексії та особистісному зростанню працівника.

6. Участь працівників у процесі. Важливою складовою є залучення працівників до процесу атестації та оцінювання своєї діяльності. Це стимулює самооцінку, сприяє більш глибокому розумінню власних можливостей та слабкостей, а також надає можливість вираження своєї думки щодо результатів оцінки.

7. Стимулюючі заходи. Використання системи стимулюючих заходів за досягнення результатів, які відповідають вимогам оцінювання, сприяє мотивації працівників до активного участі в процесі оцінювання та досягнення кращих результатів.

8. Постійне вдосконалення. Проведення регулярних оглядів та аналізу ефективності системи атестації та оцінювання з метою постійного вдосконалення та адаптації до змін в організаційному середовищі є ключовим аспектом удосконалення процесу оцінювання персоналу.

Отже, для вдосконалення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» слід впроваджувати більш об'єктивні критерії оцінки, такі як ключові показники результативності та компетенції, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Також розвиток системи зворотного зв'язку, включаючи регулярні обговорення з працівниками їхніх цілей та досягнень, може сприяти ефективнішому оцінюванню працівників та підвищенню їх мотивації.

3.2. Розробка заходів щодо професійного розвитку та мотивації працівників

За результатами оцінювання приймаються рішення щодо професійного розвитку працівників та їх мотивації.

У сучасному динамічному світі, де технології та знання постійно оновлюються, професійний розвиток працівників стає не просто важливою, а життєво необхідною умовою для успіху будь – якого підприємства.

Професійний розвиток – це комплекс заходів, спрямованих на покращення знань, навичок та компетенцій працівників, що дозволяє їм ефективніше виконувати свою роботу та досягати кращих результатів.

Переваги професійного розвитку для підприємств: підвищення продуктивності та ефективності роботи; зростання лояльності та прихильності; підвищення рівня конкурентоспроможності; створення сприятливої корпоративної культури; розширення можливостей для кар'єрного росту.

Основну роль у розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш

глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому ТОВ «Агробест-2019» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху підприємств залежить від її технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу – якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь і навичок залежить те, як саме буде використовуватися наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою підприємства, оскільки людина – не тільки носій знань, а й їх виробник і споживач [29].

Основні напрями підвищення кваліфікації персоналу підприємства можуть включати:

1. Навчання та тренінги. Регулярне проведення навчальних заходів, тренінгів, семінарів для розвитку професійних навичок та збільшення знань персоналу у конкретних областях.

2. Онлайн-навчання. Використання електронних платформ для навчання, що дозволяє здобувати нові знання та навички в зручній для працівників час та за власним темпом.

3. Менторство та наставництво. Надання можливості молодшим працівникам отримувати досвід та поради від досвідчених колег (менторів) для швидкого впровадження в роботу та розвитку професійно.

4. Участь у проектах та розвиток командних навичок. Залучення працівників до роботи в проектах сприяє розвитку командних навичок, спільної роботи та досягненню цілей.

5. Сертифікація та атестація. Проведення процедур сертифікації та атестації для підтвердження професійних знань та кваліфікації працівників.

6. Розвиток м'яких навичок. Навчання комунікативних, лідерських, презентаційних та інших м'яких навичок, що сприяють успішному виконанню робочих завдань та співпраці в колективі.

7. Індивідуальний план розвитку. Розроблення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням його потреб та цілей.

8. Участь у конференціях та семінарах. Організація участі працівників у відповідних конференціях, семінарах та виставках для ознайомлення з останніми тенденціями та новинками у своїй галузі [29, с. 33].

Під мотивацією працівників розуміється набір стимулів і заходів для підвищення продуктивності праці. Ефективна система мотивації передбачає не тільки підвищення ефективності роботи, але й залучення та утримання цінних працівників. Простіше кажучи, мотивація працівників відноситься до заходів, які заохочують працівників працювати ефективно і роблять підприємство привабливим в очах працівників.

Дослідивши оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» можна запропонувати наступні мотивуючі заходи:

1. Нагороди та бонуси: підприємство може надавати працівникам нагороди та бонуси за досягнення цілей.

2. Публічна похвала: керівники можуть публічно хвалити працівників за їхню хорошу роботу.

3. Просування по роботі: підприємство може пропонувати працівникам просування по роботі, якщо вони демонструють високу результативність.

4. Негрошові винагороди: підприємство може пропонувати негрошові винагороди, такі як подарункові сертифікати, додаткові дні відпустки або гнучкий графік роботи.

На основі отриманих даних проводитимуться додаткові дослідження персоналу з метою створення єдиної цілісної системи мотивації, яка буде адаптована до умов та потреб підприємства ТОВ «Агробест-2019». Такий підхід допоможе вирішити проблеми управління персоналом та підвищити ефективність його роботи, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Також можна стимулювати працівників через саму роботу, надаючи їм можливість постійно виконувати цікаву та захоплюючу роботу, яка надає

можливість самореалізації. Для цього важливо дотримуватись таких рекомендацій:

1. Чітко визначати статус і повноваження співробітника, його незалежність та відповідальність.
2. Помічати найголовніші переваги працівника і давати йому роботу, яка більше подобається (хоча б періодично).
3. Надавати співробітникам можливість участі в плануванні стратегії та завдань організації.
4. Уникати виникнення у працівника відчуття відособленості від колег, підтримувати командний дух.
5. Надавати можливість працівникам до розвитку та набуття нового досвіду, знань.
6. Надавати можливість стажуватися за кордоном, спробувати свої сили на іншій посаді.
7. Уникати суб'єктивізму в переміщенні кар'єрними сходами.
8. Якщо немає можливості постійно підвищувати працівника, це можна зробити тимчасово: на короткостроковий проект, на підміну хворому тощо.

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху підприємства залежить від його технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу – якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь і навичок залежить те, як саме буде використовуватися наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою підприємства, оскільки людина – не тільки носій знань, а й їх виробник і споживач [39].

Необхідно, щоб дана система завжди була актуальною і підтримувала кар'єрні очікування працівників, а також розвивала у них очікувані навички та вміння з боку роботодавця. По-друге, навчання стає все більш простим і мобільним, працівники все менше прив'язані до конкретного місця і часу, а також складних технічних умов, оскільки часто для навчання необхідний тільки інтернет, комп'ютер або смартфон, який зараз є у кожного. Така система

дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок і експертну думку, оскільки не тільки ті, хто навчаються, а й тренера можуть проводити навчання в будь-який час. Все частіше навчання зараз проводять в неформальній обстановці. Для навчання також необхідно впроваджувати і використовувати сучасні канали комунікації, якими користуються зараз всі соціально активні люди: YouTube, наприклад, для проведення прямих трансляцій, подкасти, блоги [39].

Таким чином, при розробці програм навчання персоналу, необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості і модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників – важлива складова успіху всього підприємства, оскільки саме персонал виробляє продукцію і надає послуги.

Отже, впровадження комплексної системи професійного розвитку та мотивації працівників підприємства матиме значний позитивний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Важливо стимулювати та мотивувати працівників для досягнень кращих результатів. ТОВ «Агробест-2019» може використовувати для мотивації своїх працівників такі методи: нагороди та бонуси; публічна похвала; просування по роботі; негрошові винагороди.

3.3. Зарубіжний досвід оцінювання діяльності персоналу підприємства

У зарубіжних організаціях функції з проведення оцінювання персоналу розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами. Кадрові служби виступають як основні організатори та координатори процесу оцінки кадрів. Вони розробляють процедури практичного використання оцінки, відповідають за розробку програм навчання, проведення опитувань, організацію збереження інформації в базах даних та впровадження систем оцінювання.

Фактична та оціночна інформація, що збирається, створює реальну базу для кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутрішнього навчання, організації конкурсного заміщення вакансій та оплати праці. Роль керівників у цьому процесі важлива,

але безпосереднє оцінювання зазвичай здійснюється їхніми безпосередніми начальниками, які мають кращий інсайт у професійні здібності та розвиток своїх підлеглих. Це означає, що керівники персонально заповнюють оціночні форми та виконують оцінювання своїх співробітників [19, с. 201].

У деяких випадках фірми можуть залучати представників кадрової служби для допомоги у проведенні оцінювання, особливо коли безпосередній керівник не має достатньої підготовки чи досвіду. Проте така практика використовується рідко, оскільки найбільш ефективною вважається участь безпосереднього керівника у процесі оцінки.

У більшості підприємств оцінювання та атестація проводяться щорічно, особливо коли застосовуються спрощені процедури оцінювання. Багато підприємств встановлюють вимогу для своїх керівників щодо постійного контролю за діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід і обговорення результатів праці між щорічними формальними оцінками. Особливу увагу приділяють контролю за новими працівниками та тими, хто отримав нове призначення.

Наприклад, у компанії «McDonald's» керівники і спеціалісти обов'язково проходять оцінювання при кожній зміні посади і через шість місяців з моменту прийняття на роботу або переміщення на іншу посаду. Неформальне оцінювання для нових найманих працівників проводиться через три місяці, для переведених з іншої посади — через тридцять днів, а формальна — через півроку. Цей підхід дозволяє швидко виявляти недоліки і забезпечувати працівникам відповідну підтримку та навчання для виправлення недоліків. Також він перевіряє правильність рішень щодо найму і переведення працівників.

Ще однією ціллю цього підходу є навчання працівників до високих стандартів трудової діяльності. Закріплення цих стандартів в майбутньому допомагає підтримувати їх з використанням регулярної щорічного оцінювання [28].

Американський підхід до управління персоналом відрізняється акцентом на знання безпосередніми начальниками не лише своїх підлеглих, але й

працівників на нижчому рівні управління свого підрозділу. Оцінювання та підбору лінійних керівників приділяється велика увага. Наприклад, у компанії «Дженерал Моторс» на обговорення кандидатури головного інженера заводу може витратитися 3-4 години на важливих корпоративних нарадах, де визначається стратегія фірми. Ця практика стає офіційною політикою, а формальні процедури оцінювання дозволяють керівництву спостерігати за багатьма підлеглими.

Важливим аспектом організації оцінки є підбір комісії, яка може надати об'єктивну ділову оцінку кандидата. До оцінки залучають колег, підлеглих і самого спеціаліста. Вимагається перелік виконаних робіт та уточнення показників оцінювання. Дані про професійні завдання вивчаються уважно, а самооцінка сприяє установленню сильних та слабких сторін працівника. Співбесіда важлива для обговорення результатів і визначення подальших кроків у розвитку співробітника.

Оцінювання персоналу на підприємствах Японії має кілька особливостей, які відображають філософію виробництва, зосереджену на пріоритетах персоналу та розвитку його здібностей. Перша особливість полягає в тому, що оцінювання результатів та здібностей працівників проводиться на підставі повного оцінювання їх праці, характеру та здатностей до певної діяльності. Це справедливе оцінювання є основою для управління кар'єрою персоналу і важлива для мотивації працівників.

Друга особливість полягає в тому, що результати оцінювання працівників мають прямий зв'язок з оплатою праці і преміюванням. Підвищення окладів зазвичай відбувається щорічно, а премії видаються двічі на рік. Це відображає рішучий крок у напрямку визнання здібностей та результатів праці як основного чинника у визначенні оплати праці.

Третя особливість полягає в тому, що оцінювання кадрів є регулярною та обов'язковою для всіх працівників, що сприяє створенню нормального психологічного клімату у колективі. Для цього використовуються оціночні листи

або картки, що дозволяють документально оцінити роботу кожного працівника [28].

При розробці «програми дій» організації США та Японії, як правило, залучають самих працівників з метою підвищення відповідальності виконавців і покращення порозуміння між керівниками та підлеглими. В деяких організаціях від працівників вимагають розробки програми своїх дій протягом місяця від дня обговорення результатів оцінювання. В інших випадках програми дії, що розробляються за результатами оцінок, включають не тільки перелік конкретних заходів, але й терміни їх виконання, значна увага приділяється методичній стороні процедури оцінювання, особливо проведення співбесіди.

Вміння проводити обговорення підсумків оцінювання з підлеглими є головним фактором, від якого залежить ефективність програми 160 оцінювання трудової діяльності, тому більшість корпорацій проводить спеціальне навчання керівників всіх рівнів з проблем оцінювання діяльності підлеглих.

Американські фірми основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і висококласним навичкам.

Що стосується частоти виконання оцінювання, в такому випадку статистика наступна: 74% службовців і 58% робочих проходили оцінку. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі один раз на рік; 25% службовців і 30% робочих оцінювалися один раз на півроку, приблизно 10% проходили оцінювання результативності роботи частіше, ніж один раз на півроку. На підприємствах у США зазвичай досить часта періодика оцінювання, а оцінювання найчастіше займається менеджер-керуючий.

Зарубіжний підхід носить в основному більш формальний характер, де система оцінки персоналу розглядається в основному в рамках управління по цілям. Як правило, технологія такого управління включає наступні компоненти: визначення місії компанії, її цілей і стратегії по їх реалізації; установку індивідуальних цілей співробітників і менеджерів організації виходячи з раніше визначених цілей компанії; періодичне оцінювання ступеня досягнення

індивідуальних цілей; навчання і допомога співробітникам; визначення винагороди співробітникам за успішне досягнення цілей і виконання поставлених завдань, стану управління персоналом на підприємстві.

Отже, зарубіжні підприємства широко використовують системи оцінювання діяльності персоналу для підвищення його продуктивності праці та мотивації. Оцінювання діяльності персоналу проводиться регулярно, зазвичай щорічно, з додатковими неформальними оцінками протягом року. В процесі оцінювання зазвичай залучаються безпосередні керівники, кадрові служби, а також колеги та підлеглі працівників. Довід зарубіжних підприємств можна використовувати у підприємстві ТОВ «Агробест-2019» з метою підвищення відповідальності виконавців і покращення порозуміння між керівниками та підлеглими.

ВИСНОВКИ

1. Оцінювання діяльності персоналу відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами підприємства. Воно допомагає забезпечити ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Функції оцінювання діяльності персоналу включають визначення потреб у розвитку працівників, виявлення їх талантів, а також прийняття рішень щодо мотивації та розвитку кар'єри працівників. Процес оцінювання діяльності персоналу може бути об'єктивним, якщо він базується на конкретних критеріях та виконується регулярно і систематично. Для ефективного оцінювання персоналу необхідно враховувати індивідуальні потреби та цілі співробітників. Залучення працівників до процесу оцінювання та надання їм зворотного зв'язку може підвищити його результативність.

2. Визначення чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання є ключовим моментом у побудові будь-якої системи оцінювання діяльності персоналу. Ці критерії мають бути об'єктивними, справедливими та сфокусованими на цілях оцінювання діяльності персоналу. До показників оцінювання діяльності персоналу можна віднести продуктивність праці, професійну поведінку та особисті якості.

3. Використання різноманітних методів та інструментів оцінювання діяльності персоналу дозволяє отримати об'єктивні дані щодо кваліфікації, ефективності та потенціалу працівників, що є основою для подальшого управління персоналом та розвитку організації. Крім того, використання таких методів сприяє підвищенню мотивації персоналу, оптимізації трудових процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. ТОВ «Агробест-2019» - підприємство, що успішно та динамічно розвивається, що займається оптовою торгівлею м'ясом та м'ясними продуктами. Підприємство має чітку структуру управління, кваліфікований персонал. За останні 3 роки у ТОВ «Агробест-2019» спостерігається значне зростання чистого прибутку.

5. Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Агробест-2019» у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилась на 1 особу. Основну частку персоналу становлять штатні працівники 63,6 %. У 2023 році у ТОВ «Агробест-2019» відбулися незначні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 9,1 %, коефіцієнт зовнішнього обороту – 22,73 %. Більше працівників було прийнято, ніж звільнено, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням 9,1 % і коефіцієнт обороту персоналу за наймом 13,63 %. За 2023 рік плинність персоналу у ТОВ «Агробест-2019» – 4,5 %. В той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

6. Оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» є важливою складовою управління персоналом, що дозволяє оцінити ефективність праці працівників та забезпечити їхній подальший розвиток. На підприємстві використовуються різноманітні методи оцінювання, включаючи оцінювання за ключовими показниками та оцінювання за цілями. Завдяки систематичному оцінюванню персоналу, ТОВ «Агробест-2019» може забезпечити оптимальне використання свого людського капіталу та підвищити ефективність роботи всього підприємства.

7. Для вдосконалення оцінювання діяльності персоналу у ТОВ «Агробест-2019» слід впроваджувати більш об'єктивні критерії оцінки, такі як показники результативності та компетенції, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Також розвиток системи зворотного зв'язку, включаючи регулярні обговорення з працівниками їхніх цілей та досягнень, може сприяти ефективнішому оцінюванню працівників та підвищенню їх мотивації. Крім того, використання сучасних технологій для автоматизації процесів оцінювання працівників та аналізу даних може зробити цей процес більш точним і зрозумілим для всіх сторін.

8. Впровадження комплексної системи професійного розвитку працівників підприємства, створення єдиної цілісної системи мотивації матиме значний позитивний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Важливо мотивувати працівників для досягнень кращих результатів. ТОВ «Агробест-

2019» може використовувати для мотивації своїх працівників такі методи: нагороди та бонуси; публічна похвала; просування по роботі; негрошові винагороди.

9. Зарубіжні підприємства широко використовують системи оцінювання діяльності персоналу для підвищення його продуктивності праці та мотивації. Оцінювання діяльності персоналу проводиться регулярно, зазвичай щорічно, з додатковими неформальними оцінками протягом року. В процесі оцінювання зазвичай залучаються безпосередні керівники, кадрові служби, а також колеги та підлеглі працівників. Довід зарубіжних підприємств можна використовувати у підприємстві ТОВ «Агробест-2019» з метою підвищення відповідальності виконавців і покращення порозуміння між керівниками та підлеглими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й. та ін. Управління персоналом : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2021. 283 с.
2. Алгоритм проведення атестації персоналу. *Консультант Кадровика*. E- версія: вебсайт. URL: <https://profpressa.com/articles/algoritim-provedennia-atestatsiyi-personalu>
3. Андрієнко В.М., Белікова Т.Ю., Голтвенко В.А. та ін. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник. Донецьк, 2005. 200 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL:<https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ, 2004. 480 с.
8. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_12.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html>.
10. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>

11. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. С. 1- 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062_.
12. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 368 с
13. Гурбик, Ю. Ю. Біляєв, С. С. Багунц, О. С. Сутність та зміст поняття "управління персоналом" в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 3. С. 216-224. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200>
14. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет. Харків: ХНАУ, 2020. 267 с.
15. Данюк В. М., Петюх В. М., С. О. Цимбалюк та ін.: Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
16. Довгань Л. Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 231 с.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Економіка підприємства : підручник/ під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
19. Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 116- 125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_1_17ю
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 300 с.

21. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник*. 2017. Вип. 4. С. 62 - 66.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_4_13
22. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
24. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 291–295.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>.
25. Мазаракі А.А., Блакита Г.В., Ситник Г.В. та ін. Економіка підприємства: підручник: Київ. Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 432 с.
26. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484-489.
http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf.
27. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.
28. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10175>.
29. Панасюк, О. В. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4 С. 72 - 85.
URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85).
30. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. №3. Ч. 1. С. 127- 132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_25)
31. Петрик, Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 127-132 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_25).

32. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2021_42_47.

33. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 21.05.2024)

34. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

35. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>.

36. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93>.

37. Станіславик О.В. Роль і значення персоналу діяльності сучасного підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6324/6357>.

38. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.6. С. 146-150. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-25>

39. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В. та ін. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

40. Фінансова звітність ТОВ «Агро2019» за 2021-2023 рр. https://clarity-project.info/edr/43062311/finances?current_year=2023(дата звернення:12.05.2024).

41. Фісуненко П.А. Економіка підприємства: навчальний посібник (у схемах і таблицях). Дніпро : ДДУВС, 2024. 148 с.

42. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.