

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 331.101.3

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету

\_\_\_\_\_ І.М. Савицька  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій

\_\_\_\_\_ С.О. Кубіцький  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

кандидат педагогічних наук, професор \_\_\_\_\_ С.О. Кубіцький  
(підпис)

**Керівники магістерської кваліфікаційної роботи**

Доктор педагогічних наук,  
професор кафедри педагогіки

\_\_\_\_\_ І.М. Буцик  
(підпис)

Кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри управління та освітніх технологій

\_\_\_\_\_ Я.М. Рудик  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ Є.Ю. Терлецький  
(підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Гуманітарно-педагогічний факультет**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Завідувач кафедри управління  
та освітніх технологій**

к. пед. н., професор \_\_\_\_\_ **С.О. Кубіцький**  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТА**

**Терлецького Євгенія Юрійовича**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ **20.10.2024**  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Алмаз-Авто» м. Києва;

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- дослідити теоретичні засади формування системи оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;
- запропонувати систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто».

**Дата видачі завдання «10» листопада 2023 р.**

**Керівники магістерської кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ **І.М. Буцик**  
\_\_\_\_\_ **Я.М. Рудик**

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_ **Є.Ю. Терлецький**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Визначення та сутність системи оцінювання результатів діяльності персоналу .....	7
1.2. Методи та підходи до оцінювання працівників .....	12
1.3. Склад персоналу підприємства .....	19
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛМАЗ-АВТО» .....	23
2.1. Управлінська діагностика діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» як соціально- економічної системи .....	23
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» .....	33
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» ...	43
Висновки до розділу 2 .....	52
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛМАЗ-АВТО» .....	54
3.1. Основні напрями удосконалення системи оцінювання персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто» .....	54
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Алмаз-Авто» .....	63
3.3. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу на ТОВ «Алмаз-Авто» в кризовий період .....	67
Висновки до розділу 3 .....	74
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80

## ВСТУП

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств з різними формами власності, а також конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій та трансформації організаційних структур, суттєво вплинули на соціально-економічну роль підприємств як ключових елементів економічної системи. Ці зміни відбуваються в різних напрямках. Глобальні структурні й технологічні зрушення у виробництві, а також інформатизація процесів призвели до зміни ролі персоналу підприємства.

Працівники, як носії товарно-грошових відносин, які формуються, розподіляються та використовуються в рамках людських ресурсів, відіграють ключову роль у питаннях конкурентоспроможності, економічного розвитку та забезпечення ефективної роботи підприємства. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом є складним та багатограним процесом, який має свої специфічні риси та закономірності й потребує системного підходу та завершеності через комплексне вирішення кадрових питань, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Таким чином, актуальність і необхідність подальшого дослідження цих проблем визначили вибір теми, мету та завдання магістерської роботи. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства. Відповідно до цієї мети, було поставлено та вирішено низку завдань:

- дослідити теоретичні засади формування системи оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;

- запропонувати систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто»;

- запропонувати заходи щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто».

*Об'єктом дослідження* є система управління персоналом на підприємстві.

*Предметом дослідження* є підсистема оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства.

### **Методи дослідження.**

У процесі дослідження використовувалися наступні методи:

Аналіз наукової літератури та теоретичних джерел для вивчення основних концепцій системи оцінювання персоналу.

Емпіричні методи, включаючи інтерв'ю, для отримання практичної інформації про оцінювання персоналу на підприємстві «Алмаз-Авто».

Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, порівняння та узагальнення, для обробки інформації та формулювання висновків.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Алмаз-Авто», а також результати власних спостережень.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Новизна дослідження полягає в аналізі і поглибленому вивченні теоретичних засад системи оцінювання персоналу на підприємстві, а також у застосуванні цих теоретичних знань для аналізу практичних аспектів на прикладі компанії «Алмаз-Авто».

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи оцінювання персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Конкретний аналіз на прикладі «Алмаз-Авто»

надає практичні рекомендації, які можуть бути впроваджені для покращення системи оцінювання та підтримки розвитку персоналу на підприємствах.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 79 сторінках друкованого тексту, що містить 9 рисунків і 17 таблиць. Список використаних джерел містить 73 назви.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Визначення та сутність системи оцінювання результатів діяльності персоналу

В умовах воєнного стану система оцінювання персоналу в управлінні людськими ресурсами набуває особливої важливості та є ключовою складовою управління. Вона не тільки дозволяє оцінювати працівників, але й впливає на різні аспекти функціонування підприємства в кризових умовах. Система оцінювання є багатограним інструментом, який спрямований на підтримку стратегічних цілей підприємства та підвищення продуктивності персоналу. Вона допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо найму, звільнення, підвищення заробітної плати, навчання та розвитку працівників навіть у надзвичайних ситуаціях.

По-перше, визначення мети оцінювання є основним етапом при створенні системи оцінювання персоналу. Мета може бути різною залежно від стратегічних завдань підприємства, зокрема підвищення загальної продуктивності, розвиток компетенцій, стимулювання внутрішньої мотивації працівників або адаптація до умов воєнного стану [39]. Визначення чіткої мети дозволяє спрямувати весь процес оцінювання у правильному напрямку.

По-друге, система оцінювання передбачає чітке визначення критеріїв та стандартів оцінки. Критерії повинні бути конкретними та вимірюваними, щоб забезпечити об'єктивність та узгодженість оцінок. Вони можуть включати показники продуктивності, досягнення цілей, якість виконаної роботи, комунікаційні навички та інші параметри, що є критично важливими в умовах нестабільності [70].

По-третє, система оцінювання передбачає систематичний збір та аналіз даних про працівників. Це включає в себе оцінку результатів роботи, анкетування, інтерв'ю та інші методи збору інформації. Важливо, щоб процес збору та аналізу даних був об'єктивним і надійним, особливо в умовах

воєнного стану, коли персонал може працювати в екстремальних умовах. Наприклад, оцінка результатів роботи може виконуватися через об'єктивні критерії, такі як кількість виконаних завдань, якість виконаної роботи та інші специфічні показники.

По-четверте, система оцінювання повинна забезпечувати взаємозв'язок між результатами оцінки та рішеннями щодо кар'єрного розвитку працівників, включаючи призначення нагород, підвищення зарплати, навчання та інші кар'єрні рішення. Прозорість і справедливість цього процесу є критично важливими, щоб підтримувати довіру працівників до системи оцінювання в умовах кризових змін.

Система оцінювання персоналу є комплексним процесом, який дозволяє оцінювати та аналізувати робочу діяльність, результати та компетенції працівників в умовах кризи. У сучасних умовах війни вона стає важливим інструментом управління, оскільки допомагає вирішувати широкий спектр завдань, таких як:

#### 1. Оцінка результатів:

- Цілеспрямованість: Визначає, чи досягли працівники поставлених цілей в умовах війни, оцінюючи результати та досягнення в конкретних проєктах чи завданнях.
- Ключові показники: Чіткі ключові показники ефективності допомагають оцінити, чи виконані важливі завдання та чи досягнуті стратегічні цілі, особливо в складних умовах.
- Аналіз здійснених дій: Оцінюється не лише досягнення цілей, але й шляхи їх досягнення, використані стратегії та ресурси [5].

#### 2. Розвиток особистості:

- Особистий план розвитку: Створення плану розвитку на основі виявлених потреб працівника в нових умовах.
- Навчання та тренінги: Надання можливостей для навчання та отримання нових знань, що сприятимуть адаптації та розвитку працівника під час кризи.

- Формування навичок: Спрямоване формування навичок для успішної адаптації до умов воєнного стану та майбутнього розвитку.

### 3. Орієнтація на цілі:

- Синхронізація цілей: Підвищення зв'язку між цілями організації та особистими цілями працівника в умовах кризових змін.
- Створення плану дій: Визначення конкретних кроків для досягнення цілей, з урахуванням змін умов роботи та підтримка працівників у виконанні цих планів.

### 4. Визначення навичок та слабких сторін:

- Своєчасне виявлення: Оцінка сильних і слабких сторін працівників для підтримки ефективної роботи в нових умовах.
- Процес навчання: Розробка плану розвитку на основі виявлених навичок і потреб у навчанні.

### 5. Збільшення мотивації:

- Визнання досягнень: Відзначення успіхів працівників як стимул для подальшої роботи в складних умовах.
- Створення плану стимулювання: Підтримка та стимулювання продуктивності та залученості працівників в умовах воєнного стану.

Сучасна система оцінювання персоналу спрямована на інтеграцію оцінки результатів і розвитку, створюючи умови для постійного вдосконалення та досягнення цілей, як для працівників, так і для організації [10].

Оцінювання персоналу – це процес виявлення та оцінки певних характеристик працівників, а також рівня їх розвитку [12]. Особливо важливим цей процес є в умовах воєнного стану, коли компанії повинні адаптуватися до нових викликів та забезпечити ефективне використання людських ресурсів. Зокрема, оцінюються такі характеристики:

- Психофізіологічні якості: індивідуальні особливості, які впливають на реакції та психічний стан працівника в умовах стресу та нестабільності.
- Особистісні якості: усталені поведінкові моделі, що визначають взаємодію працівника із зовнішнім світом, включаючи його здатність адаптуватися до нових умов праці.
- Професійні компетенції: здатність працівника застосовувати свої знання, навички та досвід для досягнення необхідних результатів у змінених умовах роботи [36].

Оцінювання персоналу відбувається на різних етапах управління, таких як:

- Підбір персоналу на вакантні посади з зовнішніх джерел.
- Адаптація працівників та оцінка якості проведення цього процесу.
- Оцінка професійних навичок персоналу.
- Виявлення потреб у навчанні та розвитку працівників.
- Переміщення працівників у структурі організації.
- Формування кадрового резерву.
- Преміювання працівників.
- Звільнення [58].

Оцінювання персоналу є невід'ємною частиною всіх управлінських процесів, особливо у кризових умовах. Основні цілі цього процесу:

- Визначення відповідності компетенцій працівника посаді: оцінка доцільності утримання працівника на конкретній посаді та відповідності його заробітної плати рівню компетенцій і результативності.
- Виявлення потенціалу працівника: визначення можливостей подальшого професійного та особистісного розвитку для ефективного заповнення вакантних посад без залучення зовнішніх кандидатів.
- Визначення рівня задоволеності та морального стану працівників: оцінка відповідності особистісних якостей працівника його ролі в організації, що допоможе у розробці ефективних мотиваційних програм та підвищенні продуктивності [56].

Для досягнення цілей оцінювання необхідно дотримуватися таких принципів:

- Прозорість і об'єктивність: оцінюється не працівник, а відповідність посади. Дані повинні бути достовірними та актуальними.
- Оперативність: регулярність проведення оцінювання та швидке реагування на його результати.
- Гласність: кожен працівник повинен бути ознайомлений з процедурою та результатами оцінювання.
- Об'єктивність: результати мають базуватися на чітких критеріях, однакових для всіх працівників на аналогічних посадах.
- Результативність: швидке прийняття рішень на основі отриманих результатів [48].

Відповідно до цілей оцінювання, розробляються критерії, що залежать від специфіки діяльності організації та мети оцінки. Важливо зазначити, що для кожної галузі та професії критерії можуть варіюватися залежно від конкретних завдань та умов праці.

Процес оцінювання персоналу включає кілька етапів:

1. Планування процесу оцінки: визначення термінів, мети оцінювання, обсягу та очікуваних результатів.
2. Формування критеріїв оцінки: чітке визначення показників, які будуть використовуватися для оцінки.
3. Розробка плану оцінювання: визначення етапів та процедур оцінювання.
4. Проведення оцінювання: безпосередня робота з персоналом, документацією та даними.
5. Аналіз результатів: формування звітності, прийняття рішень для досягнення цілей оцінювання та оперативне впровадження заходів [61].

Отже, в умовах воєнного стану оцінка персоналу стає критично важливим інструментом для управління та прийняття стратегічних рішень. Вона дозволяє отримувати необхідну інформацію, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та адаптації компаній до нових умов.

## 1.2. Методи та підходи до оцінювання працівників

Оцінювання працівників залишається критично важливим елементом управління персоналом, навіть у складних умовах воєнного часу. Розглянемо адаптовані методи та їх особливості:

### 1. Шкали оцінювання з урахуванням кризових умов.

Цей метод передбачає визначення рівня досягнень працівника за критеріями, які враховують нові реалії воєнного стану. Шкали можуть бути адаптовані для оцінки здатності до швидкої адаптації, стресостійкості та ефективності в умовах обмежених ресурсів.

Переваги:

- Можливість кількісно оцінити адаптивність працівника.
- Простота застосування навіть у кризових умовах.

Недоліки:

- Ризик суб'єктивності при інтерпретації результатів в нестандартних ситуаціях.
- Складність розробки релевантних критеріїв для нових умов.

### 2. Анкети з фокусом на кризове управління.

Анкети можуть бути модифіковані для включення питань про здатність працівника діяти в непередбачуваних ситуаціях, підтримувати команду в стресових умовах та знаходити нестандартні рішення в умовах обмежених ресурсів.

Переваги:

- Можливість збору різнопланової інформації про поведінку працівника в кризових умовах.
- Залучення різних джерел інформації для більш об'єктивної оцінки.

Недоліки:

- Складність забезпечення анонімності в умовах обмеженого персоналу.
- Ризик отримання упереджених відповідей через загальну напруженість ситуації.

### 3. Інтерв'ю з акцентом на стійкість.

Інтерв'ю можуть бути адаптовані для фокусування на тому, як працівник справляється з викликами воєнного часу, його здатності підтримувати продуктивність в умовах невизначеності та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Переваги:

- Можливість отримати глибоке розуміння адаптивності працівника.
- Гнучкість у проведенні (можливість проведення онлайн).

Недоліки:

- Високий рівень стресу може вплинути на відповіді працівника.
- Складність забезпечення об'єктивності оцінки в емоційно напружених умовах.

#### *4. 360-градусне оцінювання з урахуванням нових реалій.*

Цей метод може бути адаптований для врахування думок колег щодо здатності працівника підтримувати командний дух, проявляти ініціативу та знаходити рішення в кризових ситуаціях, пов'язаних з воєнним станом.

Переваги:

- Комплексний погляд на ефективність працівника в нових умовах.
- Можливість виявити приховані лідерські якості, які проявляються в кризових ситуаціях.

Недоліки:

- Складність організації процесу в умовах можливої евакуації чи розпорошеності команди.
- Ризик упередженості оцінок через загальну напруженість ситуації.

#### *5. Оцінка за ключовими досягненнями в умовах кризи.*

Акцент робиться на конкретних досягненнях працівника, які допомогли підприємству адаптуватися до умов воєнного стану, подолати кризові ситуації або забезпечити безперервність critical бізнес-процесів.

Переваги:

- Фокус на реальних результатах, а не на теоретичних можливостях.
- Мотивація працівників до проактивної поведінки в кризових умовах.

Недоліки:

- Складність визначення "нормального" рівня досягнень в аномальних умовах.

- Ризик недооцінки важливої, але менш помітної роботи.

*6. Балансовий підхід з фокусом на стійкість.*

Цей метод враховує різні аспекти діяльності працівника в умовах воєнного стану, включаючи його здатність підтримувати ефективність в умовах стресу, адаптуватися до різких змін та знаходити нові можливості для бізнесу в кризових умовах.

Переваги:

- Комплексна оцінка, що враховує різні аспекти роботи в кризових умовах.

- Можливість виявити нестандартні компетенції, важливі в умовах воєнного стану.

Недоліки:

- Складність у зваженні різних аспектів діяльності в нестандартних умовах.

- Потреба у постійному оновленні критеріїв оцінки відповідно до змін ситуації.

*7. Оцінка результативності в умовах обмежених ресурсів.*

Оцінюється здатність працівника досягати результатів при значно обмежених ресурсах, знаходити альтернативні рішення та оптимізувати процеси в умовах воєнного стану.

Переваги:

- Виявлення здатності працівника до оптимізації та інновацій в кризових умовах.

- Фокус на ефективності використання обмежених ресурсів.

Недоліки:

- Ризик захоочення надмірної економії, що може негативно вплинути на якість роботи.

- Складність встановлення справедливих критеріїв оцінки в умовах нерівномірного розподілу ресурсів.

*8. Оцінка комунікації та міжособистісних відносин в кризових умовах.*

Фокус на здатності працівника підтримувати ефективну комунікацію в умовах дистанційної роботи, підвищеного стресу та невизначеності, характерних для воєнного стану.

Переваги:

- Виявлення лідерів, здатних підтримувати команду в складних умовах.
- Оцінка здатності працівника зберігати ефективність комунікації при обмежених можливостях.

Недоліки:

- Складність об'єктивної оцінки комунікативних навичок в умовах загальної напруженості.
- Ризик недооцінки інтровертів, які можуть бути ефективними в інших аспектах роботи.

*9. Оцінка за результатами антикризових проектів.*

Оцінюється внесок працівника у проекти, спрямовані на подолання кризових ситуацій, адаптацію бізнесу до реалій воєнного стану та забезпечення стійкості підприємства.

Переваги:

- Фокус на конкретних результатах, важливих для виживання бізнесу.
- Стимулювання ініціативності та проактивності працівників.

Недоліки:

- Ризик недооцінки рутинної роботи, яка також важлива для функціонування підприємства.
- Складність порівняння внеску працівників, задіяних у різних типах проектів.

*10. Оцінка участі в навчанні та розвитку з акцентом на кризове управління.*

Враховується активність працівника у навчанні новим навичкам, необхідним для роботи в умовах воєнного стану, таким як кризовий менеджмент, психологічна стійкість, навички виживання.

Переваги:

- Заохочення постійного розвитку та адаптації до нових умов.
- Виявлення працівників, готових до нових викликів та ролей.

Недоліки:

- Ризик недооцінки працівників, які ефективно працюють без додаткового навчання.
- Складність забезпечення рівних можливостей для навчання в кризових умовах.

#### *11. Індивідуалізований підхід з урахуванням особистих обставин.*

Враховуються індивідуальні обставини кожного працівника, пов'язані з воєнним станом (наприклад, евакуація, втрата житла, мобілізація), та їх вплив на роботу.

Переваги:

- Можливість справедливо оцінити працівника з урахуванням його особистої ситуації.
- Підвищення лояльності працівників завдяки індивідуальному підходу.

Недоліки:

- Складність забезпечення об'єктивності та рівності при індивідуальному підході.
- Ризик створення відчуття несправедливості серед інших працівників.

#### *12. Використання інформаційних систем для віддаленого оцінювання*

Застосування спеціалізованих технологій та програмного забезпечення для проведення оцінювання в умовах дистанційної роботи та обмеженої мобільності, характерних для воєнного стану.

Переваги:

- Можливість проводити оцінювання незалежно від місцезнаходження працівників.

- Автоматизація процесу збору та аналізу даних.

Недоліки:

- Залежність від стабільності інтернет-з'єднання та електропостачання.
- Ризик кібератак та втрати конфіденційних даних.

### *13. Психологічний аспект оцінювання з фокусом на стресостійкість.*

Враховується психологічний стан працівника, його здатність справлятися зі стресом воєнного часу та підтримувати психологічне здоров'я команди.

Переваги:

- Можливість виявити працівників, здатних підтримувати високу ефективність в стресових умовах.
- Увага до психологічного благополуччя працівників.

Недоліки:

- Ризик стигматизації працівників, які мають труднощі з адаптацією до стресу.
- Необхідність залучення кваліфікованих психологів для коректної оцінки.

### *14. Зворотній зв'язок та розвиток з акцентом на адаптивність.*

Процес оцінювання спрямований на виявлення потреб у розвитку навичок, необхідних для роботи в умовах воєнного стану, та надання конструктивного зворотного зв'язку для підвищення адаптивності працівників.

Переваги:

- Стимулювання постійного розвитку та адаптації до мінливих умов.
- Можливість швидко виявляти та усувати прогалини в навичках, критичних для роботи в кризових умовах.

Недоліки:

- Складність надання регулярного зворотного зв'язку в умовах постійних змін та невизначеності.

- Ризик демотивації працівників при неправильній подачі критичного зворотного зв'язку в стресових умовах.

Ці адаптовані методи допомагають підприємствам ефективно оцінювати працівників в умовах воєнного стану, враховуючи нові виклики та необхідність швидкої адаптації. Важливо пам'ятати про гнучкість та індивідуальний підхід, розуміючи унікальні обставини кожного працівника в цей складний час.

При впровадженні цих методів оцінювання в умовах воєнного стану, підприємствам слід враховувати наступні аспекти:

1. *Безпека та конфіденційність*: забезпечення безпеки даних та конфіденційності інформації про працівників стає ще більш критичним в умовах підвищених ризиків.

2. *Гнучкість та адаптивність*: системи оцінювання повинні бути достатньо гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін у ситуації та нових викликів.

3. *Емпатія та підтримка*: важливо проводити оцінювання з розумінням складної ситуації, в якій опинились працівники, та надавати необхідну психологічну підтримку.

4. *Фокус на критичних навичках*: оцінювання повинно зосереджуватися на навичках та компетенціях, які є найбільш важливими для виживання та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану.

5. *Прозорість та комунікація*: важливо чітко проговорювати цілі та методи оцінювання, щоб уникнути непорозумінь та знизити рівень стресу у працівників.

6. *Інтеграція з кризовим управлінням*: системи оцінювання повинні бути інтегровані з загальною стратегією кризового управління підприємства.

7. *Баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями*: оцінювання повинно враховувати як негайні потреби виживання бізнесу, так і довгострокові перспективи розвитку.

8. *Врахування обмежень*: при оцінюванні слід враховувати обмеження, з якими стикаються працівники (наприклад, проблеми з інтернетом, необхідність частого переміщення).

Оцінювання працівників в умовах воєнного стану вимагає балансу між підтримкою ефективності бізнесу та врахуванням людського фактору. Гнучкість, емпатія та фокус на розвитку та підтримці працівників мають стати ключовими принципами нової системи оцінювання. Важливо пам'ятати, що головною метою оцінювання в цей період є не стільки вимірювання продуктивності, скільки забезпечення стійкості організації та підтримка її найціннішого ресурсу – людей. Головними рекомендаціями тут можуть бути:

- індивідуальний підхід: розробка індивідуальних планів оцінювання з урахуванням конкретної ситуації кожного працівника;
- прозорість та комунікація: чітке пояснення нових критеріїв оцінювання та їх обґрунтування;
- фокус на розвитку: використання оцінювання не для покарання, а для виявлення областей для підтримки та розвитку;
- регулярний перегляд: постійний моніторинг та адаптація системи оцінювання відповідно до змін ситуації.

### **1.3. Склад персоналу підприємства**

В умовах воєнного стану розуміння складу персоналу набуває особливого значення для забезпечення стійкості та ефективності підприємства. Аналіз структури кадрів допомагає оптимізувати роботу в кризових умовах та розробити гнучку систему оцінювання працівників, враховуючи нові виклики.

Склад персоналу підприємства формується з працівників різних категорій, кожен з яких виконує специфічні функції для досягнення цілей організації в умовах підвищеної невизначеності. У воєнний час ця структура може зазнавати змін, адаптуючись до нових реалій.

Категорії персоналу в умовах воєнного стану:

1. Керівництво та кризовий менеджмент:
  - Директори, генеральні менеджери, керівники відділів
  - Спеціалісти з антикризового управління
  - Координатори з питань безпеки та евакуації
2. Професіонали та спеціалісти:
  - Інженери, архітектори, лікарі, адвокати, програмісти
  - Експерти з кібербезпеки
  - Фахівці з логістики в умовах обмежень
3. Технічний персонал:
  - Механіки, електрики, оператори машин, сантехніки
  - Спеціалісти з ремонту та обслуговування захисних споруд
  - Фахівці з альтернативних джерел енергії
4. Адміністративний персонал:
  - Секретарі, бухгалтери, асистенти, менеджери з підтримки клієнтів
  - Координатори волонтерських ініціатив
  - Спеціалісти з комунікацій у кризових ситуаціях
5. Виробничий персонал:
  - Робітники на заводі, оператори машин, касири, продавці
  - Працівники, задіяні у виробництві продукції для оборонних потреб
  - Медичний персонал, готовий до роботи в екстремальних умовах

Ключові характеристики персоналу в умовах війни:

Освіта та кваліфікація:

- Здатність швидко перекваліфікуватися відповідно до потреб воєнного часу
  - Наявність додаткових навичок, корисних у кризових ситуаціях (наприклад, навички першої допомоги)
  - Гнучкість мислення та здатність швидко засвоювати нову інформацію
- Досвід роботи:
- Цінність попереднього досвіду роботи в стресових умовах

- Здатність ефективно діяти в умовах обмежених ресурсів
- Вміння приймати рішення в умовах невизначеності та підвищеного ризику

Спеціалізовані навички та компетенції:

- Навички кризового менеджменту та стресостійкість
- Вміння працювати в умовах обмеженого доступу до ресурсів
- Здатність до швидкої адаптації та перепрофілювання виробництва

Мотивація та відданість:

- Патріотизм та готовність працювати на благо країни в складних умовах
- Здатність підтримувати високу продуктивність навіть у стресових ситуаціях
- Готовність до понаднормової роботи та виконання додаткових обов'язків

У воєнний час особливого значення набувають такі якості персоналу, як стресостійкість, здатність швидко адаптуватися до змін, готовність працювати в умовах підвищеного ризику та невизначеності. Підприємства мають враховувати ці фактори при оцінці та управлінні персоналом, забезпечуючи необхідну підтримку та навчання для ефективної роботи в кризових умовах.

Важливо також зазначити, що в умовах воєнного стану може виникнути потреба у створенні нових посад та ролей, таких як координатори з питань безпеки, фахівці з евакуації персоналу, експерти з роботи в умовах обмеженого доступу до ресурсів тощо. Підприємства повинні бути готові до швидкої реорганізації структури персоналу відповідно до нових викликів та потреб.

Крім того, особливу увагу слід приділити психологічній підтримці працівників, які можуть зазнавати підвищеного стресу та тривоги в умовах війни. Організація може розглянути можливість введення посади психолога або створення групи підтримки для забезпечення психологічного здоров'я колективу.

Оцінка персоналу в умовах воєнного стану повинна враховувати не лише професійні навички, але й особисті якості, такі як емоційна стійкість,

здатність працювати в команді в стресових ситуаціях, готовність до самопожертви заради спільної мети. Ці фактори можуть стати вирішальними для забезпечення стабільної роботи підприємства в складних умовах.

Загалом, ефективне управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, інноваційного підходу та постійної готовності до змін. Підприємства, які зможуть адаптувати свою кадрову політику до нових реалій, матимуть більше шансів не лише вижити в складних умовах, але й зробити свій внесок у підтримку економіки країни та її обороноздатності.

### **Висновки до розділу 1**

Система оцінювання персоналу набуває особливої важливості в умовах воєнного стану, дозволяючи підприємствам приймати стратегічні рішення, підтримувати продуктивність персоналу та забезпечувати адаптацію до змінених обставин. Система оцінювання не тільки аналізує ефективність працівників, але й допомагає в плануванні їхнього розвитку, стимулюванні мотивації та кар'єрного зростання, що є важливим для збереження ефективності в умовах нестабільності.

Визначення мети оцінювання, критеріїв та стандартів є основою для побудови ефективної системи, що дозволяє об'єктивно оцінювати працівників. Оцінка повинна бути прозорою, об'єктивною та узгоджуватися з потребами підприємства.

Система оцінювання сприяє розвитку працівників через визначення їхніх сильних і слабких сторін, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації, особливо важливі в умовах криз. Відзначення успіхів працівників допомагає підтримувати їх мотивацію та зосередженість на досягненні стратегічних цілей, що критично важливо в складних умовах воєнного стану.

Таким чином, система оцінювання персоналу в умовах воєнного стану стає невід'ємним інструментом для підтримки стабільності та ефективності управління людськими ресурсами.

## **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛМАЗ-АВТО»**

### **2.1. Управлінська діагностика діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» як соціально-економічної системи**

У 2017 році підприємство одержало свою теперішню назву Товариство з обмеженою відповідальністю «Алмаз-Авто». ТОВ «Алмаз-Авто» зареєстроване за адресою: м. Київ, вул. Пухівська, буд. 1. Генеральним директором є Філімонов Олександр Павлович.

Основні напрями діяльності підприємства включають торгівлю новими автомобілями, запасними частинами, а також надання послуг з ремонту та обслуговування транспортних засобів. За результатами діяльності у 2023 році компанією було реалізовано 218 автомобілів на загальну суму 107666 тис. грн, продано запасних частин на суму 5736 тис. грн та надано послуг з ремонту на 2256 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком обсяг продажу автомобілів зменшився на 9% (21 одиниця), однак дохід зріс на 20539 тис. грн, досягнувши 107666 тис. грн. Обсяг продажу запасних частин скоротився на 12% (819 тис. грн), проте обсяг послуг збільшився на 14% (279 тис. грн).

У 2022 році підприємство реалізувало 239 автомобілів на загальну суму 87127 тис. грн, запасних частин на 6555 тис. грн та послуг на 1987 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком, обсяг реалізації автомобілів зріс на 19% (38 одиниць), обсяг продажу запасних частин зменшився на 8% (588 тис. грн), а обсяг послуг збільшився на 13% (235 тис. грн). Експортна діяльність підприємства відсутня, основні ринки збуту зосереджені в м. Київ та Київській області. Основними споживачами продукції є як фізичні, так і юридичні особи.

Основними постачальниками компанії, які забезпечують понад 10% постачання, є Корпорація «УкрАВТО» та її філії, а також споріднені підприємства з інших регіонів України.

На діяльність ТОВ «Алмаз-Авто» впливають політичні, виробничо-технологічні та соціальні фактори, зокрема низька платоспроможність

населення та військові дії в Донецькій і Луганській областях. Залежність від законодавчих та економічних обмежень є високою.

Протягом 2024 року товариство планує зміцнювати свої позиції на ринку Києва та Київської області. Ключові зусилля будуть спрямовані на збільшення обсягів продажу автомобілів, запасних частин та послуг. З цією метою передбачається проведення рекламних кампаній, акцій для стимулювання продажів, участь у регіональних виставках та формування гнучкої цінової політики. Підприємство також зосереджуватиметься на підвищенні якості сервісу, підтримці технологічної бази та ефективному управлінні виробничими фондами.

Організаційна структура ТОВ «Алмаз-Авто» в м. Київ представлені на рис. 2.1.

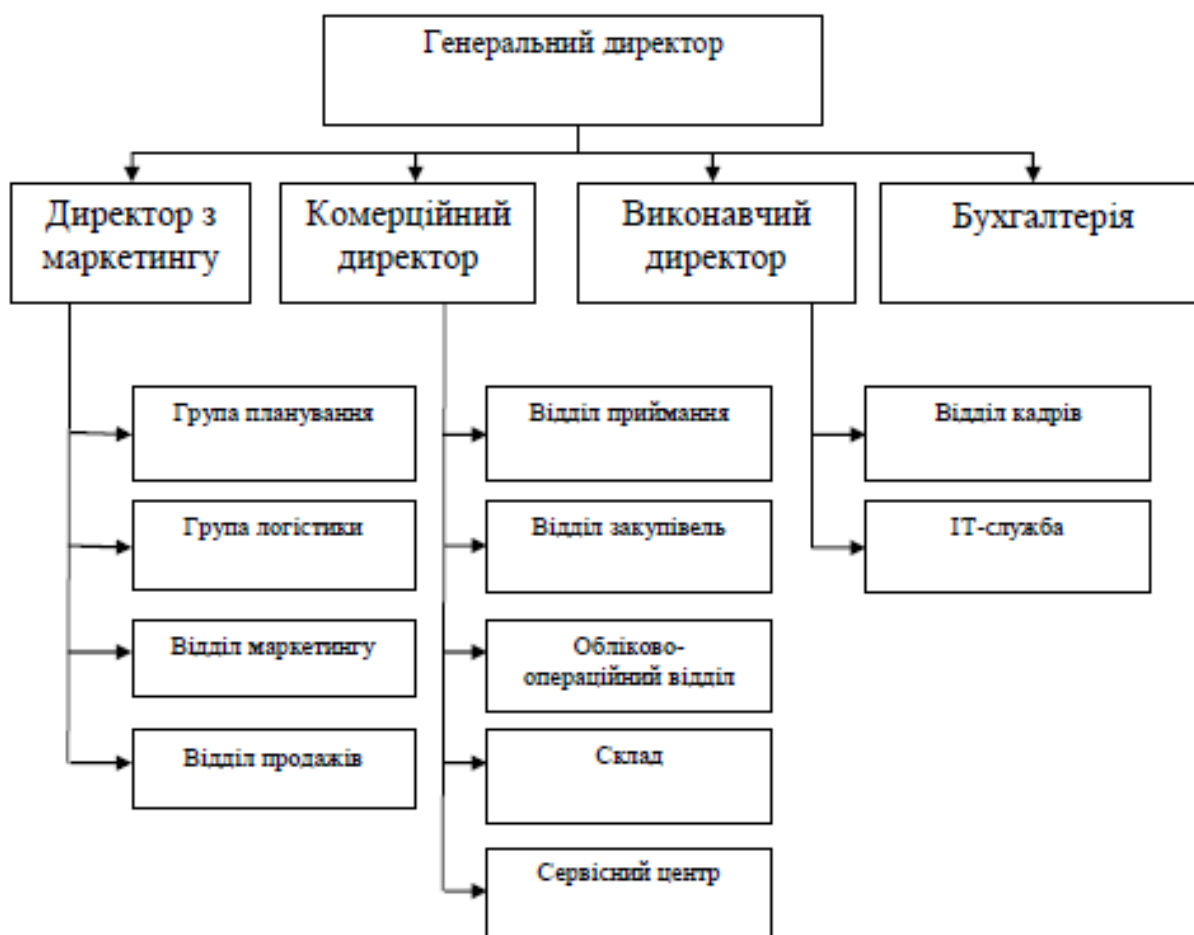


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Алмаз-Авто»

Управління ТОВ «Алмаз-Авто» здійснюється через координацію його основних елементів, таких як персонал, фінанси, реалізація продукції тощо, а також завдяки стратегічній інтеграції всієї господарської системи. Як показано на рис. 2.1, підприємство використовує комбіновану організаційну структуру лінійно-функціонального типу, яку очолює генеральний директор.

Структура управління підприємством містить наступні ключові відділи та посади: генеральний директор, директор з маркетингу, комерційний директор, виконавчий директор, бухгалтерія, відділ продажів, відділ маркетингу, відділ закупівель, IT-служба, сервісний центр та інші. Така організаційна структура забезпечує функціонування підприємства на основі відпрацьованих механізмів планування та бюджетування, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

Дослідження організаційної структури ТОВ «Алмаз-Авто» виявило кілька ключових характеристик, серед яких висока кваліфікація співробітників, багаторічний досвід роботи на аналогічних посадах та гнучкість в адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища (зміни законодавства, внутрішні реорганізації). Проте також спостерігається висока завантаженість працівників, що пов'язано з недостатньо чітким розподілом посадових обов'язків, що знижує продуктивність, особливо в економічних відділах. Крім того, відсутність досвідченого маркетолога обмежує можливості компанії щодо аналітичної роботи, включаючи вивчення ринкової кон'юнктури та перегляд політики збуту і реклами.

Ієрархічна структура управління є досить розгалуженою та побудована на чітко визначених лініях підпорядкування. Кожен співробітник має чітко визначений статус, функціональні обов'язки, права та відповідальність, що документується у відповідних інструкціях. Прийняття рішень відбувається в межах компетенції кожної посадової особи.

ТОВ «Алмаз-Авто» прагне вдосконалити свою організаційну структуру, здійснивши перехід до маркетингової моделі управління з продуктово-регіональним поділом центрів відповідальності. Статут товариства

передбачає, що власник призначає директора, однак не має права втручатися в його оперативну діяльність.

Директор підприємства діє від його імені без додаткових доручень, укладає договори, представляє інтереси компанії у зовнішніх відносинах, здійснює керівництво фінансовими операціями та приймає ключові рішення щодо управління персоналом та майном. Він також несе відповідальність за реалізацію стратегічних планів, організацію роботи підприємства, забезпечення протипожежної безпеки та дотримання норм охорони праці.

Місія ТОВ «Алмаз-Авто» полягає в забезпеченні споживачів високоякісними автомобілями та комплектуючими на основі сучасних технологій реалізації. Глобальна мета підприємства полягає в модернізації, досягненні лідерства на ринку, залученні інвестицій для розширення ринкової присутності та підвищення якості послуг до міжнародних стандартів.

Глобальна мета ТОВ «Алмаз-Авто» зводиться до комплексної всебічної модернізації підприємства: зробити з товариства справжнього ринкового лідера. Також підприємство ставить своєю за мету залучення та здійснення активних інвестицій в розширення збуту та підвищення якості надання послуг з продажу автомобілів до рівня, встановленого міжнародними стандартами.

За допомогою даних статистичної звітності про кількісний та якісний склад персоналу, розглянемо більш детально загальну структуру персоналу на ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр. наведену на рис. 2.2. та табл. 2.1

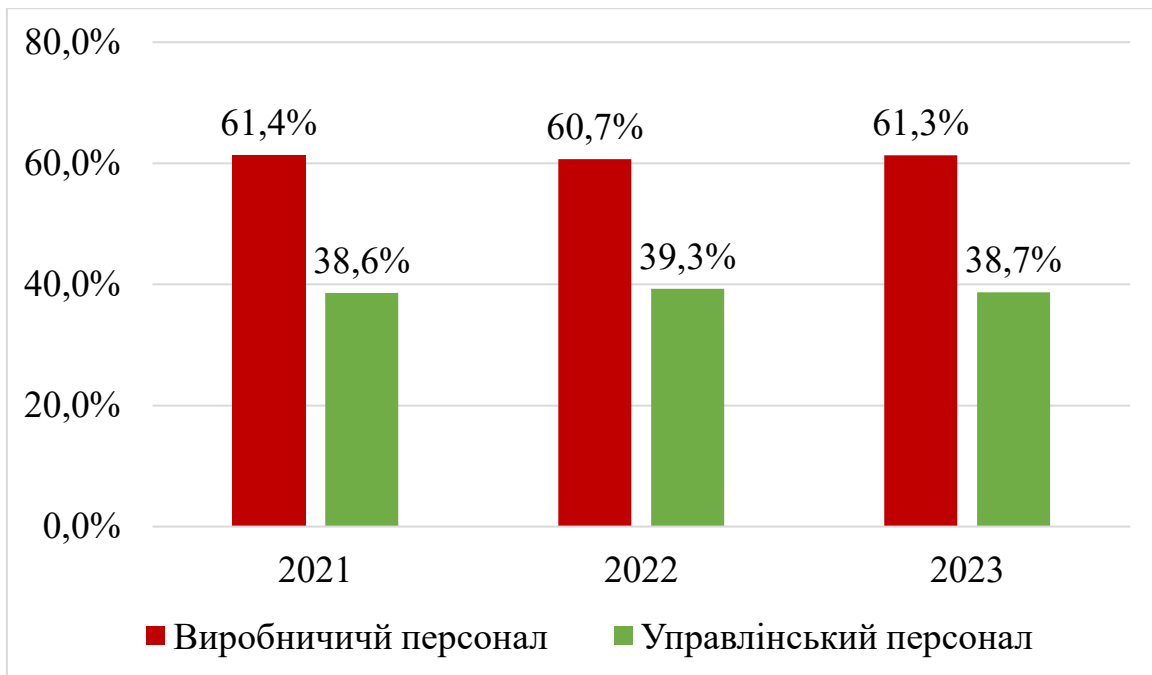


Рис. 2.2. Загальна структура персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Згідно наведеним даних на рис. 2.1. на ТОВ «Алмаз-Авто» чисельність персоналу постійно змінювалась, так в 2021 році працювало 88 осіб, 2022 р. – 84 особи та 2023 р. – 75 осіб.

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ТОВ «Алмаз-Авто»  
за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал	34	38,6	33	39,3	29	38,7	0,0	-0,6
у тому числі:								
Керівники	7	8,0	7	8,3	6	8,0	0,0	-0,3
Спеціалісти	22	25,0	22	26,2	21	28,0	3,0	1,8
Технічні працівники	5	5,7	4	4,8	2	2,7	-3,0	-2,1
Виробничий персонал	54	61,4	51	60,7	46	61,3	0,0	0,6
Разом	88	100,0	84	100,0	75	100,0	x	x
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,59	x	1,55	x	1,59	x	x	x
Частка управлінського персоналу, %	38,6	x	39,3	x	38,7	x	x	x

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що чисельність працівників ТОВ «Алмаз-Авто» у 2023 році становила 75 осіб. З

них 29 осіб належали до управлінського персоналу, а 46 осіб – до виробничого. До складу управлінського персоналу входили 6 керівників, 21 спеціаліст і 2 технічних працівники. Варто відзначити, що чисельність управлінського персоналу зменшувалась протягом трьох аналізованих років.

У 2023 році кількість персоналу підприємства зменшилась на 9 осіб порівняно з 2022 роком і на 13 осіб порівняно з 2021 роком. Кількість виробничого персоналу складала 46 осіб у 2023 році, що є меншим показником порівняно з 51 особою у 2022 році та 54 особами у 2021 році. Отже, протягом аналізованого періоду спостерігалось зменшення як управлінського, так і виробничого персоналу. Частка виробничого персоналу становила 60%, що можна оцінити як стабільний показник протягом трьох років. Зменшення загальної кількості персоналу у 2023 році не вплинуло на співвідношення виробничих і управлінських працівників, яке залишилося на рівні 1,59. Така перевага виробничого персоналу є логічною для підприємства з торговельною спрямованістю і може розглядатися як позитивний аспект для ефективної діяльності компанії.

Загальний аналіз показує, що чисельність персоналу поступово зменшувалась протягом трьох років. Для більш детального розгляду було проведено аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за період 2021-2023 років, результати якого узагальнено в таблиці 2.2.

Аналіз вікової структури показує, що у 2023 році найбільшу частку працівників на підприємстві становила молодь у віці від 15 до 28 років, яка складала 40% від загальної чисельності. Найменшу частку становили працівники передпенсійного віку (6,7%) та пенсійного віку (5,3%). Така вікова структура є типовою для підприємств з подібною специфікою діяльності та свідчить про значну частку молодих працівників у складі персоналу ТОВ «Алмаз-Авто», що забезпечує підприємству динамічність і гнучкість у роботі.

## Вікова структура персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	34	38,6	32	38,1	30	40,0	1,4	1,9
29-40 років	27	30,7	25	29,8	22	29,3	-1,3	-0,4
41-50 років	14	15,9	15	17,9	14	18,7	2,8	0,8
Передпенсійні роки	6	6,8	6	7,1	5	6,7	-0,2	-0,5
Пенсійні роки	7	8,0	6	7,1	4	5,3	-2,6	-1,8
Разом	88	100	84	100	75	100		
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	12	35,3	11	33,3	10	34,5	-0,8	1,1
29-40 років	9	26,5	10	30,3	9	31,0	4,6	0,7
41-50 років	10	29,4	9	27,3	7	24,1	-5,3	-3,1
Передпенсійні роки	2	5,9	2	6,1	1	3,4	-2,4	-2,6
Пенсійні роки	1	2,9	1	3,0	2	6,9	4,0	3,9
Разом	34	100	33	100	29	100		
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	22	40,7	21	41,2	20	43,5	2,7	2,3
29-40 років	18	33,3	15	29,4	13	28,3	-5,1	-1,2
41-50 років	4	7,4	6	11,8	7	15,2	7,8	3,5
Передпенсійні роки	4	7,4	4	7,8	4	8,7	1,3	0,9
Пенсійні роки	6	11,1	5	9,8	2	4,3	-6,8	-5,5
Разом	54	100	51	100	46	100		

Розглянувши вікову структуру управлінського та виробничого персоналу окремо, можна прослідкувати, що загальна тенденція до молодого складу персоналу зберіглася і за категоріями.

Продовжимо аналіз персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» визначенням освітньої структури персоналу (табл. 2.3.).

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за період 2021-2023 років свідчить, що більшість працівників компанії мають вищу освіту. У 2023 році частка управлінського персоналу з вищою освітою становила 48%, тоді як серед виробничого персоналу цей показник склав лише 25,3%. Це свідчить про значну різницю в освітньому рівні між різними категоріями працівників.

Рівень кваліфікованості управлінського персоналу, оцінений відносним показником, демонстрував позитивну динаміку. У 2021 році цей показник

становив 1,15, у 2022 році зріс до 1,33, а в 2023 році досяг 1,38. Така тенденція свідчить про постійне підвищення кваліфікації управлінського апарату, що є важливим фактором для підвищення ефективності управління на підприємстві.

Таблиця 2.3

## Освітня структура персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2023 р.	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Спеціальна професійна підготовка робітників, з них:	4	4,5	3	3,6	2	2,7	-1,88	-0,90
- управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,00	0,00
- виробничий персонал	4	4,5	3	3,57	2	2,67	-1,88	-0,90
Неповна вища освіта (молодший фаховий бакалавр тощо) з них:	8	9,1	6	7,1	5	6,7	-2,42	-0,48
- управлінський персонал	2	2,3		1,2	1	1,3	-0,94	0,14
- виробничий персонал	6	6,8		6,0	4	5,3	-1,48	-0,62
Базова вища освіта (бакалавр) з них:	16	18,2	18	21,4	13	17,3	-0,85	-4,10
- управлінський персонал	6	6,8	6	7,1	4	5,3	-1,48	-1,81
- виробничий персонал	10	11,4	12	14,3	9	12,0	0,64	-2,29
Повна вища освіта (спеціаліст, магістр) з них:	60	68,2	57	67,9	55	73,3	5,15	5,48
- управлінський персонал	33	37,5	38	45,2	36	48,0	10,50	2,76
- виробничий персонал	27	30,7	19	22,6	19	25,3	-5,35	2,71
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	1,15		1,33		1,38		0,0	0,0
Разом	88	100,0	84	100,0	75	100,0		

Таким чином, у ТОВ «Алмаз-Авто» працює переважно висококваліфікований персонал з вищою або базовою вищою освітою, що забезпечує належний рівень професіоналізму в роботі компанії.

Детальніший аналіз статевої структури персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за період 2021-2023 років узагальнено в таблиці 2.4, яка дозволяє оцінити

гендерний склад працівників підприємства та його зміни протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.4

## Статеві структура персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Стать	Кількість за роками, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	58	59	52	65,9	70,2	69,3	3,4	-0,9
Жінки	30	25	23	34,1	29,8	30,7	-3,4	0,9
Управлінський персонал								
Чоловіки	19	18	15	21,6	21,4	20,0	-1,6	-1,4
Жінки	15	15	14	17,0	17,9	18,7	1,6	0,8
Виробничий персонал								
Чоловіки	39	41	37	44,3	48,8	49,3	5,0	0,5
Жінки	15	10	9	17,0	11,9	12,0	-5,0	0,1
Разом	88	84	75	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Аналіз статевої структури персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за період 2021-2023 років свідчить, що на підприємстві приблизно 70% працівників складають чоловіки, тоді як жінки становлять близько 30%. Найбільшу частку чоловіків спостерігаємо серед виробничого персоналу, де у 2023 році їх частка склала 49,3%, а жінок – лише 12,0%. Така структура обумовлена не гендерною нерівністю, а специфікою діяльності товариства в автомобільній сфері, яка традиційно приваблює більше чоловіків.

Водночас серед управлінського персоналу частка чоловіків і жінок майже зрівнялася, що підтверджує наявність гендерного балансу в управлінському складі підприємства.

З огляду на тенденцію до скорочення чисельності персоналу, доцільним є проведення аналізу динаміки абсолютних показників руху персоналу на ТОВ «Алмаз-Авто», узагальнені результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Алмаз-Авто»  
за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Середньодобова чисельність працівників, осіб з них:	88	84	75	-13	-9
жінки	30	25	23	-7	-2
Прийнято, осіб, з них:	7	4	2	-5	-2
жінки	3	1	0	-3	-1
Звільнено працівників, осіб	4	11	12	8	1
З них:					
- за власним бажанням	4	11	12	8	1
- скорочення штату	0	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	910740	910061	904608	-6132,4	-5453,2
Кількість втрачених годин протягом року	138420	108031	85920	-52500	-22111
Фонд робочого часу, усього	1049160	1018092	990527	-58633	-27564
Питома вага відпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу	86,81	89,39	91,33	4,52	1,94

Згідно з даними таблиці 2.5, у 2023 році було звільнено найбільшу кількість працівників — 12 осіб. Усі звільнення протягом аналізованого періоду відбулися за власним бажанням співробітників, що може свідчити про несприятливий морально-психологічний клімат у колективі або про недостатньо конкурентоспроможний рівень заробітної плати в порівнянні з іншими компаніями.

Позитивним моментом є збільшення частки відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу протягом аналізованого періоду, що свідчить про більш ефективне використання робочого часу та намагання керівництва покращити умови праці для співробітників.

Для подальшого аналізу персоналу проведемо розрахунок динаміки відносних показників плинності кадрів на ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 роки, результати якого узагальнено в таблиці 2.6.

Динаміка відносних показників плинності персоналу ТОВ «Алмаз-Авто»  
за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,95	4,76	2,67	-5,3	-2,1
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	4,55	13,10	16,00	11,5	2,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,55	13,10	16,00	11,5	2,9
Коефіцієнт абсентеїзму, %	13,19	10,61	8,67	-4,5	-1,9

Аналіз динаміки відносних показників плинності персоналу ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 роки показує, що коефіцієнт вибуття персоналу щороку стрімко зростає — з 4,55 % у 2021 році до 16,00 % у 2023 році. Водночас коефіцієнт поновлення персоналу щороку знижується, хоча і не так різко: з 7,95 % у 2021 році до 2,67 % у 2023 році. Оскільки всі працівники, які залишили компанію, звільнилися за власним бажанням, коефіцієнти плинності кадрів та вибуття персоналу є рівними і зростають щорічно.

Таким чином, ТОВ «Алмаз-Авто», маючи багаторічну історію і спеціалізуючись на продажу автомобілів та комплектуючих, залишається лідером у своїй галузі в м. Київ та Київській області. Однак, незважаючи на збільшення обсягів проданих автомобілів, чисельність персоналу суттєво знизилася з 88 осіб у 2021 році до 75 у 2023 році. Ця тенденція скорочення персоналу ставить під сумнів ефективність роботи компанії, тому для виявлення причин цього зниження буде проведений подальший аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» в наступному параграфі магістерської роботи.

## 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Алмаз-Авто»

Згідно з дослідженням, проведеним самим ТОВ «Алмаз-Авто», їх цільова аудиторія поділяється на кілька груп:

- серед постійних клієнтів товариства – жителі Київської області віком 35-45 років, які мають сім'ї з дітьми, високу заробітну плату та проживають у сільській місцевості (основні клієнти – підприємці). Вони пред'являють як

помірні, так і високі вимоги до якості продукції, купують автомобілі через бажання підвищити комфорт життя, а послугами СТО користуються переважно для планового технічного обслуговування. Ця група клієнтів демонструє високу лояльність до товариства;

- серед потенційних клієнтів, які активно цікавляться продукцією, – жителі Київської області віком 25-35 років, переважно самотні, із середнім рівнем доходу, що проживають у місті Київ. Вони мають помірні або високі вимоги до якості, прагнуть купити авто для підвищення власного статусу та значимості і виявляють середній рівень лояльності до бренду;

- серед потенційних клієнтів, які наразі не цікавляться продукцією, але можуть виявити інтерес у майбутньому, – жителі Київської області віком 55-65 років, здебільшого одружені, із середнім рівнем доходу, що проживають у місті Київ. Вони зацікавлені в купівлі авто за умови наявності вигідних знижок.

Далі проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» на основі додатків Б і В, розпочавши з SWOT-аналізу. SWOT-аналіз допомагає встановити зв'язки між ключовими перевагами (S), слабкостями (W), можливостями (O) та загрозами (T) підприємства. Це дозволяє деталізувати бізнес-стратегію, оцінити поточний стан компанії, виявити нові можливості та загрози, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі (див. табл. 2.7).

Як видно, бізнес-стратегія ТОВ «Алмаз-Авто» повинна враховувати як оптимістичний сценарій (у випадку появи нових можливостей завдяки прийняттю законодавчих змін або позитивним зрушенням у соціально-економічному та політичному житті країни), так і песимістичний варіант розвитку подій (якщо прогнози щодо зростання валютного курсу, підвищення ввізного мита або цін від постачальників здійсняться, що ускладнить реалізацію стратегії і, за відсутності своєчасного реагування, може значно послабити конкурентні позиції товариства).

## SWOT-аналіз ТОВ «Алмаз-Авто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) висока якість автомобілів; 2) авторитет бренду; 3) успішні маркетингові кампанії; 4) цілісний комплекс автосалону та СТО; 5) наявна станція Bosch-сервісу; 6) значна кількість потенційних клієнтів.	1) зменшення ринкової частки; 2) відсутність кредитної програми за підтримки дистриб'ютора; 3) досить високі ціни на автомобілі; 4) відсутність досвіду реалізації бізнес-стратегії в основі якої – економічно-обґрунтований та задокументований стратегічний план, а не довільної форми перелік заходів, розрахованих на перспективу
Можливості	Загрози
1) стабілізація валютного курсу та соціально-політичної сфери життя (наприклад, прогнозоване зростання реальної зарплати на 17%, реалізація європейського підходу – два автомобілі на родину – як зміна базових цінностей тощо); 2) законодавчо обумовлене скасування акцизного збору і ПДВ на автомобілі з електродвигуном; 3) обслуговування додаткових груп клієнтів.	1) зростання валютного курсу (за прогнозами Мінфіну, на 2024 рік – до 41,4 грн дол); 2) запуск конкурентами сервісу кредитної програми; 3) підвищення цін на товари з боку постачальників; 4) підвищення ввізного мита (імовірно зростання на 5% щороку); 5) відкриття конкурентами станції Bosch з обслуговування дизельних авто.

Також слід бути готовими до реалістичного сценарію (коли частина як позитивних, так і негативних прогнозів здійсниться). Продовжимо аналіз, розраховуючи показники господарської діяльності товариства, що представлені в таблиці 2.8.

Згідно з даними табл. 2.7, можна зробити такі висновки: чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 39 605 тис. грн порівняно з 2021 роком і на 19 989 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; зростання віддачі основних фондів протягом трьох років вказує на покращення їх використання на ТОВ «Алмаз-Авто»; середньорічна вартість основних засобів постійно зменшується, що може свідчити про їх продаж і, ймовірно, прагнення підприємства залучити ресурси для покриття дефіциту ліквідних коштів; зростання продуктивності праці з 864,24 тис. грн у 2021 році до 1 542,11 тис. грн у 2023 році свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції на одиницю робочого часу; показник матеріаловіддачі, що

відображає обсяг виготовленої продукції на одиницю витрат на матеріали, демонструє нестабільну динаміку: з 50,94 грн у 2021 році до 61,10 грн у 2023 році; фондovіддача основних засобів зросла у 2023 році на 3,78 порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення ефективності їх використання; показник фондоємності продукції, який показує витрати основних фондів на виробництво одиниці продукції, має тенденцію до зменшення: 0,19 коп. у 2021 році, 0,15 коп. у 2022 році та 0,11 коп. у 2023 році.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Алмаз-Авто»

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	88	84	75	-13	-9
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4031	4005	5374	1343	1369
Матеріальні затрати. Тис. грн.	1493	1979	1893	400	-86
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	14232	13929	12675	-1557	-1254
Амортизація. тис. грн.	1079	1100	1060	-19	-40
Оборотні активи. тис. грн.	5849	5684	4659	-1190	-1025
Продуктивність праці, тис. грн.	864,24	1138,92	1542,11	677,87	403,19
Матеріаловіддача, грн.	50,94	48,34	61,10	10,16	12,76
Фондовіддача основних засобів, грн.	5.34	6.87	9.12	3,78	2.26
Фондоємність продукції, коп.	0,19	0,15	0,11	-0,08	-0,04

Це свідчить про зростання витрат на виробництво, але також і про зростання чистого доходу від реалізації, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Далі, на рис. 2.3, буде проаналізовано динаміку структури активів ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 роки.

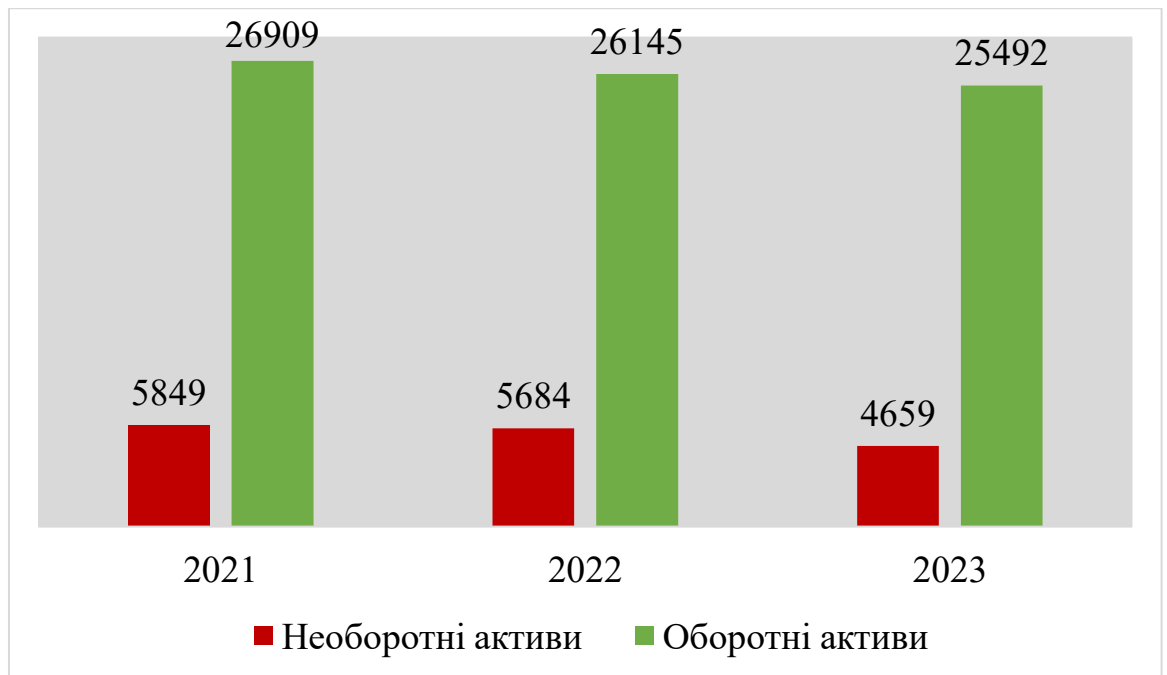


Рис. 2.3. Динаміка структури активів ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Згідно з динамікою структури активів ТОВ «Алмаз-Авто», представленою на рис. 2.3, можна зазначити, що в підприємстві переважають оборотні активи. У 2023 році необоротні активи становили 4 659 тис. грн, тоді як вартість оборотних активів склала 25 492 тис. грн. Така структура активів є цілком виправданою для торговельної компанії.

Детальніше розглянемо динаміку складу та розміщення активів ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 роки і підсумуємо результати в табл. 2.9.

Загальна вартість активів підприємства постійно зменшується протягом 2021-2023 років, так у 2023 році вона знизилась на 2 607 тис. грн у порівнянні з 2021 роком і на 1 678 тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

Найбільше зниження вартості активів відбулося через продаж основних засобів на 1 254,0 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, а також через зменшення дебіторської заборгованості на 1 421,0 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про початок фінансової кризи в компанії та актуальність впровадження антикризового менеджменту. Дане припущення підкріплюється надзвичайно низьким рівнем грошових коштів та постійним зменшенням вартості запасів у ТОВ «Алмаз-Авто».

Динаміка складу та розміщення активів ТОВ «Алмаз-Авто»  
за 2021-2023 роки.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	Тис. грн.
Нематеріальні активи	19	0,06	2	0,01	3	0,01	-16	1
Незавершені капітальні інвестиції	1785	5,45	1156	3,63	1258	4,17	-527	102
Основні засоби	14232	43,45	13929	43,76	12675	42,04	-1557	-1254
Відстрочені податкові активи	10873	33,19	11058	34,74	11556	38,33	683	498
Запаси	3026	9,24	3155	9,91	2767	9,18	-259	-388
Дебіторська заборгованість	2315	7,07	2070	6,50	649	2,15	-1666	-1421
Гроші та їх еквіваленти	106	0,32	4	0,01	120	0,40	14	116
Виграти майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	6	0,02	6	6
Інші оборотні активи	402	1,23	455	1,43	152	0,50	-250	-303
Разом	32758	100	31829	100	30151	100	-2607	-1678

Для перевірки нашого припущення про початок фінансової кризи на підприємстві розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр. та узагальнимо результати на рис. 2.4.

Дані приведені на рис. 2.4. про структуру джерел фінансових ресурсів ТОВ «Алмаз-Авто» свідчить, що товариство протягом аналізованого періоду зменшує вартість власного капіталу та нарощує свої поточні зобов'язання і забезпечення, що лише посилює наше припущення про збитковість товариства та нестачу фінансових ресурсів.

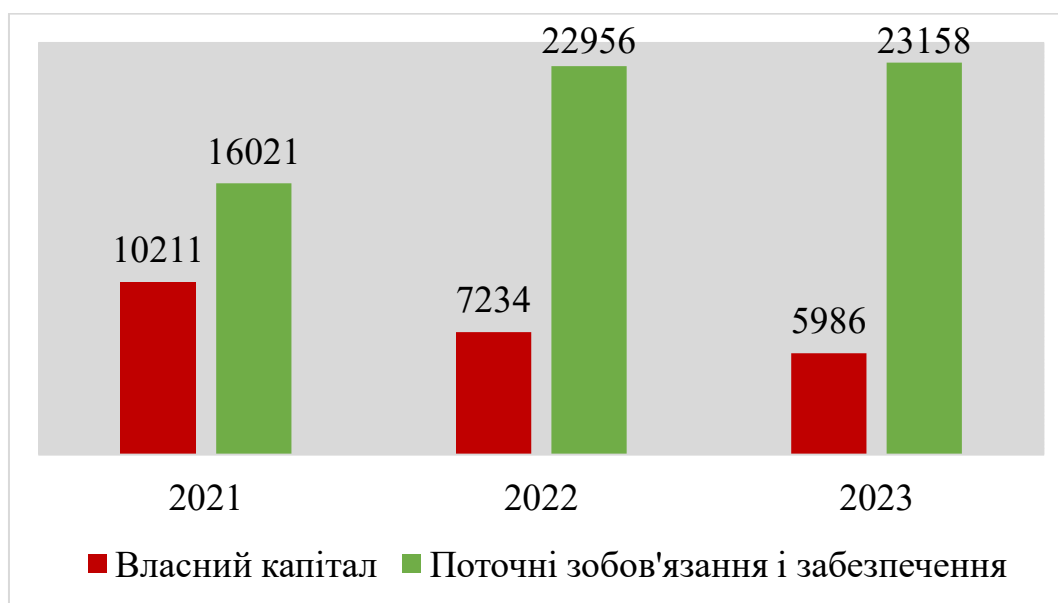


Рис. 2.4. Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Згідно з проведеним вище аналізом фінансово-господарського стану ТОВ «Алмаз-Авто» у період 2021-2023 років, компанія демонструє неефективну діяльність і постійно збільшує вартість своїх поточних зобов'язань. Невчасні розрахунки з постачальниками призводять до погіршення репутації товариства.

Для детальнішого вивчення фінансової кризи у ТОВ «Алмаз-Авто» проведемо аналіз динаміки показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 роки, узагальнивши результати в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості

## ТОВ «Алмаз-Авто» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2021	2022	2023		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0078	0,0002	0,0057	0,2	0,1922	0,1998	0,1943
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,18	0,09	0,04	0,7	0,52	0,61	0,66
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,34	0,13	0,13	1,0	0,66	0,87	0,87
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,77	-0,87	-0,87	0,1	0,87	0,97	0,97
Коефіцієнт автономії	0,50	0,31	0,30	0,5	0,00	0,19	0,20
Коефіцієнт фінансування	1,01	2,19	2,35	1	-0,01	-1,19	-1,35
Коефіцієнт заборгованості	0,50	0,69	0,70	0,5	0,00	-0,19	-0,20
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,50	0,31	0,30	1	0,50	0,69	0,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,46	0,43	1	0,01	0,54	0,57

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання в найближчий час. Оптимальні значення цього коефіцієнта коливаються від 0,20 до 0,35.

У ТОВ «Алмаз-Авто» коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативним значенням жодного з проаналізованих років. Це свідчить про недостатню кількість ліквідних активів та їх неефективне використання, що негативно позначається на фінансово-господарській діяльності компанії.

Коефіцієнт проміжної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, при цьому оптимальне значення має бути в межах від 0,7 до 1. Протягом аналізованого періоду показник проміжної ліквідності ТОВ «Алмаз-Авто» залишався нижче встановлених нормативів, що свідчить про неможливість компанії погасити короткострокові позикові кошти за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів і вказує на задовільний стан платоспроможності товариства.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає можливість ТОВ «Алмаз-Авто» покрити свої поточні зобов'язання за рахунок усіх обігових коштів протягом року, при цьому його нормативне значення повинно бути більше 1. Значення цього коефіцієнта для ТОВ «Алмаз-Авто» значно нижче рекомендованого мінімуму: у 2021 році він становив 0,34, у 2022 році – 0,13, а у 2023 році – 0,13. Це вказує на те, що підприємство має недостатню кількість оборотних активів для покриття своїх зобов'язань перед кредиторами.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами має нормативне значення не менше 0,1. У ТОВ «Алмаз-Авто» цей коефіцієнт значно нижчий за норму: у 2021 році він становив -0,77, у 2022 році – -0,87, а у 2023 році – -0,87. Це свідчить про низький рівень забезпеченості підприємства власними коштами та зростаючу потребу в позикових оборотних коштах, що вказує на фінансову нестабільність ТОВ «Алмаз-Авто».

Фінансова стійкість є умовою та гарантією виживання і розвитку ТОВ «Алмаз-Авто» як бізнесу. Фінансово стійке підприємство здатне витримувати несподівані зміни ринкової кон'юнктури та уникати банкрутства.

Проаналізувавши динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Алмаз-Авто», можна зробити такі висновки:

- коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальному обсязі активів, має рекомендоване значення більше 0,5. У 2021 році він становив 0,50, у 2022 році – 0,31, а в 2023 році – 0,30. Отже, лише у 2021 році показник відповідав нормативу, а в 2022 та 2023 роках він знизився. Це свідчить про ризик несплати боргів та залежність підприємства від зовнішнього фінансування;

- коефіцієнт фінансування вказує на частку позикового капіталу на одиницю власного капіталу (нормативне значення менше 1). У ТОВ «Алмаз-Авто» він становив 1,01 у 2021 році, 2,19 у 2022 році та 2,35 у 2023 році, що вказує на перевищення позикового капіталу над власним;

- коефіцієнт заборгованості показує, наскільки діяльність підприємства фінансується за рахунок позикових коштів. У 2021 році він становив 0,50, у 2022 році – 0,69, а в 2023 році – 0,70. Це свідчить про те, що 70 грн. з кожних ста вкладених активів підприємства складає позичковий капітал, що є негативним показником;

- коефіцієнт незалежності показує частку активів, покритих власним капіталом. Нормативне значення близько 1. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,50, у 2022 році – 0,31, а в 2023 році – 0,30, що свідчить про зменшення залежності від власних джерел фінансування;

- коефіцієнт фінансової стійкості вказує, скільки власного капіталу припадає на одиницю позикового капіталу. Нормативне значення – більше 1. У ТОВ «Алмаз-Авто» він не перевищує мінімальне значення у жодному з аналізованих років: 0,99 у 2021, 0,46 у 2022 та 0,43 у 2023 роках.

Таким чином, ТОВ «Алмаз-Авто» є фінансово нестійким підприємством, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році становив

0,43, що нижче за норму 1, вказуючи на те, що власний капітал підприємства значно менший за позичковий, що є серйозною проблемою для його діяльності. Показник проміжної ліквідності у 2023 році склав лише 0,04 при рекомендованому значенні більше 0,7, що підтверджує неспроможність підприємства погасити короткострокові зобов'язання.

Отже, аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підтверджує наявність фінансової кризи в ТОВ «Алмаз-Авто» у період 2021-2023 років. Тенденції зміни коефіцієнтів вказують на те, що фінансова криза лише поглибилася до 2023 року, а всі антикризові заходи керівництва виявилися неефективними.

Наступним етапом є аналіз динаміки рентабельності ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 роки, який буде представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Алмаз-Авто» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-223	-3495	-921	-698	2574
Середня вартість активів, тис. грн.	32758	31829	30151	-2607	-1678
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	73543	91770	111557	38014	19787
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Власний капітал, тис. грн.	13469	9974	9012	-4457	-962
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-0,68	-10,98	-3,05	-2,37	7,93
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-0,30	-3,81	-0,83	-0,52	2,98
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-0,29	-3,65	-0,80	-0,50	2,86
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-1,66	-35,04	-10,22	-8,56	24,82

Оскільки ТОВ «Алмаз-Авто» протягом 2021-2023 років зазнавало збитків, негативні показники рентабельності в цей період є цілком зрозумілими. Найгірші результати за показниками збитковості спостерігалися у 2022 році, тоді як у 2023 році ситуація хоч і залишалася негативною, але мала тенденцію до поліпшення в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про зусилля товариства вийти з фінансової кризи та поліпшити своє становище.

Отже, можна підсумувати, що господарсько-фінансова діяльність ТОВ «Алмаз-Авто» є неефективною. Підприємство зазнає збитків, має низький рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами та недостатню кількість оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань перед кредиторами протягом усього аналізованого періоду. ТОВ «Алмаз-Авто» є фінансово нестійким підприємством, оскільки в 2023 році коефіцієнт фінансової стійкості не досяг мінімально допустимого рівня.

Платоспроможність ТОВ «Алмаз-Авто» залишається на незадовільному рівні, що підтверджується показниками ліквідності, які протягом аналізованого періоду перебували нижче встановлених нормативних значень. Це дозволяє зробити висновок, що стан платоспроможності підприємства є критичним і товариства потребує термінових антикризових заходів.

### **2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто»**

Основою управління персоналом ТОВ «Алмаз-Авто» є кадрова політика, яка визначає загальний напрям і принципи роботи з персоналом на довгострокову перспективу, формуючи та розвиваючи кадровий склад товариства. Реалізація кадрової політики здійснюється через кадрову роботу. На підприємстві її формують директор і власник. Управління персоналом в ТОВ «Алмаз-Авто» має два напрямки: стратегічний і оперативний. Процес управління персоналом організований відповідно до загальної стратегії товариства і включає три основні складові: фінансово-економічну, операційну та соціальну (кадрову політику).

Кадрова політика товариства поєднує стратегічні та оперативні аспекти управління. В оперативному плані вона здійснюється відділом кадрів, тоді як стратегічні рішення приймаються керівництвом товариства. Основні функції щодо розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів, який очолюється начальником відділу і діє на основі Положення про відділ кадрів ТОВ «Алмаз-Авто».

Перелік функцій працівників відділу кадрів наведений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Функції фахівців відділу кадрів ТОВ «Алмаз-Авто»

№	Напрямок роботи	Функції фахівців підвідділу
1	Найм та оцінка персоналу	забезпечення кадрами (наймання, розташування, звільнення); ведення кадрового діловодства; аналіз плинності кадрів та дисципліни праці; облік руху персоналу; підготовка наказів по прийому і звільненню персоналу; підготовка наказів про проведення атестації; участь у проведенні атестації та ін.
2	Розвиток, стимулювання і навчання	організація навчання керівників, фахівців; організація проведення навчання та атестації керівників, фахівців, робітників за правилами техніки безпеки та охорони праці; організація підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників і фахівців через навчання у вищих і середніх закладах освіти; впровадження сучасних систем оплати праці орієнтованих на кінцевий результат; розробка і вдосконалення системи оцінки праці персоналу; здійснення прав і гарантій соціального захисту для кожного працівника
3	Безпека праці	організація та координація роботи з охорони праці в організації; вдосконалення роботи з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці консультування роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань; узгодження розробленої на підприємстві проектної документації в частині дотримання в ній вимог з охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій щодо витрачання коштів фонду охорони праці; складання звітності з охорони праці персоналу

Тим самим, аналіз функцій спеціалістів відділу кадрів свідчить, що кадрова робота у ТОВ «Алмаз-Авто» полягає переважно в документальному оформленні результатів відбору, оцінки (атестації) персоналу, складанні звітності з персоналу.

Проведемо оцінку сучасного стану управління персоналом ТОВ «Алмаз-Авто» за допомогою аналізу реалізації функцій управління персоналом, затребуваних в діяльності товариства (табл. 2.13).

Аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» показав, що на поточному етапі організаційного розвитку необхідно вдосконалювати кадрове управління з урахуванням сучасних тенденцій та міжнародного досвіду. Основні функції управління персоналом виконуються

керівниками інших структурних підрозділів, при цьому багато з них залишаються без належної уваги або виконуються частково.

Таблиця 2.13

## Аналіз реалізації функцій управління персоналом в діяльності

## ТОВ «Алмаз-Авто»

Функції управління персоналом, затребувані в діяльності товариства	Реалізація функцій управління персоналом (+/-)	Спеціаліст відділу, що відповідає за реалізацію функцій управління персоналом	Ступінь повноти відображення функцій управління персоналом у посадових обов'язках фахівця
Планування потреби в трудових ресурсах	«+»	Інспектор з кадрів	Відображено у повному обсязі
Відбір і наймання персоналу	«+/-»	Інспектор з кадрів	Відображено не в повному обсязі
Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації і розвиток	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Оцінка і атестація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Професійна орієнтація та адаптація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Складання штатного розпису, структури заробітної плати, пільг і компенсацій, умов, оплати і преміювання	«+/-»	Бухгалтер	Відображено не в повному обсязі

Також слід відзначити, що впровадження сучасних методів управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» відбувається повільними темпами і не відповідає вимогам конкурентного ринку. Дослідження структури відділу кадрів виявило ряд проблем, серед яких: неефективний розподіл відповідальності за управління та розвиток персоналу між керівниками підрозділів та кадровими працівниками, виконання лише облікових функцій без стратегічного підходу до розвитку персоналу, ігнорування сучасних концепцій управління людськими ресурсами, опір змінам з боку керівництва та співробітників, відсутність мотивації до розвитку професійного та

особистого потенціалу у працівників кадрового відділу, а також низький рівень професійної компетентності керівництва.

Працівники кадрового відділу не мають компетенцій у питаннях профорієнтації, перекваліфікації, навчання працівників, визначення оплати праці та пільг, розробки систем мотивації та управління трудовою дисципліною, що є важливими аспектами стратегічного управління персоналом. Керівництво товариства недостатньо чітко розуміє оптимальний розподіл відповідальності за роботу з персоналом між лінійними керівниками та відділом кадрів. У ТОВ «Алмаз-Авто» застосовується превентивна кадрова політика, яка полягає у прогнозуванні розвитку ситуації на середньострокову перспективу завдяки наявним засобам діагностики персоналу.

Однак у кризових умовах, на нашу думку, ефективність прогнозування, особливо на середньострокову перспективу, є сумнівною, оскільки будь-які зміни у зовнішньому середовищі можуть призвести до втрати стратегії розвитку персоналу та конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами автомобільної галузі. Позитивним аспектом управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» є наявність кадрового резерву, який забезпечує заміщення вакантних робочих місць. Оскільки кадрова політика підприємства є відкритою, резерв формується як з внутрішніх, так і з зовнішніх кандидатів.

Процес добору персоналу включає розрахунок потреби в кадрах за різними категоріями працівників, методи професійного відбору, а також загальні принципи формування кадрового резерву для вакантних посад. З огляду на високу плинність кадрів у ТОВ «Алмаз-Авто», основним завданням підбору є виявлення спеціалістів, які найближчим часом можуть зайняти вакантні посади або змінити напрямок діяльності, заохочувані внутрішньою мотивацією, а також матеріальними чи нематеріальними стимулами. Відбір персоналу значною мірою визначається вимогами до кадрів, сформованими в рамках кадрової політики, та моделями робочих місць.

Крім того, на підприємстві розроблено систему оцінки персоналу, яка застосовується як до кандидатів на вакантні посади, так і до працівників, які вже працюють і прагнуть кар'єрного зростання. При заміщенні вакантних посад оцінюються такі параметри, як професійні знання і навички, досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень культури, стан здоров'я та працездатність. Ефективна оцінка дозволяє точно підбирати кадри і визначати кадровий потенціал кожного кандидата, оцінюючи їхню відповідність бажаній посаді.

Ще одним важливим елементом управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» є розстановка кадрів, що забезпечує постійний рух працівників на основі оцінки їхнього потенціалу, особистих досягнень, кар'єрних планів, вікових характеристик, терміну зайняття посад і наявності вакантних місць у штатному розписі товариства.

Розстановка кадрів у ТОВ «Алмаз-Авто» включає такі складові: наукова організація робочих місць, планування кар'єрного розвитку з урахуванням життєвих інтересів працівників, систематичне переміщення персоналу залежно від результатів оцінювання, а також оптимальне поєднання призначень, конкурсів і виборності, що залежить від категорії працівників та наявного кадрового резерву. Крім того, враховуються терміни зайняття посад, вік управлінського персоналу, умови роботи та оплата праці.

У товаристві недостатньо розвинена система навчання та перекваліфікації для працівників, які працюють тривалий час і потребують підвищення кваліфікації. Існує чотири основні типи навчання та перекваліфікації: підготовка робітників і фахівців у професійних училищах, коледжах та університетах (за базовими спеціальностями; за останні п'ять років таке навчання пройшли лише троє робітників безкоштовно), підвищення кваліфікації через тренінгові центри та онлайн-освіту (освіта протягом життя), перепідготовка на нові спеціальності на робочих місцях, а також післядипломна освіта. Комбінація цих типів навчання дозволяє керівництву

підвищувати кваліфікацію працівників, мотивуючи їх до продуктивнішої роботи та узгоджуючи чисельність персоналу з кваліфікаційною структурою.

Оснoву управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» становить принцип підбору та розстановки кадрів відповідно до їхніх особистих і професійних характеристик. Кадрова стратегія реалізується через оперативне управління, де менеджер з кадрів виступає ключовим носієм корпоративної культури, а лінійні керівники відповідають за своїх співробітників, аналізуючи ситуацію в організації та інформуючи керівництво. Аналіз показників діяльності колективу допомагає виявляти поточні та потенційні проблеми.

Ключові функції менеджера з кадрів у ТОВ «Алмаз-Авто» включають: участь у розробці організаційної структури підприємства, підтримку керівництва у питаннях кадрової політики (найм, просування, переміщення, звільнення, скорочення), а також допомогу керівникам у роботі з персоналом для досягнення найкращих результатів. Управління персоналом охоплює підбір та найм, співбесіди з кандидатами, оцінку професійних компетенцій, реалізацію програм навчання та підвищення кваліфікації, а також аналіз оплати праці, мотивації та соціального забезпечення.

Процес планування персоналу як ключова функція управління у ТОВ «Алмаз-Авто» полягає у визначенні кількісних і якісних потреб у працівниках, необхідних для реалізації стратегічних цілей товариства. Кадрова політика на підприємстві інтегрована в загальну стратегію розвитку, тому планування персоналу є невід'ємною складовою цієї стратегії. Воно набуває все більшого значення, оскільки точне прогнозування майбутніх потреб дозволяє ефективно планувати заходи з підвищення кваліфікації та роботу з кадровим резервом.

Однак, слід зазначити, що економічні програми зростання ТОВ «Алмаз-Авто» часто не підтримуються достатньою кількістю управлінських кадрів, оскільки більше уваги приділяється фінансовим і інвестиційним аспектам. Планування потреби в персоналі здійснюється менеджером з кадрів і охоплює різні категорії працівників: робітників, професіоналів, фахівців і технічних

службовців. Потреба в робітниках розраховується окремо для основного і допоміжного виробництва, з урахуванням професій і рівня кваліфікації.

Професіонали, фахівці та технічні службовці групуються за видами діяльності, відповідно до управлінських функцій підприємства. Порівняння фактичної чисельності працівників із запланованими потребами дозволяє виявити зміни за професійними і посадовими групами, що слугує основою для розробки програм розвитку персоналу. Вакансії, насамперед, використовуються для ротації кадрів, планування кар'єрного зростання і професійного розвитку співробітників. Основними джерелами заповнення вакансій є працівники, звільнені з інших підрозділів товариства.

Якісна потреба у персоналі у ТОВ «Алмаз-Авто» визначається на основі штатного розпису та структури підрозділів підприємства з урахуванням професійно-кваліфікаційних вимог до посад і робочих місць. Кількісна потреба в кадрах передбачає встановлення початкових даних для розрахунку необхідної кількості працівників на певний період, а також обсяг витрат на робочі місця. Додаткові потреби (зростання кількості працівників) покриваються шляхом найму молодих фахівців, які завершують навчання у професійних навчальних закладах, та набору нових співробітників. Підбір персоналу здійснюється як внутрішніми силами, так і через сторонні кадрові агентства.

Процес управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» побудований відповідно до загальної стратегії підприємства та спрямований на його подальший розвиток. Проте, попри позитивні аспекти цього процесу, реальний стан управління кадрами вказує на недостатню ефективність кадрової політики, що не сприяє якісному оновленню фахівців та керівників. Навчання та перекваліфікація працівників також мають недоліки: підвищення кваліфікації відбувається лише раз на 7-9 років, що є неприпустимим з огляду на швидкі зміни в технологіях та інноваціях. У той час як у країнах Західної Європи та Японії цей процес здійснюється кожні 3-5 років.

Програми навчання у ТОВ «Алмаз-Авто» здебільшого орієнтовані на отримання базової кваліфікації, що не відповідає сучасним вимогам ринку. Серед виявлених проблем у процесі управління персоналом: висока плінність кваліфікованих фахівців, низький рівень трудової дисципліни, недостатня кваліфікація як працівників, так і керівництва, незадовільний морально-психологічний клімат, низька мотивація співробітників, що призводить до браку ініціативності та творчого підходу до вирішення поточних завдань, а також конфлікти між адміністрацією та персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що структура кадрової служби у ТОВ «Алмаз-Авто», якісний склад працівників і рівень їхньої оплати не відповідають завданням підвищення ефективності управління. Відчувається нестача мотивованих професіоналів, здатних підняти менеджмент підприємства на новий рівень. Крім того, співробітники не відчують престижу своєї роботи і не мають належних стимулів для більш продуктивної праці. Водночас спостерігається руйнування традиційних цінностей, що призводить до дезорієнтації та втрати впевненості працівників у майбутньому. Невизначене фінансово-економічне становище, яке не роз'яснюється керівництвом, породжує плітки, страхи та високий рівень плінності кадрів. Неефективне управління персоналом також ускладнило систему мотивації та стимулювання, зокрема через практику короткострокових контрактів, випробувальних термінів та жорстку прив'язку матеріального заохочення до прибутковості підприємства.

На підприємстві відсутня єдина система роботи з персоналом, зокрема система наукового аналізу здібностей, нахилів, а також професійного та посадового просування працівників. Функції управління кадрами розподілені між різними відділами та підрозділами, які частково займаються вирішенням кадрових питань. Через відсутність належної координації ефективно управління персоналом ускладнюється. Відділ по роботі з персоналом поки не виконує повноцінно функції, необхідні для якісного підбору та розміщення кадрів на всіх рівнях. Його вплив на ефективність підприємства мінімальний,

а престиж серед інших служб залишається низьким. Відділ переважно займається обліком, контролем та оформленням документації, лише частково виконуючи функції управління персоналом.

Таким чином, у ТОВ «Алмаз-Авто» існує серйозне протиріччя між зростаючою потребою в ефективному управлінні кадрами та реальним станом кадрової служби. Стан відділу управління персоналом не дає підстав для оптимізму, і прості зміни у його структурі не вирішать проблему – потрібна глибока перебудова функцій та складу.

У підсумку можна зазначити, що на підприємстві діє превентивна кадрова політика, яка ґрунтується на прогнозуванні розвитку ситуацій. Кадрова служба має інструменти для діагностики персоналу і може передбачати кадрові потреби на середньострокову перспективу. Для реалізації кадрової стратегії у ТОВ «Алмаз-Авто» застосовуються оперативне управління кадрами, а також стратегічне та оперативне управління персоналом, яке здійснюють менеджер з кадрів та лінійні керівники.

До основних обов'язків менеджера з кадрів у сфері стратегічного та оперативного управління персоналом належать:

- підтримка керівництва у питаннях найму, просування, переміщення, звільнення та скорочення штату;
- активна участь у розробці структури підприємства;
- допомога лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом для досягнення максимальних результатів.

Однак, у кадровій політиці ТОВ «Алмаз-Авто» є суттєві недоліки: зростаюча потреба в ефективному управлінні персоналом не відповідає реальним можливостям кадрової служби. Ці проблеми негативно впливають на загальну ефективність діяльності підприємства.

Оцінка кадрової політики ТОВ «Алмаз-Авто» засвідчила її неефективність, а також відсутність єдиної системи управління персоналом та мотивації співробітників для підвищення продуктивності праці. Керівництво підприємства не приділяє достатньої уваги підвищенню кваліфікації як своїй,

так і своїх працівників, що відображається на повільних темпах зростання продажів.

Враховуючи ці недоліки, можна перейти до розробки напрямів удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

## **Висновки до розділу 2**

Організація використовує лінійно-функціональну структуру, проте має проблеми з перевантаженістю працівників через нечіткий розподіл обов'язків. Чисельність персоналу постійно зменшується, з 88 осіб у 2021 році до 75 у 2023 році, що може негативно впливати на ефективність роботи.

Молодь складає значну частку співробітників компанії (40%), проте спостерігається постійне зниження чисельності працівників. Плинність кадрів зросла з 4,55% у 2021 році до 16% у 2023 році, що може бути наслідком несприятливого морального клімату або низької конкурентної заробітної плати. У 2024 році ТОВ «Алмаз-Авто» планує розширювати присутність на ринку Києва і Київської області, підвищувати якість сервісу, проводити рекламні кампанії та брати участь у виставках.

ТОВ «Алмаз-Авто» має три ключові групи клієнтів. Постійні клієнти — це жителі Київської області віком 35-45 років, які проживають у сільській місцевості та мають високі доходи. Потенційні клієнти віком 25-35 років — переважно мешканці Києва з середнім рівнем доходу, які прагнуть купити авто для підвищення статусу. Інша група потенційних клієнтів — це люди віком 55-65 років, які можуть проявити інтерес до покупки автомобіля за умови наявності знижок.

У 2023 році ТОВ «Алмаз-Авто» продемонструвало збільшення чистого доходу на 19 989 тис. грн порівняно з 2022 роком, а також підвищення продуктивності праці. Однак структура активів компанії свідчить про фінансові труднощі, зокрема через зниження вартості активів і продаж основних засобів. Підприємство зіткнулося з кризою ліквідності та фінансової стійкості.

У компанії зростають короткострокові зобов'язання, тоді як коефіцієнти ліквідності і фінансової стійкості не відповідають нормативам. Це свідчить про неспроможність погасити поточні зобов'язання, що підсилює ризики фінансової кризи. Незважаючи на спроби покращити ситуацію, показники рентабельності залишаються негативними, і підприємство потребує термінових антикризових заходів.

Управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» поєднує стратегічний і оперативний підходи. Стратегічні рішення приймаються керівництвом, тоді як оперативна робота виконується відділом кадрів. Основна увага зосереджена на документальній роботі, а стратегічні аспекти розвитку персоналу залишаються недостатньо розвиненими.

Основні недоліки включають неефективний розподіл відповідальності за управління персоналом, відсутність сучасних підходів до розвитку кадрів та низький рівень мотивації працівників. Відділ кадрів виконує переважно облікові функції, не займаючись стратегічним плануванням або розвитком кваліфікації персоналу.

Існує потреба в модернізації системи управління персоналом, включаючи підвищення кваліфікації працівників, впровадження мотиваційних програм і покращення координації між керівниками різних відділів. Для успішного розвитку компанії необхідна глибока перебудова кадрової політики і більш ефективне управління людськими ресурсами.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛМАЗ-АВТО»**

#### **3.1. Основні напрями удосконалення системи оцінювання персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто»**

У ТОВ «Алмаз-Авто» відсутня чітка стратегія розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика спрямована на мінімізацію витрат на робочу силу, зосереджуючи увагу на вирішенні поточних проблем, замість перспективного розвитку кадрового складу шляхом стабілізації чисельності та якісного оновлення. Необхідні рішучі заходи для поліпшення якості кадрового потенціалу через підвищення професійних та кваліфікаційних навичок працівників.

Адміністрація підприємства не приділяє належної уваги таким важливим заходам, як навчання та перепідготовка персоналу. Наразі більшість керівників вважають витрати на розвиток кадрів не інвестиціями у майбутнє, а додатковими витратами. На нашу думку, це пояснюється прагненням залучати вже готових фахівців, а не інвестувати в їхнє навчання. У сучасних умовах можливість підвищення якості кадрового потенціалу значною мірою залежить від підходів керівництва до кадрової політики та наявності фінансових ресурсів.

Керівництво ТОВ «Алмаз-Авто» та частина працівників, які не прагнуть підвищувати свою кваліфікацію, створюють ризик, що з впровадженням нових технологій низькокваліфіковані кадри будуть витіснені. Однак цей процес стримується системною кризою в автомобільній галузі та недостатніми фінансовими ресурсами.

Ефективність управління підприємством слід оцінювати через аналіз основних показників, таких як виконання виробничих планів, продуктивність праці, співвідношення прибутку до чисельності управлінського персоналу, а також частка витрат на управління від загального прибутку. Якщо ці

показники зменшуються, а адміністративні витрати зростають, це свідчить про зниження ефективності управління.

За результатами досліджень, ефективність управлінської структури ТОВ «Алмаз-Авто» знизилася через низку недоліків у методах і принципах керування. Серед них:

- недостатнє застосування економічних методів управління;
- управлінський тиск на торгові підрозділи з боку лінійних та функціональних керівників;
- формальне делегування обов'язків для уникнення додаткової роботи деякими керівниками;
- слабка система звітності функціональних керівників;
- усні, а не письмові розпорядження;
- відсутність календарного плану роботи директора.

Щоб виправити ці недоліки, необхідно:

- оновити положення про структурні підрозділи та посадові інструкції керівників і спеціалістів;
- покращити систему морального заохочення працівників;
- узгодити стратегію підприємства зі стратегією управління персоналом;
- вдосконалити процедуру прийняття управлінських рішень за допомогою кількісних методів управління.

Кадрова політика ТОВ «Алмаз-Авто» орієнтована на використання наявного кадрового потенціалу, що в найближчій перспективі може спричинити гострий дефіцит персоналу, якщо не буде здійснено модернізацію технологій та техніки. Однією з основних тенденцій в управлінні персоналом є зменшення кількості постійних працівників і збільшення залучення сезонного персоналу. Це обумовлено прагненням керівництва знизити витрати на працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію. Така ситуація свідчить про неефективність кадрового менеджменту в забезпеченні достатнього кадрового потенціалу.

Практично не здійснюється робота щодо вивчення індивідуальних професійних якостей працівників і підбору найбільш відповідних для них робочих місць, що обмежує можливості максимально ефективного використання кадрового потенціалу.

Зважаючи на ці проблеми, пропонуються наступні кроки для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто»:

1. Впровадити системний підхід до підбору та розміщення управлінського персоналу, що включає планування і прогнозування потреби у керівниках, оцінку кандидатів, формування кадрового резерву, підготовку та контроль за роботою кадрів.

2. При формуванні кадрового резерву зосередити увагу на виявленні потенційних керівників серед працівників, підготовці їх до управлінських посад та забезпеченні своєчасної заміни вакантних позицій.

3. Розробити механізми для оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих фахівцях.

4. Виділяти фінансування для навчання і перекваліфікації працівників.

5. Впровадити індивідуальні графіки планування робочого часу.

6. Оптимізувати регламентацію управлінських функцій шляхом розробки посадових інструкцій та положень для підрозділів.

7. Покращити рівень соціально-побутових, медичних і культурних послуг, а також удосконалити систему мотивації працівників.

Також важливо ширше застосовувати планування якісного складу персоналу з урахуванням технологічних особливостей виробництва, стану матеріально-технічної бази та фінансових можливостей підприємства для інвестицій у навчання і перепідготовку кадрів. Це планування має ґрунтуватися на оцінці освітнього рівня, віку, професійних навичок та кваліфікацій працівників, враховуючи сезонність виробничих процесів.

При підборі кандидатів на вакантні місця, крім посадової інструкції, рекомендується використовувати кваліфікаційні карти та карти компетенцій для більш точного оцінювання відповідності претендентів.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом слід більше уваги приділяти використанню економічних та соціально-психологічних методів, покращити економічний аналіз діяльності підприємства, застосовувати моральне та матеріальне стимулювання, а також створити сприятливий соціально-психологічний клімат. Особливу увагу необхідно приділяти підвищенню рівня освіти та кваліфікації працівників.

Ефективне управління персоналом – це не лише ключовий фактор економічного успіху ТОВ «Алмаз-Авто», інструмент підвищення продуктивності праці, але й соціально орієнтоване управління, яке враховує індивідуальні потреби кожного працівника з метою збільшення мотивації та задоволення через систему матеріальних стимулів.

Удосконалення управління персоналом повинно відбуватися через поєднання економічних та соціальних аспектів. В економічному аспекті це:

1. Підвищення ефективності завдяки постійному технічному й організаційному вдосконаленню.
2. Формування ефективної системи винагороди, яка включає взаємозв'язок оплати праці з результатами, а також розвиток нематеріальної мотивації.

Оскільки кожен працівник має свої індивідуальні потреби, систему мотивації необхідно формувати, враховуючи специфіку різних груп персоналу. Для одних важливим є матеріальне стимулювання, для інших — кар'єрний розвиток.

У соціальному аспекті зміни мають бути спрямовані на розвиток здібностей працівників і створення сприятливого психологічного клімату. Особлива увага повинна бути зосереджена на навчанні, перепідготовці, підвищенні кваліфікації та управлінні соціальним розвитком, яке включає медичне забезпечення, соціальний захист, правову та інформаційну підтримку.

Серед пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом можна виділити:

1. Запровадження ефективної системи зворотного зв'язку в колективі.
2. Розробка гнучкої системи відпусток для всіх працівників.
3. Забезпечення соціального захисту персоналу.
4. Використання нових управлінських методів.
5. Оптимізація функцій управління.
6. Механізація та автоматизація процесів управління персоналом.

Управління персоналом має бути побудоване на засадах індивідуального підходу, підтримки талановитих працівників, які можуть внести значний вклад у розвиток підприємства.

Зміст управління персоналом слід розглядати як результат системного впливу керівника та підрозділів підприємства на колектив, що включає розробку кадрової політики, формування команди та реалізацію функцій з управління персоналом для забезпечення ефективної роботи підприємства і розвитку працівників.

Удосконалення процесу управління персоналом як головного чинника забезпечення ефективності процесу управління персоналом ТОВ «Алмаз-Авто» необхідно здійснювати у розрізі його суб'єктів, процесів та об'єктів (рис. 3.1).

Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від наявного стану до цільового.

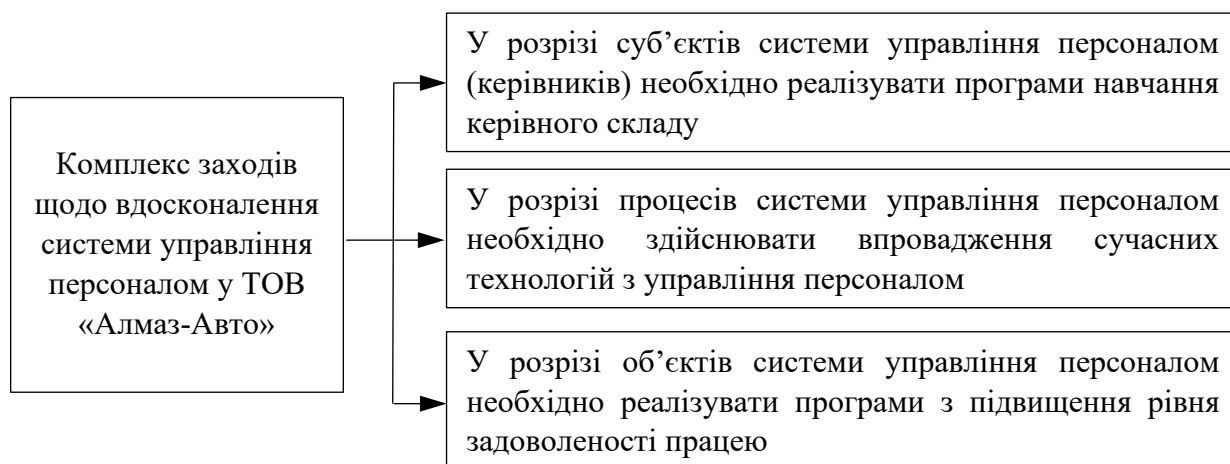


Рис. 3.1. Вдосконалення процесу управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» у розрізі його суб'єктів

Оскільки, головною метою системи управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» є прибуток, а однією з найважливіших умов реалізації цієї цілі є задоволення соціально-економічних потреб людини (рис. 3.2.).

Цілі процесу управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто»			
Підбір, розстановка, облік використання персоналу	Забезпечення підприємства персоналом, його ефективне використання відповідно до структури і параметрів діяльності підприємства	Задоволення матеріальних та соціальних потреб персоналу	Оплата праці, адекватна трудовим витратам
Сприяння кар'єрному зростанню	Розробка стратегії управління персоналом з врахуванням використання новітніх технологій	Побудова мотиваційного механізму управління персоналом, системи соціального забезпечення	Формування системи соціальної політики, «соцпакету» на підприємстві
Реалізація особистих цілей персоналу			Здоровий, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі
Програмне, інформаційне забезпечення процесів управління персоналом	Створення кадрового маркетингу. Планування розвитку персоналу. Поточна та періодична оцінка кадрів	Аналіз трудових процесів. Планування соціального розвитку	Правова захищеність працівників
Завдання			

Рис. 3.2. Очікувані результати від удосконалення процесу управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто»

Необхідно розробити цілі та завдання системи управління персоналом, адаптовані до специфіки автотранспортного бізнесу. Вони повинні складатися з двох основних компонентів: перший – зосереджений на забезпеченні комерційних інтересів автотранспортних підприємств, другий – орієнтований на задоволення потреб працівників, їх прагнень, інтересів і мотивацій.

У зв'язку з цим нами запропоновано модель системи управління персоналом для ТОВ «Алмаз-Авто», яка враховує ці положення, а також конкретизує принципи, функції, ключові види управлінської діяльності, і враховує внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому відбувається управління (див. рис. 3.3).

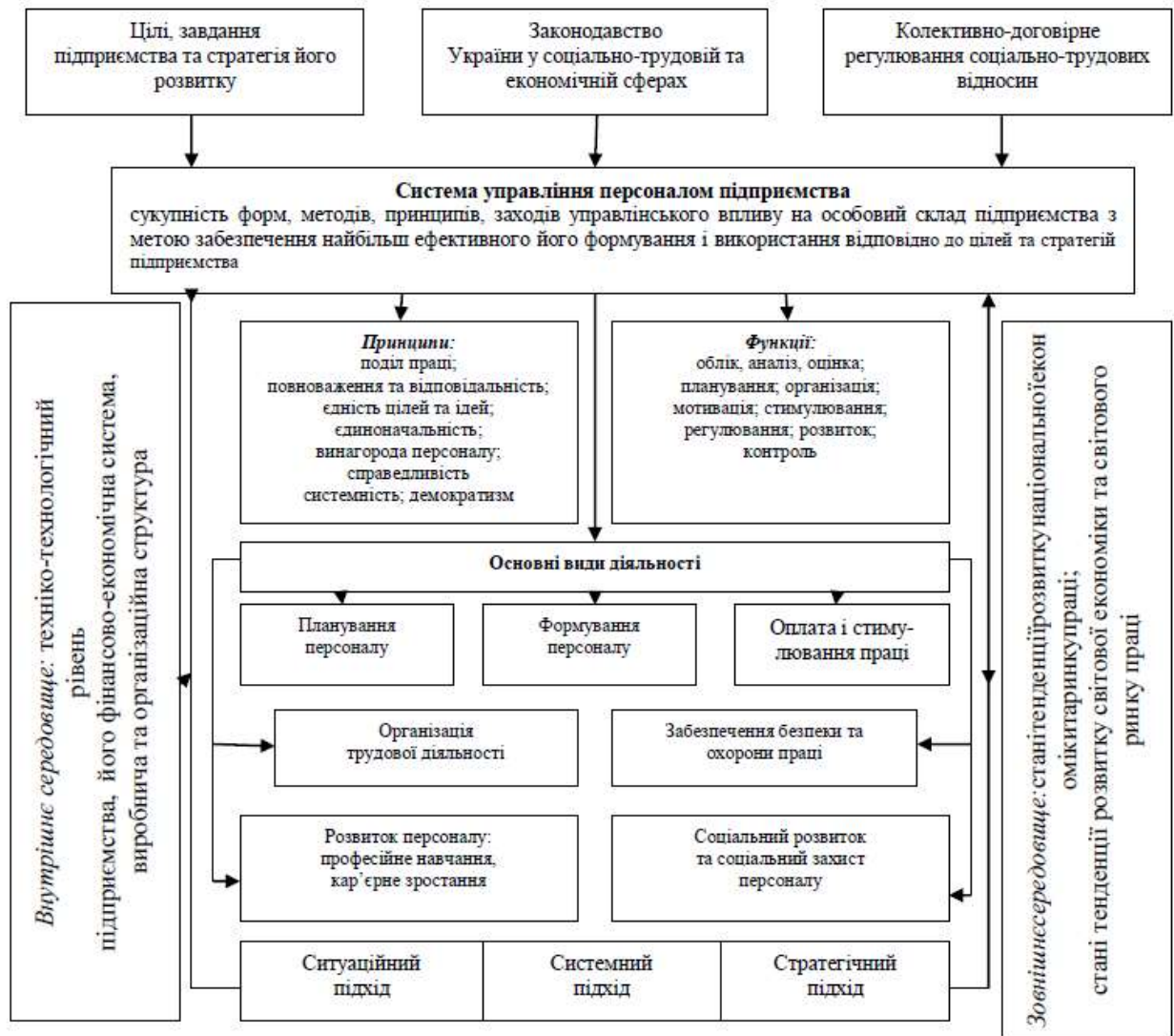


Рис. 3.3. Запропонована модель системи управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто»

Запропонована модель системи управління персоналом ТОВ «Алмаз-Авто» деталізує принципи, функції та основні види управлінської діяльності, враховуючи внутрішні та зовнішні умови, в яких здійснюється управління. Вона базується на системному, ситуаційному та стратегічному підходах. Модель дозволяє забезпечити підприємство необхідною кількістю кваліфікованих працівників, організувати безпечну і продуктивну роботу, підвищити ефективність та якість праці, а також створити умови для розвитку персоналу й підвищення його конкурентоспроможності.

Одним із ключових напрямів вдосконалення управління персоналом є оновлення організаційної культури та формування єдиної команди. Важлива роль у цьому процесі належить керівнику підприємства, який має

забезпечувати відповідність змінам, встановлювати зв'язок між цілями компанії та працівників, а також демонструвати їх взаємозалежність від результатів діяльності.

Управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» має свої особливості та виклики. Обмеженість ресурсів ускладнює використання багатьох методів управління, що успішно застосовуються на великих підприємствах. Однак створення атмосфери творчості, ініціативи та підприємливості – завдання, яке може бути ефективно вирішене. Усвідомлення цінності людських ресурсів і застосування відповідних інструментів дозволять підвищити продуктивність без значних додаткових витрат.

Основні напрями удосконалення системи оцінювання персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто» повинні бути закладені в самій стратегії розвитку системи персоналу на підприємстві. Розглянемо основні напрями які потрібно врахувати при стимулюванні праці на підприємстві.



Рис. 3.4. Напрями та очікуваний результат стратегії з розробки програм стимулювання праці у ТОВ «Алмаз-Авто»

Одним із головних завдань менеджменту персоналу в рамках установи є створення економічних та соціальних умов для значного підвищення результативності праці.

Стратегічне управління кадрами повинно бути орієнтоване на принципи, які дозволять організації зайняти вигідне становище на ринку та знизити ймовірність появи небажаних ефектів. Незалежно від того, як розглядається діяльність підприємств, їхній розвиток завжди є наслідком підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення їхніх умінь та навичок. Саме людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

З цієї причини варто розглянути безтарифну систему оплати праці. Особливості цієї системи допоможуть подолати суперечності між інтересами окремого працівника і всього колективу.

Ця система поширюється на всіх працівників ТОВ "Алмаз-Авто", від робітників до керівників. Відсутність фіксованого окладу дозволяє мотивувати персонал. Система враховує такі чинники:

- рівень кваліфікації працівника;
- коефіцієнт трудової участі;
- фактично відпрацьований час.

Рівень кваліфікації встановлюється для всіх членів трудового колективу, що створює можливості для матеріального стимулювання кваліфікованої праці. Цей рівень може підвищуватися протягом трудової діяльності. На кожному підприємстві існує рада трудового колективу, яка приймає рішення щодо включення працівників до відповідної кваліфікаційної групи, враховуючи їхні індивідуальні характеристики.

Правильний підбір кадрів дозволяє охопити нові аспекти діяльності як внутрішньої, так і зовнішньої структури підприємства. Навіть за сприятливих зовнішніх умов, неефективне стратегічне управління може звести нанівець всі переваги компанії. Однак продумана та оптимально побудована модель не

дасть очікуваного результату, якщо існуватиме багато неконтрольованих факторів, що перешкоджають її реалізації.

Отже, вибираючи систему управління персоналом, необхідно проводити аналіз ризиків, що дозволить забезпечити стабільність курсу в майбутньому.

Таким чином, незважаючи на певні недоліки розвитку стратегічного управління персоналом, існують ефективні методи вирішення цих проблем. Розглянуті підходи до стратегічного управління успішно діють на підприємствах України, створюючи гнучкі функціональні системи управління персоналом. Компанії повинні постійно вдосконалювати ці процеси та формувати унікальні характеристики своїх систем стратегічного управління.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Алмаз-Авто»**

За результатами аналізу проблем, пов'язаних з оцінюванням персоналу ТОВ «Алмаз-Авто», були визначені такі ключові питання:

1. Оцінка персоналу здійснюється неефективно.
2. Відсутня корпоративна модель компетенцій для оцінки адміністративних директорів.
3. Відсутній зворотний зв'язок з працівниками після проведення оцінки.

Для вирішення зазначених проблем можна запропонувати кілька рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінювання персоналу в організації.

Для подолання першої проблеми рекомендується впровадити метод «таємного покупця» для оцінки роботи продавців-касирів. Цей метод передбачає залучення спеціально підготовлених співробітників для анонімної перевірки якості обслуговування. Такий співробітник замовляє послугу і оцінює роботу персоналу за заздалегідь визначеними критеріями, які фіксуються у спеціальному оціночному листі.

Оціночний лист містить чотири групи критеріїв, за якими оцінюють працівника: зовнішній вигляд фахівця, якість обслуговування, комунікативні

навички та професійні вміння. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів. Потім обчислюється середній бал за кожною групою критеріїв і загальний результат за всіма групами. За необхідності можна залишити коментар або додати додаткову інформацію.

Для вирішення другої проблеми слід удосконалити процес оцінювання керівників підрозділів у ТОВ «Алмаз-Авто». Пропонується впровадити корпоративну модель компетенцій для керівників. Ця модель базується на трьох групах компетенцій: професійних, ділових та особистісних, які структуровані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Професійні компетенції для працівників ТОВ «Алмаз-Авто»

Група	Найменування компетенцій
Професійні компетенції	1. Керівництво співробітниками 2. Прийняття рішень та відповідальність 3. Вміння побудувати ефективну команду
Ділові компетенції	1. Комунікації 2. Мотивація підлеглих 3. Розвиток співробітників
Особистісні компетенції	1. Системність мислення/Аналіз проблем 2. Вплив 3. Орієнтація на результат 4. Готовність до змін

У процесі вивчення компетенцій, їх опису, особливостей посадових обов'язків, а також аналізу професійних стандартів та Єдиного кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та службовців було виділено 5 рівнів розвитку компетенцій: некомпетентність, обмежена компетентність, базова компетентність, середній рівень компетентності та рівень майстра. Кожен рівень оцінюється відповідним балом. На основі цих рівнів розроблена модель ключових компетенцій директора магазину ТОВ «Алмаз-Авто», яка представлена в таблиці 3.2.

За допомогою цієї моделі можна створити ідеальний профіль компетенцій директора магазину ТОВ «Алмаз-Авто». Порівнюючи результати оцінки за методом 360 градусів з цим профілем, можна виявити розбіжності між фактичним і бажаним рівнем компетенцій. На основі цих даних можна приймати рішення щодо відповідності працівника займаній посаді.

## Фрагмент моделі компетенцій керівника ТОВ «Алмаз-Авто»

Рівень	Бальна оцінка	Опис компетенції
1. Професійна компетентність		
1.1.Вміння побудувати ефективну команду		
Рівень некомпетентності	0	Не може працювати в команді і не намагається її створити; відсутнє розуміння успіху як загального результату роботи.
Рівень обмеженої компетентності	1	Намагається створити ефективну команду; розуміє успіх як загальний результат.
Рівень базової компетентності	2	Може збудувати ефективну команду; надихає колег на внесення вкладу у роботу команди; ділиться досвідом та інформацією з колегами.
Рівень базової компетентності	3	Надихає всіх членів команди вносити корисний внесок у спільну роботу; створює у співробітників почуття приналежності до команди: визначає, яка підтримка потрібна членам команди, та надає таку підтримку.
Рівень майстра	4	Створює команду із сильним командним духом; використовує знання сильних сторін, інтересів і якостей, які необхідно розвивати у членів команди, для визначення персональних завдань у загальній роботі; регулярно представляє зворотний зв'язок членам команди; добивається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.

Для вирішення третьої проблеми, пов'язаної з відсутністю зворотного зв'язку з працівниками після оцінки, пропонується впровадити анкету для визначення ефективності оцінки персоналу. Анкета міститиме питання про важливість і задоволеність процесом оцінки, і її рекомендується заповнювати працівникам протягом п'яти днів після проходження оцінки.

Загалом, пропонується створити окремий відділ для оцінки персоналу, підбору та його перспективного розвитку. Витрати на створення відділу оцінки та розвитку персоналу будуть складатися з двох працівників:

- спеціаліст з оцінки персоналу: 15,620 грн (заробітна плата + податки);
- спеціаліст з комп'ютерних технологій (моніторинг нових систем оцінки та налаштування): 17,800 грн (заробітна плата + податки);
- облаштування приміщення та технічне обладнання: 33,420 грн.

Загальні первинні витрати становитимуть 62,920 грн.

Таблиця 3.3

## Проект (графік) впровадження рекомендацій та його кошторис

Дії	Дата	Ціна / місяць	Ціна / рік	Коментар
Створення відділу з перевірки та розвитку персоналу Пошук нових співробітників	01.01.2023- 01.02.2023	2000,00	2000,00	Доплата відділу кадрів за пошук та додаткове оцінювання кандидатів
З/п Спеціаліст з оцінки персоналу	01.02.2023- 01.01.2024	15620,00	15620 x 12 = 187440,00	
З/п Спеціаліст комп'ютерних технологій	01.02.2023- 01.01.2024	17800,00	17800 x 12 = 213600,00	
Облаштування приміщення та технічні пристрої роботи відділу	01.12.2022- 15.01.2023	33420,00		
Комунальні витрати на обслуговування відділу	Облаштування приміщення, та технічні пристрої роботи відділу		500 x 12 = 6000,00	Можуть бути змінені протягом року
Першочергові витрати		62920,00	409040,00	

Отже, можна стверджувати, що запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню оцінки персоналу в ТОВ «Алмаз-Авто», що, у свою чергу, підвищить загальну ефективність діяльності організації.

Ще одним із альтернативних варіантів є впровадження сучасних програм для оцінки персоналу. Наразі набирає популярності оцінювання на робочих місцях. Однією з таких програм є PeoplePerform, яка забезпечує ефективну оцінку персоналу на хмарних платформах. Ці платформи вимагають реєстрації та покупки хмарного застосування. Вартість такої реєстрації перевищує 150 тис. грн. для 300 працівників, оскільки ця платформа охоплює весь персонал компанії.

Серед недоліків цього варіанту можна зазначити високу ціну та неможливість вибіркового оцінювання працівників. Проте головними перевагами є точність і універсальність оцінки, а також відсутність відриву від робочого процесу. Водночас цей варіант не буде реалізований, оскільки

хмарне оцінювання наразі не є актуальним для ТОВ «Алмаз-Авто», оскільки важливо мати відносно стабільний склад працівників з досвідом роботи понад два роки.

### **3.3. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу на ТОВ «Алмаз-Авто» в кризовий період**

В умовах кризового стану економіки виникає потреба в збільшенні внеску кожного працівника в досягнення цілей досліджуваного товариства ТОВ «Алмаз-Авто», тому проблема мотивації працівників на підприємствах України набуває важливого значення. Відповідно до проведеного аналізу фінансово-господарського стану було встановлено, що в досліджуваному товаристві також існує криза, яка лише посилилась під впливом національної економічної кризи.

ТОВ «Алмаз-Авто» є соціальним утворенням, що складається з різних персон з різними інтересами. На сьогоднішній день у діловому світі затвердилася філософія, центральним елементом якої є теза про вирішальну роль людини в життєдіяльності будь-якої організації.

Сучасні підприємства, в тому числі і ТОВ «Алмаз-Авто», зацікавлені в тому, щоб у складі персоналу все більше місце займали працівники з аналітичними здібностями, схильні до пошуку нового у своїй діяльності. Одним із факторів успіху є впровадження нових методів мотивації.

Діяльність ТОВ «Алмаз-Авто» априорі не може бути успішною, якщо її персонал безпосередньо не зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів і не налаштований на продуктивну працю.

Лише 19% підприємств регулярно проводять заходи, спрямовані на підтримку персоналу та членів їх родин. При цьому 43% підприємств роблять це епізодично, а ще 38% лише зараз планують впровадження подібних ініціатив.

Мотивація праці на ТОВ «Алмаз-Авто» – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки

людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети та задоволення потреб підприємства. Від рівня розвитку системи мотивації залежить результативність антикризового управління ТОВ «Алмаз-Авто», тому компанія зацікавлена в мотивації своїх працівників.

У багатьох наукових джерелах мотивація розглядається лише з боку фінансового стимулювання працівників організації. Так, Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях вважають гроші головним інструментом мотивації, оскільки працівники працюють тільки для отримання коштів для задоволення своїх потреб.

На жаль, в Україні, яка має визнаний у світі кадровий та інтелектуальний потенціал, підприємства недостатньо використовують інструменти, що сприяють підвищенню мотивації працівників, зосереджуючи основну увагу на маніпуляціях з зарплатою, підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів компанії на ринку. Проте постійне збільшення рівня оплати праці не призводить до зростання трудової активності; з часом персонал звикає до такого виду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення зарплати як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали освоювати нематеріальні методи мотивації.

Нематеріальна мотивація на ТОВ «Алмаз-Авто» – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у якості своєї роботи. Нематеріальні блага на ТОВ «Алмаз-Авто» можна узагальнити як поліпшення умов праці на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій і поведінки, але лише в тих випадках, якщо поліпшення відповідають уявленням працівників про ідеальні робочі місця, режими праці та відпочинку, участь у управлінні виробництвом, відносини в колективі та інші аспекти, що приносять нематеріальні вигоди.

Оскільки поліпшення умов праці на ТОВ «Алмаз-Авто» потребує організаційних, технічних, психологічних, соціально-економічних та

суспільних заходів, системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими ініціативами.

На сьогоднішній день використання матеріальних заохочень без акценту на нематеріальну мотивацію не забезпечить такого ж ефекту, як при поєднанні обох методів. Нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом і частиною культури ТОВ «Алмаз-Авто», що ґрунтується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, тоді як монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер і підсилювати загальний мотиваційний механізм.

Отже, ефективний мотиваційний механізм має базуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку ТОВ «Алмаз-Авто».

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників, що вони вважають важливими, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Враховуючи, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, потрібно враховувати відмінності в їх мотивації.

Для молодих працівників важливі кар'єра та життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами для підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності та незамінності для компанії. Для тих, чий фінансовий стан є достатнім, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими за матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримуючи задоволення від самого процесу та досягнутого результату.

Складне фінансове становище іноді призводить до переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому вміння розрізняти потреби працівників є основою формування активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність,

необхідну для забезпечення себе і своєї сім'ї, джерело самовдосконалення та основу професійного й службового зростання.

Аналіз соціальної відповідальності ТОВ «Алмаз-Авто» дозволив виділити основні ефективні методи нематеріальної мотивації персоналу:

1. Сприйняття працівника як особистості, повага до його потреб і інтересів.
2. Створення безпечних і комфортних умов праці.
3. Забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу.
4. Надання рівних можливостей для професійного просування працівників.
5. Залучення співробітників до програм навчання і підвищення кваліфікації.
6. Створення атмосфери відкритого змагання з регулярним підведенням підсумків.
7. Відповідність винагороди результатам праці працівника.
8. Використання об'єктивних критеріїв оцінки.
9. Розробка прозорої системи оцінювання та оплати праці.
10. Справедливий розподіл доходів.
11. Публічне визнання успіхів працівників і підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними методами.
12. Залучення працівників до управлінських процесів.

Вибір методів немонетарної мотивації повинен бути максимально об'єктивним і відображати структуру мотивів як персоналу, так і підприємства в цілому; лише в цьому випадку система буде ефективною.

Коректно розроблена система нематеріальної мотивації на ТОВ «Алмаз-Авто» здатна не тільки активізувати потенціал працівників для досягнення цілей, а й забезпечити їм задоволення від праці шляхом задоволення їхніх потреб, а також створити безпечні умови для функціонування всього підприємства, досягнувши економічних, соціальних і організаційних цілей.

Збільшення значення трудових і статусних мотивів не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність і сприяти досягненню високих результатів як індивідуальної, так і колективної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

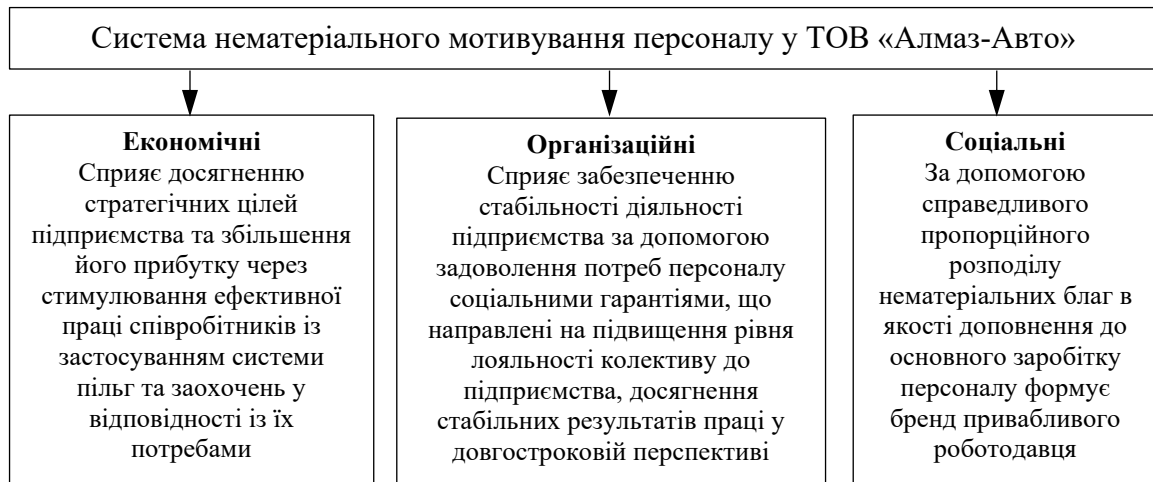


Рис. 3.5. Запропонована система нематеріального мотивування персоналу на ТОВ «Алмаз-Авто»

Ефективно розроблена система мотивації праці персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто» повинна сприяти формуванню відчуття належності співробітників до підприємства. Добре організована система мотивації здатна суттєво підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва та поліпшити конкурентоспроможність промислових компаній. Невдоволений працівник, як правило, не виконує свої обов'язки якісно і може поширювати негативні відомості про підприємство, що призводить до втрати його репутації та престижу.

Важливо підкреслити, що система мотивації у ТОВ «Алмаз-Авто» повинна бути комплексною та системною. Для оцінки ефективності праці потрібно використовувати вимірювані показники, які слід визначити для кожної категорії працівників. Ці показники мають бути об'єктивними та зрозумілими, чітко розрахованими і тісно пов'язаними з функціональними обов'язками співробітників. Також важливо враховувати показники участі в процесах і взаємодії між співробітниками. Вони оцінюють, в першу чергу,

якість взаємодії між підрозділами підприємства та передачу управлінських команд вниз по ієрархічній структурі.

Слід зазначити, що на практиці важко визначити цінність того чи іншого результату трудової діяльності в очах кожного працівника, оскільки це залежить від його індивідуальних цінностей, потреб та мотивацій. Це все стосується людської особистості та її внутрішнього світу, що робить їх важко підлягаючими кількісним оцінкам.

Таким чином, при розробці системи стимулювання необхідно враховувати, що не можна підходити до всіх працівників однаково. Це дозволить зробити систему стимулювання економічно ефективною. Система нематеріального стимулювання повинна бути різною не лише для працівників різних рівнів, але й враховувати їх соціальний статус, вік, стать, а також психологічні особливості.

Розглянувши існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, можна виявити найбільш ефективні для подальшого впровадження у ТОВ «Алмаз-Авто». У сучасних умовах фінансової нестабільності особливо актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації, які дозволяють підтримувати високий рівень продуктивності та якості праці, одночасно зменшуючи витрати на оплату праці.

Впровадження методів мотивації, особливо нематеріальних, вимагає ретельної розробки всієї системи мотивації і ускладнюється труднощами оцінки значущості мотивів працівників та підприємства.

Вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Труднощі в оцінці ефективності методів мотивації у ТОВ «Алмаз-Авто» виникають через відсутність кількісних показників. Основним індикатором ефективності мотивації зазвичай вважається продуктивність праці. Однак у ситуації масового зниження рівня виробництва продуктивність праці не може об'єктивно відобразити ефективність системи мотивації.

Запропоновані методи нематеріальної мотивації персоналу у ТОВ «Алмаз-Авто»

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує товариству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною драбиною	Метод не є ефективним для досліджуваного товариства в тому випадку, якщо керівництво заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого час	Дозволяє працівникам працювати у зручніший для них час (за умови, що процес роботи не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, які залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого їм проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний доки є потреба у новому обладнанні чи новітній технології
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективний виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі, тобто передбачає створення корпоративної культури у товаристві
7	Проведення змагань конкурсів майстер-класів «Кращий у професії»	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників у корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, що зазначені у пп. 7-8		
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного даху колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю чітких критеріїв та фінансових можливостей товариства

Наразі актуальнішими стають такі показники, як якість праці та здатність використовувати наявний інноваційний потенціал підприємства так, щоб зниження основних виробничих витрат не призводило до падіння

ключових показників економічної ефективності, таких як прибуток і рентабельність.

Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу й оцінки мотивації необхідно розробити мотиваційну структуру ТОВ «Алмаз-Авто», яка стане основою для створення систем мотивації та стимулювання.

Таким чином, для ТОВ «Алмаз-Авто» характерний диференційований механізм мотивації трудової діяльності, оскільки неможливо застосувати єдиний підхід до всіх працівників підприємства. Ефективним є такий мотиваційний механізм, який враховує всі специфічні особливості діяльності ТОВ «Алмаз-Авто» та містить методи мотивації, найбільш підходящі для цього підприємства, що забезпечують реалізацію мотиваційних цілей.

Необхідність використання нематеріальної мотивації у ТОВ «Алмаз-Авто» як основи мотиваційного механізму управління персоналом зумовлена взаємозв'язком матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Професійний і творчий розвиток кадрових ресурсів у процесі переходу ТОВ «Алмаз-Авто» на інноваційний шлях розвитку та реалізація його потенціалу мають забезпечити стабільний і стійкий розвиток підприємства, де співробітники є основою підтримки конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

У процесі аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» були виявлені серйозні недоліки в кадровій політиці та методах управління. Основна проблема полягає у відсутності чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу та недостатньому використанні можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників. Орієнтація на мінімізацію витрат на робочу силу та залучення вже готових фахівців призводить до ризику втрати конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних змін.

Недоліки в організаційній культурі та управлінських процесах створюють додаткові проблеми, такі як формальне делегування обов'язків, відсутність системи зворотного зв'язку з персоналом та слабка звітність

керівників. Відсутність стимулювання підвищення кваліфікації та недостатня увага до індивідуальних особливостей працівників знижують мотивацію та ефективність праці.

Для подолання цих проблем необхідно впровадити системний підхід до управління персоналом, що включає модернізацію кадрової політики, розробку стратегії розвитку персоналу, підвищення ролі навчання і перепідготовки кадрів, а також створення ефективної системи мотивації. Важливим напрямом є формування кадрового резерву та покращення організаційної культури, що сприятиме зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто» повинно базуватися на поєднанні економічних та соціальних методів, спрямованих на задоволення потреб як підприємства, так і працівників.

В умовах економічної кризи, важливість мотивації працівників на підприємствах, як ТОВ «Алмаз-Авто», значно зростає. У кризовому товаристві потрібно підвищувати внесок кожного працівника. У сучасному діловому світі підкреслюється важлива роль людини в успішній діяльності підприємств. ТОВ «Алмаз-Авто» прагне залучати працівників з аналітичними здібностями, які відкриті до нових ідей.

Компанія активно шукає нові методи мотивації, адже без зацікавленого та продуктивного персоналу досягнення високих результатів неможливе. Лише 19% підприємств постійно підтримують персонал та їхні родини, тоді як 43% роблять це рідко, а 38% лише планують подібні ініціативи.

Багато науковців розглядають гроші як головний мотиваційний інструмент. Однак, постійне підвищення зарплат не завжди забезпечує зростання трудової активності. ТОВ «Алмаз-Авто» використовує нематеріальну мотивацію для заохочення персоналу. Це передбачає поліпшення умов праці та стимулювання позитивної поведінки працівників. Використання тільки матеріальних заохочень є недостатнім. Потрібне постійне поєднання обох методів, з акцентом на нематеріальні аспекти.

Потреби працівників різних вікових категорій та фінансового стану відрізняються, тому важливо враховувати ці особливості під час формування мотиваційних механізмів. Основні методи нематеріальної мотивації: повага до особистості працівника; створення безпечних умов праці; надання можливостей для професійного зростання; залучення до управлінських процесів; публічне визнання успіхів працівників.

Добре організована система нематеріальної мотивації здатна не лише підвищити продуктивність, але й створити сприятливу робочу атмосферу. Продуктивність праці не завжди є єдиним показником ефективності мотивації, особливо в умовах економічного спаду. Важливо також оцінювати якість праці та інноваційний потенціал.

Ефективний мотиваційний механізм повинен поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників та бути інтегрованим у стратегію розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Оцінювання результатів діяльності персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє керівництву підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, мотивації та кар'єрного зростання працівників. На основі проведеного теоретичного аналізу, було виявлено, що ефективна система оцінювання повинна базуватися на чітко визначених цілях і критеріях, які відповідають стратегії підприємства. Для того, щоб система оцінки була дієвою, вона має враховувати специфіку кожного працівника та підрозділу. У контексті сучасних умов, особливо під час воєнного стану, важливим є не лише оцінка поточної продуктивності, але й аналіз потенційного внеску кожного працівника в подолання кризових ситуацій.

Оцінювання повинно охоплювати не лише кількісні показники, такі як виконання планів і завдань, але й якісні аспекти, такі як рівень професіоналізму, ініціативність та здатність адаптуватися до нових умов. Це дозволяє створити систему, що спонукає до розвитку професійних компетенцій, підвищує відповідальність і мотивацію працівників. Також важливо, щоб оцінювання проводилося регулярно і базувалося на відкритих комунікаціях між керівництвом і працівниками, що забезпечує прозорість процесу та сприяє кращій адаптації системи до змінних умов.

Запропонована система оцінювання для ТОВ «Алмаз-Авто» враховує як стратегічні, так і оперативні завдання компанії. Враховуючи специфіку діяльності компанії в автомобільному секторі та її плани щодо розширення присутності на ринку Києва і Київської області, система оцінювання має бути гнучкою та відповідати сучасним викликам. Однією з ключових проблем на підприємстві є висока плинність кадрів (16% у 2023 році порівняно з 4,55% у 2021 році), що свідчить про низький рівень мотивації і можливі проблеми в організаційній культурі. Запропонована система оцінки націлена на вирішення цих проблем через поліпшення зворотного зв'язку з працівниками, виявлення

їхніх сильних і слабких сторін, а також впровадження механізмів розвитку і навчання.

Ключовими елементами цієї системи є регулярна атестація працівників, аналіз результатів їхньої роботи за прозорими критеріями, а також врахування специфіки різних груп працівників за віковими категоріями та досвідом. Оскільки 40% працівників компанії складає молодь, важливо створити умови для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання, що дозволить знизити рівень плинності кадрів. Для працівників старшого віку важливо запровадити гнучкі системи стимулювання, орієнтовані на визнання їхнього досвіду та досягнень. Система оцінювання також повинна враховувати показники командної роботи, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли колективна відповідальність і взаємодія стають ключовими факторами успішної діяльності.

Для покращення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Алмаз-Авто», необхідно впровадити низку удосконалень, що стосуються не лише процедури оцінювання, а й підходів до розвитку людського капіталу загалом. По-перше, варто вдосконалити процеси делегування обов'язків і підвищити відповідальність керівників відділів за розвиток підлеглих. На даний момент відділ кадрів займається переважно обліковою діяльністю, що не сприяє стратегічному розвитку працівників. Створення системи управління талантами, яка враховуватиме індивідуальні потреби кожного працівника, дозволить підвищити продуктивність та мотивацію, особливо серед молодших співробітників, які прагнуть кар'єрного зростання.

По-друге, важливим кроком є впровадження системи навчання і перепідготовки кадрів, що стане базою для підвищення їхньої професійної кваліфікації. Враховуючи плани компанії на ринкову експансію та підвищення якості обслуговування клієнтів, працівники мають бути постійно залучені до процесів навчання новим технологіям і методам роботи. Особлива увага повинна приділятися розвитку «м'яких» навичок, таких як комунікація, клієнтоорієнтованість, та вміння швидко адаптуватися до змінних умов. Це

дозволить створити стійку кадрову базу, яка буде здатна підтримувати стабільність компанії в умовах економічної та соціальної нестабільності.

По-третє, варто інтегрувати систему мотивації персоналу в загальну стратегію розвитку підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може забезпечити кращі результати, ніж використання виключно фінансових винагород. Наприклад, публічне визнання досягнень працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, залучення до прийняття рішень і надання можливостей для кар'єрного росту є ключовими елементами нематеріальної мотивації. Запровадження програм підтримки працівників у кризових ситуаціях, таких як війна або економічні кризи, також є важливим фактором для підтримки їхньої лояльності та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей компанії.

Отже, система оцінювання персоналу в ТОВ «Алмаз-Авто» повинна бути модернізована таким чином, щоб сприяти розвитку кожного працівника, зберігати мотивацію в умовах кризи та забезпечувати стабільну роботу компанії. Впровадження нових підходів до управління персоналом дозволить зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку навіть в умовах складних економічних обставин.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. Ф., Приходько І. С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174–178.
2. Амоша О. І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2008. – Т. 2. – С. 19–25.
3. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Паляниця В. А., Мельник Л. М. Шляхи і методи прийняття управлінських рішень // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Вип. 16 (1). – С. 11–14.
4. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Співак С. М., Шерстюк Р. П. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 2. – С. 3–7.
5. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2017. – С. 305–314.
6. Ахромкін Є. М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу підприємств // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – № 1. – Ч. 1. – С. 194–200.
7. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69–73.
8. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві // Економіка та управління підприємством. – 2016. – № 9. – С. 232–236.

9. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 194–197.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : Підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 468 с.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. – Київ: Професіонал, 2006. – 512 с.
12. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навч. посіб. – Київ : ЦП «Компринт», 2017. – 465 с.
13. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України // Економіка та управління підприємством. – 2017. – № 10. – С. 166–171.
14. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119–125.
15. Білорус Т. В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр, 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-humanresources-business-9682d66a.pdf> (дата звернення: 31.05.2022).
16. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід // Ефективна економіка. – 2020. – № 12.
17. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 210–214.
18. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. – Київ: Знання-Прес, 2001. – 314 с.
19. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2017. – № 1. – С. 50–53.

20. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства // Економічний форум : наук. журн. – Луцьк : Вид. від. ЛНТУ, 2016. – № 2. – С. 131–138. URL: [http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4780/3/bortnik\\_sagan.pdf](http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4780/3/bortnik_sagan.pdf).

21. Бутко М. П., Білокур К. О. Ринок праці та процеси його регіональної трансформації // Вісник Чернігівського технологічного інституту. Серія: економіка. – Чернігів, 1998. – № 5. – С. 5–26.

22. Войналович І. А. Міжнародний досвід використання податкових ініціатив у механізмі стимулювання інвестицій // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 4 (74). – С. 100–105.

23. Войнаренко М. П., Гребінська С. І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 (21). – С. 41–44.

24. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92–98.

25. Вороновська М. М. Формування системи стимулів і мотивів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. – С. 89–95.

26. Гавкалова Н. Л., Амосов О. Ю., Матюшенко Ю. В. Теоретичні засади формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін // Управління стійким розвитком економіки. – Харків: Смугаста типографія, 2018. – С. 216–223.

27. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств // Проблеми економіки. – 2018. – № 1(35). – С. 165–173.

28. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

29. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 5. – С. 61–69.

30. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. – Київ : МАУП, 2016. – 368 с.
31. Грішнова О. А., Полив'яна Н. М. Інноваційне управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1. – С. 64–75.
32. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2004. – 23 с.
33. Данилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України // Modern economics. – 2017. – № 3. – С. 60–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9).
34. Данилюк В. М., Чернушкіна О. О. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36–40.
35. Дашевська Д. А. Модернізація системи підготовки фахівців з вищою освітою в умовах інноваційного розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
36. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18–22.
37. Дороніна М. С., Черкашина Т. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4–15.
38. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики 2019–2020. – 190 с.
39. Друкарський В. Оцінювання ефективності працівників в українських підприємствах // Український журнал управління персоналом. – 2018. – № 4(12). – С. 22–30.
40. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170–176.

41. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ: КНЕУ, 2009. – 711 с.
42. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту : автореф. дис. д-ра екон. наук. – Донецьк: ІСПД НАН України, 2006. – 35 с.
43. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах // Менеджмент і маркетинг. – 2010. – № 1. – С. 86–91.
44. Жолонський Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній. – Харків : Фактор, 2017. – 320 с.
45. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2017. – 432 с.
46. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль : ТДЕУ, 2016. – 373 с.
47. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання-Прес, 2017. – 384 с.
48. Киш Л. М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 2. – С. 27–36.
49. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. – Київ : КНЕУ, 2016. – 337 с.
50. Колот А. М., Герасименко О., Ярмолюк-Крьюк К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України / Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. – 2020. – 35 с.
51. Левицька І. В., Климчук А. О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 4. – С. 46–53.
52. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 291–295.

53. Мазур В. А., Германюк Н. В., Дмитрук Р. В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 1. – С. 7–20.
54. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 484–489.
55. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон : Олдиплюс, 2016. – 288 с.
56. Мізинцева М. Ф. Оцінка персоналу. – Київ, 2014. – 254 с.
57. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. – Київ : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с.
58. Овчаренко Г. М., Головка В. Ю. Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління. – 2017. – 213 с.
59. Олійник О. Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою // Управління розвитком. – 2018. – № 16. – С. 50–52.
60. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2016. – № 1. – С. 134–140. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27941/1/personnel\\_estimation.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27941/1/personnel_estimation.pdf).
61. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожен HR. – 2019. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>.
62. Оцінювання персоналу: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – Київ: КНЕУ, 2021. – 311 с.
63. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ: КНЕУ, 2015. – 351 с.
64. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – № 5.

65. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу // Ефективна економіка. – 2021. – № 11.
66. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 11. – С. 84–87.
67. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні // Агросвіт. – 2019. – № 20. – С. 93–98.
68. Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Київ, 2017. – 251 с.
69. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». – 2018. – Т. 2. – № 18. – С. 216–221.
70. Ткаченко І. Система оцінювання персоналу в контексті сучасного управління в Україні // Управління персоналом: теорія і практика. – 2016. – № 3(63). – С. 30–39.
71. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2021. – 311 с.
72. Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Економічні науки. – 2016. – № 6. – С. 141–144.
73. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – 462 с.