

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 331.108.2:658.3

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

_____Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)
«_____» _____2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Оцінювання діяльності персоналу підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

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

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

_____ Віра БУТЕНКО
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

к. е. н., доцент

_____ Тімченко Ольга
(підпис)

Виконав

_____ Кочетков Артем
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

**к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«___»_____2024 р.**

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Кочеткову Артему Сергійовичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Оцінювання діяльності персоналу
підприємства» затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи
та цифрової трансформації НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретико-методологічні засади процесу оцінювання персоналу**
- 2. Стан та оцінка професійних компетенцій персоналу ТОВ "ТД "ЗАХІД
М'ЯСО УКРАЇНИ**
- 3. Напрями вдосконалення оцінювання діяльності персоналу ТОВ "ТД
"ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ**

Дата видачі завдання « ___ » _____ 202 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
(підпис)**

_____ **Тімченко Ольга**

Завдання прийняв до виконання

_____ **Кочетков Артем**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства.....	7
1.2. Оцінювання професійної компетентності працівників підприємства	15
1.3. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу	19
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТД ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Комплекс управлінських умінь і знань персоналу	29
2.3. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління.	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	44
3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства	44
3.2. Адаптація персоналу як спосіб формування якісного кадрового складу підприємства міжнародний досвід	51
3.3. Професійний підбір персоналу і шляхи його вдосконалення.....	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що змушує керівництво активно впроваджувати антикризові управлінські рішення. Такі заходи охоплюють усі сфери діяльності підприємства, включно з управлінням людськими ресурсами. Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної та результативної роботи організації, адже саме від професійного рівня, чисельного складу та мотивації працівників залежить досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим надзвичайно важливо приймати зважені рішення у сфері кадрового менеджменту. Одним з ефективних інструментів є систематичне оцінювання персоналу, що дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони працівників, а також зони, які потребують розвитку. Із великої кількості доступних методик особливої актуальності набуває вибір найбільш результативних способів оцінювання, які здатні надати об'єктивну інформацію для подальшого прийняття ефективних управлінських рішень.

У працях таких науковців як: Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В., Дідур К.М., Лобза А.В., Щербина К.В., Лойко І.Г., Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В., Харун О.А., Бучинська Т.В., висвітлено теоретичні та практичні аспекти оцінки персоналу.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання діяльності персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розглянути основні наукові підходи до розуміння сутності персоналу підприємства;
 - визначити критерії оцінки рівня компетенції персоналу підприємства;
 - охарактеризувати кваліметричну модель оцінки готовності персоналу;
 - розглянути організаційно-економічна характеристика підприємства;
- дослідити роль професійні компетенцій працівників апарату управління;

- розглянути оцінку персоналу як важливий елемент ефективного управління;

- визначити роль адаптація персоналу як способу формування якісного кадрового складу підприємства; міжнародний досвід

Об'єктом дослідження є процес формування оцінювання персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування системи оцінювання персоналу на підприємстві.. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ "ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ., Україна, 04119, Україна, місто Київ, вулиця Сім'ї Хохлових, будинок, 8

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної бакалаврської роботи є комплексний підхід, метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних. Для реалізації поставлених у кваліфікаційній бакалаврській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції, індукції, аналіз і синтез, абстрактно-логічний, табличний та графічний.

Інформаційною базою кваліфікаційної бакалаврської роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ "ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ, Україна, місто Київ, вулиця Сім'ї Хохлових, будинок, 8.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 52 найменувань, містить 8 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства

Поняття «персонал» уперше було зафіксовано в англomовних джерелах у 1909 році й використовувалося для позначення сукупності працівників організації, незалежно від їхньої спеціалізації чи посадового статусу. У сучасній економічній науці цей термін трактується у двох ключових напрямках: з позиції ролі людського капіталу в діяльності організації та з точки зору його кількісного виміру. Персонал можна визначити як сукупність працівників, залучених до виробничого процесу, які мають необхідні професійні знання, навички й кваліфікацію для ефективного виконання поставлених завдань [1].

До складу персоналу підприємства входять усі працівники, які забезпечують його діяльність, включаючи як робітників, так і службовців. В умовах, коли підприємства нерідко виконують додаткові функції, що виходять за межі їхньої основної спеціалізації, працівників прийнято поділяти на дві великі категорії: промисловий та непромисловий персонал.

Промисловий персонал охоплює працівників, залучених безпосередньо до виробничого процесу або до управління ним. До цієї групи входять робітники основного виробництва, інженерно-технічні працівники, службовці, молодший обслуговуючий персонал, учні, що проходять практику, тощо.

Непромисловий персонал працює у допоміжних або обслуговуючих підрозділах, які не пов'язані прямо з виробництвом. Це можуть бути працівники, які обслуговують соціальну сферу підприємства — медичні установи, навчальні заклади, транспортні підрозділи, житлово-комунальні служби, об'єкти капітального ремонту тощо.

В економічній практиці також існує класифікація персоналу за функціональними обов'язками. Виділяють такі основні групи:

До складу персоналу підприємства входять різні категорії працівників, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування організації та досягненні її стратегічних цілей. Керівники здійснюють управління підприємством або його структурними підрозділами, організують, координують і контролюють робочі процеси. До цієї категорії відносяться директори, керівники відділів, начальники цехів, майстри, головні інженери, бухгалтери та інші управлінці, відповідальні за прийняття ключових рішень. Фахівці – це висококваліфіковані працівники, що виконують професійні завдання в межах економічної, технічної, правової чи іншої спеціалізованої діяльності. Серед них – економісти, юристи, соціологи, інженери, технологи, нормувальники, які забезпечують технічне, аналітичне й нормативне підґрунтя діяльності підприємства. Службовці відповідають за підготовку, оформлення та обробку документації, а також за адміністративне обслуговування управлінського апарату. В умовах цифровізації документообігу спостерігається тенденція до скорочення цієї категорії персоналу. Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, здійснюють ремонтно-технічне обслуговування, логістичні операції, перевезення вантажів або пасажирів, а також забезпечують належні умови для ефективного виконання завдань іншими категоріями працівників. Усі ці групи є взаємопов'язаними складовими трудового потенціалу підприємства, і їх злагоджена робота є запорукою успішного функціонування організації.

Персонал підприємства формується за рахунок людських ресурсів, які становлять одну з ключових основ його успішної діяльності. Людські ресурси охоплюють працездатне населення, що відповідає вимогам до тієї чи іншої професії за віком, фізичним станом, кваліфікацією і досвідом. Їх поділяють на реальні (працівники, вже залучені до трудового процесу) та потенційні (ті, хто може бути залучений у перспективі).

Управління людськими ресурсами є важливою складовою як на рівні окремих підприємств (мікрорівень), так і в межах галузей, регіонів і держави загалом (макрорівень) [2]. З точки зору людського фактору існують три

підходи до визначення категорії персоналу [3]. Автори першого підходу розглядають персонал як витрати, що підлягають скороченню [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств дедалі частіше впроваджуються автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та роботизація окремих функцій, що призводить до скорочення потреби в деяких професіях. Однак водночас зростає значення інтелектуальної праці та професійної компетентності працівників, які здійснюють складну аналітичну, методологічну чи управлінську діяльність. Такі функції залишаються поза межами можливостей повного заміщення цифровими технологіями.

Відповідно, витрати на утримання кваліфікованого персоналу є стратегічно важливими, і їх скорочення може негативно вплинути на загальну ефективність і прибутковість підприємства. З позиції альтернативного підходу персонал розглядається не лише як витратна стаття, а як цінний ресурс, який потребує грамотного управління. Це включає створення сприятливих умов для розвитку працівників, інвестування в їх навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища [4]. Такий підхід відображає сучасну концепцію динамічного розвитку підприємства та сприяє формуванню стабільної конкурентної переваги на ринку. У межах третього підходу персонал розглядається як процес, що постійно змінюється й адаптується до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Формування цього підходу стало наслідком еволюції економічної думки та стрімкого розвитку науки і техніки, що зумовили необхідність регулярного оновлення виробничих ресурсів, технологічних рішень і управлінських підходів.

З позиції процесного підходу персонал виступає як рушійна сила прогресу, здатна забезпечити розвиток підприємства, але водночас — і як потенційний бар'єр, якщо не оновлювати його знання та вміння. Тому постійне професійне зростання, освоєння нових компетенцій та адаптація до змін ринкового середовища стають критично важливими для ефективного

функціонування бізнесу та впровадження стратегічних трансформацій у господарській діяльності [5]. Однак персонал підприємства характеризується ще і іншими підходами.

Систематизацію існуючих наукових підходів щодо розуміння сутності поняття персонал в умовах стратегічних змін за певними ознаками представлено (у табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Підходи щодо розуміння сутності поняття «персонал» в умовах стратегічних змін

Підхід	Поняття
Витратний	Розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню
Ресурсний	Персонал - ресурс, яким потрібно ефективно управляти на засадах інвестицій і розвитку.
Процесний	Визначає персонал як процес змін та оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів
Функціональний	Персонал підприємства - основний склад кваліфікованих працівників підприємства
Кваліфікаційний	Персонал підприємства - частина працівників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку»
Правових стосунків	Наймені працівники які мають трудовий договір про співпрацю
Цифровий	Персонал є носієм інтелектуального потенціалу підприємства та виступає методологом автоматизованих програмних процесів на підприємстві

Примітка. *Сформовано за [6]

Н.Л. Гавкалова визначає персонал як важливий ресурс підприємства, який часто ототожнюють із поняттями «працівники» або «кадри». Водночас персонал може виконувати подвійну роль – бути як об’єктом управління, так і активним суб’єктом у системі управлінських процесів на підприємстві [7].

Автор визначає персонал з функціональної точки зору, виділяючи такі категорії, як керівники, фахівці, робітники та молодший обслуговуючий персонал. Однак це визначення є доволі узагальненим і не відображає повністю сутність персоналу як економічної категорії, що пов’язана з управлінням діяльністю підприємства. Водночас окремі дослідники підходять до розуміння персоналу через призму правових відносин. Так, Л. В. Балабанова та О. В.

Сардак [8] персонал визначають як загальну групу працівників підприємства, що включає як постійних, так і тимчасових співробітників, кваліфікованих та некваліфікованих, які працюють на основі трудових договорів і мають офіційні трудові відносини з роботодавцем.

Г.Т. Завіновська трактує персонал як групу найманих працівників, які уклали з роботодавцем трудовий договір або контракт [9, с. 81].

До персоналу вона також відносить власників або співвласників підприємства, якщо вони активно беруть участь у трудовій діяльності організації та отримують за це оплату. В.О. Лук'яніхін у межах кваліфікаційного підходу визначає персонал як штат осіб, які працюють за наймом і володіють необхідними компетенціями, що поєднують професійні навички та мотивацію, що впливає на їх поведінку у рамках організації [10, с. 42-43].

Персонал виступає основним елементом системи управління підприємством, будучи носієм певних знань і навичок.

З цієї точки зору, персонал можна розглядати як групу людей із певним потенціалом та набором індивідуальних характеристик, серед яких ключове значення мають соціально-психологічні фактори, що впливають на формування економічного і інноваційного середовища підприємства [11].

Ю.Г. Лисенко розглядає персонал з позиції інтеграції у світову спільноту, через визначення рівня кваліфікованих працівників певних фірм, підприємств, організацій [12].

Дослідження різних підходів до визначення поняття «персонал» виявило відсутність єдиного узгодженого визначення в науковій літературі. Частина вчених використовує терміни «персонал», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси підприємства» та «трудовий потенціал» як синоніми, ототожнюючи їх між собою.

Тому (у табл. 1.2) представлена порівняльна характеристика понять «персонал», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси підприємства», «трудовий потенціал», «інтелектуальний потенціал».

Під терміном «кадри» зазвичай розуміють основний штатний склад працівників підприємства, який, як правило, характеризується певним рівнем кваліфікації. У свою чергу поняття «персонал» є ширшим і охоплює весь робочий контингент підприємства, включаючи як основних співробітників, так і тих, хто працює за сумісництвом, а також виконавців робіт на умовах цивільно-правових договорів через аутсорсинг. Таким чином, кадри – це штатні, кваліфіковані працівники, які мають спеціальну освіту, необхідні знання, професійні навички та досвід у відповідній галузі [13]. До цієї категорії належать лише ті працівники, які володіють професійною підготовкою та здатні виконувати свою роботу на відповідному рівні.

Таблиця 1.2.

Характеристика понять

Поняття	Характеристика
Персонал	Група працівників, які володіють певним рівнем кваліфікації, компетентністю та навичками, і які перебувають у трудових відносинах з підприємством, що регулюються законодавством.
Кадри	Персонал підприємства складається з працівників різних професійно-кваліфікаційних категорій, які офіційно зареєстровані в його штаті. До цього складу входять всі працівники, які виконують завдання, пов'язані як з основними, так і з додатковими видами діяльності підприємства.
Робоча сила	Комплекс фізичних та інтелектуальних можливостей людини, які вона застосовує під час роботи на підприємстві для створення матеріальних продуктів і надання послуг.
Трудові ресурси	Працездатна категорія населення, що володіє необхідними фізичними та розумовими здібностями для виконання трудової діяльності, здатна створювати матеріальні цінності або надавати послуги. Трудові ресурси охоплюють як тих, хто вже працює в економіці, так і тих, хто наразі не зайнятий, але має потенціал для праці.
Трудовий потенціал	При визначеному рівні розвитку технологій і наявності необхідних засобів праці підприємство має потенціал трудових ресурсів, який оцінюється як у якісному, так і в кількісному вимірах.
Інтелектуальний потенціал	Це здатність економічного суб'єкта формувати, акумулювати та раціонально застосовувати інтелектуальні ресурси для досягнення значного рівня розвитку та підтримки конкурентних переваг.

Примітка. *Сформовано за [14]

Робоча сила — це кількість осіб, готових виконувати роботу на умовах найму. В контексті підприємства робоча сила представляє сукупність фізичних та розумових можливостей працівників, які вони застосовують у виробничому процесі для створення товарів і послуг.

Трудові ресурси організації відображають потенціал її робочої сили і вимірюються чисельністю працездатних людей, які володіють комплексом фізичних, розумових та духовних здібностей, які поза трудовою діяльністю не реалізуються. Трудові ресурси — це кількісно-якісний потенціал працівників підприємства, що формується за умови певного рівня розвитку технологій та наявності необхідних засобів праці. Вони включають вік, стать, фізичні та розумові можливості, професійні знання і навички персоналу.

Трудовий потенціал відрізняється від робочої сили та трудових ресурсів тим, що є конкретними працівниками з індивідуальними якостями, чия ефективність у трудовому процесі відома та оцінена.

Він охоплює як фізичні, так і інтелектуальні здібності працівників. Інтелектуальний потенціал підприємства — це здатність створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси для підтримки високого рівня розвитку та конкурентоспроможності. Ці ж характеристики притаманні й персоналу.

За словами О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничука, персонал — це основний, постійний штат кваліфікованих працівників, склад якого формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [15].

На нашу думку, доречно додати цифровий підхід до розгляду поняття персоналу підприємства.

У сучасних реаліях персонал виступає носієм інтелектуального потенціалу організації та виконує роль розробника і керівника автоматизованих програмних процесів на підприємстві.

Якість персоналу визначається факторами його формування та розвитку (рис. 1.1), що безпосередньо впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

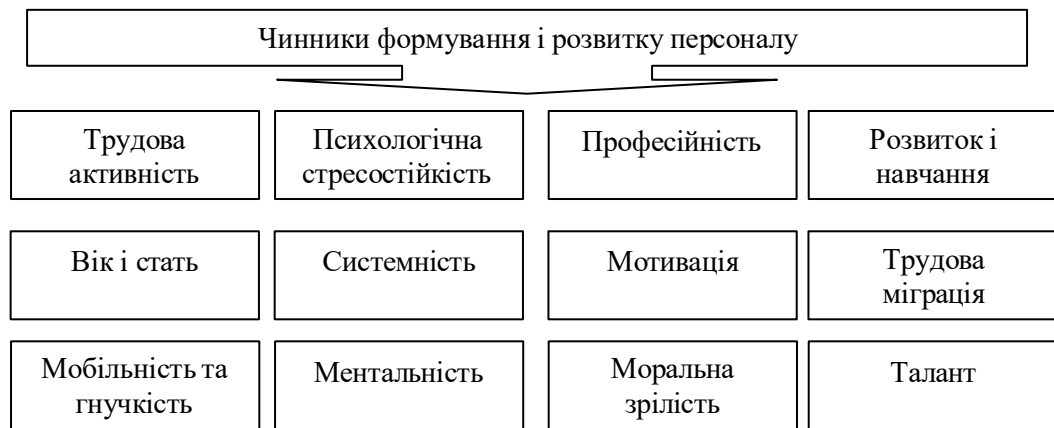


Рис. 1.1. Чинники формування і розвитку персоналу

Примітка. *Побудовано автором

І.М. Бойчик визначає персонал підприємства як групу постійних працівників, які пройшли відповідне професійне навчання та/або володіють практичним досвідом і необхідними навичками для виконання роботи [16].

Варто підкреслити, що поняття «персонал» є більш широким і включає в себе характеристики, притаманні «кадрам», адже воно охоплює всіх працівників підприємства, здатних до виконання трудової діяльності. Персонал об'єднує в собі весь трудовий колектив підприємства, включаючи осіб, які здійснюють управлінські завдання, виконують виробничі процеси або працюють із матеріалами за допомогою засобів праці [17].

О.В. Лозова та В.О. Демченко підходять до розгляду персоналу підприємства через призму гнучкості кваліфікації у відповідь на стратегічні зміни. Вони визначають персонал як склад кваліфікованих працівників організації, які мають професійні навички і підготовку, потребують ефективного управління та створення сприятливих умов для професійного зростання. Ці працівники здатні адаптуватися до змін, що відбуваються в процесах виробництва та інших складових підприємства.

Взаємозв'язок різних категорій працівників формує організаційну структуру підприємства, яка виступає важливим елементом його організаційно-економічного механізму функціонування.

Персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, що генерує додаткову вартість продукції та послуг, формує репутацію компанії і створює передумови для отримання прибутку і подальшого розвитку. Управління персоналом у сучасних умовах цифровізації та глобалізації є вирішальним фактором успішності бізнесу.

Ефективна організація роботи з персоналом базується на ряді важливих складових: формуванні і розвитку кадрового потенціалу, рівні трудової активності, стресостійкості, професійній компетентності, безперервному навчанні, демографічних характеристиках (вік, стать), системності, відповідальності, мотивації, мобільності та гнучкості, культурних і ментальних особливостях, а також моральній зрілості і фізичних та інтелектуальних здібностях працівників.

1.2. Оцінювання професійної компетентності працівників підприємства

Сучасний бізнес перебуває в умовах глибоких трансформацій, що зумовлені необхідністю безперервної адаптації до змін у навколишньому бізнес-середовищі, яке характеризується економічною нестабільністю та частими оновленнями законодавчої бази.

Водночас, важливою складовою стають зростаючі очікування споживачів і їх швидка готовність освоювати інноваційні цифрові рішення та сучасні канали комунікації.

Використання робототехніки та когнітивних технологій для досягнення стратегічних цілей — таких як зниження витрат, підвищення якості продукції і послуг, а також покращення загальної економічної результативності — набуває вирішального значення для розвитку сучасних підприємств.

Оцінка персоналу — це процес, спрямований на визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника, а також результатів його роботи встановленим вимогам. Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників», найбільш поширеним

методом оцінки кадрів на підприємствах є атестація. Вона передбачає перевірку рівня професійної підготовки працівників щодо кваліфікаційних стандартів і посадових обов'язків, а також оцінювання їх професійних компетенцій [18].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить в собі такі чотири блоки, які зображені на (рис. 1.2)

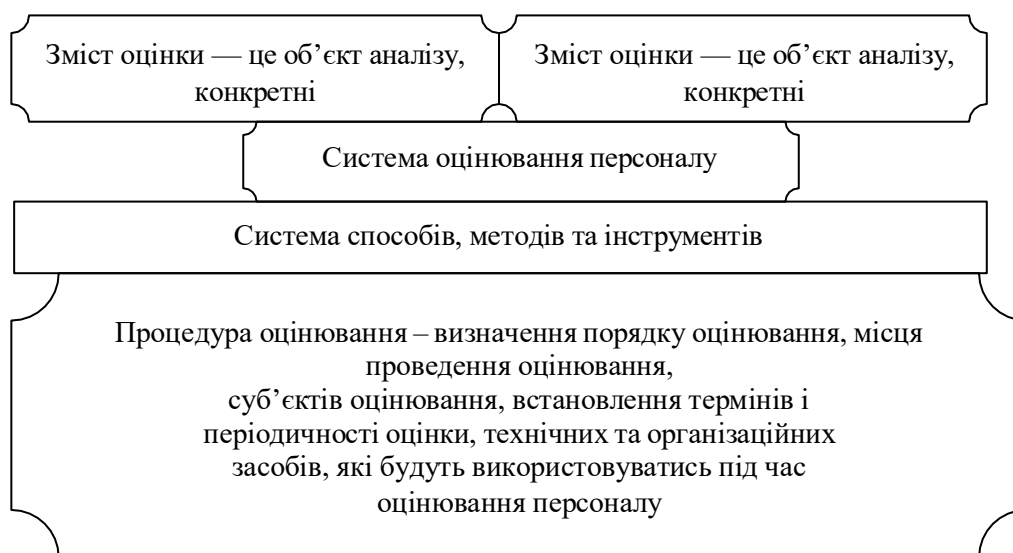


Рис. 1.2. Загальний вигляд системи оцінювання персоналу

Примітка. *Побудовано автором [19]

Збільшується необхідність у кваліфікованому персоналі, оскільки неточності під час неправильної оцінки можуть спричинити великі фінансові збитки, витрати часу та зниження продуктивності праці. Ключовим фактором успішного застосування сучасних методик оцінки, мотивації та стимулювання співробітників є високий рівень професіоналізму HR-фахівців. Методи оцінки персоналу об'єднують в три групи, що зображені (на рис. 1.2.). Методи оцінки персоналу якісного типу передбачають описові характеристики працівників без застосування точних числових показників. Натомість кількісні методи вважаються більш об'єктивними, оскільки їх результати виражаються у числах. Найбільш результативними є комбіновані підходи, які інтегрують як описові, так і кількісні показники [3]. Для виявлення здібностей конкретної людини застосовують аналіз особистості за допомогою психометричних інструментів,

зокрема особистісних опитувальників, що дають змогу оцінити індивідуальні риси, мотивацію та схильності. Під час проходження таких опитувань респонденти роблять вибір, керуючись своїми внутрішніми уподобаннями.



Рис. 1.3. Загальний вигляд системи оцінювання персоналу

Примітка. *Побудовано автором [21]

Особливість особистісних опитувальників полягає в тому, що вони відрізняються від традиційних тестів із відповідями у форматі «правильно/неправильно».

Використання цих опитувальників для оцінки фахівців дозволяє отримати об'єктивну інформацію про особистість, включно з професійними якостями, сильними та слабкими сторонами, здатністю працювати в команді та відповідністю певній посаді.

Для об'єктивної оцінки працівника або кандидата на вакансію найефективнішими інструментами є психометричні тести.

Серед них виділяють три основні типи тестів здібностей:

- Тести досягнень, які оцінюють рівень навчання персоналу, визначаючи набуті знання й навички.
- Тести здібностей, які досліджують потенціал співробітника для професійного зростання без акценту на вузькоспеціалізовані завдання.
- Тести IQ, які вимірюють загальний інтелектуальний рівень працівника.

Найдієвішим методом оцінки працівника у бізнесі є аналіз його здатності виконувати професійні завдання. Одним із найпоширеніших і надійних

способів такого аналізу є робота Центрів оцінки та розвитку, що надають об'єктивне уявлення про навички та компетенції кандидата.

Функції корпоративних Центрів оцінки та розвитку включають: відбір і просування найкращих кандидатів, виявлення перспективних співробітників і мотивацію їх до роботи в компанії, аналіз процесу навчання й розвитку персоналу, планування з урахуванням визначення прогалів у компетенціях, а також розвиток необхідних для організації навичок і знань [22].

Для визначення ефективності трудової діяльності працівників варто звернути увагу на такі показники як ефективність та продуктивність праці, а також ефективність витрат на персонал (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Показник	Формула розрахунку
Ефективність праці (Еп)	$\frac{\text{Еп} = \text{Прибуток}}{\text{Витрати}}$
Продуктивність праці (ПП)	$\text{ПП} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Чисельність працівників}}$
Ефективність витрат на персонал (Евп)	$\text{Евп} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Витрати на оплату праці}}$

Примітка. *Побудовано автором [23]

Визначити кількісний внесок управління персоналом у загальну ефективність виробничого процесу — складне завдання, оскільки відсутні чіткі статистичні показники для такого вимірювання. Тому більшість існуючих методик оцінювання ефективності менеджменту персоналу базуються на розгляді його як невід'ємної частини виробничого процесу, але при цьому без безпосереднього врахування його впливу на результати виробництва. Натомість доцільніше фокусуватися не стільки на кількісній величині внеску управління персоналом, скільки на якісних аспектах його впливу на продуктивність підприємства. Для оцінки ефективності роботи з персоналом зазвичай визначають рівень мотивації співробітників та напрямки її покращення, аналізуючи ключові функціональні компоненти мотивації.

Таким чином, оцінка персоналу є невід'ємною частиною системи управління кадрами, оскільки завдяки їй можна встановити ефективність виконання працівниками своїх обов'язків, їхні індивідуальні можливості,

досягнення та внесок у діяльність організації. Особливо важливою є оцінка кандидатів на керівні або високі посади, де за допомогою різних методів оцінювання можна визначити ступінь відповідності претендента посаді, а також його психологічні характеристики, навички і компетенції. Для підвищення загальної ефективності оцінки персоналу варто впроваджувати сучасні методи оцінювання для всіх рівнів працівників підприємства.

1.3. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу

Сучасний розвиток виробничих процесів разом із глибокими змінами в економічній та соціальній сферах суспільства висуває дедалі більші вимоги до професійної діяльності людей. В таких умовах особливої ваги набуває соціальний вплив управлінських рішень. Проте на рівні підприємств оцінка готовності працівників до змін зазвичай починається лише тоді, коли внутрішні проблеми набувають критичного характеру й загрожують стабільності функціонування організації.

Важливо розуміти, що позитивне ставлення до змін сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, який є фундаментом для продуктивної командної роботи, підвищення якості взаємодії між працівниками та задоволеності від виконуваної роботи. Це підкреслює актуальність дослідження сучасних методів оцінки рівня готовності персоналу до організаційних змін.

При вивченні підходів до оцінки готовності працівників варто розглядати підприємство як цілісну систему, де всі ключові фактори взаємопов'язані в процесі управління. У цьому контексті готовність можна розглядати як комплексну характеристику стану організації перед початком змін. Більшість дослідників трактують поняття «готовність» як внутрішню установку, що проявляється через активну поведінкову позицію індивіда, тобто як психологічне налаштування на виконання професійних обов'язків.

Готовність до змін оцінюється за низкою критеріїв. Зокрема, М. Фаєрман виділяє такі індивідуальні показники: чіткість цілей, здатність до адаптивного навчання, своєчасність реагування, активність, психологічна стійкість,

відкритість до нововведень, емоційна чутливість, суб'єктивна важливість змін, складність когнітивних структур, схильність до експериментів, високий рівень креативності та гнучкість мислення. Інші вчені підкреслюють зв'язок готовності з загальним рівнем особистісного розвитку, зокрема з сформованими комунікативними навичками, поведінковими моделями і емоційною зрілістю.

Отже, більшість авторів акцентує увагу на мотиваційній, операційній і вольовій складових готовності до змін, при цьому деякі виділяють також орієнтаційну та психологічну готовність персоналу. Незважаючи на широкий спектр критеріїв, які застосовуються для оцінки готовності, досі відсутня цілісна методологічна система, яка б забезпечила коректне застосування відповідних статистичних методів. Тому для подолання цих недоліків пропонується використання кваліметричного підходу — кількісного оцінювання якісних характеристик.

Хоча цей метод базується на експертних оцінках, розробка інструментів оцінки з позиції кваліметрії дозволяє отримати кількісні показники якості роботи будь-якого об'єкта управління.

Суть підходу полягає у формуванні оперативної інформації про учасників процесу, їхні дії та очікувані результати в межах певного функціонального напрямку підприємства. Розроблені для кваліметричної моделі фактори та критерії служать своєрідним стандартом, який можна адаптувати відповідно до нових вимог та загальних норм. Важливо зазначити, що застосування кваліметрії для оцінки якісних характеристик ставлення персоналу до змін можливе за дотримання таких принципів: будь-яке якісне явище можна розглядати як сукупність певних властивостей; за допомогою кваліметричної моделі прості елементи досліджуваного поняття організуються в ієрархічну структуру; визначається стандарт якості для порівняння отриманих результатів; існує можливість порівняння показників, представлених у різних одиницях виміру; вагомість кожного фактора визначається з урахуванням його пріоритетності; комплексна кількісна оцінка якості формується як функція відносних показників і коефіцієнтів вагомості. Отже, схема формування

кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін представлена (на рис. 1.4)

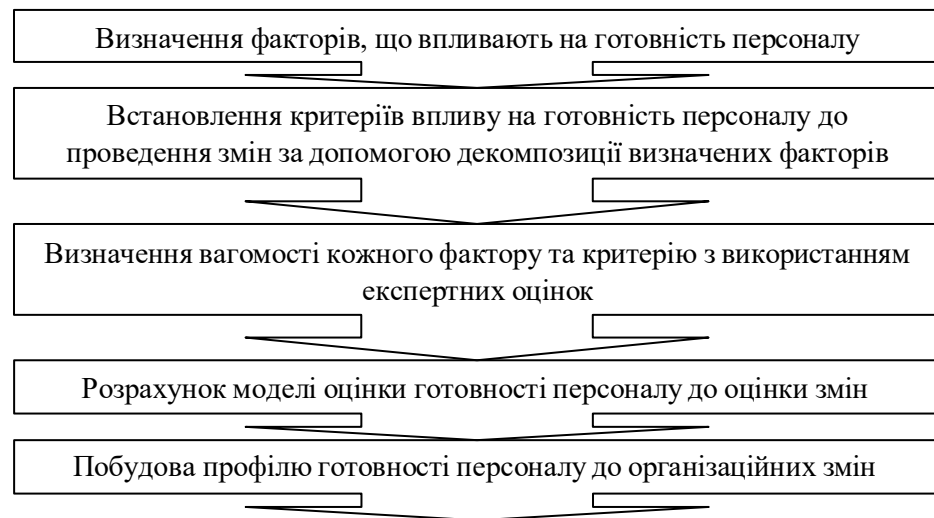


Рис. 1.4. Схема формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін

Примітка. *Побудовано автором за [24]

Слід відзначити, що ідентифікація ключових факторів, які впливають на готовність персоналу до змін, а також формування критеріїв через їх детальний розподіл, базується на узагальненні результатів теоретично-практичних досліджень сутності та специфіки управління персоналом у контексті впровадження організаційних змін на промислових підприємствах. В управлінні персоналом важливе значення мають розробка карти компетенцій та моделі «ідеального працівника», які слугують базою для оцінювання професійних здібностей співробітників підприємства. Ці інструменти дозволяють відслідковувати динаміку розвитку компетенцій кожного працівника, своєчасно проводити перевірки та вивчати чинники, що впливають на зростання їхнього особистісного потенціалу.

Таким чином, запропонований універсальний сучасний методичний підхід, який ґрунтується на побудові кваліметричної моделі шляхом декомпозиції складного явища на основні фактори і критерії, дає змогу ефективно оцінювати готовність працівників до змін на індивідуальному рівні, сприяючи підвищенню результативності цього процесу.

Визначення значущості кожного фактора та критерію здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Зазначимо, що реалізація методу експертних оцінок включає наступні етапи (рис. 1.5.)

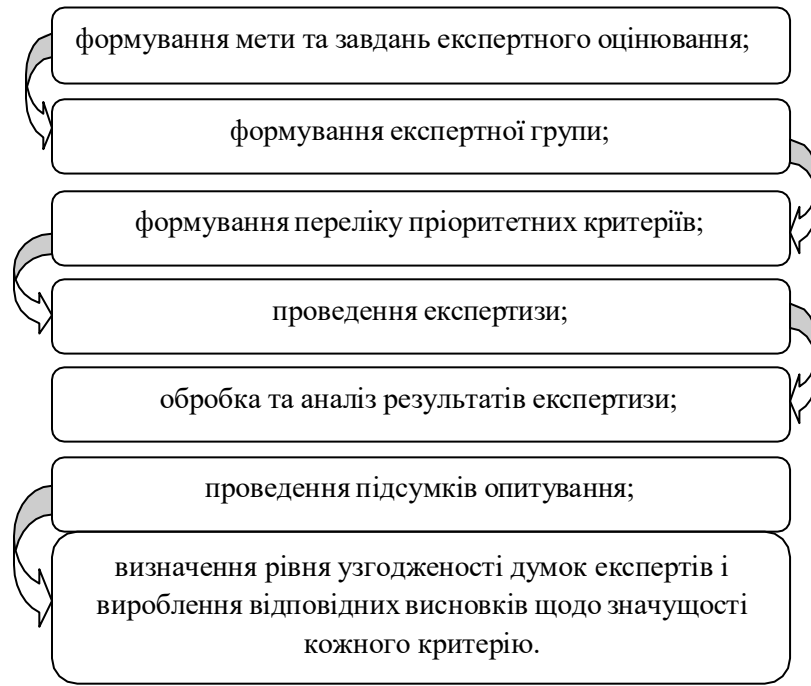


Рис. 1.5. Етапи методу експертних оцінок

Примітка. *Побудовано автором за [25]

Початок оцінки готовності персоналу до організаційних змін на підприємстві варто здійснювати з аналізу факторів, які на неї впливають, адже саме вони формують усвідомлення майбутніх суттєвих трансформацій у системі. Розвиток професійних навичок працівників у період змін підприємницького середовища приносить компанії значні вигоди, серед яких — зростання продуктивності, покращення якості продукції, послуг та виконуваних робіт, впровадження економії та зниження витрат. Слід відзначити, що ідентифікація ключових факторів, що визначають готовність працівників до змін, а також встановлення відповідних критеріїв через їх деталізацію, базується на узагальненні результатів теоретико-прикладних досліджень суті та специфіки управління персоналом. Таким чином, кваліметрична модель для оцінки готовності персоналу до змін представлена (у табл.1.4.)

Таблиця 1.4.

**Базова кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до
організаційних змін**

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
Психологічний фактор	Ф1	Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ	B1	K1	$\Phi 1 \times \sum B1 \times K1 + \dots B4 \times K4$
		Відчуття приналежності до групи	B2	K2	
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	B3	K3	
		Відсутність страху перед майбутніми змінами на підприємстві	B4	K4	
Мотиваційний фактор	Ф2	Сприйняття та розуміння організаційної культури	B5	K5	$\Phi 2 \times \sum B5 \times K5 + \dots B8 \times K8$
		Бажання майбутніх змін	B6	K6	
		Високий рівень ефективності комунікацій з колегами	B7	K7	
		Наявність інструментів мотивації праці	B8	K8	
Професійно-кваліфікаційний фактор	Ф3	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	B9	K9	$\Phi 3 \times \sum B9 \times K9 + \dots B12 \times K12$
		Здатність до саморозвитку	B10	K10	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	B11	K11	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	B12	K12	
Організаційний фактор	Ф4	Є досвід участі у проведенні змін	B13	K13	$\Phi 4 \times \sum B13 \times K13 + \dots B16 \times K16$
		Є досвід організації змін	B14	K14	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	B15	K15	
		Є знання про особливості й умови функціонування підприємства	B16	K16	
$K_{\text{Могпз}} = (\Phi 1 \times \sum B1 \times K1 + \dots B4 \times K4) + (\Phi 2 \times \sum B5 \times K5 + \dots B8 \times K8) + (\Phi 3 \times \sum B9 \times K9 + \dots B12 \times K12) + (\Phi 4 \times \sum B13 \times K13 + \dots B16 \times K16)$					

Примітка. *Побудовано автором за [24]

Запропонована методика дозволяє не тільки виміряти рівень готовності персоналу до змін у компанії, але й виявити ключові сфери, що можуть ускладнити їх впровадження, що допомагає керівникам зосередитись на усуненні цих проблем. Структура даної кваліметричної моделі (представлена в табл. 1.4) включає: фактори — основні напрямки діяльності співробітників, які впливають на готовність до змін; критерії — конкретні вимоги до виконання завдань у кожній з цих сфер; їхню значущість; а також рівень відповідності роботи персоналу встановленим нормам, який визначається колегіальним шляхом. Для оцінки відповідності застосовується коефіцієнт із шкалою від 1 (повна відповідність) до 0 (повна невідповідність), з проміжними значеннями 0,75, 0,5 і 0,25, що відображають різні ступені часткової відповідності.

Важливо, що за цією методикою кожен працівник може самостійно оцінити свою готовність до змін, хоча загальна відповідальність за оцінювання лежить на відділі управління персоналом. Варто враховувати, що суб'єктивність самооцінки може впливати на точність результатів. Чим ближче середній показник по основних факторах до одиниці, тим вищий рівень готовності команди і менший спротив. Якщо індекс опускається нижче 0,5, це свідчить про суттєвий опір — більше половини працівників можуть бути неготовими до змін, що значно ускладнює їх впровадження. Значення від 0,5 до 0,75 свідчать про помірний опір, який не є критичним, а показники між 0,75 і 1,0 свідчать про високу готовність та мінімальний супротив трансформаціям.

Також слід пам'ятати, що початок змін без попередньої підготовки персоналу з боку керівництва знижує ймовірність успішної реалізації. Оскільки неможливо впровадити всі зміни одночасно, їх слід впроваджувати поступово, що допомагає працівникам легше адаптуватися та сформувати нові робочі звички. Отже, оцінка готовності здійснюється через аналіз ключових факторів, що найсуттєвіше впливають на діяльність персоналу. Високі значення факторів вказують на незначний вплив на опір, а низькі — на його потенційне посилення. З огляду на унікальність кожного підприємства, створення універсального інструменту для оцінки готовності є складним завданням. Проте

запропонована кваліметрична модель дозволяє враховувати індивідуальні особливості організації. Вона дає змогу визначати вагу кожного фактора та встановлювати нормативні критерії, які відповідають ідеальним стандартам.

Головною перевагою такого підходу є його прозорість і демократичність, що викликає довіру у співробітників. Використання моделі сприяє всебічній оцінці готовності колективу до змін і допомагає зосередити зусилля на подоланні основних бар'єрів для успішної трансформації.

У контексті професіоналізації персоналу така психологічна характеристика, як готовність до змін, є вкрай важливою, адже це ще й рефлексивні можливості людини, які визначають трансформаційні перспективи відповідального ставлення до минулого й активного планування майбутнього.

Перспективна характеристика готовності працівника до змін пов'язана з низкою якостей і станів людини (недарма ж кажуть, що люди відрізняються мірою готовності зіткнутися з несподіванками), від яких залежить мотивація активних змін в укладі життя, професійного зокрема, де питання кар'єрних перспектив є чи не найголовнішим.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТД «М'ЯСО УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ "ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ", код ЄДРПОУ 40900657, було зареєстровано 18.10.2016. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 500 000,00. На момент останнього оновлення даних 21.05.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім "захід м'ясо україни" є Малюк Сергій Сергійович. ТОВ "ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ" є юридичною особою, має самостійну структуру управління, окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку з найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ"

№	Загальні відомості	Інформація
1	Повне найменування Учасника для юридичних осіб або прізвище ім'я по батькові (для фізичних осіб)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВИЙ ДІМ ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ
	Дата реєстрації	18.10.2016 (8 років 7 місяців)
	Статутний капітал	500 000,00 грн.
3	Юридична адреса/місцезнаходження	04119, Україна, місто Київ, вулиця Сім'ї Хохлових, будинок, 8
4	Телефон	+380503302669
5	Код ЄДРПОУ	40900657
6	Відомості про керівника	Директор Малюк Сергій Сергійович
7	Основна спеціалізація, напрямки діяльності	6.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Примітка. *Побудовано автором за даними ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України»

ТОВ «ТД «ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ» діє відповідно до законодавства України як окрема юридична особа. Підприємство має право брати участь у правових відносинах, укладати договори, набувати юридичних прав і обов'язків, а також захищати свої інтереси в суді як позивач або відповідач. Відповідальність компанії за її зобов'язаннями обмежується виключно її майновими ресурсами, які можуть бути стягнені згідно з чинними нормативами.

Компанія володіє правом вкладати кошти у статутні капітали інших юридичних осіб, брати участь у створенні господарських об'єднань, формувати спільні підприємства, а також бути учасником консорціумів і асоціацій. Крім того, підприємство має можливість здійснювати операції з цінними паперами у межах встановлених правил і норм.

Прибуток для ТОВ «ТД «ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ» є важливою складовою діяльності та одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку країни. Водночас, у сучасних реаліях збільшення прибутку залишається складним завданням для багатьох українських підприємств, більшість з яких не досягає прибутковості, що часто призводить до ліквідації або банкрутства.

Прибуток виступає одночасно як мета, результат, стимул і гарантія економічної стабільності діяльності компанії. Саме він мотивує керівників шукати більш раціональні способи використання ресурсів, розробляти затребувані продукти, впроваджувати організаційні й технічні інновації, спрямовані на підвищення продуктивності виробництва. Економічна ефективність характеризує кінцевий позитивний результат застосування виробничих засобів і праці, а також загальних інвестицій на одиницю корисного ефекту.

Активна участь у вітчизняних і міжнародних бізнес-структурах відкриває нові можливості для посилення потенціалу підприємства та покращення його позицій на конкурентному ринку. Водночас одним із ключових факторів успішної роботи є наявність гнучкої організаційної структури, що здатна

швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій, модернізації управлінських практик і змін у кадровому складі.

Організаційна структура представляє собою цілісну систему взаємодіючих управлінських рівнів і підрозділів, спрямовану на досягнення спільної мети. Її головне завдання — забезпечення злагодженої роботи управлінської команди, до якої входять керівник підприємства, керівники відділів, спеціалісти та допоміжний персонал. У рамках цієї структури відбуваються процеси управління, що передбачають збір, передачу, аналіз інформації і прийняття управлінських рішень. Усі учасники цього процесу мають чітко розподілені ролі, повноваження і відповідальність, що гарантує координацію дій та ефективне виконання завдань підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління і швидкості прийняття рішень (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України"»

Примітка. *Побудовано автором за даними ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України"»

Основні управлінські завдання на підприємстві ТОВ «ТД Захід М'ясо України» виконуються директором разом із його заступником. Директор відповідає за організацію ефективної роботи бухгалтерського обліку, створює

всі необхідні умови для його належного функціонування та контролює дотримання законодавчих вимог усіма підрозділами підприємства щодо оформлення, реєстрації й подання бухгалтерської звітності.

Відділ кадрів відіграє важливу роль у забезпеченні компанії кваліфікованими кадрами. Його обов'язки включають ведення кадрової документації, організацію підбору, перепідготовки та атестації персоналу, а також реалізацію кадрових рішень згідно з розпорядженнями керівництва. Матеріально-технічний відділ є ключовим у забезпеченні безперебійного процесу постачання і реалізації продукції. Цей підрозділ відповідає за координацію логістичних операцій, транспортування, закупівлі і збуту товарів, забезпечуючи таким чином зв'язок між виробничими потребами підприємства та вимогами клієнтів.

2.2. Комплекс управлінських умінь і знань персоналу

У реаліях постійних трансформацій середовища, в якому функціонують організації, зростає необхідність у прискореному розвитку управлінських навичок. Це, своєю чергою, підвищує важливість таких питань, як стимулювання саморозвитку керівників та вдосконалення їхніх управлінських спроможностей. За таких умов управлінська компетентність, що має інтегральний і складний характер, набуває нових змістовних характеристик.

Поняття «професійна компетентність працівників» тісно пов'язане з терміном «кваліфікація фахівця», однак вони не є тотожними. Попри те, що деякі науковці вживають їх як синоніми, доцільно розмежовувати ці поняття. Кваліфікація відображає рівень професійної підготовки, володіння певними навичками і здатність виконувати завдання відповідно до займаної посади. Зазвичай вона підтверджується відповідними класифікаційними ступенями чи розрядами. Натомість компетентність має більш широку природу: вона формується на перетині освіти, практичного досвіду та особистісного розвитку. Це інтегрована характеристика, яка об'єднує знання, уміння, ціннісні установки та особисте ставлення до професійної діяльності. Компетентність виявляється

насамперед у здатності діяти ефективно в реальних умовах управління або виробництва, а не лише у володінні теоретичними знаннями.

Таким чином, професійна компетентність включає не лише спеціалізовані знання, а й низку додаткових елементів, зокрема: інтелектуальні здібності, психологічні риси, емоційну врівноваженість, комунікативні вміння, адаптивність і прагнення до самовдосконалення. Саме поєднання цих чинників сприяє досягненню високих результатів у роботі, зростанню продуктивності та забезпечує конкурентоспроможність працівника в умовах змінного середовища.

Система управління підприємством являє собою складний механізм, побудований на принципах горизонтального та вертикального розподілу управлінських функцій. У цій структурі чітко визначені ієрархічні рівні, що регламентують взаємодію між усіма її складовими й забезпечують ефективне здійснення управлінських процесів. Ключову роль у цій системі виконують менеджери різних рівнів — саме вони не тільки виконують організаційні функції, а й формують управлінські підходи, приймають рішення, що безпосередньо впливають на об'єкти управління.

Управлінський потенціал підприємства охоплює весь спектр можливостей, що забезпечують його стійку роботу, динамічний розвиток та здатність адаптуватися до нових умов. До цього потенціалу належать не лише матеріальні та технічні ресурси, а й кадровий склад, рівень компетентності управлінців і їхні соціально-психологічні якості. Виробничий потенціал, у свою чергу, демонструє ефективність використання наявних ресурсів у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємства України наразі працюють у складних умовах постійних змін і нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від керівного складу не лише знань, а й вміння швидко реагувати на зміни, виявляти гнучкість і ініціативність. На ефективність управління впливають численні зовнішні й внутрішні фактори, які можуть як стимулювати розвиток, так і створювати перешкоди. Оперативне виявлення несприятливих впливів та застосування

відповідних управлінських рішень дозволяє зменшити ризики і підвищити результативність роботи.

Поняття «компетентність» активно аналізується в науковому дискурсі і має різноманітні інтерпретації. Зокрема, Дж. Равен розглядає її як здатність застосовувати знання в конкретних життєвих ситуаціях та приймати обґрунтовані рішення на основі наявного досвіду [26].

Л. Карпов розглядає компетентність як інтегроване особистісне утворення, що поєднує в собі теоретичні знання, практичні вміння, значущі риси характеру та набуті життєві й професійні напрацювання. На думку О. Акімової, компетентність полягає у здатності приймати виважені професійні рішення. У свою чергу, С. Шишов трактує її як сформовану готовність і здатність до виконання професійних обов'язків, що ґрунтується на знаннях, навичках і досвіді, які дозволяють людині ефективно долучатися до трудової діяльності. [27].

У повсякденній діяльності підприємств дедалі частіше проявляються труднощі, які зумовлені недосконалістю управлінської системи. Основною причиною цього є обмеженість управлінського потенціалу, що значною мірою залежить від професійної підготовки, досвіду та компетенцій керівного складу. Саме високий рівень управлінських здібностей забезпечує основу для стабільного розвитку організації, включаючи ефективну роботу з персоналом та підвищення його кваліфікації.

Поняття компетентності охоплює широкий спектр психологічних особливостей особистості, зокрема здібності, внутрішній потенціал, мотивацію та індивідуальні схильності до результативної діяльності. Формування й прояв цих якостей відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх обставин, і вони істотно впливають на успіх особи в професійному середовищі.

Управлінська компетентність — це змінна й активна характеристика, яка розвивається під час взаємодії з різними факторами. Цей процес може як стимулюватися сприятливими умовами, так і гальмуватися наявністю певних труднощів. Останні поділяються на умовні категорії: бар'єри, перешкоди та

інгібітори — кожна з яких характеризує специфіку негативного впливу на реалізацію управлінського потенціалу (детальні приклади цих проявів подано в таблиці 2.2).

Таблиця 2.2.

Підходи до трактування понять «перешкоди», «бар'єри» та «інгібітори»

Терміни	Трактування
Перешкода	Те, що припиняє рух, заступає шлях, заступає доступ куди-небудь. Те, що загороджує шлях, доступ куди-небудь, перешкоджає руху куди-небудь. Перен. Завада, перепона, труднощі.
Бар'єр	Дерев'яна або інша загорожа, що перешкоджає вільному проходу. Перешкода [на дистанції] яку потрібно подолати
Інгібітор	Це той чинник, складові елементи [підприємства], які сповільнюють або гальмують перетворення Те, що гальмує, сповільнює розвиток [компетентностей та ПЗ управлінського працівника]

Примітка. *Побудовано автором за даними [27]

У рамках дослідження особливостей управлінських процесів О. Кузьмін та А. Дідик визначають інгібітори як фактори, що гальмують багатовекторний розвиток підприємств. Йдеться про елементи, які сповільнюють або перешкоджають впровадженню організаційних трансформацій. Серед них — опір змінам з боку працівників, недостатній управлінський вплив, обмеженість ресурсного забезпечення, неспроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також деструктивна діяльність окремих управлінців [28].

Таблиця 2.3.

Основні бар'єри у процесі розвитку компетентності управлінців підприємств, %

№ з/п	Бар'єри у процесі розвитку компетентності працівників АУ	% ствердних відповідей респондентів
1.	Хронічна емоційна напруга → емоційне вигорання	28,6
2.	Психологічна напруга (криза), професійні хвороби	25,2
3.	Негативний досвід у минулому професійному зростанні	24,9
4.	Відсутність досвіду	24,2
5.	Відсутність чітких цілей	21,3
6.	Дискомфорт, негативний мікроклімат та особливості роботи (несприятливий колектив, шуми, нічна, понаднормова, надмірна робота без відпочинку)	19,3
7.	Відсутність зворотнього зв'язку	19,1
8.	Негативний стан економіки	16,6

Продовження таблиці 2.3.

9.	Опір організаційним змінам	16,4
10.	Відсутність гармонії власної особистості і професії (невдалий вибір професії)	11,7
11.	Форс-мажорні обставини (проблеми у сім'ї тощо)	9,9
12.	Відсутність інформації	8,8
13.	Внутрішня конфліктність	8,7
14.	Гострі конкурентні стосунки у підрозділі, дискримінація	7,9
15.	Деформація цінностей або зміна життєвих пріоритетів	7,69
16.	Найвища точка кар'єри	4,2
17.	Зміна місця роботи, середовища (складність адаптації)	3,45
18.	Професійна криза; синдром «кінцевої зупинки»	3,1
19.	Відсутність підтримки та розуміння з боку сім'ї, родини	2,7
20.	Ваш варіант (засудження у колективі, опір вищого керівництва)	1,3

Примітка. *Побудовано автором за даними [29]

Узагальнюючи визначення (табл. 2.2) та враховуючи результати опитування (табл. 2.3): Прояви перешкод у системі управління можна класифікувати як бар'єри, інгібітори та інші впливові фактори. Бар'єри, як правило, мають статичний характер і виступають формальними обмеженнями, що стримують або унеможлиблюють певну діяльність. Натомість інгібітори — це чинники динамічного характеру, які діють протягом певного процесу, поступово уповільнюючи, знижуючи його інтенсивність або повністю блокуючи його розвиток. Варто зазначити, що один і той самий фактор може функціонувати як у статичній формі (бар'єр), так і в динамічній (інгібітор), залежно від контексту. Таким чином, під інгібіторами управлінської компетентності слід розуміти усі ті обставини або явища, які у процесі управлінської діяльності негативно впливають на становлення та розвиток відповідних знань, навичок і вмінь, знижуючи або повністю блокуючи цей розвиток. У зв'язку з цим особливо важливо не тільки усвідомлювати наявність таких деструктивних впливів, але й вчасно їх розпізнавати, виявляючи їхні джерела. Це дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії поведінки, спрямовані на послаблення або усунення гальмівної дії зазначених факторів.

Оцінюючи управлінську компетентність, доцільно розглядати її крізь призму посадової компетентності, що поєднує як професійні знання і навички,

так і емоційно-вольові якості. Обидві складові охоплюють як безпосередню професійну діяльність, так і підтримувальні функції, необхідні для її результативного здійснення [29, с. 107, 121]. У цьому аспекті В. Савельєва пропонує більш розгорнуте бачення професійної компетентності, розглядаючи її як складну систему, що складається з кількох взаємопов'язаних елементів. До її структури входять управлінська, диференційовано-психологічна, соціально-психологічна, ауто-психологічна, акмеологічна, фахова та інформаційно-технологічна компетентності, кожна з яких виконує свою специфічну роль у професійному розвитку спеціаліста [30, с. 646]. Формування компетентного управлінця відбувається під впливом різноманітних чинників, серед яких ключову роль відіграють каталізатори (фактори, що прискорюють розвиток), а також інгібітори (фактори, що уповільнюють чи блокують його). Залежно від контексту, один і той самий чинник може виступати як стимулюючим, так і гальмівним. Наприклад, конкуренція може як мотивувати управлінця до самовдосконалення, зростання професійного рівня і продуктивності, так і виступати чинником демотивації для тих, хто не готовий працювати в умовах високого тиску. Це критично важливо для керівництва підприємства з огляду на кілька аспектів (рис 2.2.)

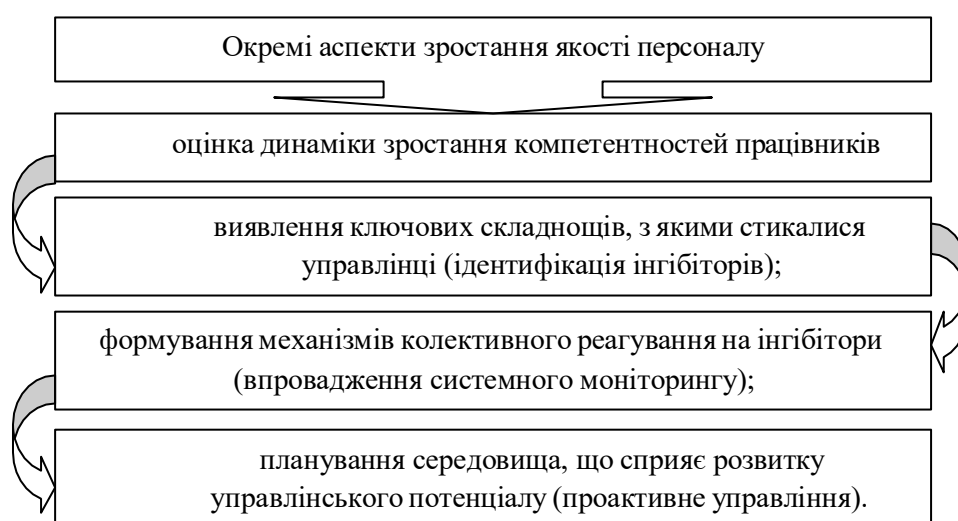


Рис. 2.2. Окремі аспекти зростання якості управлінського персоналу

Примітка. *Побудовано автором

У сфері сучасного управління персоналом ключову роль у підвищенні ефективності управлінських рішень відіграє системна робота з чинниками, що впливають на розвиток людського потенціалу — як з тими, що гальмують цей процес, так і з тими, що його стимулюють. Такий цілісний підхід сприяє посиленню кадрової спроможності організації. Основу поведінкових компетенцій формують особистісні риси, які визначають якість міжособистісної взаємодії в колективі. Серед таких рис особливо важливими є стратегічне мислення, командність, відкритість до змін, здатність до саморефлексії, високий рівень комунікацій, конструктивне вирішення конфліктів, орієнтація на цілі, самодисципліна, гнучкість і відповідальне ставлення до роботи. Саме відчуття особистої відповідальності мотивує фахівця не лише розвиватися професійно, а й дбати про доброзичливу атмосферу в команді, що є фундаментом ефективної співпраці.

Для досягнення стабільної результативності важливо, щоб ці компетентності були притаманні кожному члену колективу. Висвітлювати окрему з них як основну не варто, адже тільки їхнє гармонійне поєднання забезпечує сталу й ефективну діяльність організації.

В умовах відсутності чіткого нормативного регулювання управління компетентностями в Україні, підприємства вимушені розробляти й упроваджувати власні системи кадрової роботи. Це включає створення методичних документів, внутрішніх інструкцій, інструментів мотивації та систем організаційної підтримки.

Одним із сучасних інструментів у сфері HR-менеджменту є моделі компетентностей — структуровані описи очікуваних професійних характеристик співробітників, що можуть набувати вигляду карт, профілів, стандартів або програм розвитку.

Вони охоплюють не лише знання та навички, а й поведінкові установки, комунікативні якості та інтелектуальні здібності. Такі моделі допомагають не лише ефективно планувати професійне зростання працівника, а й формувати індивідуальні освітні маршрути. По суті, модель компетентностей репрезентує

узагальнений образ ідеального фахівця, з яким співставляють реальні показники персоналу. Це забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у доборі, ротації, просуванні або навчанні кадрів. Моделі включають як класичні компоненти (знання, досвід, уміння), так і особистісно-мотиваційні складові — ціннісні орієнтири, психофізіологічні характеристики, ставлення до праці, що разом впливають на продуктивність.

Завдяки впровадженню таких підходів організація здобуває інструмент для формування зрозумілої кадрової політики та побудови довгострокової стратегії розвитку персоналу.

Професійна компетентність виходить за межі формальних кваліфікаційних критеріїв — вона охоплює реальний досвід, спеціалізовані знання, специфічні навички, без яких неможливо досягти високих результатів у професійній діяльності. Змістовне наповнення професійної компетенції зумовлюється багатьма зовнішніми чинниками: рівнем розвитку технології, науки, техніки, економіки, освіти; процесами, що відбуваються в суспільстві; суспільним замовленням, яке відображає загальний рівень суспільно- економічного розвитку суспільства, людської цивілізації загалом.

Ці характеристики є основоположними в системі управління персоналом. Вони використовуються під час набору, оцінювання результатів роботи, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного розвитку.

Таким чином, професійна компетентність виступає визначальним чинником розвитку людського капіталу підприємства. Вона допомагає ідентифікувати освітні потреби працівників, оновлювати програми навчання та коригувати підходи до професійного зростання. У своїй сутності компетентність — це комплексна характеристика, що передбачає системне окреслення вимог до посади: від функціональних обов'язків до переліку знань, умінь і навичок, необхідних для досягнення високої продуктивності. Такий підхід дозволяє організації ефективно управляти розвитком персоналу і стратегічно формувати кадрову політику відповідно до динаміки сучасного ринку праці.

2.3. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління

У сучасних умовах роль людського капіталу в системі управління розвитком підприємства набуває дедалі більшого значення. Саме працівники є центральною ланкою, яка формує основу ефективного управлінського механізму, сприяє впровадженню змін та підтримує безперервне вдосконалення виробничих процесів і стабільність функціонування організації.

Одним із ключових елементів успішного розвитку будь-якого підприємства виступає якісний кадровий потенціал. Від рівня професійної підготовки, компетентності та досвіду співробітників напряду залежить результативність діяльності компанії, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Поняття «персонал підприємства» охоплює всіх працівників, які мають відповідну освіту, володіють необхідними професійними навичками та практичним досвідом, що дає змогу ефективно виконувати покладені на них завдання як у сфері виробництва, так і в управлінських процесах [31].

Класифікація персоналу підприємства базується на принципі розподілу працівників за їхнім внеском у виробничий процес, тобто за видом виконуваної роботи, яка характерна для певних категорій співробітників. Успішність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем координації та взаємодії між усіма його складовими підсистемами. Це особливо актуально для системи управління персоналом, де загальна концепція роботи з «людським капіталом» втілюється через оптимізацію структури кадрів, контроль витрат на персонал, а також розвиток працівників. Ця філософія визначає ключові принципи, що слугують основою для формування ефективної системи управління трудовими ресурсами в організації. [32]. Кожне підприємство є динамічною системою, яка постійно змінюється та розвивається в умовах мінливого середовища. Успішність і стабільність цього розвитку значною мірою визначаються здатністю організації швидко пристосовуватися та раціонально використовувати наявні ресурси. Працівник виступає ключовим компонентом загального людського капіталу

підприємства і повинен мати низку якостей, що допомагають ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії. Сучасні вимоги виходять за межі традиційних параметрів, таких як освіта, професійна підготовка та досвід, включаючи також інноваційний потенціал, командну взаємодію та здатність до самокерування і лідерства [33].

Оцінка персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, спрямованою на визначення відповідності працівників їхнім посадам чи конкретним робочим місцям. Це системний процес, який полягає у виявленні та аналізі професійних знань, навичок, умінь і особистісних якостей співробітників у відповідності до встановлених стандартів і вимог.

У ході оцінювання порівнюються індивідуальні характеристики працівника — такі як рівень кваліфікації, компетентність, ділові якості та результати виконаної роботи — із заданими критеріями ефективності. Завдяки цьому можна визначити, наскільки співробітник відповідає посадовим обов'язкам, умовам праці і корпоративній культурі компанії.

Оцінка персоналу виконує не тільки контрольну функцію, а й допомагає виявити потенціал, професійні резерви та здатність працівників ефективно застосовувати свої знання і навички у щоденній діяльності. Це дає можливість створити об'єктивну картину кадрового складу і визначити напрямки для подальшого професійного розвитку.

Сьогодні оцінювання персоналу розглядається не лише як складова кадрового менеджменту, а й як інструмент атестації, який використовується в різних формах залежно від потреб організації. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони у розвитку співробітників та приймати обґрунтовані рішення щодо навчання, кар'єрного просування або зміни функціональних обов'язків.

Для досягнення високої ефективності оцінювання слід дотримуватись основних принципів: дієвості (сприяння мотивації та професійному зростанню), простоти (зручність у застосуванні) та зрозумілості (чіткість критеріїв і процедур для всіх учасників процесу). Такий підхід підвищує мотивацію

персоналу, забезпечує прозорість управлінських рішень і зміцнює довіру до кадрової політики підприємства.

Оцінювання є ключовим інструментом у системі управління трудовими ресурсами, виконуючи кілька важливих функцій. Одним із широко визнаних підходів до класифікації цілей оцінювання є модель, розроблена Д. МакГрегором, яка виділяє три основні напрями: інформаційний, мотиваційний та адміністративний [33].

Інформаційна роль оцінювання полягає у забезпеченні керівництва повною та детальною інформацією про продуктивність працівників, їхні сильні сторони, досягнення та області, що потребують вдосконалення. Мотиваційна мета полягає у встановленні зв'язку між результатами роботи співробітника і його матеріальними або моральними винагородами, що сприяє розвитку професійних навичок, підвищенню кваліфікації та зростанню продуктивності. Адміністративна функція оцінювання використовується для прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, переведення, навчання, стимулювання або, у разі необхідності, припинення трудових відносин. Серед усіх цілей оцінки персоналу ключовим завданням є підтримка ефективного управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Без об'єктивного аналізу трудової діяльності працівників організація не зможе забезпечити стабільний розвиток. Регулярне оцінювання персоналу є фундаментом для підвищення професійних здібностей, формування мотивації та впровадження справедливої системи винагороди [34].

Оцінка працівників включає аналіз їхньої поточної роботи — виконання завдань і рівня якості, а також враховує їхній потенціал для подальшого розвитку, зокрема лідерські здібності, мотивацію та можливості професійного зростання. Дані, отримані під час оцінювання, є важливою основою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, таких як підвищення, переведення, ротація чи впровадження програм розвитку.

Періодичне проведення оцінювання дозволяє своєчасно ідентифікувати потреби у навчанні та вдосконаленні кваліфікації, визначати кар'єрні

перспективи співробітника, аналізувати його продуктивність і встановлювати індивідуальні цілі на майбутнє. Окрім цього, оцінка виконує роль зворотного зв'язку, даючи можливість працівнику зрозуміти, як керівництво сприймає його роботу, які аспекти є пріоритетними та яких результатів очікують.

Відкритість і прозорість цього процесу сприяють зміцненню довіри між працівником і керівництвом, а також підвищенню мотивації до професійного розвитку [35].

Існують різні підходи до оцінювання персоналу, які можна умовно розділити на дві ключові категорії.

Перша охоплює прості та легко впроваджувані методи, що можуть бути використані на будь-якому підприємстві незалежно від його специфіки.

Друга категорія включає більш складні, системні підходи, де оцінка персоналу є інтегрованою частиною загальної системи управління кадрами, виступаючи як окрема підсистема, що об'єднує різні кадрові процеси.

У практиці управління людськими ресурсами існують два основні напрямки оцінки — вітчизняний та міжнародний.

Вітчизняний підхід зазвичай має формальний характер і часто застосовується вже після завершення певного періоду для обґрунтування кадрових рішень. У той час як зарубіжні моделі ґрунтуються на концепції управління за цілями, де оцінювання стає інструментом підвищення продуктивності, забезпечення відповідності індивідуальних завдань із цілями організації, а також основою для визначення винагород і кар'єрного росту.

Таким чином, оцінка персоналу — це комплексний процес, який виконує не тільки діагностичні функції, але й має прогностичний, мотиваційний та управлінський характер, сприяючи підвищенню ефективності роботи як окремих співробітників, так і всієї організації. Повна та комплексна оцінка персоналу розкриває потенціал системи оцінювання, охоплюючи всі категорії працівників організації. Вона базується на вивченні професійних компетенцій та особистісних характеристик, що прямо пов'язані з виконанням посадових обов'язків. Головною метою є визначення рівня необхідних навичок для

якісного виконання роботи та оцінка можливостей для подальшого професійного розвитку.

У сфері управління кадрами існує широкий вибір методів оцінювання, які підбираються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його структури та цілей, які ставляться перед системою. Важливо, щоб ці методи були зручними для використання, зрозумілими для працівників і поєднували як усні, так і письмові форми комунікації [37].

Одним із ключових аспектів є створення набору критеріїв, які дозволяють всебічно оцінити потенціал як окремих працівників, так і колективу в цілому. Сьогодні особливою популярністю користується рейтинговий метод, що передбачає оцінку трудових показників за допомогою шкали, яка базується на професійних та поведінкових ознаках.

У сфері управління персоналом існує широкий вибір інструментів оцінювання: опитування, соціологічні дослідження, тестування. Особливу увагу привертають нетрадиційні методи. Одним із найефективніших вважається метод «360 градусів», який передбачає збір інформації про працівника з різних джерел — від керівників, колег, підлеглих, клієнтів, а також шляхом самооцінки. Такий комплексний підхід допомагає отримати об'єктивну і різносторонню оцінку професійної діяльності.

Ще один поширений спосіб — оцінка за виконанням конкретних цілей. У цьому випадку разом із працівником формуються чіткі, реалістичні і термінові завдання, після чого складається план їх реалізації та встановлюються критерії оцінки рівня досягнення. Цей підхід сприяє не лише розвитку самого співробітника, але й підвищенню загальної ефективності організації.

Також важливою складовою є психологічне оцінювання, яке здійснюють фахівці за допомогою тестів, інтерв'ю та практичних вправ. Його завдання — не лише визначити фактичні результати роботи, а й розкрити прихований потенціал, особистісні риси, рівень мотивації та емоційний стан працівника.

Особливе значення має атестація — регулярна комплексна оцінка професійних компетенцій, дисципліни та результативності праці. Вона виконує

дві важливі ролі: по-перше, уточнює посадові обов'язки та коригує систему оплати праці; по-друге, слугує стимулом для підвищення продуктивності. Залежно від обставин, атестація може бути черговою, первинною, позаплановою або після випробувального терміну.

Для повної реалізації потенціалу співробітника компанія має створити сприятливі умови — забезпечити комфортне робоче середовище, ефективну систему заохочень, можливості для кар'єрного зростання та відповідність між посадою і очікуваннями працівника. Відтак оцінка повинна охоплювати не лише поточні результати роботи, а й рівень розкриття особистісного і професійного потенціалу. Аналіз дає змогу визначити, чи зниження ефективності працівника, що має всі необхідні якості, пов'язане з його ставленням до роботи (наприклад, втратою інтересу чи зменшенням вимогливості до себе), чи є наслідком недостатньої підтримки з боку роботодавця і несприятливих умов праці (рис.2.3.)

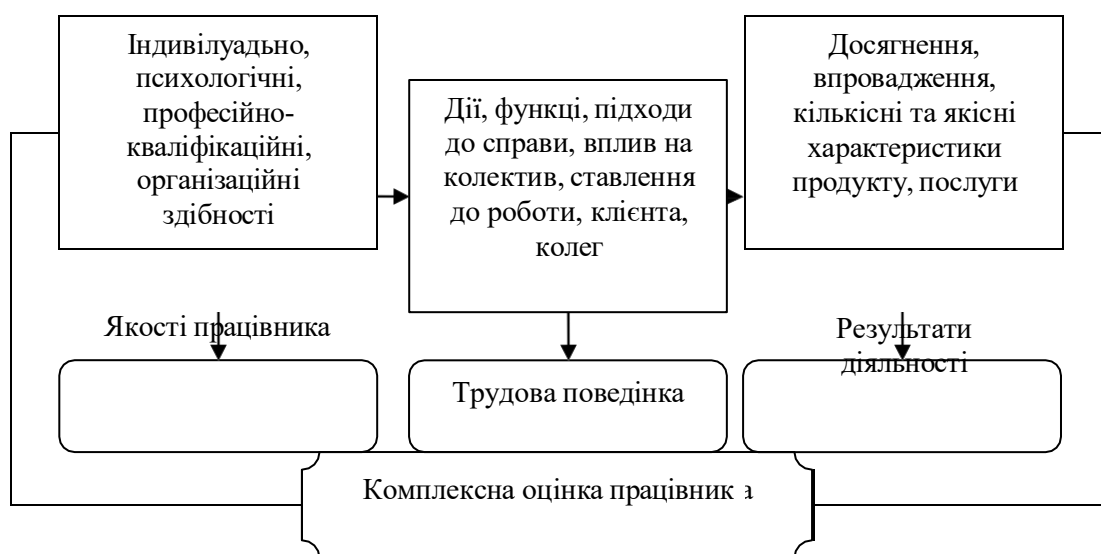


Рис. 2.3. Модель комплексної оцінки персоналу

Примітка. *Побудовано автором за [38]

Методи оцінки персоналу представлені у великому різноманітті. Для досягнення найкращих результатів доцільно застосовувати їх у збалансованому поєднанні, враховуючи особливості конкретної ситуації. Такий системний підхід допоможе налагодити ефективний процес оцінювання в організації.

Впровадження комплексної оцінки працівників і їхнього потенціалу має важливе практичне значення для розробки і вдосконалення стратегічних та оперативних рішень у сфері управління кадрами в сучасних умовах. Це сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства, прискоренню його розвитку, відкриттю нових можливостей та підвищенню загальної продуктивності організації [39]. Система оцінювання персоналу найповніше реалізується за допомогою комплексного підходу, що охоплює всі групи працівників і враховує важливі аспекти їхньої професійної діяльності. Така комплексна оцінка може бути представлена у вигляді моделі, яка включає три основні категорії характеристик: індивідуальні та професійні риси співробітника, його поведінку в робочому процесі, а також результати виконаної роботи [40]. Дана модель ілюструє, що при системному підході до оцінки персоналу об'єкт оцінювання розглядається як цілісна структура. Аналіз схеми свідчить про тісний взаємозв'язок між трьома основними групами характеристик персоналу. Цей зв'язок ґрунтується на тому, що трудова діяльність водночас виступає процесом реалізації знань, умінь і інших професійних якостей працівника; сукупністю конкретних дій у процесі виконання посадових обов'язків; а також матеріальним відображенням цих якостей та поведінкових аспектів у вигляді результатів праці. Результати роботи є ключовим елементом комплексної оцінки, оскільки вони не лише характеризують особистість і поведінку працівника, але й служать індикатором досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей підприємства. Таким чином, оцінка персоналу є важливою складовою ефективного управління, що набуває особливої актуальності в сучасних умовах підвищеної конкуренції. Використання різноманітних систем, методів і підходів дозволяє виявити та максимально розкрити потенціал кожного співробітника, спрямовуючи його на реалізацію стратегічних завдань організації. Для досягнення максимальної ефективності процес оцінювання повинен базуватися на комплексному науковому підході, що передбачає узагальнення і комбінування різних методологічних засад, забезпечуючи оптимальність і раціональність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства

Аналіз сучасного стану теоретичних і практичних аспектів оцінки персоналу в Україні свідчить про наявність низки серйозних проблем і недоліків. Незважаючи на визнання важливості цієї складової управління кадрами, рівень професіоналізму у вітчизняних системах оцінювання поки що залишається недостатнім. Однією з основних проблем є відсутність цілісного, системного підходу: часто використовуються розрізнені методи, які не інтегруються між собою, не мають узгодженої логіки і не забезпечують об'єктивність оцінки. Також поширеною проблемою є нерегулярне та фрагментарне проведення оцінювання у багатьох організаціях. Часто ця процедура носить формальний характер, проводиться переважно задля звітності, без подальшого впливу на управлінські рішення і без реального зворотного зв'язку між оцінювачами та співробітниками. Внаслідок цього відсутній дієвий обмін інформацією, а сама оцінка втрачає свій мотиваційний і стратегічний потенціал. У більшості випадків оцінка персоналу зводиться до спрощеного аналізу, без глибокого розуміння її цілей і без використання результатів для кадрового планування. Відсутність комплексної системи, що охоплювала б не лише поточну діяльність, а й потенціал, розвиток і перспективи працівника, залишається серйозним викликом. Водночас важливість впровадження системного підходу до оцінювання персоналу постійно зростає. Сучасні умови вимагають від організацій більш ефективного управління людськими ресурсами, адже жоден із ключових аспектів кадрової роботи — від підбору і навчання до мотивації та кар'єрного розвитку — неможливо реалізувати без належної оцінки працівників. Тому створення дієвої системи оцінювання набуває особливої актуальності і потребує першочергової уваги як на рівні окремих підприємств, так і в контексті державної кадрової

політики. У сучасних економічних умовах України зростає потреба вдосконалення процесів оцінки персоналу на підприємствах, оскільки ця процедура є одним із ключових інструментів управління кадрами. Високоякісна оцінка сприяє підвищенню ефективності роботи організації, дозволяючи визначити сильні сторони співробітників і сформулювати напрямки їх подальшого професійного розвитку. Нижче буде наведено послідовність основних етапів процесу оцінювання персоналу, а також запропоновано відповідний алгоритм (рис. 3.1).

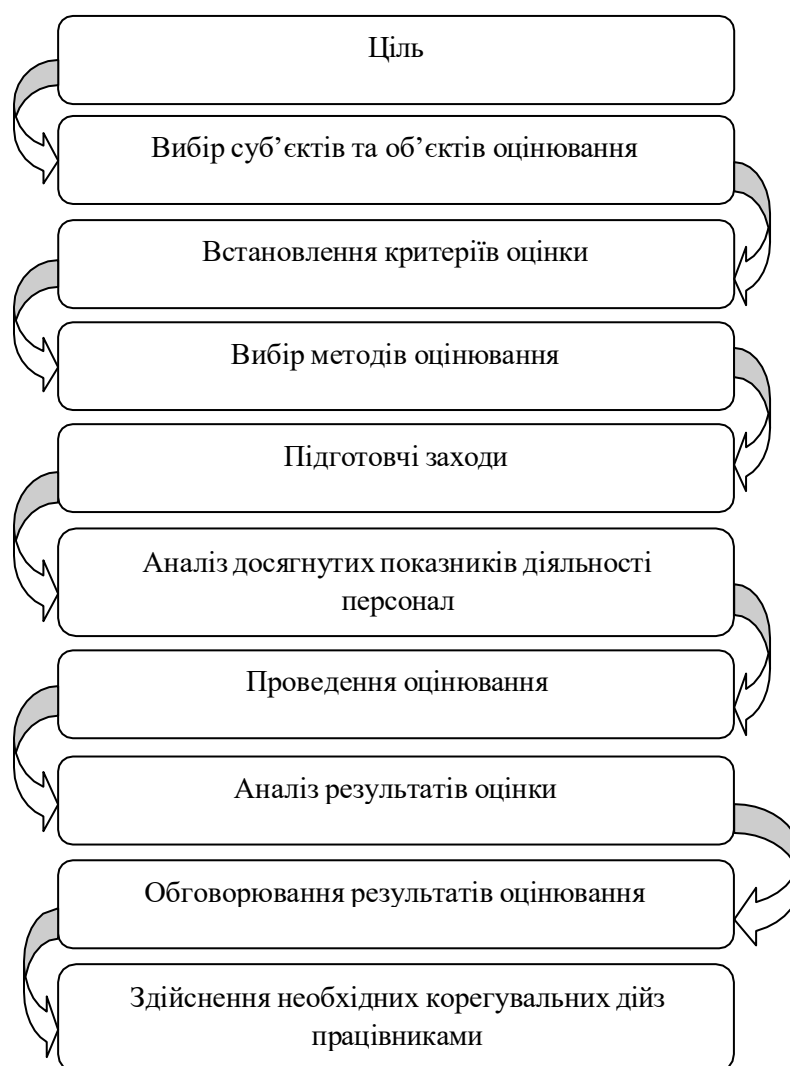


Рис. 3.1. Послідовність процесу оцінювання персоналу

Примітка. *Побудовано автором за [41]

Оцінювання персоналу виступає як цілеспрямований системний процес, орієнтований на оцінку продуктивності працівників у контексті виконання

ними поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес забезпечує отримання інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Методологія оцінки включає низку послідовних етапів: розробку плану оцінювання, встановлення критеріїв, вибір адекватних методів та інструментів, збір і аналіз відповідних даних, а також організацію зворотного зв'язку і формування рекомендацій для подальшого розвитку персоналу. Для досягнення високої об'єктивності та ефективності рекомендовано використовувати адаптовані до специфіки підприємства методики оцінки (див. рис. 3.1).



Рис. 3.2. Методи оцінки персоналу

Примітка. *Побудовано автором

Досвід провідних українських компаній демонструє, що створення ефективної системи оцінки персоналу можливо лише за участі спеціалістів із глибокими знаннями у сфері управління людськими ресурсами, психології, комунікації та організаційного розвитку. Серед найбільш визнаних світових методик оцінювання варто виділити: «Assessment Center», оцінку за цілями (Management by Objectives), систему ключових показників ефективності (KPI) та метод «360 градусів». Використання цих інструментів сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, а й зміцненню корпоративної культури та покращенню конкурентоспроможності підприємств.

Для українських організацій найбільш поширеним і результативним є метод «Assessment Center», який застосовується для відбору, навчання та розвитку персоналу.

Цей підхід, що бере свій початок у 1960-х роках, широко використовували такі відомі американські компанії, як IBM, Sears Holdings, Standard Oil, створюючи власні центри оцінювання для комплексного аналізу здібностей і ефективності співробітників [42, с. 97].

Американські підприємства особливо цінують спеціалізовані знання та високий рівень професійних навичок своїх співробітників. Щодо частоти оцінювання, статистика показує, що щорічно оцінку проходять 74% працівників офісного персоналу та 58% робітників.

Приблизно кожен четвертий офісний працівник і трохи більше третини робітників оцінюються двічі на рік, а близько 10% співробітників піддаються оцінюванню ще частіше — частіше ніж раз на півроку [42, с. 97].

Вивчаючи світовий досвід у сфері оцінювання персоналу, варто відзначити, що найпоширеніші та найрозвиненіші методи використовуються переважно для оцінки поточного рівня управління кадрами на підприємствах. На нашу думку, кожна компанія повинна здійснювати регулярну атестацію працівників, бажано щорічно. Водночас однією з основних помилок у практиці оцінювання є невідповідність між поставленими цілями оцінювання та реальними очікуваннями від різних груп персоналу. Несвоєчасне або неякісне

проведення атестації може призводити до низки проблем у системі управління персоналом, зокрема — до скорочення чисельності працівників.

Критерії оцінки персоналу зображені на (рис.3.3)

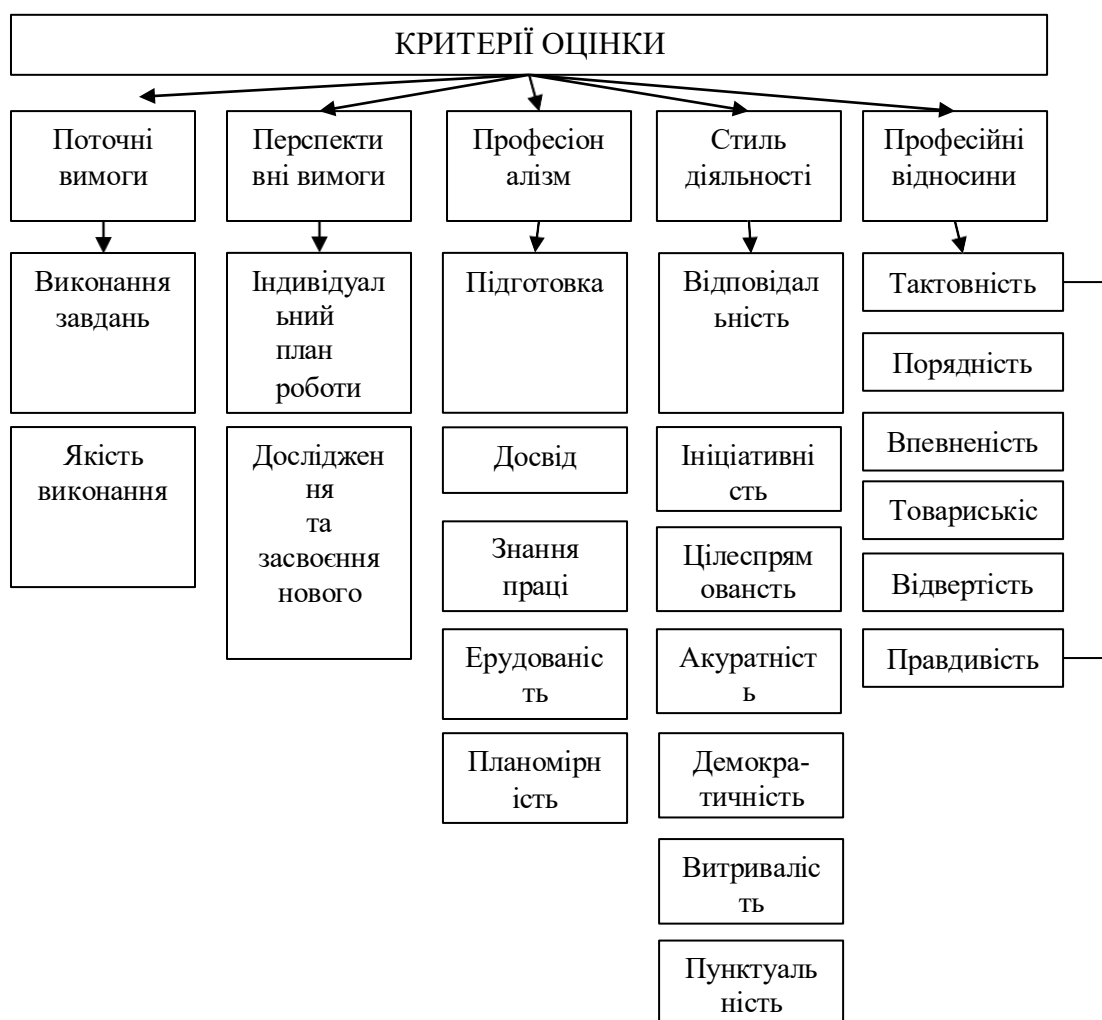


Рис. 3.3. Критерії оцінки персоналу

Примітка. *Побудовано автором

Для підвищення ефективності оцінки персоналу доцільно використовувати матричний метод, який дає можливість чітко ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони компетенцій співробітників. Цей підхід широко застосовується у практиці управління кадрами і базується на зіставленні характеристик конкретної особи з оптимальними вимогами, необхідними для виконання посадових обов'язків. Процес оцінювання доцільно організувати у три основні етапи: створення комісії, підготовчий період і безпосереднє

проведення оцінки. Для проведення атестації рекомендується виділити приблизно дев'ять робочих днів, щоб мінімізувати вплив на безперервність виробничих процесів. Керівники мають заздалегідь сформулювати профіль компетенцій кожного співробітника, що дозволить визначити напрямки мотивації, а також окреслити можливості для професійного зростання та підвищення ефективності роботи. Оцінка за таким профілем здійснюється за п'ятибальною шкалою. Впровадження оновленої системи оцінки персоналу в ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України"» дозволить більш точно оцінювати ефективність праці, виявляти потенціал розвитку співробітників, оптимізувати підбір кадрів, формувати кадровий резерв і визначати потреби у підвищенні кваліфікації, а також встановлювати високі стандарти якості. Матричний метод було застосовано для оцінювання керівників структурних підрозділів підприємства. Він передбачає використання певного набору критеріїв (див. рис. 3.3), які представлені у вигляді матриці, де з одного боку розміщені критерії, а з іншого — оцінки конкретного працівника за кожним із них.

Підсумовуючи набрані бали за всіма критеріями, визначаються найбільш ефективні лідери. Приклад умовних результатів оцінки керівника виробничого відділу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Умовна матриця оцінки начальника виробничого підрозділу на підприємстві ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України"»

Критерій	Оцінка
<i>1. Поточні вимоги</i>	
Виконання завдань	3,70
Якісне виконання	2,60
Своєчасне виконання	2,70
Середнє значення	3,00
<i>2. Перспективні вимоги</i>	
Індивідуальний план праці	1,90
Вивчення та засвоєння нового	1,40
Середнє значення	1,65
<i>3. Професіоналізм</i>	
Підготовка	3,70
Досвід	2,60
Знання праці	3,10

Продовження таблиці 3.1.

Ерудованість	3,50
Планомірність	4,00
Середнє значення	3,38
<i>4. Стиль діяльності</i>	
Відповідальність	3,30
Ініціативність	2,60
Цілеспрямованість	3,60
Акуратність	3,80
Демократичність	4,30
Витривалість	4,20
Пунктуальність	4,00
Середнє значення	3,69
<i>5. Професіональні відносини</i>	
Тактовність	4,70
Порядність	4,78
Впевненість	4,72
Товариськість	4,70
Відвертість	4,50
Правдивість	4,25
Середнє значення	4,61

Примітка. *Побудовано автором за даними [43]

Отже, найвищий бал отримав критерій «Професійні відносини» зі середнім значенням 3,69, у той час як найнижчою оцінкою відзначився показник «Перспективні вимоги» — 1,65.

Відхилення оцінок начальника виробничого підрозділу від ідеального зразка відображено на рис. 4 у вигляді пелюсткової діаграми.

Вибір правильних методів оцінювання є одним із фундаментальних моментів у процесі аналізу персоналу, адже саме вони забезпечують об'єктивність і точність вимірювань. Ці методики повинні базуватися на таких принципах, як своєчасність, оперативність, системність, достовірність інформації, а також прозорість і демократичність процесу.

Система оцінювання кадрів має враховувати ефективність виконання робочих обов'язків співробітниками, відповідність їх компетенцій вимогам посад у ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО України"», потенціал для професійного росту, ефективність підбору персоналу, наявність кадрового резерву, потреби у підвищенні кваліфікації, а також сприяти розвитку програм професійного вдосконалення працівників.

3.2. Адаптація персоналу як спосіб формування якісного кадрового складу підприємства міжнародний досвід

У сучасних реаліях швидких змін і зростаючої конкуренції на ринку успішність будь-якої компанії дедалі більше залежить від грамотного управління людськими ресурсами, які виступають основою її стабільності та розвитку. У період цифрових трансформацій, глобалізації і постійного технологічного оновлення організації стикаються з численними викликами, пов'язаними із залученням, утриманням та розвитком кваліфікованих кадрів. Особливої ваги набуває процес адаптації нових співробітників, який сьогодні вже не є просто формальністю, а стає важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна адаптація — це складний і цілісний процес, що виходить за рамки звичайного ознайомлення з посадовими обов'язками і внутрішніми нормами компанії. Вона включає глибоке занурення працівника в корпоративну культуру, цінності та неформальні правила поведінки. Ефективна адаптація допомагає швидко інтегрувати нового співробітника в команду, формує у нього почуття причетності та сприяє розкриттю його професійного й особистісного потенціалу на благо організації.

В умовах глобалізації та нестабільності бізнес-середовища компанії вимушені постійно пристосовуватися до нових викликів в управлінні персоналом.

Вдалий процес адаптації нових працівників є одним із ключових чинників підтримки стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Підвищена динаміка змін, технологічні нововведення, розширення діяльності, особисті фактори працівників або конфлікти в колективі можуть спричиняти плинність кадрів, що зумовлює необхідність продуманих систем найму та адаптації. Питання успішного професійного входження працівника в колектив вимагає особливої уваги. Управління адаптаційним процесом можливо лише при глибокому розумінні його специфіки, особливостей динаміки і механізмів формування адаптивних якостей. Лише так можна

створити умови для швидкої інтеграції нового співробітника та забезпечити його ефективну діяльність у компанії.

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. Організаційна адаптація — це процес введення нового працівника у колектив, під час якого він знайомиться з офіційними та неформальними нормами і правилами, що регламентують роботу компанії. До цього процесу входить ознайомлення з історією підприємства, його структурою, корпоративною культурою та внутрішніми політиками. Основною метою адаптації є формування у співробітника розуміння і прийняття цінностей та принципів організації, при збереженні його особистісних переконань.

Важливим етапом є детальне пояснення системи оплати праці, щоб уникнути завищених очікувань і запобігти можливим розчаруванням. Також працівника інформують про систему винагород і санкцій, соціальні пільги та перспективи кар'єрного розвитку. Особливу увагу приділяють нормам щодо зовнішнього вигляду співробітника. Для полегшення процесу адаптації корисним є наявність у компанії буклета або довідника, де зібрана інформація про історію фірми, її організаційну структуру, внутрішні правила та контактні дані адміністративного персоналу з вказівкою внутрішніх номерів телефонів.

2. Соціально-психологічна адаптація передбачає інтеграцію нового співробітника в робочий колектив і прийняття ним встановлених правил спілкування та взаємодії. На початковому етапі важливо ознайомити новачка з колективом і керівництвом, що допомагає подолати почуття відчуженості та дискомфорту. Для успішного входження в колектив доцільно залучати нових працівників до участі в корпоративних заходах, а також проводити спеціалізовані тренінги, які сприяють швидшій адаптації та формуванню згуртованої команди.

3. Професійна адаптація передбачає освоєння новим працівником комплексу спеціальних знань і вмінь та їх продуктивне використання у професійній діяльності. Водночас цей процес сприяє формуванню ключових

професійних якостей особистості і розвитку стабільного позитивного ставлення до своєї роботи [44].

Перший крок у процесі адаптації новачка полягає у детальному ознайомленні його з основними аспектами професійної діяльності: посадовими обов'язками, правилами техніки безпеки та пожежної безпеки, а також з робочим місцем і специфічними умовами праці. Для працівників без досвіду особливе значення має організація навчання, що забезпечує набуття необхідних знань і практичних навичок. Підготовка власних кадрів надає компанії суттєві переваги. Вибір форм навчання залежить від цілей та можливостей підприємства і може включати лекції, семінари, тренінги з розвитку комунікаційних навичок, технік ведення переговорів, продажів, а також інтерактивні ділові ігри. Важливо, щоб отримані знання негайно впроваджувалися у роботу.

У разі прийому групи нових співробітників одночасно, доцільно організувати спільні адаптаційні заняття, де вони зможуть отримати всю необхідну інформацію та швидше інтегруватися в колектив.

Для полегшення процесу адаптації як для новачків, так і для відповідальних за цей процес, рекомендується розробити контрольний перелік тем із чіткими термінами освоєння та визначеними відповідальними особами за кожен етап [45].

Система адаптації персоналу може містити різні компоненти, серед яких: вітальні тренінги для нових співробітників, програму наставництва, набір адаптаційних заходів, індивідуальні плани для різних посад, книгу працівника, а також інструменти для оцінки ефективності адаптації.

Щоб підвищити якість інтеграції нових кадрів, керівникам підприємств незалежно від їхньої форми власності доцільно впровадити такі заходи:

- 1) визначити відповідальну особу з кадрової служби, яка буде координувати процес адаптації;
- 2) розробити та затвердити уніфікований план заходів, що сприятимуть швидкому входженню нових працівників у колектив;

- 3) сформулювати перелік досвідчених співробітників, які за своїми професійними та особистісними якостями можуть бути наставниками;
- 4) забезпечити професійну та психологічну підготовку наставників для якісного виконання їхніх обов'язків;
- 5) організувати індивідуальні зустрічі новачків із керівником і наставником для обговорення питань адаптації;
- 6) залучати фахівців-психологів для консультативної підтримки процесу, а також проводити рольові ігри, що сприяють згуртуванню колективу і підвищенню командного духу [46].

Японська модель адаптації персоналу відзначається унікальним підходом, орієнтованим на прийом молодих спеціалістів, які після завершення навчання у школі вступають до компанії без попереднього професійного досвіду та впливу корпоративних культур інших організацій. Основою підготовки таких працівників є тривалий адаптаційний курс, який триває близько двох місяців. Кожному новачкові призначається наставник, як правило, випускник того самого навчального закладу, що й підопічний, який відповідає за ознайомлення з робочим середовищем і підтримку у вирішенні можливих конфліктів чи труднощів. Під час прийому на роботу новому працівнику видається пакет інформаційних матеріалів, що включає нормативні документи, правила поведінки, а також кадрову політику компанії, зокрема положення щодо недискримінації та заборони куріння. Це сприяє формуванню чіткого розуміння корпоративних стандартів і вимог.

В японських компаніях особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації, яка реалізується через спеціалізовані програми з акцентом на засвоєння корпоративної культури. Такий підхід допомагає працівникам відчувати свою належність до організаційної спільноти та формує у них позитивне ставлення до підприємства.

У Сполучених Штатах Америки процес адаптації персоналу є поширеною практикою у підприємствах різних масштабів, проте зміст і глибина програм значно варіюються залежно від розміру організації. На малих підприємствах

адаптацію зазвичай проводить менеджер-практик, іноді за підтримки профспілок, тоді як у середніх і великих компаніях ці функції виконують менеджери з персоналу або лінійні керівники. Програми адаптації включають як усне, так і письмове, а також графічне інформування. Зазвичай вони поділяються на загальні частини (ознайомлення з історією компанії, політиками, умовами оплати праці, охороною праці, взаємодією з профспілками) та спеціальні (інструктажі на робочому місці, знайомство з колективом).

Порівняльний аналіз показує, що японський підхід вирізняється комплексністю і системністю, охоплюючи не лише професійне навчання, але й соціальне, організаційне та психофізіологічне включення працівника у робоче середовище. У США адаптаційні програми характеризуються більшою тематичною різноманітністю і змістовною насиченістю, особливо в середніх та великих компаніях.

Для українських підприємств характерним є часткове впровадження адаптаційних програм, що свідчить про наявність резервів для покращення цього процесу на основі досвіду зарубіжних країн. Можна виділити такі причини:

1) більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозумілостей чи додаткових питань;

2) ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій.

Вітчизняні підприємства під час адаптації персоналу здебільшого концентруються на ключових моментах у межах первинної співбесіди, особливо наголошуючи на професійній адаптації. Новачкам надають безперервний доступ до необхідної інформації, при цьому процес контролює наставник. Основним результатом такої моделі є оцінка компетентності працівника, що допомагає визначити його здатність виконувати поставлені завдання та ефективно вливатися у колектив.

Порівнюючи з міжнародними практиками, де застосовують широкий спектр адаптаційних технологій, українські компанії можуть впроваджувати перевірені методи, такі як занурення у виробничий процес, job-shadowing (супровід і навчання поруч із досвідченим співробітником), buddying (формування партнерських стосунків із наставником) та tell-show-do (комбінація пояснень, демонстрації та практичного виконання).

Впровадження цих підходів сприяє більш швидкій і ефективній інтеграції нових працівників, а також підвищенню їхньої мотивації та залученості у роботу.

1. Метод занурення широко застосовується для адаптації керівників на різних рівнях і полягає у безпосередньому залученні нового працівника до виконання практичних завдань вже з першого дня роботи. Основною метою цього підходу є оперативне інтегрування співробітника у виробничий процес. Зазвичай такий метод використовується під час випробувального періоду, коли керівник має показати здатність приймати самостійні рішення, відповідально виконувати покладені обов'язки та підтвердити свій професійний рівень, який очікується від нього роботодавцем.

2. Job-shadowing — це адаптаційний підхід, за якого новий співробітник супроводжує досвідченого колегу протягом робочого дня, практично «йде в його тінь». Такий метод дає змогу ознайомитися з реальними робочими процесами, аналізувати виробничі ситуації разом із наставником і отримувати оперативний зворотний зв'язок. Цей спосіб широко застосовується у США, де його вважають особливо дієвим для фахівців у галузі високих технологій на будь-якому рівні професійної підготовки.

3. Buddying — це підхід до адаптації, що ґрунтується на встановленні рівноправних і дружніх стосунків між новим співробітником і його колегою. Цей метод передбачає надання підтримки, допомоги та супроводу з боку більш досвідченого працівника, який допомагає новачкові досягати поставлених завдань. На відміну від наставництва, тут відсутня офіційна ієрархія — взаємодія базується на відкритому, чесному зворотному зв'язку і взаємній

підтримці в процесі опанування нових умінь і виконання професійних обов'язків.

4. Модель tell-show-do (поясни — продемонструй — виконай) виступає дієвим методом налагодження співпраці між наставником і новачком, що забезпечує швидке і якісне засвоєння нових компетенцій та практичних навичок.

На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках:

1. На етапі Tell (розкажи) складні завдання поділяються на кілька окремих блоків, які розглядаються під час індивідуальних сесій. Наставник ставить питання працівнику, щоб перевірити його розуміння матеріалу. У відповідь співробітник переказує інформацію своїми словами, що дозволяє оцінити ступінь засвоєння завдань.

2. Фаза Show (покажи) включає в себе демонстрацію наставником порядку виконання завдання з детальним поясненням кожного етапу. Після завершення показу коуч уточнює, чи зрозуміло було новачкові виконання дій, задаючи уточнюючі питання для підтвердження розуміння.

3. Етап Do (зроби) полягає в тому, що новий працівник самостійно виконує поставлене завдання. У разі незадовільної якості виконання наставник має можливість попросити повторити певний крок для досягнення потрібного рівня. По завершенню роботи наставник надає конструктивний зворотний зв'язок і разом із співробітником визначає критерії оцінювання набутого досвіду та вмінь.

Варто відзначити, що максимальна ефективність використання персонально-технологій досягається при їх комплексному впровадженні. При виборі методів адаптації підприємство має враховувати економічні показники, специфіку виробництва та сучасні тенденції на ринку праці. Такий цілісний підхід до процесів найму і адаптації сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, які швидко інтегруються у колектив і виробничі процеси, що, у свою чергу, підвищує їхню продуктивність. Раціонально організована система

адаптації дозволяє зменшити витрати за рахунок скорочення часу, необхідного новачкові для досягнення встановлених стандартів, зниження плинності кадрів, а також економії робочого часу керівників і колег. Крім того, у нового працівника формується позитивне ставлення до роботи, що підвищує його мотивацію і ефективність. Адаптація виступає ключовим інструментом прискорення процесу звикання до корпоративних норм і вимог, допомагаючи співробітнику швидко вийти на оптимальний рівень продуктивності. Особливо важливо для компаній те, що добре налагоджена адаптація істотно знижує плинність кадрів у період випробувального терміну, що дозволяє заощаджувати ресурси на рекрутингові процеси. Ефективна система адаптації створює комфортні умови для нового працівника і дає можливість керівництву отримати максимальну віддачу від його роботи у найкоротші строки. Застосування сучасних технологій у процесі адаптації сприяє оптимізації бізнес-процесів, формуванню згуртованої команди і підвищенню загальної продуктивності, що веде до покращення результатів діяльності компанії та її конкурентних позицій на ринку. Тому питання впровадження і постійного вдосконалення адаптаційних процедур має бути пріоритетним, оскільки людський капітал залишається одним із найважливіших ресурсів організації та основою її сталого розвитку.

3.3. Професійний підбір персоналу і шляхи його вдосконалення

Аналіз питань, пов'язаних із професійним доббором кадрів на підприємствах, потребує ґрунтовного осмислення категоріального апарату, насамперед терміна «підбір персоналу». Це поняття є предметом активного дослідження серед широкого кола науковців як в Україні, так і за її межами, що зумовлює наявність багатогранності його тлумачень та концептуальних підходів. Огляд наукової літератури дає змогу констатувати: існуюча теоретична база відображає різноманітні погляди на сутність і зміст підбору персоналу, що актуалізує потребу в уніфікації підходів до його розуміння.

На думку Л. Балабанової, підбір персоналу передбачає прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на детальному вивченні професійної придатності кандидатів, їх потенціалу до освоєння обраної спеціальності, а також спроможності ефективно реалізовувати покладені професійні функції та розвиватися в межах відповідного фаху. У цьому контексті підбір персоналу постає не лише як сукупність адміністративних дій, а як стратегічно важлива діяльність, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування оптимального кадрового складу. Отже, підбір персоналу доцільно трактувати як комплексний процес, що охоплює елементи аналітики, прогнозування й управління, і має на меті створення ефективної системи кадрового менеджменту, здатної гнучко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації. [47].

В умовах сучасного підходу до управління людськими ресурсами особливого значення набуває чітке визначення змісту процесу підбору кадрів.

У цьому контексті М. Виноградський пропонує розглядати підбір персоналу як комплекс дій, які реалізуються кадровими службами для залучення претендентів на вакантні посади, за умови відповідності їхніх професійних якостей вимогам посади [48].

На думку А. Кібанова, система найму персоналу являє собою послідовність дій, що мають на меті залучення кандидатів, які володіють необхідними якостями для реалізації цілей, визначених організацією. Учений розглядає цей процес як цілісний комплекс організаційних заходів, що охоплює весь спектр процедур — від первинного відбору до остаточного прийому працівників на роботу, включаючи їхню оцінку та прийняття кадрових рішень.

Спільною ознакою, що простежується у підходах різних науковців, зокрема й у поглядах Кібанова, є трактування підбору персоналу як сукупності послідовних дій, спрямованих на забезпечення підприємства працівниками, які відповідають його потребам. Незалежно від термінологічних нюансів, в основі більшості визначень лежить ідея системного пошуку і залучення кандидатів, здатних ефективно виконувати функціональні обов'язки. Узагальнюючи

наукові підходи до визначення поняття «підбір персоналу», можна дійти висновку, що йдеться про цілеспрямований процес, який включає виявлення, оцінку та залучення осіб, чий рівень професійної підготовки, психологічні характеристики та фізіологічні особливості відповідають вимогам конкретної посади. Такий підхід забезпечує не лише укомплектування штату, але й оптимізацію кадрового потенціалу відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Дослідження механізмів реалізації процесу професійного добору персоналу на прикладі ТОВ «ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ» дозволяє виявити основні джерела, за допомогою яких формується кадровий потенціал підприємства. Ключовими інструментами пошуку кандидатів у цьому випадку виступають як внутрішні, так і зовнішні ресурси. До внутрішніх можна віднести кадровий резерв, сформований з числа наявних працівників, які мають потенціал для кар'єрного зростання або горизонтального переміщення.

Зовнішні джерела охоплюють співпрацю з різними структурами, суміжними організаціями, державними центрами зайнятості, агентствами з підбору персоналу, а також закладами вищої освіти.

Окрему категорію становлять претенденти, які самостійно ініціюють звернення до компанії з пропозицією щодо працевлаштування.

На підприємстві впроваджено багаторівневу систему відбору кандидатів, яка передбачає проходження низки етапів, починаючи з попереднього аналізу анкетних даних претендентів. Цей етап має на меті оптимізацію витрат на добір шляхом раннього відсіювання осіб, які не відповідають ключовим вимогам до посади. Оцінювання проводиться на основі чітко визначених формальних критеріїв, серед яких: наявність профільної освіти, відповідний професійний досвід, володіння спеціальними навичками або сертифікатами, що підтверджують професійну кваліфікацію.

Отже, обидві компанії демонструють дієвість раціонального, системного підходу до підбору персоналу, заснованого на поєднанні стратегічного бачення кадрової політики з реалістичним оцінюванням можливостей кандидатів. Такий

підхід сприяє забезпеченню підприємства працівниками, які не лише відповідають посадовим вимогам, а й здатні ефективно реалізовувати функціональні завдання в межах корпоративної стратегії.

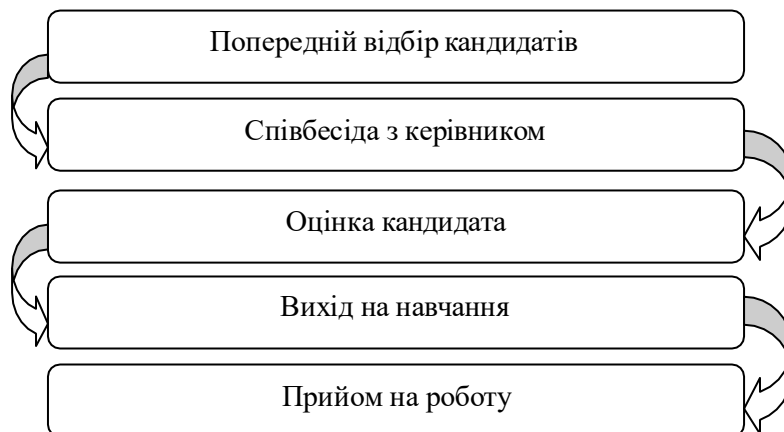


Рис. 3.4. Процедура відбору кадрів

Примітка. *Побудовано автором

Проведення первинної співбесіди з претендентом на вакантну посаду, яку зазвичай здійснює керівник відповідного підрозділу, є критичним етапом у процесі підбору персоналу. Основна мета цього заходу полягає у виявленні рівня відповідності особистісних характеристик і професійних навичок кандидата вимогам конкретної посади. Паралельно з цим здобувач отримує розгорнуту інформацію про підприємство, його структуру, цілі та специфіку діяльності, що дозволяє оцінити його реальну зацікавленість у співпраці. Повна поінформованість працівника з перших етапів відбору позитивно впливає на зниження ризиків передчасного звільнення у майбутньому. Окрім діагностичної функції, співбесіда виконує й репутаційну роль: її якісне проведення формує позитивний образ організації як роботодавця на ринку праці. У ході інтерв'ю роботодавець намагається знайти відповідь на два ключові запитання: чи володіє кандидат необхідними компетенціями для виконання майбутніх обов'язків і чи демонструє він довгострокову мотивацію до роботи в компанії. Поширеною є практика застосування уніфікованих форм співбесід, однак для підвищення точності оцінювання доцільно адаптувати зміст питань до особливостей конкретних посад. Не менш важливою є оцінка так званого

"контекстного профілю" кандидата, зокрема його інтересів, життєвих орієнтацій та стилю міжособистісної взаємодії. Це дозволяє прогнозувати не лише професійну ефективність, а й ступінь інтегрованості кандидата в колектив та корпоративну культуру підприємства. Наступною фазою є комплексне оцінювання потенціалу кандидата, що здійснюється на основі аналізу ключових компетенцій — як обов'язкових, так і таких, що можуть бути сформовані під час адаптаційного періоду. По завершенні співбесіди, у разі позитивної оцінки, претендент направляється на етап стажування, під час якого перевіряється його практична придатність. Лише після успішного проходження стажування та підтвердження необхідного рівня знань, оформлюється офіційне працевлаштування. Попри функціональність існуючих процедур добору, дослідження практики рекрутингу виявляє низку системних проблем: зокрема, недостатнє використання новітніх каналів пошуку, обмежена автоматизація процесів, нестача аналітичної підтримки та брак постійного професійного розвитку серед HR-фахівців.

Для модернізації системи добору варто звернутись до міжнародного досвіду, орієнтуючись на мультиканальний підхід: від використання професійних соціальних мереж, кар'єрних блогів і форумів до впровадження відеопрезентацій вакансій, співпраці з локальними медіа, реклами у транспорті та на інтерактивних міських картах. Додатковими джерелами можуть слугувати кадрові резерви, експівробітники, рекомендації клієнтів або поточних працівників.

Важливою складовою ефективного рекрутингу є застосування програмного забезпечення для первинного аналізу резюме, що оптимізує процес обробки великого обсягу кандидатських анкет. Також необхідною є безперервна професійна підготовка рекрутерів — шляхом участі у галузевих заходах, самоосвіти та опанування сучасних методів діагностики персоналу. Крім того, наявність розвиненої системи моніторингу результативності процесу найму дозволяє не лише оцінити ефективність використовуваних інструментів, а й формувати базу даних для стратегічного планування кадрової політики.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної економіки України особливої актуальності набуває питання якісного оцінювання персоналу на підприємствах. Адже оцінка працівників є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами, відіграючи ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування організації. Оцінка персоналу – це не просто процедура, а цілісний процес визначення рівня продуктивності та результативності працівників у контексті реалізації поставлених цілей і виконання виробничих завдань. Її результати слугують надійною основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію кадрової політики, підвищення мотивації та продуктивності праці.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Персонал підприємства є одним з ключових ресурсів підприємства, який створює додаткову вартість продуктів і послуг, формує імідж підприємства та створює умови для отримання прибутків і розвиток підприємства. Саме управління персоналом є одним з визначальних факторів успіху бізнесу в умовах цифровізації і глобалізації господарських і економічних процесів.

2. Оцінювання персоналу є важливою складовою системою управління персоналом, адже за допомогою оцінки можна визначити показники ефективності трудової діяльності працівників, їхні особисті здібності, досягнення та вклад в ефективність господарської діяльності.

3. Щоденна практика функціонування підприємств свідчить, що значна частина сучасних викликів та труднощів пов'язана з недостатньо розвиненим потенціалом системи управління. Цей потенціал, у свою чергу, безпосередньо залежить від професійного рівня та компетентностей управлінського персоналу, особливо керівної ланки. Саме якісна складова управлінських ресурсів формує основу для стабільного та результативного

розвитку організації, включаючи процеси вдосконалення персоналу та підвищення його професійної компетентності.

4. Організаційна структура ТОВ "ТД "ЗАХІД М'ЯСО УКРАЇНИ представляє собою цілісну систему взаємодіючих управлінських рівнів і підрозділів, спрямовану на досягнення спільної мети. Її головне завдання — забезпечення злагодженої роботи управлінської команди, до якої входять керівник підприємства, керівники відділів, спеціалісти та допоміжний персонал. У рамках цієї структури відбуваються процеси управління, що передбачають збір, передачу, аналіз інформації і прийняття управлінських рішень. Усі учасники цього процесу мають чітко розподілені ролі, повноваження і відповідальність, що гарантує координацію дій та ефективне виконання завдань підприємства.

5. Для забезпечення ефективності оцінювання важливо дотримуватись низки принципів: дієвості (стимулювання досягнень і розвитку), практичності (простота у впровадженні та проведенні) та зрозумілості (чіткість критеріїв і процедур як для оцінювачів, так і для працівників, яких оцінюють). Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, посиленню прозорості управлінських рішень та зміцненню довіри до кадрової політики компанії.

6. Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівника, яку слід розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника.

7. Удосконалення системи оцінювання персоналу має ґрунтуватися не лише на регулярності атестації, а й на її якісному методичному забезпеченні та відповідності цілям кадрової політики підприємства.

8. Ефективна система адаптації створює комфортні умови для нового працівника і дає можливість керівництву отримати максимальну віддачу від його роботи у найкоротші строки. Застосування сучасних технологій у процесі адаптації сприяє оптимізації бізнес-процесів, формуванню згуртованої команди

і підвищенню загальної продуктивності, що веде до покращення результатів діяльності компанії та її конкурентних позицій на ринку.

9. Для модернізації системи добору варто звернутись до міжнародного досвіду, орієнтуючись на мультиканальний підхід: від використання професійних соціальних мереж, кар'єрних блогів і форумів до впровадження відеопрезентацій вакансій, співпраці з локальними медіа, реклами у транспорті та на інтерактивних міських картах. Додатковими джерелами можуть слугувати кадрові резерви, ексспівробітники, рекомендації клієнтів або поточних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. (Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Щокін К. К. Основи кадрового менеджменту Київ: МАУП, 2005. 234 с.
3. Гавкалова Н. М. Менеджмент персоналу. Київ: Либідь, 2007. 187 с.
4. Гольдфарб, А. Г. Середовище формування та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. *Комунальне господарство міст*. Київ: Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238
5. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
6. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
7. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для вузів. Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2005. 303 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
9. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 300 с.
10. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми, 2004. 592 с.
11. Уляненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». *Облік і фінанси АПК*: освітній портал. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskihpriemstv.html> (дата звернення 18.04.2025)

12. Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Донецьк, 2005. 200 с.
13. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
14. Голобородько А.Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 4(43), 2023 С. 53-62
15. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ, 2004. 480 с.
17. Лозова О.В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45.
18. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 25.09.2019 № 4312-VI. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 19.05.2025).
19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
20. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 19.04.2025)
21. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Volume 17. pp. 467-477.
22. Методи оцінки персоналу. SHL Україна. 2020. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti> (дата звернення: 19.04.2025).

23. Ляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. Київ. Знання, 2010. URL: https://pidruchniki.com/1584072020173/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 19.04.2025).
24. Гринь Є. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 61-66
25. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степуріна С.О., Ястребова Г.С. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 273 с.
26. John Raven (1991). *The Tragic Illusion: Educational Testing*. Trillium. 108 p.
27. Дарміць, Р., Вінтоняк, А. Інгібітори розвитку компетентностей управлінців. *Економіка та суспільство*, 2022 (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-38> (дата звернення 19.05.2025)
28. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Загальні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3(25). С. 6–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/6.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
29. Кузьмін О., Скибінський О., Дарміць Р. Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 236 с.
30. Савельєва В. С. Структура професійної компетентності керівника виробничого підприємства. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України «Проблеми сучасної психології»*. 2010. Випуск 7. С.644–653.
31. Мінчак Н. Г. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 28(9). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280911>.

32. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39.
33. Hviniashvili T., Grynko T. Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2019. С. 174–203.
34. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
35. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008, 234 с.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Київ. : Кондор, 2003. 296 с.
37. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
38. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 1(57) С. 59-64.
39. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
40. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
41. Анцупов А.Я. Соціально-психологічна оцінка персоналу : навчальний посібник для студентів. Київ : Наш формат, 2013. 391 с.
42. Гарматюк О.А. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. *Інноваційні аспекти економіки: праці IV науково-практичної конференції*, м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С. 96–97.

43. Крикун О.О. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С.178-184.
44. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.
45. Брицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред.М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
46. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
47. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
48. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. 2–ге вид. Київ: Центр навч. літератури, 2009. 502 с.
49. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
50. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
51. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий журнал «Біоекономіка і аграрний бізнес»*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14.
52. Тімченко О., Правдюк М.В. Аудит якості персоналу у бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 109-114. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.109