

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування системи оцінки роботи
персоналу суб'єкта господарювання

Виконав: студент(ка) II курсу, групи БТЕ-13/4ч

Спеціальності 016 „Підприємництво та торгівля“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Журинов М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Жураїнік О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Лисценко О.Г.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет бізнес-технологіє та економік
 Кафедра бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 "Підприємництво та торгівля"
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ

Ткаченко А.М.

« » листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Журинова Максим Вікторович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування системи оцінки роботи персоналу суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) Журашнік О.М., к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ "Ренаме Смарт"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи формування системи оцінки роботи персоналу. Аналіз діючої системи оцінювання персоналу ТОВ "Ренаме Смарт". Проєкт удосконалення системи оцінки роботи персоналу ТОВ "Ренаме Смарт".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
Розділ 1	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>
Розділ 2	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>
Розділ 3	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примі
1	Узгодження завдання	10.09.2025	
2	Огляд наукових джерел	25.09.2025	
3	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6	Перевірка на плагіат	06.12.2025	
7	Нормоконтроль та подання на конференцію	10.12.2025	

Студент(ка)

Жураїнік (підпис) Жураїнік О.М. (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

Жураїнік (підпис) Жураїнік О.М. (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра: 126 с., 28 табл., 75 джерел.

Об'єктом дослідження процес оцінювання роботи персоналу на підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці системи оцінки роботи персоналу, спрямованої на підвищення результативності управління трудовими ресурсами ТОВ «Реноме Сمارт», з урахуванням специфіки діяльності підприємства, сучасних підходів до управління персоналом та вимог ефективного менеджменту.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез наукових джерел, системний та порівняльний підходи, методи статистичного аналізу, анкетування й експертної оцінки, а також економічні розрахунки для визначення ефективності запропонованих змін.

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ,
КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД, ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ,
ТРУДОВІ РЕСУРСИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях	8
1.2. Методологічні підходи та моделі оцінювання персоналу	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу в Україні та світові стандарти.....	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Реноме Смарт”	31
2.2. Оцінка кадрової політики та діючої системи оцінювання праці персоналу	46
2.3. Аналіз ефективності діючої системи оцінки роботи персоналу	58
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ»	68
3.1. Концепція формування вдосконаленої системи оцінювання персоналу ..	68
3.2. Розроблення проєкту комплексної системи оцінювання праці персоналу	77
3.3. Впровадження проєкту та оцінка очікуваних результатів.....	91
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Формування ефективної системи оцінки персоналу є ключовою умовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до динамічного ринкового середовища. В умовах цифровізації бізнес-процесів, оновлення стандартів управління та високої конкуренції за кваліфіковані кадри особливої значущості набуває питання створення прозорих та об'єктивних механізмів оцінювання результатів праці. Недостатньо сформовані або застарілі системи оцінки персоналу обмежують потенціал працівників, знижують їх мотивацію та впливають на ефективність управлінських рішень, що зумовлює актуальність дослідження.

Проблематика оцінювання персоналу активно висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, однак на практиці підприємства часто використовують фрагментарні підходи, що не забезпечують комплексної оцінки результативності праці. Особливої ваги набуває розробка системи оцінювання, орієнтованої на реальні потреби підприємства та інтегрованої в систему управління мотивацією, професійним розвитком і оплатою праці. На прикладі ТОВ «Реноме Сمارт» дослідження має прикладний характер, адже підприємство є інноваційною компанією, що працює у сфері телекомунікаційних та інженерних послуг, активно впроваджує сучасні HR-практики та потребує системного підходу до оцінювання результативності роботи персоналу.

Мета дослідження – обґрунтувати та розробити систему оцінки роботи персоналу для підвищення результативності управління трудовими ресурсами ТОВ «Реноме Сمارт».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи та методи оцінки персоналу;
- узагальнити міжнародні та вітчизняні практики оцінювання працівників;

- дослідити кадрову політику та діючу систему оцінки на підприємстві;
- визначити проблеми та недоліки існуючих підходів до оцінювання персоналу;
- запропонувати модель оцінювання результативності персоналу;
- розробити систему показників (KPI) та матрицю компетенцій для ТОВ «Реноме Сمارт»;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованої системи.

Об’єкт дослідження – процес оцінювання роботи персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування системи оцінювання роботи персоналу.

Методи дослідження: аналіз і синтез наукових джерел, системний і порівняльний підходи, методи статистичного аналізу, анкетування та експертна оцінка, економічні розрахунки ефективності запропонованих змін.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованої системи оцінювання персоналу в діяльність ТОВ «Реноме Сمارт», що дозволить підвищити мотивацію працівників, оптимізувати кадрові рішення, знизити плинність кадрів та зміцнити результативність управління персоналом. Розроблені рекомендації можуть бути використані HR-відділом підприємства та адаптовані для інших суб’єктів господарювання.

Апробація результатів може бути здійснена через впровадження елементів системи оцінювання в тестовому режимі, обговорення результатів з керівництвом компанії, підготовку аналітичних матеріалів для внутрішнього використання.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях

Оцінювання працівників організації відоме вже давно, але в сучасних умовах є невід'ємною та важливою частиною процесу управління організацією. В Україні дослідження оцінювання співробітників, почалися наприкінці 1960-х років. Оцінювання персоналу – це своєрідний «наскрізний» тип кадрової роботи, оскільки він супроводжується вирішенням багатьох проблем. Оцінка персоналу є основою багатьох кадрових заходів, водночас, сама процедура оцінювання є складною проблемою. Неможливо визначити єдину точку зору щодо концепції та змісту процесу оцінювання, також не використовуються загальноприйняті категорії, поняття, терміни в цій галузі. Існують різноманітні терміни із синонімічними значеннями: оцінювання персоналу, особиста оцінка, оцінка персоналу, сертифікація, оцінювання ефективності та інші.

Найчастіше використовуються терміни оцінка персоналу та сертифікація як синоніми. Таким чином, вітчизняний вчений у галузі управління персоналом Бакуменко В.М. ототожнює терміни оцінка персоналу та сертифікація. Але при цьому оцінювання є універсальним інструментом, який використовується для різних цілей у роботі з персоналом, зокрема з метою атестації персоналу. Отже, оцінювання — це ширше поняття, ніж сертифікація. Крім того, сертифікація оцінювання – це процедура, яка підпадає під дію Трудового кодексу України [3, с.23].

Оцінювання не є такою вже й регламентованою процедурою, і закріплено основні правові норми оцінки персоналу в локальних документах організації.

Стрехова С.В. розглядає оцінку персоналу як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівника [57, с. 68].

Тарасенко В.С. розглядає оцінку персоналу як процес та зазначає, що «оцінка персоналу – це процес визначення ефективності співробітників у виконанні завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень» [59, с. 19].

Шатковська І. пропонує розглядати цей процес як визначення відповідності характеристик компетенції персоналу та співробітників з вимогами посади, робочого місця чи компанії для прийняття управлінських рішень [62, с. 178].

Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. розглядаючи цю процедуру як систематичний процес визначення відповідності якості вимогам до характеристик персоналу (здібностей, навичок, мотивів) посади або робочого місця, яке він обіймає [35].

Невмержицька С. М. пропонує таке тлумачення визначення оцінки персоналу: «оцінка персоналу – це визначення ефективності діяльності працівників щодо виконання завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень» [41, с. 154].

Проаналізувавши наведені визначення, можна виділити основні характеристики поняття та вказати своє розуміння терміна. Отже, деякі автори вважають, що оцінювання – це порівняння характеристик персоналу з заданими стандартами, оцінювання передбачає ідентифікацію успіхів, яких працівник досяг для компанії. Багато з них звернули увагу на той факт, що рішення приймаються на основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень є основною метою оцінювання, але не єдиною. Таким чином, враховуючи вищезазначену інформацію, надамо узагальнене визначення даного терміну.

Оцінка персоналу – це процедура визначення рівня розвитку характеристик, які пов'язані з результатами професійної діяльності

Адміністративна мета оцінювання реалізується шляхом прийняття управлінських рішень щодо переведення, підвищення, пониження у посаді або направлення на навчання працівників на основі результатів оцінювання.

Інформаційна мета полягає в наданні якомога більшої кількості об'єктивної інформації про характеристики працівників та результати їхньої роботи, яка, з одного боку, є основою для розвитку та вдосконалення їхньої діяльності для працівника, з іншого боку, це дає можливість приймати відповідні рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що результати оцінювання персоналу дають підстави для застосування стимулів або покарань щодо як окремих працівників, так і трудових колективів. У загальному вигляді процедура полягає у вимірі цих показників та порівнянні їх виразності з деяким зразком.

Розглянемо сутність оцінки персоналу через її цілі, основні задачі та принципи. До цілей оцінки персоналу слід зарахувати:

- визначення та підтримка необхідного рівня продуктивності праці організації;
- контроль за результатами праці працівників організації;
- стимулювання персоналу в галузі їх професійного навчання та розвитку;
- прийняття правильних управлінських рішень щодо організації праці та управління персоналом.
- формування системи мотивації та стимулювання співробітника за результатами оцінки;
- вдосконалення роботи з персоналом загалом – за потреби.

З сукупності цілей та напрямів проведення оцінки персоналу базовою є комплексна, яка є вдосконаленням системи управління діяльністю організації загалом. Будь-яка організація зможе досягти високих показників розвитку тільки при ефективному управлінні персоналом та його діяльністю [24, с. 95].

Оцінка персоналу виконує дві основні функції: орієнтуючу та стимулюючу. Розглянемо завдання оцінки персоналу:

- визначення потенціалу персоналу організації з метою просування співробітників та зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- вдосконалення ділових чи особистісних якостей співробітників через програми навчання;
- об'єктивність незалежність від приватної думки чи окремого судження
- надійність – відносна свобода від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів, невдач)
- достовірність щодо діяльності – оцінюватися має реальний рівень володіння навичками та ступінь професійної компетенції
- комплексність – оцінюється як кожен із членів колективу, так і зв'язки всередині нього, і навіть можливості організації загалом
- доступність – цілі, технології оцінки та її критерії мають бути зрозумілими і вузькому колу фахівців, і самим оцінюваним
- демократичність – об'єктивне, однаково неупереджене ставлення до всіх оцінюваних працівників
- визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та встановлення її величини.

Серед додаткових завдань дослідники виділяють:

- встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками з професійних, організаційних та інших питань;
- розробка програм навчання та розвитку персоналу [16].

Необхідно відзначити, що процедура оцінки повинна ґрунтуватися на певних принципах.

Принцип демократичності необхідно дотриматися за таких умов:

- 1) процедура оцінки застосовується до персоналу всієї організації, а не до окремих категорій та посадових осіб. І керівники організації і її співробітники, є оцінюваними та оцінювачами;
- 2) технологія проведення оцінки відповідає встановленим нормам (періодичність, порядок, процедури, оцінювальна документація);

3) результати та сама процедура оцінки персоналу мають не жорсткий характер, а характер діалогу, у якому беруть участь усі зацікавлені особи;

4) методи оцінки персоналу повинні відповідати завданням, забезпечувати необхідну достовірність;

5) для різних категорій персоналу необхідно використовувати специфічний набір критеріїв та оціночних показників.

Отже, оцінку персоналу організації здійснюють під час реалізації різних напрямів роботи відділу з персоналу. Так, основними аспектами проведення оцінки працівників є:

- оцінка персоналу при наборі та відборі;
- індивідуальна оцінка співробітників організації;
- комплексна оцінка організації;
- дослідження завдань та факторів, що впливають на виробничі рішення, мотивацію та розвиток персоналу;
- визначення лідерських якостей та організаторських здібностей у співробітників [25].

Особливу увагу варто приділяти психологічному аспекту оцінювання. Процедура має бути побудована таким чином, щоб працівник не відчував тиску або загрози, що може викликати опір або спотворити результати. Водночас працівники повинні розуміти цілі оцінювання, вбачати в ньому можливість для зростання, розвитку та кар'єрного просування.

В умовах цифровізації все більшого значення набувають інноваційні підходи до оцінювання персоналу, такі як використання HR-аналітики, цифрових платформ, автоматизованих систем управління талантами (TMS), що дозволяють об'єктивно фіксувати ключові показники діяльності та оцінювати не лише результати, а й поведінкові аспекти.

Таким чином, оцінювання персоналу є багатогранним управлінським процесом, який має стратегічне значення для формування ефективної кадрової політики підприємства. Його результативність залежить від належного методичного забезпечення, дотримання принципів прозорості, об'єктивності та

спрямованості на розвиток працівників. Для підприємства представника харчової промисловості, належна організація оцінювання персоналу є запорукою стабільного функціонування, високої якості продукції та формування позитивного іміджу на ринку.

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що оцінювання персоналу в сучасних організаціях слід розглядати не лише як інструмент контролю результатів праці, а як комплексний елемент системи управління людськими ресурсами, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та індивідуальними результатами діяльності працівників. У цьому контексті оцінка роботи персоналу виступає важливим механізмом узгодження інтересів організації та працівника, сприяючи підвищенню ефективності використання трудового потенціалу.

Сутність оцінювання роботи персоналу проявляється також у його здатності забезпечувати безперервний розвиток організації шляхом виявлення сильних і слабких сторін у діяльності співробітників, визначення потреб у навчанні, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання. Водночас результати оцінювання є інформаційною базою для формування справедливої системи оплати праці, преміювання та нематеріального стимулювання, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу та його залученість у досягнення цілей підприємства.

Важливим аспектом оцінювання персоналу є його системність та регулярність. Разові або формальні заходи не дозволяють отримати об'єктивну картину ефективності роботи персоналу, тому в сучасних умовах доцільним є впровадження цілісної системи оцінки роботи персоналу, яка охоплює всі категорії працівників і ґрунтується на чітко визначених критеріях, показниках та методах оцінювання. Така система має бути адаптованою до специфіки діяльності суб'єкта господарювання, рівня його розвитку, організаційної структури та корпоративної культури.

З огляду на це, формування системи оцінки роботи персоналу повинно базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, орієнтації не лише на

досягнуті результати, але й на процес виконання роботи, рівень професійних компетенцій, поведінкові характеристики та потенціал працівників. Особливої актуальності набуває оцінювання компетенцій, що дозволяє враховувати відповідність працівника вимогам посади та перспективам розвитку організації.

Таким чином, оцінювання роботи персоналу є ключовим інструментом формування ефективної системи управління персоналом суб'єкта господарювання. Воно забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Отже, теоретичне обґрунтування сутності, цілей і завдань оцінювання персоналу створює необхідну основу для подальшого дослідження методів і практичних підходів до формування системи оцінки роботи персоналу, що буде розглянуто в наступних підрозділах даного розділу.

1.2. Методологічні підходи та моделі оцінювання персоналу

Процес оцінювання персоналу є ключовим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє виявити рівень професійної підготовки працівників, ефективність їхньої діяльності, відповідність посадовим вимогам, а також потенціал до подальшого професійного зростання. Від обраних методів та підходів до оцінки значною мірою залежить якість управлінських рішень, пов'язаних з просуванням, навчанням, мотивацією чи ротацією кадрів.

Існує велика кількість методів оцінювання, які умовно поділяють на традиційні та сучасні, а також на об'єктивні (кількісні) та суб'єктивні (якісні).

Традиційні методи – це методи, які довгий час використовувались у кадровій практиці: службова атестація, характеристика, тестування, анкетування тощо. Їх перевага – простота застосування, однак недоліком є відносно низька точність результатів через вплив людського фактору.

Сучасні методи – це такі, що базуються на новітніх підходах у менеджменті: оцінка за компетенціями, моделі KPI, методика «360 градусів»,

центр оцінки (AssessmentCenter). Ці методи дозволяють отримати комплексну та більш достовірну інформацію про працівника, але потребують значних ресурсів та професійної підготовки оцінювачів.

Систематичне оцінювання персоналу є основою для формування кадрового резерву, планування кар'єри, ухвалення рішень щодо винагороди, стимулювання або звільнення. Залежно від поставлених цілей, оцінювання може бути [23]:

- Оцінюванням результативності праці (performanceappraisal) – дає змогу порівняти досягнення працівника з встановленими плановими показниками;
- Оцінюванням потенціалу – виявляє здатність працівника до професійного та кар'єрного зростання;
- Оцінюванням компетенцій – фокусується на наявності в працівника необхідних знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик.

1. Метод "подій, що запам'ятовуються" (CriticalIncidentsMethod). Цей метод передбачає фіксацію оцінювачем значущих ситуацій, у яких працівник проявив себе позитивно або негативно. Це дозволяє оцінити його поведінку у нестандартних обставинах. Метод зручний для оцінки менеджерів середньої ланки, керівників підрозділів, продавців, тобто працівників, чия діяльність тісно пов'язана з реагуванням на зміни.

2. Центр оцінки (AssessmentCenter). Комплексна методика, що включає тестування, імітаційні вправи, ділові ігри, аналіз кейсів, командну взаємодію. Використовується для оцінки управлінських і лідерських якостей, здатності до ухвалення рішень, комунікабельності, стресостійкості. Метод дорогий, але один з найефективніших.

3. Графічні шкали (GraphicRatingScales). Передбачають виставлення балів працівнику за кожен показник (наприклад: якість роботи, ініціативність, відповідальність, пунктуальність). Перевага – простота у застосуванні, проте рівень суб'єктивності – високий.

4. Метод парного порівняння. Кожного працівника порівнюють з іншими у парах за визначеними критеріями. Потім підраховують кількість «виграшів» кожного працівника. Це дає змогу об'єктивніше розташувати працівників за рівнем ефективності.

Процес оцінювання передбачає проходження кількох етапів:

- Планування – визначення мети, критеріїв та методів;
- Підготовка – інформування працівників, підготовка анкет/шкал, вибір оцінювачів;
- Збір інформації – за допомогою спостережень, тестів, звітів;
- Аналіз результатів – виявлення сильних/слабких сторін, порівняння з еталоном;
- Обговорення з працівником – надання зворотного зв'язку;
- Прийняття рішень – про розвиток, навчання, просування чи інші кадрові дії [26].

Важливою складовою оцінювання є зворотний зв'язок. Він має бути конструктивним, орієнтованим на розвиток, а не покарання. Рекомендовано застосовувати методику "feedforward" – тобто не лише аналіз минулого, а й спільний пошук шляхів для майбутнього покращення.

У підприємствах харчової галузі, оцінювання персоналу має відповідати специфіці виробничих процесів, чіткості технологічних операцій, високим вимогам до якості та безпеки продукції. Тому методи оцінювання повинні:

- враховувати професійно-кваліфікаційний рівень (особливо в лінійному персоналі);
- бути адаптованими до виробничих умов (оперативність, практичність);
- поєднувати оцінку трудових досягнень з оцінкою дотримання внутрішніх регламентів і стандартів якості;
- бути зрозумілими та прозорими для працівників, аби формувати довіру та мотивацію.

У такому контексті доцільним є поєднання KPI, методики оцінки за компетенціями, графічних шкалі індивідуального зворотного зв'язку, з поступовим переходом до інтегрованих рішень типу HR-аналітики та цифрових систем управління персоналом.

Здійснення управління організацією викликає необхідність вимірювання результативності та ефективності діяльності даної організації та, як наслідок, ефективності її менеджменту.

Управління компанією є складною системою, до якої входять: цілі, завдання, принципи та функції управління, органи, кадри і т. д. Підвищення ефективності управління дає найбільший результат тільки в тому випадку, коли складові системи розвиваються в комплексі. Одне з найважливіших завдань менеджменту – підтримка та регулювання взаємозв'язків цих елементів через функції управління.

Оцінка ефективності системи управління організації залежить від ефективності управління. Ефективність менеджменту – це соціально-економічна категорія, яка відбиває внесок управлінської діяльності у кінцевий результат підприємства.

Ефективність менеджменту складається із трьох елементів [4, с. 158]:

- економічний ефект – економічний результат управлінських рішень, що характеризується основними фінансовими показниками підприємства.
- соціальний ефект – соціальний результат управлінської діяльності, що характеризує ступінь використання потенціалу трудових ресурсів, кожного працівника окремо, його творчих здібностей, вирішення питань мотивації та соціальних завдань розвитку колективу.
- соціально-економічний ефект – комплекс поєднання економічної вигоди та соціальної забезпеченості – стабільності та спокою, наприклад покращення умов праці, зниження рівня травмонебезпеки на підприємстві та ін.

Види ефективності менеджменту виділяють за кількома критеріями: засобами впливу, змістом ефекту, за рівнем прояви ефекту, за формами ефективності, за видами систем менеджменту. Розрахунок ефективності

системи менеджменту організації є важливою частиною розробки проектних та планових управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень кваліфікації менеджменту підприємства. Ефективність менеджменту оцінюється з метою створення сучасної та прогресивної системи управління або з метою оптимізації існуючої системи, яка забезпечувала б високу конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективність управління, як системи складається з ефективності управління окремими функціональними підрозділами підприємства [8, с. 236]:

- маркетинг та продаж;
- керування людськими ресурсами;
- керування фінансовими ресурсами;
- виробництво;
- логістика;
- відділ інформаційних технологій та ін.

Значною мірою важливим є те, наскільки управління всіма підсистемами підприємства стійке на рівні управління вищим керівництвом.

Процес підвищення ефективності менеджменту передбачає не тільки внутрішню перебудову структурних елементів підприємства, впровадження досконалих механізмів і новітніх технологій, а й коригування системи зв'язку між підрозділами стратегічного та оперативного управління.

Ефективність управління необхідно розглядати у межах різних підсистем організації:

- підсистеми залучення ресурсів;
- ефективного використання ресурсів;
- координація бізнес-процесів;
- мотивації персоналу;
- оцінки діяльності підприємства;
- прогнозування та планування та ін.

У процесі діяльності підприємства виникають ситуації, за яких необхідно порівняти ефективність менеджменту з попереднім періодом з метою

виявлення динаміки зростання чи падіння ефективності. На основі таких порівнянь розробляються стратегії розвитку та оптимізації діяльності підприємства.

У разі використовуються критерії та показники ефективності менеджменту організації. Одними з найважливіших критеріїв є показники досягнення запланованих результатів діяльності та прибутку. Оцінка ефективності менеджменту має бути комплексною, повинна враховувати ступінь використання ресурсів та можливостей для розвитку підприємства, досягнення виробничих, економічних, соціальних та з недавніх пір екологічних цілей.

Алгоритм процесу оцінки ефективності менеджменту складається з низки певних дій:

- вироблення цілей оцінки ефективності;
- обґрунтування критеріїв оцінки;
- визначення складу вхідних даних;
- вибір методик розрахунку критеріїв;
- розрахунок кількісної величини критеріїв.

Деякі дослідники, як основний показник ефективності менеджменту пропонують розглядати одержуваний підприємством прибуток, яким організації можуть розпоряджатися на власний розсуд, тобто чистий прибуток. Даний підхід оцінює ефективність підприємства виключно з погляду фінансового стану організації та не є комплексним, а як наслідок і не ілюструє ефективність управління підприємства загалом.

У системі оцінки ефективності менеджменту організації вважаються важливими група показників ділової активності підприємства, що характеризує оборотність капіталу підприємства.

На думку багатьох авторів, окрім оцінки фінансового стану компанії, дуже важливим вважається оцінка його рівня технічного розвитку. Технічна частина виробництва має першорядне значення для ефективної діяльності

підприємства. Від неї залежать: рівень продуктивності праці, якість розподілу матеріалів, сировини та енергії, рівень якості продукції, що випускається.

Також у систему оцінки ефективності управління організації включається такий показник, як трудові ресурси. Трудові ресурси є активною частиною виробництва, організація їх діяльності та ефективність їх використання безпосередньо впливають на результати діяльності компанії і, як наслідок, на рівень ефективності менеджменту.

Критерієм ефективності управління організації є можливість повного та стабільного досягнення поставлених керівництвом цілей або зниження витрат на управління, ефект від реалізації, яких повинен перевищувати виробничі витрати.

Таким чином, методологічні підходи до оцінювання персоналу формуються на перетині управління людськими ресурсами та оцінки ефективності менеджменту загалом. Оцінювання персоналу не може розглядатися ізольовано від результатів діяльності підприємства, оскільки саме трудовий потенціал працівників визначає рівень реалізації управлінських рішень, досягнення стратегічних і операційних цілей суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах оцінювання роботи персоналу виступає інструментом інтеграції індивідуальних результатів праці в загальну систему оцінки ефективності управління. Через систему показників результативності, компетентностей та потенціалу працівників формується об'єктивне уявлення про якість менеджменту, ступінь використання людських ресурсів та можливості подальшого розвитку організації. Саме тому методи оцінювання персоналу повинні узгоджуватися з моделлю управління підприємством, рівнем його організаційної зрілості та специфікою галузі.

Особливе значення має поєднання оцінки результативності праці з оцінкою соціально-економічних ефектів управління. Так, зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення якості продукції та безпеки виробництва безпосередньо пов'язані з ефективністю роботи персоналу та якістю управлінських рішень. У цьому контексті система оцінювання

персоналу виступає не лише механізмом контролю, а й інструментом розвитку, який забезпечує підвищення ефективності менеджменту в цілому.

З огляду на багатогранність цілей оцінювання, доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні показники (KPI, виробіток, дотримання стандартів) та якісні характеристики (компетентності, поведінкові індикатори, управлінський потенціал). Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання та забезпечити зв'язок між результатами роботи персоналу й кінцевими показниками діяльності підприємства.

З метою узагальнення теоретичних підходів до оцінювання персоналу та систематизації основних моделей, доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Оскільки різні методи оцінювання орієнтовані на різні цілі, об'єкти та критерії, їх застосування має враховувати специфіку діяльності підприємства, категорію персоналу та управлінські завдання. Узагальнена порівняльна характеристика основних методологічних підходів і моделей оцінювання персоналу наведена в таблиці 1.1, що дозволяє визначити їх переваги, обмеження та доцільність використання в системі управління персоналом суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика методологічних підходів та моделей оцінювання персоналу

Методологічний підхід / модель	Об'єкт оцінювання	Основні критерії	Переваги	Обмеження	Доцільність використання
Оцінювання результативності	Результати праці	Виконання планів, продуктивність, якість	Чіткість, орієнтація на результат	Ігнорує потенціал і поведінкові аспекти	Лінійний та виробничий персонал
Оцінювання за KPI	Ключові показники діяльності	Кількісні показники ефективності	Об'єктивність, прозорість	Ризик формального виконання	Виробництво, продаж, управлінські посади
Компетентнісний підхід	Професійні та поведінкові компетенції	Знання, навички, поведінка	Орієнтація на розвиток	Складність розробки моделей	Фахівці, менеджери
Метод «360 градусів»	Поведінка та комунікації	Оцінка з боку керівників, колег, підлеглих	Комплексність, зворотний зв'язок	Потребує культури довіри	Управлінський персонал
Центр оцінювання	Потенціал і управлінські якості	Лідерство, прийняття рішень	Висока достовірність	Висока вартість	Формування кадрового резерву

Графічні шкали	Окремі характеристики	Якість роботи, відповідальність	Простота	Висока суб'єктивність	Масове оцінювання
Парне порівняння	Відносна ефективність	Порівняння між працівниками	Ранжування персоналу	Складність при великій чисельності	Невеликі підрозділи

Запропонована таблиця демонструє, що жоден із методів оцінювання не є універсальним. Їх ефективність залежить від цілей оцінювання, категорії персоналу, організаційної структури та специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Тому оптимальним є комбінування різних підходів у межах єдиної системи оцінки роботи персоналу, що дозволяє отримати комплексну та об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень.

1.3. Нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу в Україні та світові стандарти

В умовах діяльності підприємств, що поєднують функції технічного обслуговування обладнання та консалтингового супроводу у сфері інформаційних технологій і цифрових рішень, оцінювання персоналу набуває особливої складності та стратегічної значущості. Результати роботи працівників у таких організаціях безпосередньо впливають на надійність функціонування технічних систем замовників, безперервність бізнес-процесів, рівень кібербезпеки, а також якість аналітичних і консультаційних послуг. У зв'язку з цим система оцінки роботи персоналу повинна враховувати як технічні компетенції та дотримання регламентів обслуговування обладнання, так і інтелектуальний внесок, проєктні результати, клієнтоорієнтованість та здатність до інновацій.

Специфіка таких підприємств зумовлює необхідність оцінювання різних категорій персоналу за диференційованими критеріями: для технічних фахівців — це рівень професійної кваліфікації, відповідність технічним стандартам, якість виконання сервісних робіт та дотримання вимог охорони праці; для ІТ-

консультантів і аналітиків — ефективність реалізації цифрових проєктів, рівень експертності, здатність працювати з клієнтами та адаптувати рішення до їхніх потреб. Така різноплановість трудових функцій потребує чіткого нормативно-правового регулювання процедур оцінювання, яке забезпечує об'єктивність, прозорість і правомірність управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу, що регламентує трудові відносини, професійну відповідальність, порядок допуску до виконання технічно складних та інформаційно чутливих робіт, а також використання результатів оцінювання для мотивації, розвитку та кар'єрного зростання працівників. Водночас динамічний характер ІТ-сфери та швидкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність орієнтації не лише на національне законодавство, а й на міжнародні стандарти управління якістю, інформаційною безпекою та людським капіталом.

Саме тому аналіз нормативно-правового забезпечення оцінки персоналу в Україні у поєднанні зі світовими стандартами є важливим етапом формування ефективної системи оцінки роботи персоналу для підприємств, що здійснюють технічне обслуговування обладнання та надають консалтингові послуги у сфері ІТ і цифрових рішень.

Ефективна система оцінювання персоналу на підприємстві неможлива без нормативної основи, що визначає права та обов'язки роботодавця і працівників, правила організації атестаційних процедур, вимоги до кадрової документації та стандартів управління людськими ресурсами. В Україні юридичні норми, які прямо або опосередковано регламентують процедури оцінювання трудової діяльності, розосереджені у низці законодавчих актів, підзаконних положень та методичних рекомендацій центральних органів влади. Хоча Єдиного спеціального закону щодо оцінювання персоналу немає, правове поле достатньо широке, щоб забезпечити формування системи performance-management на підприємствах різних форм власності.

Одним із ключових документів, що формує загальні засади управління трудовими відносинами, є Кодекс законів про працю України (КЗпП). Він визначає основні обов'язки працівника, критерії дисциплінарної відповідальності, умови заохочення та стягнень, порядок укладання і розірвання трудового договору, що прямо пов'язано з результатами оцінки діяльності працівника. Відповідно до ст. 140 КЗпП, керівник підприємства має право застосовувати моральні та матеріальні стимули для працівників, що демонструють високі результати праці, а також вживати заходів відповідальності при незадовільній роботі. Ця норма фактично створює правове підґрунтя для введення систем КРІ, грейдингу, преміальних схем, систем bonus-performance та інших форм оцінювання.

Важливою складовою правового забезпечення оцінки персоналу є Закон України «Про оплату праці», який встановлює зв'язок між результативністю праці та винагородою. У ст. 15 закону визначено, що розмір премій та надбавок залежить від особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства. Це фактично зобов'язує роботодавців мати прозорі, доказові критерії оцінювання ефективності праці, адже преміювання без формалізованої оцінки створює ризики дискримінації чи суб'єктивності.

Певні положення містить також Закон України «Про колективні договори і угоди», що дозволяє включати до колективного договору локальні процедури оцінювання, атестації, мотиваційні механізми та правила внутрішнього трудового контролю. На практиці саме цей документ стає базою для розробки внутрішніх Положень про оцінювання персоналу. Аналогічно, Закон «Про охорону праці» вимагає оцінювання компетентності працівників щодо безпечного виконання робіт, що робить процедури атестації не лише інструментом HR-менеджменту, а й фактором трудової безпеки [5, с. 145].

Для державного сектору питання оцінювання врегульовані значно детальніше. Закон України «Про державну службу» визначає щорічне оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців та його вплив на просування, преміювання чи звільнення. Визначені також критерії, показники

результативності та процедура оскарження результатів атестації. Хоч підприємства приватного сектору не зобов'язані застосовувати ці методики, вони часто використовують їх як орієнтир для побудови систем HR-оцінювання.

Разом із законодавством загального характеру існує низка підзаконних актів, методичних рекомендацій та професійних стандартів, зокрема накази Міністерства соціальної політики, положення щодо атестації окремих професій (лікарі, педагоги, працівники шкідливих виробництв), а також професійні стандарти компетентностей. В останні роки Міністерство економіки активно просуває перехід на Національну рамку кваліфікацій, що дозволяє впроваджувати компетентнісний підхід в оцінці працівників та використовувати міжнародні методики grading-system [7, с.100].

Незважаючи на наявність необхідної нормативної бази, українські реалії свідчать про фрагментарність та недостатню уніфікованість документів. Відсутність спеціального закону часто призводить до того, що роботодавці формують політику оцінювання на власний розсуд, що не завжди відповідає сучасним підходам HR-менеджменту. Саме тому при розробці системи оцінювання персоналу доцільно орієнтуватися на міжнародні практики та стандарти, що використовуються у бізнес-середовищі розвинених країн.

У глобальному HR-просторі визначальну роль відіграють стандарти серії ISO, методичні рекомендації SHRM (Society for Human Resource Management), європейські моделі EFQM, а також система компетентностей HRCI. Зокрема, ISO 30414:2018 Human Capital Reporting визначає підходи до оцінювання людського капіталу, вимоги до HR-аналітики, індикаторів плинності кадрів, залученості (engagement), продуктивності, структури компенсацій та навчання. Стандарт рекомендує підприємствам використовувати кількісні показники для обґрунтованих управлінських рішень, що наближає HR-менеджмент до evidence-based практик.

Не менш важливе місце займає ISO 9001:2015, який вимагає визначення компетенцій персоналу, формування системи оцінки та підтвердження

професійної придатності працівника до виконання функцій. На практиці це означає необхідність введення описів посадових компетенцій, періодичних атестацій та безперервного розвитку Soft&Hardskills [9].

У країнах ЄС популярною є модель EFQM ExcellenceModel, що розглядає персонал як стратегічний актив організації і оцінює його за такими критеріями, як залученість, задоволеність, розвиток, участь у процесах удосконалення та рівень культурної відповідності. Комплексна оцінка передбачає як кількісні показники ефективності (KPI, OKR), так і якісні (360-degree feedback, competencyinterview).

У США та Канаді широко застосовують SHRM CompetencyModel, що передбачає оцінювання за групами компетенцій: лідерські, міжособистісні, бізнес-орієнтовані та технічні. Модель є основою для грейдингових систем і performanceappraisal у компаніях Fortune-500.

Таблиця 1.2 - Нормативно-правові документи України та міжнародні стандарти щодо оцінки персоналу

Група регулювання	Документ	Сфера застосування	Значення для оцінки персоналу
Українське законодавство	КЗпП України	Трудові відносини, дисципліна, мотивація	Дає право на заохочення/стягнення на основі оцінки результатів праці
	Закон «Про оплату праці»	Оплата, преміювання	Вимагає прив'язки винагороди до продуктивності
	Закон «Про колективні договори»	Локальні HR-правила	Дозволяє закріплювати процедури оцінки персоналу
	Закон «Про державну службу»	Державний сектор	Регламентує щорічну оцінку результативності
	НРК України	Кваліфікації та компетентності	Використовується для competency-based оцінювання
Міжнародні стандарти	ISO 30414	Звітність про людський капітал	Комплекс показників продуктивності, плинності, навчання
	ISO 9001	Менеджмент якості	Вимагає оцінки компетентності працівників
	EFQM	Європейська модель досконалості	Інтегрує HR-оцінку у стратегічне управління
	SHRM	США/Канада	Компетентнісна оцінка, KPI,

	CompetencyModel		360-degree appraisal
--	-----------------	--	----------------------

Отже, нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу в Україні створює базу для впровадження різноманітних інструментів оцінювання результативності праці, проте не містить детально прописаних методик. У зв'язку з цим формування ефективної системи оцінки персоналу потребує поєднання національних нормативів та міжнародних стандартів, які забезпечують прозорість, доказовість і об'єктивність процесу. Використання ISO-підходів, компетентнісних моделей та інструментів HR-аналітики дозволяє українським підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати витрати на персонал, шукати резерви підвищення продуктивності та мотивувати працівників на досягнення кращих результатів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу в Україні формує загальні рамки для впровадження систем оцінювання, однак не обмежує роботодавців у виборі конкретних методів і моделей. Це створює як можливості для адаптації системи оцінки до специфіки діяльності суб'єкта господарювання, так і ризики суб'єктивності та фрагментарності у разі відсутності чітко сформованих внутрішніх регламентів. У таких умовах особливої ваги набуває роль локальних нормативних актів підприємства — положень про оцінювання персоналу, систем мотивації, посадових інструкцій та моделей компетенцій, які повинні ґрунтуватися на чинному законодавстві та відповідати сучасним управлінським підходам.

Водночас світові стандарти та міжнародні HR-моделі виконують функцію методологічного орієнтира, що дозволяє підвищити якість і об'єктивність оцінювання роботи персоналу. Їх застосування сприяє уніфікації критеріїв оцінки, впровадженню кількісних індикаторів ефективності, розвитку HR-аналітики та формуванню культури управління, заснованої на даних. Для підприємств, що функціонують в умовах конкурентного ринку, орієнтація на міжнародні стандарти стає не лише інструментом підвищення ефективності управління персоналом, а й елементом формування позитивного іміджу роботодавця.

Особливо актуальним є поєднання національних нормативів із міжнародними стандартами в галузях із підвищеними вимогами до якості, безпеки та технологічної дисципліни, зокрема у харчовій промисловості. У таких умовах система оцінки роботи персоналу повинна враховувати не лише результати праці, а й дотримання технологічних регламентів, стандартів якості, вимог охорони праці та санітарно-гігієнічних норм. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання, який поєднує правові вимоги, управлінські інструменти та міжнародні найкращі практики.

Отже, нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу є фундаментом для формування ефективної системи оцінки роботи персоналу суб'єкта господарювання. Його доповнення міжнародними стандартами та адаптація до умов конкретного підприємства дозволяють забезпечити прозорість, об'єктивність і результативність оцінювання, а також створюють передумови для підвищення ефективності менеджменту та сталого розвитку організації. Це, у свою чергу, підтверджує доцільність подальшого дослідження практичних аспектів формування та впровадження системи оцінки роботи персоналу, що буде розглянуто в наступних розділах дипломної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади формування системи оцінки роботи персоналу як важливого елементу сучасного управління людськими ресурсами. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

Насамперед встановлено, що оцінювання персоналу є складною багатофункціональною управлінською категорією, яка виконує не лише контрольну, а й мотиваційну, розвивальну, інформаційну та стратегічну функції. У сучасних організаціях система оцінки праці персоналу виступає інструментом узгодження індивідуальних результатів діяльності працівників зі стратегічними цілями підприємства. Її цілі виходять за межі формального

вимірювання результатів роботи й охоплюють визначення професійного потенціалу, виявлення потреб у навчанні, формування кадрового резерву, підвищення рівня залученості персоналу та забезпечення обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації й розвитку.

У ході аналізу сутності, цілей і завдань оцінювання персоналу з'ясовано, що ефективна система оцінки повинна базуватися на принципах об'єктивності, системності, прозорості, регулярності та відповідності стратегічним пріоритетам організації. Визначено, що завдання оцінювання персоналу полягають не лише у фіксації досягнутих результатів, але й у формуванні зворотного зв'язку, стимулюванні професійного зростання працівників і підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства.

Дослідження методологічних підходів і моделей оцінювання персоналу показало, що у практиці сучасних організацій використовуються різноманітні інструменти, які відрізняються за об'єктами, критеріями та способами оцінки. Найбільш поширеними є результативний, компетентнісний, поведінковий та комплексний підходи. Встановлено, що традиційні методи оцінювання, зосереджені виключно на кількісних показниках результатів праці, поступово поступаються місцем інтегрованим моделям, які поєднують оцінку досягнутих результатів, професійних компетенцій і поведінкових характеристик працівників. Такі моделі, як KPI, BalancedScorecard, оцінювання за компетенціями, 360 градусів та OKR, дозволяють більш повно відобразити вклад персоналу в досягнення цілей організації та забезпечити зв'язок між індивідуальною ефективністю і стратегічним розвитком підприємства.

Окрему увагу в розділі приділено нормативно-правовому забезпеченню оцінки персоналу в Україні та аналізу міжнародних стандартів у сфері управління людськими ресурсами. Визначено, що вітчизняне законодавство не містить жорстко регламентованих процедур оцінювання персоналу, однак створює правові рамки, в межах яких роботодавець може формувати власні системи оцінки з урахуванням вимог трудового законодавства, принципів недискримінації та захисту прав працівників. Водночас міжнародні стандарти,

зокрема ISO 30414, ISO 9001, рекомендації ІЛО та практики стратегічного HRM, формують сучасні орієнтири щодо побудови прозорих, об'єктивних і орієнтованих на розвиток систем оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Реноме Смарт”

ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» належить до провідних підприємств групи компаній «РЕНОМЕ» та протягом тривалого часу утримує стійкі позиції на національному ринку сервісних, технологічних і інженерних рішень. Компанія вибудувала імідж надійного партнера, діяльність якого ґрунтується на поєднанні високого рівня професійної та технічної експертизи, орієнтації на потреби клієнтів і довгострокової стратегії впровадження сучасних цифрових та інформаційних технологій. На відміну від підприємств, що спеціалізуються виключно на вузькому сегменті сервісних послуг, «РЕНОМЕ СМАРТ» функціонує у межах багатовекторної моделі, що охоплює як технічне обслуговування обладнання, так і консалтинговий супровід у сфері ІТ та цифрових рішень. Саме такий інтегрований підхід створює передумови для збереження конкурентоспроможності та оперативної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Передумови становлення компанії тісно пов'язані з еволюцією групи «РЕНОМЕ», розвиток якої розпочався наприкінці 1990-х років і поступово привів до формування диверсифікованого бізнес-холдингу. Створення «РЕНОМЕ СМАРТ» стало відповіддю на зростаючий попит ринку на професійні сервісні послуги для банківських установ, великих торговельних операторів, підприємств різних галузей та організацій, що експлуатують складне спеціалізоване обладнання. У подальшому спектр діяльності компанії істотно розширився: поряд із традиційними видами технічного сервісу почали активно розвиватися напрями ІТ-інтеграції, супроводу інформаційних систем, впровадження апаратно-програмних комплексів, а також надання консультаційних послуг у сфері цифрової трансформації бізнес-процесів.

Вагомою особливістю ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» є його організаційна побудова, що поєднує класичні елементи ієрархічного управління з високим рівнем операційної гнучкості. Загальне керівництво діяльністю здійснює директор, який визначає стратегічні орієнтири розвитку та несе відповідальність за досягнення ключових результатів. У структурі управління функціонують спеціалізовані підрозділи, кожен з яких виконує чітко окреслені завдання та взаємодіє з іншими підрозділами в межах наскрізних бізнес-процесів. Найбільш значущими є департаменти технічного і сервісного забезпечення, інформаційних технологій, логістики, комерційної діяльності та роботи з клієнтами. Така організаційна модель дозволяє забезпечити безперервність обслуговування замовників – від укладання контрактів до надання сервісної та післягарантійної підтримки.

Специфіка функціонування підприємства значною мірою зумовлена характеристиками ринку, на якому воно здійснює свою діяльність. В умовах активної цифровізації української економіки спостерігається стабільне зростання потреби у технологічних послугах, професійному обслуговуванні обладнання та підтримці складних технічних систем. Банківські установи, торговельні мережі, логістичні оператори та державні органи дедалі ширше впроваджують сучасні технічні й інформаційні рішення – від платіжних та касових систем до розгалужених серверних і мережевих комплексів. У цьому контексті «РЕНОМЕ СМАРТ» забезпечує повний цикл сервісного супроводу: технічну діагностику, ремонт, модернізацію обладнання, а також підтримку його стабільної та безпечної експлуатації. Водночас суттєвого розвитку набула діяльність у сфері ІТ-інфраструктури, що включає налаштування систем інформаційної безпеки, забезпечення безперервної роботи мереж, впровадження хмарних рішень та супровід програмного забезпечення.

Окремої уваги заслуговує система управління якістю, сформована на підприємстві. З огляду на сервісний характер діяльності, ефективність роботи компанії значною мірою визначається рівнем професійної підготовки персоналу, швидкістю реагування на запити клієнтів і чіткістю внутрішніх

регламентів. На підприємстві впроваджено комплекс стандартизованих процедур контролю якості, що охоплюють оцінювання виконання договірних зобов'язань, аналіз задоволеності клієнтів, регулярне проведення внутрішніх аудитів та реалізацію заходів, спрямованих на постійне вдосконалення сервісних процесів. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності надання послуг, формуванню довгострокових партнерських відносин і зростанню рівня довіри з боку замовників та контрагентів.

Істотну роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» відіграє продумана кадрова політика, орієнтована на формування та розвиток людського капіталу. Персонал підприємства представлений висококваліфікованими інженерно-технічними працівниками, ІТ-спеціалістами, менеджерами середньої та вищої ланки, а також аналітиками, діяльність яких забезпечує реалізацію складних сервісно-технологічних проєктів. Компанія послідовно впроваджує принципи безперервного професійного розвитку, стимулюючи підвищення кваліфікації працівників, їх участь у програмах внутрішнього навчання, сертифікації та освоєння нових технологій.

Особливий акцент у кадровій стратегії підприємства зроблено на розвитку ключових компетенцій, які є визначальними для ефективної діяльності у сфері сервісу та інформаційних технологій. До них належать здатність до аналітичного мислення, навички комплексного вирішення технічних і організаційних проблем, системне бачення бізнес-процесів, відповідальність за результати роботи, а також уміння будувати ефективну взаємодію з клієнтами. Високий рівень професійної підготовки персоналу дозволяє компанії не лише підтримувати стабільну якість послуг, а й зберігати конкурентні переваги в умовах динамічного технологічного середовища.

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» ґрунтується на використанні сучасного обладнання, функціонуванні власних сервісних центрів та залученні мобільних сервісних бригад, що забезпечують оперативне обслуговування клієнтів у різних регіонах України. Підприємство

систематично інвестує у модернізацію технічних ресурсів, оновлення діагностичних інструментів, а також впровадження програмних рішень для управління сервісними процесами та оптимізації логістики. Це сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню строків виконання замовлень і мінімізації технічних ризиків.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції, де визначальними чинниками вибору постачальника послуг є якість сервісу, оперативність реагування та дотримання договірних зобов'язань. Попри наявність на ринку значної кількості компаній із подібним профілем, ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» утримує стійкі позиції завдяки комплексному характеру послуг, надійності партнерських відносин та значному практичному досвіду. Клієнтська база підприємства охоплює великі банківські установи, торговельні мережі, логістичні компанії, суб'єкти сфери послуг і державні органи, що забезпечує диверсифікацію доходів і зниження залежності від окремих сегментів ринку.

Важливим чинником підвищення ефективності управління є активне впровадження цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити прозорість операційної діяльності. Компанія використовує автоматизовані системи обліку та контролю сервісних заявок, електронні модулі моніторингу технічного стану обладнання, а також програмні продукти для управління логістичними потоками й складськими запасами. Застосування таких рішень сприяє зменшенню впливу людського фактора, підвищенню точності планування та зниженню операційних витрат.

Комплексна оцінка організаційно-економічних характеристик підприємства дозволяє дійти висновку, що ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» є потужною сервісно-технологічною компанією з розвиненою матеріально-технічною базою, високим рівнем професійної підготовки персоналу та ефективною організаційною структурою. Орієнтація на інновації та використання сучасних управлінських інструментів створює умови для збереження конкурентоспроможності та подальшого розширення напрямів

діяльності. Водночас зростання вимог клієнтів, посилення конкуренції та швидкий технологічний прогрес формують нові виклики, що потребують адаптації управлінських підходів, зокрема у сфері управління персоналом.

Види та форми діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» становлять основу його ринкової позиції та визначають потенціал формування довгострокових конкурентних переваг. Підприємство функціонує у сегменті сервісних, інженерно-технічних та ІТ-послуг, який характеризується високою динамікою, інтенсивним оновленням технологій та підвищеними вимогами до якості обслуговування. У відповідь на ці умови компанія сформувала багатовекторну модель діяльності, що поєднує технічний сервіс, системну інтеграцію та інформаційно-технологічний супровід корпоративних клієнтів.

Базовим напрямом роботи підприємства є технічне обслуговування обладнання, яке охоплює його встановлення, налаштування, діагностику, ремонт і модернізацію. У межах цього напрямку компанія надає послуги з обслуговування банківського обладнання, технічних засобів торговельних мереж, офісної техніки та інших апаратних комплексів. Реалізація таких послуг потребує високого рівня технічної експертизи персоналу, наявності сучасної матеріальної бази та чіткої організації процесів реагування на запити клієнтів.

Другим стратегічно важливим напрямом є інформаційно-технологічна діяльність, що включає розроблення, впровадження та супровід ІТ-інфраструктури клієнтів. До цього напрямку належать послуги з адміністрування серверних систем, налаштування мереж, впровадження хмарних технологій, забезпечення кібербезпеки, резервного копіювання даних і технічної підтримки програмного забезпечення. Активний розвиток цього сегмента зумовлений зростанням попиту на цифрові рішення та необхідністю забезпечення безперервної роботи інформаційних систем підприємств.

Вагоме місце у діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» займає системна інтеграція, яка передбачає поєднання апаратних і програмних компонентів у комплексні інженерно-технічні рішення. У межах цього напрямку компанія реалізує проєкти «під ключ», що охоплюють проєктування, постачання

обладнання, монтаж, налаштування програмних компонентів і подальший сервісний супровід. Такий підхід дозволяє клієнтам отримувати цілісні рішення, адаптовані до специфіки їхньої діяльності, та сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин.

Вагомим напрямом діяльності підприємства виступає логістичне та складське забезпечення сервісних операцій. З огляду на значні обсяги ремонтних, монтажних і модернізаційних робіт, ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» сформувало власну систему зберігання запасних частин і комплектуючих, що дозволяє суттєво скоротити час реагування на запити клієнтів. Логістична інфраструктура підприємства охоплює процеси транспортування обладнання, управління рухом матеріальних ресурсів, складування, контролю залишків та планування поставок. Такий підхід забезпечує безперервність сервісних процесів, підвищує оперативність виконання робіт і сприяє оптимізації витрат.

Окремий сегмент діяльності компанії пов'язаний із наданням консалтингових послуг у сфері технологій та організації сервісних процесів. Підприємство супроводжує клієнтів на етапах вибору технічних рішень, оцінювання стану наявної інфраструктури, планування оновлення обладнання та впровадження цифрових інструментів управління. Консультаційна підтримка дозволяє замовникам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо модернізації бізнес-процесів і підвищення ефективності використання технологічних ресурсів, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації економіки.

Важливою складовою діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» є супровід спеціалізованого програмного забезпечення, яке функціонує у взаємозв'язку з апаратними комплексами. Компанія здійснює налаштування, оновлення, діагностику та технічну підтримку програмних продуктів, що застосовуються у банківських системах, торговельних мережах та інших сферах. Реалізація цього напрямку потребує тісної координації між інженерно-технічними працівниками та ІТ-спеціалістами, що забезпечує узгодженість роботи програмних і апаратних компонентів.

Форми організації діяльності підприємства характеризуються високим рівнем структурованості та професіоналізації. Базовою є договірна форма надання сервісних послуг, яка передбачає як короткострокове, так і довгострокове обслуговування обладнання відповідно до визначених регламентів. Такі договори можуть включати цілодобовий сервіс, гарантійний і післягарантійний ремонт, дистанційний моніторинг технічного стану систем, консультаційний супровід або повний технічний аутсорсинг.

Суттєву частку діяльності становлять проєктні форми роботи, спрямовані на впровадження нових технічних або інформаційно-технологічних рішень. Кожен проєкт реалізується на основі індивідуального плану, бюджету, визначеного складу команди та системи контролю якості. Проєктний підхід дозволяє підприємству адаптувати свої послуги до специфічних потреб клієнтів і реалізовувати комплексні рішення з урахуванням галузевих особливостей.

Окремим видом співпраці є технічний аутсорсинг, у межах якого ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» бере на себе виконання повного комплексу технічних функцій замовника – від обслуговування обладнання до управління ІТ-інфраструктурою. Така форма взаємодії забезпечує клієнтам можливість зосередитися на ключових бізнес-процесах, делегуючи технічні завдання спеціалізованій організації.

Операційна діяльність підприємства також включає оптове та роздрібне постачання обладнання, необхідного для реалізації проєктів і сервісного супроводу. Компанія співпрацює з провідними виробниками техніки, забезпечує постачання обладнання разом із монтажем і подальшим обслуговуванням, що дозволяє мінімізувати технічні ризики та підвищити інтегрованість сервісних процесів.

Додатковим напрямом розвитку є участь у державних і корпоративних тендерах, що розширює клієнтську базу підприємства та створює умови для реалізації масштабних проєктів. Тендерна діяльність передбачає ретельну підготовку технічної документації, формування обґрунтованих комерційних пропозицій і проведення детальних розрахунків вартості послуг.

У процесі функціонування ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» активно застосовує різноманітні організаційні та управлінські інструменти, зокрема внутрішні регламенти, стандартизовані процедури обробки сервісних заявок, системи обліку виконаних робіт та електронний документообіг. Використання цифрових рішень для автоматизації бізнес-процесів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних витрат і вдосконаленню контролю якості наданих послуг.

Сукупність напрямів та форм діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» формує цілісну модель функціонування підприємства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку сервісно-технологічного та ІТ-ринків. Багатопрофільність діяльності забезпечує компанії підвищену стійкість до коливань ринкової кон'юнктури, сприяє гнучкій адаптації до потреб різних сегментів клієнтів і створює передумови для довгострокового стратегічного зростання. Така організація бізнесу дозволяє підприємству виступати не лише виконавцем окремих сервісних операцій, а й повноцінним провайдером комплексних технологічних рішень. Це підтверджує статус ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» як багатофункціональної сервісно-інженерної структури з розвиненим інноваційним потенціалом та здатністю ефективно реагувати на сучасні виклики економічного середовища.

Виробничо-господарська діяльність підприємства формується з урахуванням його спеціалізації як сервісно-технологічної компанії, основною місією якої є обслуговування, модернізація та інтеграція технічних і інформаційних систем. На відміну від класичних виробничих суб'єктів господарювання, діяльність яких зосереджена на створенні матеріальних продуктів, «РЕНОМЕ СМАРТ» здійснює переважно інженерно-сервісні операції. Вони охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких технічний сервіс, ремонтно-відновлювальні роботи, логістичне забезпечення, проєктна діяльність, інтеграція обладнання та управління технологічними рішеннями. Саме в межах такої інтегрованої системи формується додана вартість послуг підприємства.

Ключове місце у структурі діяльності посідають операційні процеси, спрямовані на встановлення, налаштування та обслуговування технологічних засобів. До них належать діагностика обладнання, виконання планових і позапланових технічних оглядів, ремонтні роботи, налаштування програмних компонентів і реалізація регламентних процедур. Зважаючи на різноманітність клієнтських запитів та складність обслуговуваних систем, операційна діяльність структурована за рівнями складності: базовий сервіс, інженерна підтримка підвищеного рівня та спеціалізовані відновлювальні роботи. Такий підхід дозволяє компанії надавати послуги різного масштабу – від стандартного технічного супроводу до комплексного обслуговування великих корпоративних замовників.

Вагомим елементом виробничо-господарської структури є проєктний підхід до організації робіт. Проєктна діяльність передбачає реалізацію індивідуальних технічних рішень, що включають планування, підбір обладнання, розроблення інженерних схем, монтажні та пусконаладжувальні роботи, а також подальший сервісний супровід. Системна інтеграція в межах таких проєктів охоплює повний цикл – від первинного технічного аудиту до введення об'єктів в експлуатацію. Цей напрям є одним із найбільш ресурсомістких, оскільки потребує залучення міждисциплінарних команд, до складу яких входять інженери, IT-фахівці, логісти, менеджери проєктів та аналітики.

Окреме місце у структурі діяльності займає ремонтно-відновлювальний сегмент, який функціонує на базі власних сервісних центрів підприємства. У межах цього напрямку виконуються ремонтні роботи середньої та високої складності, заміна вузлів і комплектуючих, тестування обладнання після ремонту, його калібрування та модернізація. Наявність власної ремонтної бази суттєво знижує залежність компанії від зовнішніх підрядників, скорочує строки виконання замовлень і підвищує оперативність гарантійного та післягарантійного обслуговування клієнтів.

Важливим складником виробничо-господарської структури є логістичний блок, відповідальний за планування, зберігання й транспортування обладнання, запасних частин і матеріалів. Логістичні процеси організовані з використанням сучасних підходів до управління запасами, що передбачає постійний моніторинг потреб сервісних підрозділів, аналіз інтенсивності використання комплектуючих та коригування складських залишків з урахуванням сезонних і технологічних факторів. Розвинена логістична інфраструктура сприяє мінімізації простоїв обладнання та забезпечує своєчасне реагування на запити замовників.

Значну роль у структурі діяльності відіграє інформаційно-аналітичний компонент, який забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних, пов'язаних із сервісною діяльністю підприємства. У межах цього напрямку формуються звіти щодо виконаних робіт, часу реагування на заявки, частоти технічних звернень, повторюваності несправностей, рівня завантаженості персоналу та ефективності використання ресурсів. Отримані аналітичні матеріали використовуються для обґрунтування управлінських рішень, оптимізації сервісних процесів, прогнозування потреб у матеріально-технічних ресурсах і формування технічної політики компанії.

З метою узагальнення характеристик виробничо-господарської діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» доцільно подати її структурну модель у вигляді таблиці 2.1, що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок основних процесів, функціональних підрозділів і результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Основні складові виробничо-господарської діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ»

Складова діяльності	Зміст та характеристика	Роль у створенні доданої вартості
Технічний сервіс	Діагностика, технічні огляди, ремонт, регламентні роботи	Забезпечення працездатності обладнання клієнтів та стабільність доходів від сервісних договорів
Системна інтеграція	Впровадження комплексних інженерно-програмних рішень	Формування високотехнологічних проєктів та довгострокових контрактів
Ремонтна база	Відновлення, модернізація	Зменшення витрат на аутсорсинг ремонтів

	та тестування обладнання	та скорочення часу сервісного обслуговування
Логістика	Постачання обладнання, зберігання, транспортування	Підвищення швидкості виконання сервісних заявок, оптимізація запасів
ІТ-обслуговування	Налаштування мереж, серверів, програмного забезпечення	Підтримка цифрової інфраструктури клієнтів і розширення сфери послуг
Аналітика	Аналіз сервісних процесів і технічних показників	Підвищення керованості та точності планування виробничих ресурсів

Суттєву роль у функціонуванні підприємства відіграє узгоджена взаємодія між ключовими внутрішніми підрозділами, зокрема сервісним, інженерним, ІТ- та логістичним. Саме така міжфункціональна координація забезпечує цілісність і безперервність виробничо-господарських процесів. Так, у випадку виникнення технічної несправності банкомата або POS-термінала ініціація процесу відбувається через сервісного інженера, який отримує відповідну заявку. Паралельно логістичний підрозділ організовує оперативне постачання необхідних запасних частин і матеріалів, аналітична служба здійснює фіксацію та обробку даних щодо характеру й періодичності відмов, а ІТ-підрозділ відповідає за коректне налаштування програмного забезпечення після завершення ремонтних робіт. Така модель взаємодії формує єдиний інформаційно-операційний простір, що дозволяє скоротити час реагування та підвищити загальну результативність обслуговування клієнтів.

З метою більш наочного відображення співвідношення окремих складових у структурі виробничо-господарської діяльності доцільно подати умовний розподіл операційної активності підприємства за основними видами робіт. Оскільки ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» не здійснює виробництво матеріальної продукції у класичному розумінні, такий розподіл ґрунтується не на обсягах випуску, а на питомій вазі відповідних послуг у загальному обсязі операційної діяльності. Узагальнені дані щодо цього розподілу наведено у таблиці 2.2, що дозволяє оцінити пріоритетність окремих напрямів діяльності та їхній внесок у формування доданої вартості підприємства.

Таблиця 2.2 - Структура операційної діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ», %

Вид діяльності	Частка у структурі операційної активності
Технічний сервіс і регламентні роботи	38–42 %
Системна інтеграція та впровадження проєктів	22–26 %
Ремонтно-відновлювальна діяльність	12–15 %
ІТ-послуги та цифрова підтримка	10–13 %
Логістичне забезпечення	7–9 %
Консультаційні послуги	5–7 %

Таким чином, діяльність ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» характеризується складною багаторівневою структурою, у межах якої поєднуються різні, але тісно взаємопов'язані функціональні елементи, що в сукупності формують єдину виробничо-господарську систему. Сервісно-технологічна спрямованість підприємства зумовлює домінування таких пріоритетів, як оперативність реагування на запити клієнтів, високий рівень професійної підготовки персоналу, ефективність логістичних процесів і здатність інтегрувати апаратні та програмні компоненти в узгоджене технологічне середовище. Значна складність виконуваних робіт об'єктивно зумовлює потребу в розвиненій організаційній структурі, сучасних інформаційних системах управління, власній ремонтно-сервісній інфраструктурі та налагодженій логістичній мережі.

Загалом сформована структура виробничо-господарської діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» відповідає актуальним вимогам ринку технологічних і сервісних послуг та створює передумови для підтримання конкурентоспроможності, гнучкості й стабільного розвитку підприємства. Її багатофункціональний характер забезпечує можливість ефективної взаємодії з різними категоріями клієнтів, оперативної адаптації до змін ринкового середовища та формування довготривалих партнерських відносин.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» за 2023–2024 роки дозволяє комплексно оцінити тенденції зміни обсягів доходів і витрат, рівень прибутковості, а також загальний стан фінансової стійкості підприємства. Функціонування компанії у сфері оптової

торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням і програмними продуктами зумовлює значну частку товарних запасів у структурі активів, високу питому вагу оборотних ресурсів і залежність результатів діяльності від кон'юнктурних коливань ринку технічних засобів.

Відповідно до даних Звіту про фінансові результати (форма №2), упродовж 2023–2024 років підприємство демонструє позитивну динаміку операційної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів реалізації та активізації основних бізнес-процесів. Це свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення ефективності управління ресурсами та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3 - Динаміка доходів і витрат ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» у 2023–2024 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна, +/-	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації	254 549	365 368	110 819	43,5
Собівартість реалізації	130 045	264 190	134 145	103,1
Валовий прибуток	124 504	101 178	-23 326	-18,7
Адміністративні витрати	20 582	26 543	5 961	28,9
Витрати на збут	23 620	25 874	2 254	9,5
Інші операційні витрати	8 264	12 952	4 688	56,7
Операційний прибуток	81 147	51 960	-29 187	-36,0
Чистий прибуток	78 996	40 795	-38 201	-48,3

Подані показники свідчать про істотну позитивну динаміку доходів підприємства: у 2024 році обсяг виручки зріс більш ніж на 43 %, що є підтвердженням розширення масштабів господарської діяльності, збільшення обсягів реалізації та поживавлення попиту на цифрові й технологічні рішення. Водночас слід відзначити, що собівартість реалізованої продукції зросла більш ніж у два рази. Така тенденція пояснюється низкою факторів, зокрема підвищенням вартості комп'ютерної та периферійної техніки, зростанням логістичних витрат, а також загальним зниженням рівня маржинальності торговельних операцій в умовах нестабільного ринкового середовища.

У 2023 році фінансові результати діяльності ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» характеризувалися високою прибутковістю: обсяг чистого прибутку сягнув 78,996 млн грн, що свідчило про ефективне управління витратами та сприятливу кон'юнктуру ринку. Проте у 2024 році чистий прибуток скоротився до 40,795 млн грн. Основною причиною такого зниження стало суттєве зростання собівартості реалізації та операційних витрат, що істотно вплинуло на фінансовий результат, незважаючи на зростання доходів.

Аналіз даних Балансу (Форма №1) показує, що підприємство зберігає значну частку оборотних активів у загальній структурі майна. Така особливість є типовою для суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сфері оптової торгівлі комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, і відображає потребу в значних обсягах товарних запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості для забезпечення безперервності операційного циклу.

Таблиця 2.4 - Динаміка активів ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ», тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Необоротні активи	33 745	28 705	-5 040
Оборотні активи	189 335	214 684	25 349
Баланс (валюта)	223 080	243 389	20 309

У 2024 році оборотні активи збільшилися на 25,3 млн грн, насамперед за рахунок:

- зростання запасів (з 39 959 до 53 859 тис. грн),
- збільшення дебіторської заборгованості за авансами (з 41 012 до 50 240 тис. грн),
- збільшення грошових коштів (з 35 482 до 41 012 тис. грн).

Зменшення необоротних активів пов'язано зі списанням та амортизацією основних засобів (зменшення з 10 923 до 8 148 тис. грн).

Таблиця 2.5 - Динаміка власного капіталу та зобов'язань, тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна
----------	---------	---------	-------

Власний капітал	60 187	42 253	-17 934
Поточні зобов'язання	162 893	201 136	38 243
Довгострокові зобов'язання	0	0	—
Баланс	223 080	243 389	20 309

Зниження власного капіталу на 17,9 млн грн є прямим наслідком зменшення чистого фінансового результату та виплат учасникам. Одночасно значно зросли поточні зобов'язання — на 38 млн грн, переважно за рахунок:

- кредиторської заборгованості за авансами (40 695 → 93 483 тис. грн),
- збільшення заборгованості перед бюджетом (7 603 → 14 651 тис. грн),
- збільшення заборгованості перед працівниками (1 414 → 2 959 тис. грн).

Такий дисбаланс вказує на зростання залежності підприємства від залучених короткострокових ресурсів і потребує контролю для підтримання ліквідності.

Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності використано дані Балансу.

Таблиця 2.6 - Основні коефіцієнти ліквідності

Показник	Формула	2023	2024	Норма	Оцінка
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,16	1,07	$\geq 1,0$	У межах норми, тенденція до зниження
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання	0,83	0,80	$\geq 0,7$	Норматив дотримано
Абсолютна ліквідність	Гроші / Поточні зобов'язання	0,22	0,20	$\geq 0,2$	На мінімально допустимому рівні

Ліквідність у 2024 році знизилася, але залишається достатньою для покриття зобов'язань.

Таблиця 2.7. - Показники рентабельності

Показник	Формула	2023	2024
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Дохід	31,0 %	11,2 %
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	35,4 %	16,8

			%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	131,2 %	96,5 %

У 2023 році підприємство показало надзвичайно високі показники рентабельності. У 2024 році вони знизилися майже вдвічі через різке зростання собівартості, витрат та кредиторської заборгованості.

- ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» демонструє загальне зростання масштабу діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 43,5 % у 2024 році.
- Одночасно собівартість реалізації зросла більш ніж удвічі, що негативно вплинуло на маржинальність.
- Чистий прибуток скоротився на 48,3 %, що є сигналом необхідності оптимізації витрат та перегляду структури закупівель.
- Баланс підприємства зміцнився за рахунок збільшення оборотних активів, однак поточні зобов'язання зросли на 38 млн грн, що знижує рівень фінансової стійкості.
- Показники ліквідності залишаються вище нормативних значень, але демонструють негативну тенденцію.
- Рентабельність діяльності у 2024 році зменшилася, проте залишається достатньою для інвесторів і власників.

2.2. Оцінка кадрової політики та діючої системи оцінювання праці персоналу

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається рівнем організації та результативністю роботи кадрової служби,

яка виконує не лише адміністративні, а й стратегічні, комунікаційні та аналітичні функції в системі управління персоналом. Для сервісно-технологічної компанії, якою є ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ», значення HR-підрозділу є особливо вагомим, оскільки саме він забезпечує формування професійно збалансованих команд, підтримання високої працездатності інженерно-технічного персоналу, розвиток ключових компетентностей працівників і зміцнення корпоративної культури. Організаційна побудова HR-служби підприємства має комплексний характер та передбачає функціонування спеціалізованих структурних елементів, взаємодія між якими здійснюється на засадах процесного та стратегічного управління.

Структура компанії (таблиця 2.8) включає багато департаментів та підрозділів, кожен з яких виконує свою функцію. Загальне керівництво компанією здійснює рада директорів, до складу якої входять наступні особи:

Таблиця 2.8 - Організаційна структура компанії

Мережа ділоділ медіа	Структура компанії					
	Відділ по роботі з персоналом	ГОЛОВУЮЧИЙ	Асистент по роботі з персоналом	Координатор по роботі з персоналом		
	Відділ по роботі з клієнтами	Менеджер по роботі з клієнтами	Асистент			
	Відділ контенту	Контент-менеджер	Перекладач	Графічний дизайнер	Виробник TikTok	+6 осіб (1 YouTube, 1 фотошоп та графічний дизайнер, редактор)
	Виконавча управлінська команда	Співзасновник та операційний директор	Співзасновник і головний редактор контенту	Операційний менеджер	Асистент	
		Співзасновник і генеральний директор	Співзасновник CLC	Керівник проекту	Асистент	
			Контент-менеджер			
	Генеральний директор "Маркетплейс"	Генеральний менеджер Маркетплейс	Асистент			
	Відділ по роботі з клієнтами	Директор по роботі з	Асистент документообіг	Асистент клубу	Перекладач	Інтерв'юєр /

		клієнтами	у			керівники
	Відділ продажів	Менеджер з продажу	Продавець-консультант	Бригада збуту	Аналітика	
	Відділ контролю якості	QA-менеджер	Асистент QA	Технік з якості		
	IT-відділ	IT-менеджер	Асистент			

Система управління персоналом у ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» інтегрована в загальну організаційну структуру підприємства, що поєднує вертикальні управлінські зв'язки з горизонтальною координацією між підрозділами. Такий підхід створює умови для оперативного реагування на кадрові потреби та узгодження рішень між функціональними службами. HR-підрозділ безпосередньо підпорядковується директору підприємства, що відповідає положенням концепції стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic HRM), згідно з якою кадрова функція повинна бути максимально наближеною до вищого рівня управління з метою узгодження кадрових рішень із загальною стратегією розвитку компанії.

Структура HR-служби підприємства включає низку ключових функціональних блоків, зокрема підрозділ рекрутингу та адаптації персоналу, відділ кадрового адміністрування, напрям розвитку й навчання персоналу, блок корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, службу охорони праці та безпеки, аналітичний сегмент HR-Data, а також координаторів регіональних підрозділів. Така модель організації дозволяє одночасно реалізовувати стратегічні та операційні HR-процеси, здійснювати контроль за основними кадровими показниками, управляти професійним розвитком працівників і підтримувати стабільний рівень їх залученості до діяльності компанії [1, с. 190].

Важливою ознакою діяльності HR-служби є чітка функціональна диференціація. Підрозділ рекрутингу забезпечує пошук і відбір кандидатів, формування резерву персоналу, застосування сучасних цифрових каналів залучення (LinkedIn, Work.ua, внутрішні CRM-системи), організацію співбесід спільно з лінійними керівниками та супровід процесу первинної адаптації нових працівників. Робота цього підрозділу базується на принципах концепції

TalentAcquisition, орієнтованої на довгострокове формування кадрового потенціалу з урахуванням компетентнісних вимог.

Функції кадрового адміністрування зосереджені у відділі кадрового діловодства, який відповідає за документальне оформлення трудових відносин, ведення особових справ, контроль дотримання вимог трудового законодавства та внутрішніх нормативних актів компанії. Діяльність цього підрозділу ґрунтується на принципах правової відповідності (legalcompliance), що є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства з розгалуженою структурою персоналу.

Напрямок розвитку персоналу реалізує програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, внутрішньої атестації та оцінювання компетентностей. Відповідно до концепції безперервного навчання (ContinuousLearning), підприємство створює умови для постійного оновлення знань і навичок працівників шляхом проведення внутрішніх тренінгів, технічних курсів, програм наставництва та коучингу. Особлива увага приділяється організації професійної сертифікації інженерно-технічного персоналу, що є обов'язковою складовою забезпечення якості сервісних та інтеграційних послуг.

Підрозділ організаційної культури та внутрішніх комунікацій відповідає за формування й підтримання корпоративних цінностей, розвиток командної взаємодії, реалізацію соціальних ініціатив і забезпечення ефективних комунікацій між працівниками. Даний напрям сприяє впровадженню положень теорії організаційної поведінки (OrganizationalBehavior) у практику управління та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналітичний сегмент HR-служби здійснює збір, обробку та аналіз даних щодо кадрових процесів, зокрема показників плинності персоналу, продуктивності праці, результатів оцінювання, навчальної активності та кадрових ризиків. Його діяльність базується на принципах HR-Analytics та evidence-basedmanagement, що дозволяє перетворити управління персоналом на

обґрунтований аналітичний процес і забезпечує інформаційну підтримку стратегічних управлінських рішень [8, с. 210].

Окремий функціональний блок становить служба охорони праці та безпеки, завдання якої полягають у дотриманні нормативних вимог щодо безпечних умов праці, організації інструктажів, контролі технічного стану робочих місць і профілактиці виробничих ризиків. З огляду на специфіку діяльності підприємства, що передбачає значну частку виїзних робіт, роль цього підрозділу є критично важливою для забезпечення безпеки персоналу.

Для узагальненої характеристики організаційної побудови HR-служби ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» доцільно представити її структуру у табличній формі, що дозволить наочно відобразити функціональні зв'язки та розподіл відповідальності між підрозділами.

Таблиця 2.9 -Структура HR-служби ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» та основні функції підрозділів

Підрозділ	Основні функції	Теоретичне підґрунтя
Відділ рекрутингу та адаптації	Пошук кандидатів, проведення співбесід, адаптація нових працівників	TalentAcquisition, Competency-basedHiring
Відділ кадрового діловодства	Оформлення трудових відносин, контроль дотримання законодавства	LegalCompliance, Administrative HR
Відділ розвитку персоналу	Навчання, тренінги, атестація, сертифікація	ContinuousLearning, AdultLearningTheory
Відділ організаційної культури	Корпоративні заходи, внутрішні комунікації, соціальні проєкти	OrganizationalCulture, EngagementTheory
HR-аналітика	Збір та аналіз кадрових показників, прогнозування кадрових ризиків	HR-Analytics, Evidence-BasedManagement
Підрозділ охорони праці	Інструктажі, контроль умов праці, профілактика ризиків	OccupationalSafetyTheory
Регіональні HR-координатори	Взаємодія з локальними підрозділами, оперативне вирішення кадрових питань	Distributed HR Model

Мотиваційна політика ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» вибудовується на комплексному поєднанні фінансових і нефінансових інструментів стимулювання праці. До матеріальних складових належать конкурентоспроможний рівень оплати праці, система преміювання, різноманітні доплати, надбавки та компенсаційні виплати. Водночас не

меншого значення компанія надає нематеріальним чинникам мотивації, серед яких провідне місце посідають визнання професійних досягнень працівників, можливості кар'єрного та професійного зростання, залучення до реалізації стратегічно важливих проєктів, а також участь у корпоративних і соціальних ініціативах. Такий підхід узгоджується з класичними теоріями мотивації А. Маслоу, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга, які обґрунтовують необхідність гармонійного поєднання задоволення базових потреб із створенням умов для самовираження, професійного розвитку та досягнення особистісних цілей.

Вагоме місце в системі кадрової політики підприємства займають процедури оцінювання персоналу, що виступають інструментом управління результативністю та розвитком людського капіталу. У ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» застосовується комплексний підхід до оцінювання, який охоплює періодичні атестації, оцінювання рівня сформованості професійних і поведінкових компетенцій, аналіз досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також перевірку технічних знань і практичних навичок. Реалізація таких процедур дозволяє об'єктивно ідентифікувати сильні сторони працівників, виявляти напрями для вдосконалення, коригувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку та формувати кадровий резерв для заміщення ключових посад.

Соціальна політика підприємства спрямована на створення сприятливих умов праці та підтримання високого рівня лояльності персоналу. Вона включає надання соціальних гарантій, елементів медичного та страхового забезпечення, організацію професійної й психологічної підтримки, а також розвиток корпоративних заходів, що сприяють зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. У свою чергу, система кадрової безпеки реалізується через ідентифікацію та мінімізацію кадрових ризиків, регламентацію доступу до інформаційних ресурсів, дотримання норм професійної етики, а також забезпечення вимог охорони праці та техніки безпеки.

З метою узагальнення та систематизації ключових напрямів кадрової політики ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» доцільним є їх подання у структурованому вигляді, зокрема у формі таблиці 2.10, що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між інструментами управління персоналом, їх функціональним призначенням і впливом на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.10 - Основні напрями кадрової політики ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ»

Напрямок кадрової політики	Зміст та механізми реалізації	Теоретична основа
Формування кадрового потенціалу	Планування потреби в персоналі, рекрутинг, адаптація	Competency-based HR, TalentAcquisition
Розвиток персоналу	Навчання, наставництво, технічна сертифікація, корпоративна академія	LearningOrganization, HumanCapitalTheory
Мотивація та стимулювання	Премії, надбавки, визнання, кар'єрні траєкторії	MotivationTheories (Maslow, Herzberg)
Оцінювання персоналу	KPI, атестації, оцінювання компетенцій	PerformanceManagement, HR Assessment
Соціальна політика	Соціальні гарантії, корпоративні програми, підтримка	SocialResponsibility, EmployeeWell-being
Кадрова безпека	Контроль ризиків, охорона праці, етика	RiskManagement, OccupationalSafety
Планування наступництва	Кадровий резерв, розвиток управлінців	TalentManagement, SuccessionPlanning

Узагальнюючи, кадрова політика ТОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» є збалансованою та системно побудованою. Вона охоплює всі ключові аспекти роботи з персоналом, відповідає сучасним теоретичним підходам та сприяє стійкому розвитку підприємства. Головним завданням подальшого удосконалення кадрової політики є її поглиблена інтеграція зі стратегією розвитку бізнесу, розширення інструментів цифрового HR-менеджменту та активне впровадження практик TalentManagement, що дозволить компанії ефективно реагувати на виклики ринку та зміцнювати свої конкурентні позиції.

У ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» є відділ управління персоналом, який складається з трьох осіб. Робота відділу полягає в тому, щоб контролювати процес підбору персоналу для компанії.

До завдань відділу входить утримання команди, підбір персоналу, оцінка ефективності, ведення документації, організація заходів для співробітників, вирішення різних конфліктів і проблем, контроль психологічного стану в колективі, а також підвищення залученості співробітників і побудова стратегічних планів по залученню талантів.

У міру розвитку інформаційних технологій суспільство та бізнес пред'являють до ІТ фахівців все більш високі вимоги. При цьому посилюється спеціалізація та технології стають все складнішими. Стрімкий розвиток цієї галузі змушує ІТ фахівців постійно вчитися та освоювати нові технології та професії.

Відсутність на сьогодні простих у застосуванні керівниками підприємства менеджерів з управління персоналом класифікатора ІТ-посад та моделей компетенцій ІТ-фахівців дуже серйозно ускладнює процес управління ІТ персоналом, підвищує витрати, пов'язані з пошуком та мотивацією даної категорії працівників. Особливо гостро проблема постає перед підприємствами інших галузей економіки. Слід зазначити, що проблеми виникають не тільки при підборі ІТ-персоналу, а й за його оцінкою.

Робота з компетенціями персоналу у сфері інформаційних технологій пов'язана із двома труднощами.

По-перше, багато HR-менеджерів не мають знання в галузі ІТ, тому не можуть адекватно оцінити компетенції та технічні навички (HardSkills) ІТ-фахівця. Навіть вдаючись до деталей, складно розібратися у цій темі остаточно. А ІТ-фахівці різко негативно реагують на некомпетентність HR менеджерів [8, с. 209].

Крім того, ІТ-фахівці - "складний" персонал. Це пояснюється їх затребуваністю на ринку праці, наявністю великої кількості пропозицій та готовністю конкурентів платити вищі зарплати та створювати кращі умови для розвитку їх знань та навичок. Саме тому фахівці у сфері інформаційних технологій ревно ставляться до своєї діяльності. Оцінка компетенцій ІТ-

фахівців повинна проводитися професіоналами в даній галузі, щоб не викликати роздратування та бажання піти до іншої компанії.

У сфері інформаційних технологій є безліч спеціалізацій. Широкий спектр посад обумовлений запитами роботодавців, які постійно потребують спеціалістів з різними технічними навичками (HardSkills). У рамках кожної спеціалізації виникають більш детальні вимоги до технічних знань. Кожен роботодавець може розширювати цей список залежно від потреб. Компетенції ІТ-фахівця – це складна системна освіта, неподільна на частини. Усі компетенції підпорядковані та динамічно організовані. Тому структурна побудова карт компетенцій базується на форматно-кластерному варіанті моделі компетенцій ІТ-фахівця.

Формати у моделі компетенції – межі (рамки), у яких розглядаються вимоги до спеціаліста (знання, уміння, ділові та особисті якості). Кластер - одиниця виділення однотипних об'єктів у певному форматі (технологічні, управлінські та корпоративні складові у форматі «Знання» або у форматі «Уміння»). Формати у перетині з кластерами дають зміст програми навчання спеціаліста та методи її реалізації. Однак така модель є громіздкою та незручною для застосування.

Спільнотою ІТ-директорів було розроблено та запропоновано свою модель компетенцій, спеціалізовану під цю сферу діяльності.

Для кожної посади у сфері інформаційних технологій можна намалювати свою гребінку компетенцій. Така модель відображає тісне переплетення різних компонентів сучасних інформаційних технологій. Будь-який фахівець може обрати, вчитися йому суміжним напрямкам діяльності (розвивати компетенції «вшир»), або продовжувати покращувати вже існуючі знання та навички (розвиватися «вглиб»). Це означає, чим вище фахівець просувається по кар'єрних сходах, тим ширше має бути кругозір, тобто гребінка стає ширшою і кількість зубів у ній збільшується, але окремі зубці стають меншими, що обумовлює наявність більш поверхневих знань [10].

У моделі ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» компетенції віднесено до різних областей:

- Технічна: включає знання мов програмування, операційних систем, умінь працювати з базами даних, знання типів устаткування. Технічна область узагальнює компетенції, характерні для професійної групи ІТ-фахівців

- Функціональна: необхідні вимоги до посади, в основі яких лежать виконувати на робочому місці функції та дії.

- Організаційна: знання стандартів, що використовуються в організації або які вона збирається використати.

- Особистісна: адаптивність, стресостійкість, увага до деталей.

Модель компетенцій ІТ-спеціаліста ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ» містить кілька розділів, у яких за певною ознакою згруповані компетенції:

1. Застосування професійних знань та технологій:

- Розробляє, пише програмні продукти та виконує креслення макетів у рамках поставленого завдання;

- При необхідності особисто монтує, встановлює програмні продукти, перевіряє працездатність макета (конструкції), бере участь у випробуваннях, розробляє документацію, виявляючи зацікавленість у кінцевому результаті;

- При вирішенні завдання використовує раніше накопичені знання, вміння та отриманий досвід;

- виправляє помилки, допущені під час роботи, вносить зміни, плануючи час на доопрацювання;

- Для створення макета самостійно формує специфікацію та підбирає елементи, що вносять дані за результатами роботи в базу даних;

- Вивчає та використовує необхідні стандарти в роботі;

- Описує функціонал програмного продукту, документує код, випускає конструкторську документацію;

2. Аналіз:

- Знаходить причини виникнення проблем, конструктивно опрацьовуючи завдання;

- Під час виконання завдання дивиться на неї комплексно, глибоко осмислює завдання, виявляє причини виникнення проблем, пропонує варіанти розв'язання задачі, обираючи найбільш раціональні рішення;

- Аналізує виконану роботу, порівнює її із заданими умовами та стандартами, що виявляє невідповідності (недоліки);

- З'ясовує різні варіанти вирішення проблеми з метою вибору найкращого варіанту;

- Аналізує наявну інформацію для формування розуміння виконання завдання;

3. Творчість та інновативність:

- Пропонує способи покращення та нові варіанти вирішення поставлених завдань

- Знаходить варіанти рішення під час виконання складних завдань

- Генерує власні ідеї та нові варіанти вирішення завдань

4. Навчання та дослідження:

- Вивчає попередній досвід, технології, приклади вирішення завдань та реалізує це на практиці з метою досягнення результату

- Самостійно вивчає додаткові професійно корисні галузі знань, внутрішні та зовнішні джерела з метою отримання найбільшої кількості інформації

- Структурує та систематизує зібрану інформацію

- Передає накопичені знання іншим, за потреби перевіряє засвоєння знань

5. Подолання тиску та невдач:

- У ситуації обмеженості ресурсів (час, ін.) виконує завдання та досягає результату

- Адаптується під зміну завдань, продовжуючи ефективно працювати

- Конструктивно сприймає критику своїх ідей

- Вибирає варіанти вирішення завдань та впроваджує їх на практиці, не відхиляючись від прийнятого рішення

- Завжди знаходить варіанти рішення під час виконання складних завдань

- Розуміє важливість та критичність завдання та готовий відповідати за прийняті рішення

6. Прийняття рішень та ініціювання дій:

- При необхідності, з метою досягнення результату, бере на себе відповідальність за дії понад свій функціонал

- Самостійно виявляє ініціативу, спрямовану на покращення існуючих продуктів і досягає результатів

- Під час виконання завдань орієнтований на результат і не вимагає постійного контролю

- Планує терміни, ресурси, обсяги та відстежує виконання роботи відповідно до планів

- Правильно розставляє пріоритети щодо важливості та критичності завдань та відповідає за прийняті рішення

- Коригує свої дії зі співробітниками свого відділу та суміжними відділами під час виконання завдань

- Ставить перед собою завдання, планує етапи виконання з метою його вирішення, контролює термін виконання

7. Робота в команді:

- За необхідності дає колегам і запитує від них зворотний зв'язок якості робіт

- У разі потреби ініціює обговорення проблем спільно з колегами, досліджуючи та обговорюючи проблему, знаходить рішення та намічає шляхи виходу з ситуації

- У разі потреби запитує та уточнює експертну думку у колег по поставленим завданням, ділиться з колегами власними знаннями та напрацюваннями, пояснюючи, як виконати завдання, враховуючи їхній досвід роботи

- Інформує керівника про хід виконання робіт, у разі потреби обговорює з керівником суть проблеми
- Вміє домовлятися, приходячи до єдиного розуміння під час вирішення виробничих завдань
- Налагоджуючи спільну мову спілкування, не нехтує думкою колег, не ставить їх у незручне становище

8. Виклад та надання інформації:

- Самостійно готує документи, що не потребують переробки, з метою надання даних внутрішнім та зовнішнім споживачам
- У встановлений термін готується до наради, робить презентації, готує доповіді, показує результати роботи та демонструє роботу обладнання
- Послідовно та конструктивно обґрунтовує свої рішення та переваги запропонованого підходу, демонструючи можливі варіанти вирішення
- Конструктивно відповідає на запитання, дає коментарі

Звичайно, гребінки компетенцій, як і будь-який образ, будь-яка модель, не повністю відображає об'єкт, а лише набір якостей та можливостей, необхідних та достатніх для успішного співробітника. Але багато в чому вона дозволяє охопити ті сучасні закономірності, які необхідні, щоб гнучко підійти до підбору персоналу, а фахівцям – вибрати напрямки розвитку.

2.3. Аналіз ефективності діючої системи оцінки роботи персоналу

Оцінювання результативності праці персоналу є критичним елементом системи управління людськими ресурсами, адже саме воно визначає справедливість винагороди, можливості професійного зростання та рівень мотивації працівників. Для підприємств ІТ та сервісного спрямування, до яких належить ТОВ «Реноме Сمارт», система оцінки персоналу повинна бути не лише формальною процедурою, а повноцінним інструментом управління компетенціями та продуктивністю, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності та інноваційності компанії [27, с. 120]. На сучасному етапі розвитку підприємства питання вдосконалення оцінювання праці персоналу набуває особливої ваги, враховуючи зростаючі вимоги до якості сервісу, швидкості прийняття рішень і адаптивності команди до нових проєктів.

Діюча система оцінки персоналу у ТОВ «Реноме Смарт» базується на поєднанні кількох методів: щорічної атестації, оцінки за KPI, внутрішніх опитувань керівників щодо рівня професійної компетентності та неформального фідбек-підходу. Однак результати попереднього огляду показують, що механізми збору та аналізу даних не завжди мають структурований характер, а частина процедур не формалізована документально, що ускладнює узагальнення інформації та прогнозування кадрових рішень. Проблема посилюється тим, що оцінювання здебільшого виконується за ініціативою керівника підрозділу і не містить стандартизованої шкали вимірювання, через що показники можуть мати суб'єктивний характер.

Для встановлення реального рівня ефективності системи оцінювання було проведено внутрішній аналіз ключових елементів: обґрунтованості критеріїв оцінки, наявності зворотного зв'язку, прив'язки результатів до системи мотивації та розвитку персоналу, а також сприйняття оцінювання працівниками. Узагальнення результатів представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка ефективності чинної системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Смарт»

Показник оцінювання	Стан впровадження	Виявлені проблеми	Потенційні наслідки
Чіткість критеріїв оцінки	Частково визначені	різні критерії між відділами, відсутність єдиних стандартів	ризик необ'єктивності, конфліктність оцінювання
Система KPI	Використовується для окремих посад	не охоплює всіх працівників; KPI не прив'язані до стратегічних цілей	слабкий зв'язок результатів праці з винагородою
Зворотний зв'язок після оцінки	Надається вибірково	відсутня регулярність фідбек-сесій	працівники не розуміють, що покращувати
Оцінка компетенцій	Формально проводиться щороку	процес займає багато часу, не дає	низька гнучкість системи

		оперативних результатів	
Використання в HR-плануванні	Епізодичне	результати оцінки мало впливають на кар'єрні рішення	ускладнена побудова кадрового резерву
Сприйняття працівниками	Загалом нейтральне	недостатня прозорість критеріїв	можливий зниження залученості персоналу

Таблиця 2.11 узагальнює результати оцінки ефективності чинної системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Смарт» та дозволяє виявити ключові організаційні й методичні проблеми її функціонування, а також потенційні наслідки для управління людськими ресурсами підприємства.

Аналіз показника чіткості критеріїв оцінки свідчить про часткову формалізацію оцінювальних вимог. Використання різних критеріїв у структурних підрозділах та відсутність уніфікованих стандартів знижують об'єктивність оцінювання, що підвищує ризик суб'єктивних управлінських рішень і виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом.

Оцінка стану впровадження системи КРІ демонструє її обмежене застосування лише до окремих посад. Відсутність повного охоплення персоналу та недостатній зв'язок показників ефективності зі стратегічними цілями підприємства призводять до послаблення мотиваційної функції оцінювання та ускладнюють формування прозорої системи винагороди.

Показник зворотного зв'язку після оцінювання характеризується вибірковістю та нерегулярністю. Невпорядкованість фідбек-сесій негативно впливає на усвідомлення працівниками результатів власної діяльності, що обмежує можливості коригування поведінки та професійного розвитку.

Щодо оцінки компетенцій, встановлено її формальний характер і надмірну трудомісткість. Проведення оцінювання один раз на рік не забезпечує оперативного реагування на зміни в результативності праці та знижує адаптивність системи управління персоналом у динамічному середовищі.

Аналіз використання результатів оцінювання в HR-плануванні засвідчує їх епізодичний характер. Обмежений вплив результатів оцінки на кар'єрні

рішення ускладнює формування кадрового резерву та знижує ефективність довгострокового планування розвитку персоналу.

Оцінка сприйняття системи працівниками вказує на загалом нейтральне ставлення, однак недостатня прозорість критеріїв оцінювання може призводити до зниження рівня залученості та довіри до управлінських рішень.

Таким чином, дані таблиці 2.11 підтверджують наявність системних недоліків чинної системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт», що обґрунтовує необхідність її комплексного вдосконалення шляхом уніфікації критеріїв, посилення зв'язку з мотиваційними та стратегічними цілями підприємства, а також впровадження сучасних цифрових інструментів HR-аналітики.

Оцінювання роботи персоналу існує та застосовується у межах підприємства, проте немає системної інтеграції результатів у загальну HR-стратегію. Відсутність стандартизованих критеріїв може призвести до ситуацій, коли працівники з однаковим рівнем виконання завдань отримують різні управлінські рішення чи різні рівні винагороди. Така ситуація формує відчуття суб'єктивності, знижує лояльність та провокує плинність кадрів.

Разом з тим, наявність KPI навіть у частковому форматі є позитивним аспектом, оскільки свідчить про намір підприємства рухатись у напрямі управління через результати. Для підвищення ефективності необхідним є удосконалення переліку KPI відповідно до корпоративних цілей — наприклад, включення показників швидкості виконання завдань, рівня сервісу, оцінки клієнтської задоволеності та успішності виконання проєктів. Світова практика демонструє, що комплексне KPI-оцінювання підвищує продуктивність на 12–30 % за умови регулярності та прозорості комунікації результатів [35].

Також важливим компонентом системи оцінювання є якість зворотного зв'язку. У ТОВ «Реноме Сمارт» фідбек надається переважно після завершення великих проєктів або під час річної атестації, однак співробітники потребують більш частих індивідуальних зустрічей для обговорення сильних та слабких сторін, шляхів професійного розвитку та можливостей внутрішнього навчання.

Відсутність регулярних фідбек-сесій знижує швидкість реагування на проблеми у роботі співробітників і гальмує розвиток компетенцій [44].

Важливим аспектом оцінки системи є дослідження її впливу на мотиваційну структуру персоналу. Опитування працівників показало, що лише близько половини команди вважають систему оцінювання прозорою, а 37 % зазначили, що не розуміють, які конкретні критерії впливають на їх підвищення чи преміювання. Відсутність чіткої зв'язки між оцінкою та заохоченням знижує мотиваційний ефект системи, що є типовою проблемою для підприємств середнього розміру [24, с.90].

Розглянемо методи оцінки персоналу, які використовуються в компанії на даний момент наведено у додатку Д.

Особистісне та кар'єрне зростання співробітників має ґрунтуватися на результатах оцінок їх особистих та професійних компетенцій. Як інструмент оцінки компетенцій ТОВ «Реноме Сمارт» використовується біографічний метод. Біографічний метод використовується ТОВ «Реноме Сمارт» при прийомі на роботу, даний метод найбільш простий, він полягає у вивченні об'єктивних показників особи працівника за його документами. Переваги даного методу полягають у тому, що вдається всебічно та швидко вивчити особистість, прогнозувати результати її діяльності, а також за допомогою даного методу можна дізнатися про рівень професіоналізму працівника.

Недоліками даного методу є те, що він дає не повну інформацію про рівні розвитку особистісно -ділових якостей працівника, даного роду інформація має властивість застаріти, деякі дані біографічного методу може бути суб'єктивними (наприклад, характеристика).

Метод тестування використовується на етапі розподілу заявок, що входять. Дозволяє точно перевірити певні професійні навички вже працюючих співробітників, що вимагають вирішення точних питань, а також дають можливість оцінити загальний інтелектуальний рівень та потенціал працівників.

Також допускається проведення психологічних тестів, проте їх достовірність для оцінки неточних якостей співробітника буде на порядок нижчою, оскільки працівник може вибрати «прийнятнішу» для роботодавця відповідь, а не відображення своїх справжніх якостей. На основі результатів цього методу оцінки керівник приймає рішення хто зі співробітників може взяти в роботу заявку за тим чи іншим проєктом, обробити та якісно проконсультувати її. Також керівник призначає дату повторного тестування. У разі, якщо при наступному тестуванні працівник знову покаже поганий результат, стоятиме питання про зниження окладної частини чи звільнення працівника. Технологія дозволяє перевірити багато людей за короткий час. Проте не завжди результати тестування об'єктивні. До переваг тестової оцінки людей відносяться:

- незалежність результатів від суб'єктивного судження;
- єдиний підхід до результатів випробування;
- перевірка інформації, отриманої в процесі збору відомостей, за особистої співбесіди та анкетуванні;
- допустимість одночасної перевірки кількох респондентів;
- дистанційне тестування дозволяє пройти оцінку претендентам, які проживають в інших регіонах, країнах, і навіть континентах.

Головний мінус тестування – спірність підсумків перевірки. Стрес, хвилювання можуть негативно позначитися на результатах. Водночас некомпетентний співробітник здатний зібратися на короткий час та відповісти на всі питання правильно або підглянути відповіді в інтернеті та інших ресурсах. Оцінювати результати тестів має спеціаліст. Це може спричинити додаткові матеріальні витрати на роботодавця.

Метод анкетування - це опитування за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх аналізу. Для цього методу розробляється анкета, яку заповнює кандидат. У досліджуваній компанії також застосовується при прийомі на роботу. Переваги даного методу - це визначення якостей,

присутність в анкеті відкритого питання дозволяє дізнатися думку кожного співробітника, можливість оцінки сьогоdnішнього стану працівника.

До недоліків даного методу можна віднести високі витрати, виникнення частої необхідності залучення сторонньої допомоги, умовність та обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про співробітника.

Метод спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку в побуті) та в робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня. Співробітника вивчають з боку, без втручання у його діяльність. Такий метод дозволяє, побачити швидкість прийняття рішень, ставлення співробітника до колективу та роботи в цілому, дозволяє оцінити його особисті якості.

До недоліків даного методу належить суб'єктивна думка спостерігача, відсутність можливості оцінити професійно-кваліфікаційний рівень, потребує великих витрат часу. Застосовується даний метод для працюючих співробітників, частіше, коли керівник зауважує виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Співробітники, які часто конфліктують з колегами, можуть бути викликані на бесіду до керівника для вирішення цього питання, якщо компроміс таки не знайдено, співробітник може бути звільнений.

Метод оцінки з урахуванням моделей компетентності. Моделі компетентності описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, необхідні для успішної професійної діяльності у рамках існуючої в організації корпоративної культури.

Переваги даного методу в тому, що розрив між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає основою розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Недоліки полягають в тому, що компетенції скоріше описують поведінку, аніж пояснюють її, а також трудомісткість та дорожнеча розробки, «типові» моделі компетенцій застосовні до всіх робіт не мають жодної точності.

Резюмуючи, можна сказати, що всі методи, що використовуються, ефективні, але вони не дозволяють оцінити всі компетенції та їх можна вдосконалити. У даної компанії оцінкою компетенцій займається один штатний співробітник, який володіє не всіма методами оцінки компетенцій та відповідно може не знати всіх тонкощів. За відсутності штатного психолога чи психоаналітика актуальним буде проведення багатьох етапів оцінки із залученням сторонніх фахівців або при зверненні у сторонні організації.

Загалом дані свідчать, що система оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт» має фрагментарний характер та орієнтована переважно на традиційні методи, які не забезпечують повноцінної багатовимірної оцінки результативності та потенціалу працівників. Це обґрунтовує доцільність переходу до комплексної системи оцінювання, яка поєднувала б компетентнісний підхід, оцінку результатів діяльності, зворотний зв'язок та інструменти розвитку персоналу, що й становить основу подальших проєктних пропозицій

Оцінка персоналу є корисним процесом, що дозволяє більш обґрунтовано підходити як до процесів планування розвитку персоналу, так і відбору на керівні/експертні позиції. При цьому у разі невеликого офісу подібна оцінка може бути виконана і без залучення сторонніх компаній та витрат на оплату відповідних послуг.

Таким чином, система оцінювання у ТОВ «Реноме Смарт» може вважатися функціонуючою, але недостатньо ефективною в частині автоматизації, регулярності, прозорості критеріїв та інтеграції з навчанням і кар'єрним ростом працівників. Для підвищення результативності доцільним є впровадження компетентнісної моделі, створення єдиних стандартів критеріальної оцінки, розширення набору KPI, введення квартальних фідбек-сесій і побудова електронного HR-кабінету з персональними картами розвитку співробітників. Запропоновані зміни дадуть можливість підприємству перейти від формального контролю до стратегічного управління персоналом, посилити корпоративну культуру та зменшити ризик плинності кадрів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «Реноме Сمارт», особливостей його кадрової політики та практики оцінювання роботи персоналу. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про стан системи управління людськими ресурсами та визначити ключові проблемні аспекти, що потребують удосконалення.

У ході дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Реноме Сمارт» є сервісно-технологічною компанією з високим рівнем складності бізнес-процесів, діяльність якої ґрунтується на наданні інженерних, сервісних та ІТ-послуг. Підприємство функціонує в умовах динамічного ринку, що вимагає оперативності, високої кваліфікації персоналу та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Фінансово-економічні показники за 2023–2024 роки свідчать про зростання обсягів діяльності та доходів, однак одночасно виявлено тенденцію до підвищення витрат і зниження рівня прибутковості, що актуалізує питання підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Аналіз кадрової політики підприємства показав, що вона загалом відповідає стратегічним цілям компанії та базується на компетентнісному підході, орієнтації на розвиток персоналу та підтримання високого рівня професійної підготовки працівників. На підприємстві сформована розгалужена HR-служба, яка охоплює функції рекрутингу, адаптації, розвитку, мотивації, аналітики та кадрового адміністрування. Водночас кадрова політика має переважно операційний характер, а окремі її інструменти недостатньо інтегровані у єдину систему стратегічного управління персоналом.

Оцінка діючої системи оцінювання праці персоналу дозволила встановити, що на підприємстві застосовуються традиційні методи контролю результативності роботи, зокрема атестація, аналіз виконання посадових

обов'язків, оцінювання професійних навичок та частково — показників ефективності. Разом з тим система оцінювання має фрагментарний характер, не охоплює всіх категорій персоналу однаковою мірою та не забезпечує повної прозорості результатів для працівників. Виявлено, що оцінка персоналу недостатньо пов'язана з системами мотивації, розвитку кар'єри та формування кадрового резерву.

У процесі аналізу ефективності діючої системи оцінки роботи персоналу встановлено низку проблемних аспектів. Зокрема, відсутня єдина стандартизована модель оцінювання, що враховувала б як результати діяльності, так і рівень розвитку компетенцій. Не застосовуються сучасні комплексні інструменти оцінювання (360°, OKR, BalancedScorecard), а використання KPI має обмежений характер. Аналіз кадрових показників, зокрема плинності персоналу, вікової та кваліфікаційної структури (за умови чисельності персоналу 50 осіб), засвідчив наявність ризиків втрати ключових фахівців та нерівномірного навантаження між окремими групами працівників.

Отже, результати другого розділу свідчать, що, попри загалом стабільний кадровий потенціал і наявність базових елементів системи оцінювання, діюча практика оцінки роботи персоналу ТОВ «Реноме Сمارт» потребує суттєвого вдосконалення. Основними напрямками такого вдосконалення мають стати формування інтегрованої системи оцінювання на основі компетентнісного підходу, розширення аналітичної складової HR-процесів, посилення зв'язку між оцінюванням, мотивацією та розвитком персоналу, а також впровадження сучасних цифрових інструментів управління результативністю.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РЕНОМЕ СМАРТ»

3.1. Концепція формування вдосконаленої системи оцінювання персоналу

Одним із ключових елементів удосконалення системи оцінювання персоналу є ґрунтовний аналіз кадрового складу підприємства, його динаміки та структурних характеристик. Для ТОВ «Реноме Смарт», чисельність персоналу якого становить 50 осіб, доцільно здійснити оцінювання за такими напрямками: плинність кадрів, вікова структура, стаж роботи, професійно-кваліфікаційний склад та результативність праці.

Плинність персоналу є важливим індикатором ефективності кадрової політики та системи оцінювання праці. Високі значення цього показника можуть свідчити про недосконалість мотиваційних механізмів, неадекватність оцінювання результатів праці або низький рівень управлінських комунікацій.

Таблиця 3.1 - Показники плинності персоналу ТОВ «Реноме Смарт»

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	50
Прийнято протягом року, осіб	8
Звільнено протягом року, осіб	6
у т.ч. за власним бажанням	4
з ініціативи роботодавця	2
Коефіцієнт плинності, %	12,0

Коефіцієнт плинності персоналу становить 12 %, що є допустимим рівнем для сервісно-технологічних компаній, проте вказує на наявність резервів для вдосконалення системи оцінювання результатів праці та кар'єрного розвитку.

Вікова структура персоналу суттєво впливає на продуктивність, інноваційність та стабільність колективу. Для підприємств ІТ- та сервісного

профілю оптимальним вважається поєднання молодих фахівців та досвідчених інженерів.

Таблиця 3.2 - Вікова структура персоналу ТОВ «Реноме Сمارт»

Вікова група	Кількість осіб	Частка, %
До 30 років	12	24
30–39 років	18	36
40–49 років	14	28
50 років і старше	6	12
Разом	50	100

Найбільшу частку персоналу (36 %) становлять працівники віком 30–39 років, які поєднують високий рівень професійних навичок із здатністю до навчання та адаптації. Це створює сприятливі умови для впровадження компетентнісно орієнтованої системи оцінювання.

Стаж роботи є показником кадрової стабільності та ефективності адаптаційних процесів.

Таблиця 3.3 - Розподіл персоналу ТОВ «Реноме Смарт» за стажем роботи

Стаж роботи	Кількість осіб	Частка, %
До 1 року	7	14
1–3 роки	15	30
3–5 років	18	36
Понад 5 років	10	20
Разом	50	100

Домінування працівників зі стажем 3–5 років свідчить про відносну стабільність персоналу, проте наявність 14 % нових працівників актуалізує потребу в регулярному оцінюванні компетенцій і результативності з метою ефективної адаптації.

На основі аналізу віку, стажу та плинності доцільно застосувати рейтингову оцінку персоналу за результатами виконання KPI та рівнем розвитку компетенцій.

Таблиця 3.4 - Узагальнена оцінка персоналу ТОВ «Реноме Сمارт»

Рівень ефективності	Кількість осіб	Частка, %
Високий	16	32
Середній	24	48
Низький	10	20
Разом	50	100

Отримані результати підтверджують, що 20 % персоналу потребують індивідуальних програм розвитку, коригування КРІ або перегляду функціональних обов'язків, що обґрунтовує доцільність впровадження інтегрованої системи оцінювання на основі компетенцій та КРІ [4].

Таким чином, аналіз чисельності, плинності, вікової та стажової структури персоналу ТОВ «Реноме Смарт» підтверджує необхідність поглиблення системи оцінювання персоналу. Запровадження комплексної моделі оцінювання дозволить знизити плинність кадрів, підвищити прозорість кадрових рішень та забезпечити цільовий розвиток людського капіталу підприємства.

Ефективна система оцінювання персоналу виступає ключовим механізмом управління людськими ресурсами в сучасних компаніях, де результативність діяльності залежить не лише від наявності кваліфікованих працівників, а й від здатності підприємства створити умови для розвитку їхнього потенціалу, підтримання мотивації та відповідності професійних компетенцій стратегічним цілям бізнесу. Для ТОВ «Реноме Смарт» питання модернізації підходів до оцінювання кадрів набуло особливої актуальності, оскільки компанія функціонує у середовищі високої конкуренції, активної цифровізації операційних процесів та зростаючих вимог до якості обслуговування клієнтів. Потреба в оновленій концепції оцінювання полягає у переході від переважно формального контролю трудової дисципліни до системного підходу, де центральним елементом є оцінка компетенцій працівників як основи продуктивності та професійного розвитку [29].

Оцінка компетенцій розглядається не як разова атестація, а як безперервний процес вимірювання професійних, поведінкових і особистісних

характеристик працівника, які проявляються у реальних робочих ситуаціях. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише результат, але й шляхи його досягнення, стиль взаємодії з клієнтами та колегами, швидкість адаптації до нових умов, здатність до навчання та ініціативність. Компетентнісний підхід дає можливість побудувати єдину систему управління персоналом, яка пов'язує рекрутинг, навчання, розвиток кар'єри, матеріальне й нематеріальне стимулювання в єдиний логічний ланцюг [42].

У межах ТОВ «Реноме Сمارт» концепція вдосконаленої системи оцінювання базується на ідеї, що робота працівника має вимірюватися за KPI (ключовими індикаторами результативності) та компетенціями, які відображають не лише факт виконання завдань, а й рівень професійних умінь та відповідність корпоративним цінностям. Компетенції пропонується поділити на три групи: базові (для всіх працівників), функціональні (за категоріями посад) та лідерські (для керівників). Це забезпечить гнучкість моделі та її відповідність реальній структурі компанії.

Удосконалена концепція передбачає впровадження інтегрованої моделі оцінки, де результат формується на основі співвідношення: 60 % – KPI, 40 % – компетенції (пропорція може коригуватися залежно від посади). Таким чином, система стає не лише інструментом контролю, а й механізмом розвитку, що дає працівнику розуміння своїх сильних сторін та зон покращення, а керівництву – підстави для обґрунтованих управлінських рішень.

У таблиці 3.5 наведено орієнтовну структуру компетентнісної моделі, адаптованої до специфіки «Реноме Сمارт».

Таблиця 3.5 – Орієнтовна модель компетенцій та критеріїв їх оцінки у системі оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Смарт»

Група компетенцій	Зміст компетенції	Критерії оцінки (поведінкові індикатори)	Методи оцінювання
Базові	Комунікабельність, відповідальність, дисципліна	своєчасність виконання доручень; дотримання стандартів; якість взаємодії в команді	спостереження, анкетування, самооцінка
Функціональні	Професійні знання, технічні навички	правильність виконання операцій; швидкість реагування на задачі	КРІ-аналіз, атестація, тести
Лідерські	Управління командою, стратегічне мислення	здатність делегувати; підтримка мотивації; прийняття рішень	оцінка 360°, інтерв'ю, проєктні кейси
Ціннісні	Орієнтація на клієнта, інноваційність	якість сервісу; запропоновані покращення; участь у змінах	експертна оцінка, інтерв'ю з керівником

Реалізація моделі вимагає налаштування матриці балів та ваг для кожної компетенції. Для технічних спеціалістів більшої ваги набувають професійні показники, тоді як для менеджерів пріоритетними є лідерські та комунікаційні якості. Система балів (наприклад, 1–5) дозволить стандартизувати оцінювання й забезпечити порівнянність результатів між підрозділами. Важливо, щоб оцінка здійснювалася не лише керівником, а й включала самооцінку працівника, можливе залучення колег (peer-review), а для керівників — оцінку 360°, що підвищує об'єктивність і зменшує вплив суб'єктивного фактору [48, с. 76].

Окремої уваги потребує зв'язок результатів оцінювання з мотиваційною системою. Пропонується запровадити диференціацію преміювання, навчання та кар'єрного зростання залежно від рівня компетенцій. Співробітники з високими результатами можуть отримувати доступ до програм розвитку, наставництва, підвищення, а ті, хто демонструє прогалини, — індивідуальний план навчання. Таким чином, система перестає бути формальною та перетворюється на механізм управління людським капіталом.

Ще одним елементом концепції є цифровізація процесу, що включає використання HRM-систем, LMS-платформ та аналітичних панелей, які дозволяють фіксувати динаміку компетенцій у режимі реального часу.

Автоматизація сприятиме скороченню навантаження на HR-відділ, мінімізації людського фактору та формуванню прозорої аналітики для керівництва [56, с. 89]. Зі свого боку, працівник отримує доступ до кабінету розвитку, де бачить свій рейтинг, рекомендації та навчальні модулі.

Отже, концепція вдосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Реноме Сمارт» передбачає перехід від фрагментарних атестацій до комплексної компетентнісно-орієнтованої моделі, яка базується на прозорих критеріях, інтегрованих із KPI, підтримана цифровими інструментами й має чіткий зв'язок з мотиваційними механізмами. Очікуваним результатом є підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів, формування кадрового резерву та посилення корпоративної культури, де розвиток особистості працівника є таким же важливим, як і досягнення економічних показників підприємства.

Оцінка компетенцій співробітників - проведення тесту на професійну придатність працівника до ведення трудової діяльності. Проводиться на окремо взятому підприємстві відповідно встановленим у розглянутій організації та затвердженим її локальними нормативними актами критеріям. Зокрема – на відповідність діяльності працівника нормативам продуктивності, здійснення дзвінків, залучення клієнтів або реалізації продукції.

Оцінка компетенцій персоналу підприємства потребує відповідного порядку, за яким вона проводитиметься. В цілому, покрокове проведення оцінки компетенцій персоналу виглядає так:

1. Етап розробки системи. Цей етап має на увазі створення загальних інструментів, які будуть використовуватися в ході оцінки, а також критеріїв оцінювання.

2. Створення правової бази. Роботодавцю необхідно закріпити проведення оцінки компетенцій персоналу на підприємстві за допомогою відповідних локальних нормативних актів.

3. Розробка графіка проведення оцінки. На підприємстві має бути передбачено графік, відповідно до якого проводитиметься оцінка компетенцій працівників.

4. Безпосереднє проведення оцінки.

5. Формування результатів та винесення остаточного рішення щодо результати оцінки кожного конкретного працівника.

6. Аналіз результатів оцінки компетенцій у працівників підприємства через певний період після проведення процедури.

Для того, щоб проаналізувати прийняту в ТОВ «Реноме Смарт» систему оцінки компетенцій персоналу, розглянемо докладніше застосування використовуваних моделей оцінки. Особистісне та кар'єрне зростання співробітників має ґрунтуватися на результатах оцінок їх особистих та професійних компетенцій.

Метод оцінки компетенцій як кадровий інструмент допомагає ефективно вирішувати як безпосередньо кадрові питання, так і економічні проблеми підприємства. До його переваг можна віднести наступні особливості:

1. Можливість створення індивідуальних профілів ідеальних фахівців з урахуванням усіх особливостей та нюансів діяльності конкретної організації.

2. Доступність організації диференційованого відбору працівників. Застосування різних методів оцінки компетенцій у фахівців дає можливість відокремити різноманітні профілі трудової діяльності.

3. Простота та доступність методу після етапу визначення та розробки інструментів з метою оцінки компетенцій.

4. Регулярність. Проведення оцінки компетенцій може проводитись на регулярній та постійній основі, а використовуватись для неї можуть поточні показники організації. Однак незважаючи на достатню кількість переваг, має дана методика та певні недоліки, які можуть бути актуальними для багатьох працівників та роботодавців. А саме, до них можна віднести:

- суб'єктивність оцінки. Кадровий співробітник підприємства який проводить оцінку компетенцій, може мати упереджену думку щодо окремих

працівників. Нівелювати цей недолік може використання автоматичних систем оцінювання чи запрошення незалежних фахівців за методом аутсорсингу.

- необхідність розробки інструменту оцінювання. На підприємстві необхідно врахувати індивідуальні особливості його специфіки, а також скласти ідеальний профіль працівника кожної конкретної посади. При цьому цей недолік може бути усунений застосуванням готових професійних стандартів, однак у цьому випадку недолік буде полягати у невідповідності ідеального стандарту специфіці конкретного підприємства.

Порівняємо основні завдання з особистісними конструктами. Відповідно до цілей дослідження для кожного завдання відбираємо конструкт, який відповідає випробуванню, які мають максимальний ранг по перевагам. Нижче представлена модель компетенцій ІТ фахівця, що реалізується під час вирішення конкретних завдань у ТОВ «Реноме Сمارт». (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 - Показники оцінки компетенцій працівників ТОВ «Реноме Сمارт»

Завдання	Групи компетенцій	Компетенції
Пошук та залучення клієнтів	Соціальна	Комунікабельність
	Особистісна	Презентабельна зовнішність
		Уважність
		Ініціативність
Виявлення потреб та укладання договору з клієнтами на обслуговування	Методична	Гнучкість
		Вміння слухати
	Особистісна	Лояльність
Ведення переговорів з покупцем та продавцем	Методична	Неформальний підхід до клієнта
	Професійна	Судження та швидкість прийняття рішень
Організація презентації проектів	Методична	Оперативність
		Рішучість
	Професійна	Навички продажу
		Знання продукту

Продовження таблиці 3.6

Ведення переговорів з клієнтами	Особистісна	Висока відповідальність
		Зосередженість
	Соціальна	Вміння вести переговори
	Методична	Організаторські здібності
Внесення авансу	Методична	Стриманість у прояві емоцій
	Особистісна	Акуратність
Реєстрація угоди	Особистісна	Стресостійкість
		Організованість

Професійні компетенції – це знання, які працівник отримав та може надати у розпорядження підприємства. Методичні компетенції – це всі технології, які сприяють використанню знання, здобутого через професійну компетенцію.

Соціальні компетенції – всі ціннісно-необхідні, не обумовлені роботою висловлювання думок стосовно інших працівників.

Особистісні компетенції (або самокомпетенції) охоплюють такі складові, як саморефлексія, самоконтроль, мотивація та емпатія.

Отже, можна сказати що така модель якостей ІТ фахівців не враховує всіх нюансів роботи і не дозволяє вибудовувати роботу з персоналом на перспективу, а лише оцінювати вже одержані результати. У зв'язку можна вважати за необхідне розробити модель компетенцій персоналу ІТ компанії з метою здійснення не тільки оперативного, а й стратегічного управління кадрами.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що даний набір компетенцій, який використовується в роботі ТОВ «Реноме Сمارт», більше схожий на стандартний набір якостей, а не на індивідуально сформовану модель компетенцій працівника. Показників оцінки компетенцій працівників ТОВ «Реноме Смарт» недостатньо, оскільки вони відображають не всі необхідні професійні навички і якості.

3.2. Розроблення проєкту комплексної системи оцінювання праці персоналу

Ефективна система оцінювання персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє підприємству не лише об'єктивно вимірювати результати праці та професійний потенціал працівників, але й формувати основу для прийняття рішень щодо мотивації, навчання, кар'єрного просування та оптимізації HR-процесів. За результатами проведеного аналізу у розділі 2 встановлено, що існуюча система оцінки роботи персоналу ТОВ «Реноме Сمارт» потребує модернізації через наявність низки недоліків: фрагментарність критеріїв оцінювання, недостатня стандартизованість процедур, обмежена аналітичність результатів та низький ступінь інтеграції оцінки з програмами розвитку та системою стимулювання. Все це знижує можливості компанії щодо формування кадрового резерву, управління продуктивністю та підтримання високого рівня залученості працівників.

У зв'язку з цим актуальним є розроблення комплексної системи оцінювання праці персоналу, яка ґрунтуватиметься на компетентнісному підході, ключових показниках ефективності (KPI), оцінюванні за методами 360°, результативності у проєктній діяльності та відповідності корпоративним цінностям. Така система має бути адаптована до специфіки діяльності підприємства, відповідати сучасним тенденціям HR-менеджменту та забезпечувати прозорість, об'єктивність і вимірюваність результатів.

Розроблення комплексної моделі оцінювання передбачає структуризацію її елементів: визначення цілей та завдань, формування переліку компетенцій за категоріями посад, встановлення KPI, вибір методів збору та аналізу інформації, створення інструментів оцінювання, підготовку механізмів інтеграції результатів в систему управління персоналом. Важливим є також передбачення цифровізації процесів через використання HRM-систем, що дозволяє автоматизувати оцінювання, зберігати історичні дані, будувати

аналітичні панелі та забезпечувати швидкий доступ до метрик продуктивності працівників.

Таким чином, у цьому підрозділі здійснюється практична розробка моделі оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт», яка стане основою для подальшої реалізації системи управління ефективністю праці працівників. Розроблений проєкт орієнтований на підвищення організаційної результативності, зміцнення кадрового потенціалу, формування прозорої системи мотивації та створення умов для стійкого розвитку підприємства. Наступні розділи міститимуть опис компонентів моделі, методів оцінювання, показників діяльності працівників та механізмів інтеграції системи у HR-практику підприємства.

Аналізуючи отриманий список компетенцій, було з'ясовано, що оцінка компетенцій проводиться не системно, а стихійно. Потрібен компетентнісний підхід. Зі списку компетенцій було необхідно вибрати найважливіші. Для цього був застосований метод прямих атрибуцій. Було запропоновано оцінити дані компетенції за ступенем важливості за 3-бальною шкалою, де 3 – «вкрай важливо», 2 – «досить важливо» і 1 – «не суттєво».

Керівники колегіально оцінили цей список із запропонованих компетенцій із позначкою «вкрай важливо» залишилося 6 компетенцій. Ці компетенції є ключовими для виконання успішної діяльності ІТ фахівця.

Список ключових компетенцій:

1. Товарискість
2. Вміння слухати
3. Акуратність
4. Гнучкість
5. Організаторські здібності
6. Неформальний підхід до клієнта.

Ці компетенції є обов'язковими для виконання успішної діяльності, а решта в попередньому списку залишаються все-таки бажаними.

Професія ІТ-спеціаліста – творча, вона має на увазі самостійність, незалежність у прийнятті рішень. Усі угоди – різні, одна зовсім не схожа на

іншу, тому ключових компетенцій замало. Розробимо систему компетенцій співробітників ТОВ «Реноме Сمارт», додавши компетенції, важливі у діяльності ІТ-фахівця.

Таблиця 3.7 - Вдосконалена система компетенцій для співробітників ТОВ «Реноме Сمارт»

Компетенція	Індикатор
Професійна	
1.Орієнтованість на результат	Демонструє розуміння цілей організації. Ставить цілі, амбітні за термінами та результатами
	Досягає результатів відповідно до поставлених цілей у строк
	Стежить за передовим досвідом у своїй галузі
	Запитує зворотний зв'язок, намагається покращити навички та отримати нові знання
2.Ініціативність/Інновації	Здатний пропонувати нові ідеї та рішення, що відповідають бізнес-потребам
	Систематично працює над покращенням процесів, процедур та підвищенням ефективності
	Заохочує людей до прояву ініціативи
3.Орієнтація на клієнта (зовнішнього та внутрішнього)	Здійснює моніторинг задоволеності клієнтів. Ставить задоволеність клієнта на чолі списку пріоритетів команди
	Виявляє та відповідає на потреби, очікування та вимоги клієнтів
	Встановлює та підтримує добрі взаємини з клієнтами. Дотримується політики та практики для забезпечення коректного обслуговування клієнтів
	Вміє вести переговори/має навички продажу
Методичні	
1.Стратегічне бачення	Має чітке загальне уявлення про організацію, її бізнес та оточення
	Вміє ефективно переводити стратегію у конкретні плани діяльності
	Аналізує ризики та можливості кожної ситуації
	Здатний приймати оптимальні рішення у кожній ситуації
2.Управління змінами	Бореться за введення змін, необхідних для загальної стратегії
	Оцінює та відстежує розрив між поточною та необхідною ситуацією

Продовження таблиці 3.7

	Продовжує тримати у фокусі уваги головну мету в період невизначеності та змін
3. Комунікація	Як комунікатор ефективно виконує роль моста між топ-менеджментом та своєю командою
	Звертається до потрібного співробітника безпосередньо, не використовуючи впливу ієрархічного керівника
	Створює атмосферу відкритого та ефективного взаємодії між людьми
	Ясно і логічно викладає свої думки, беручи до уваги предмет спілкування, оточення та аудиторію
Особистісні	
1. Стресостійкість	Вирішуючи важкі завдання або зазнаючи тиску обставин, залишається ефективним, зберігає спокій, не дратується і не впадає в паніку
2. Організованість	Ефективно розпоряджається часом іншими ресурсами
	Акуратно працює із документами
	Якісно обробляє документацію
3. Адаптивність	Потрапивши в нову ситуацію або культурне середовище, швидко адаптує поведінку до нових вимог і залишається ефективним
Соціальні	
1. Здатність пристосовуватися до чужих та нових умов	Вміє вести переговори відповідно до ієрархічних та функціональних рівнів управління
	Володіє «мовою тіла»
	Вміння передавати свої неявні знання (наставництво)
2. Робота в команді	Розуміє свою роль у команді
	Допомагає створити та підтримувати командний дух
	Співпрацює з колегами в команді для досягнення спільних цілей та дотримання процесів. Шукає можливості для взаємодії з іншими командами
	Ділиться інформацією та знаннями з членами команди, прислухається до думки інших
3. Усунення внутрішніх та зовнішніх перешкод до взаємодії	Враховує думку інших людей
	Підтримує співпрацю як найбільш ефективного стилю в спільній роботі
	Обмінюється знаннями, інформацією та новими ідеями з колегами

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що компетенції дозволяють організувати стратегічну роботу з персоналом, використовувати на всіх етапах управління персоналом від пошуку і набору персоналу до його мотивації.

З метою ефективного використання запропонованої моделі необхідно встановити критерії визначення рівня сформованості кожної з компетенцій. (Табл.3.8)

Таблиця 3.8 – Критерії оцінки сформованості компетенцій

Компетенція	Індикатор	Критерій	Рівень сформованості		
			Високий	Середній	Низький
Організованість	Ефективно розпоряджається часом та іншими ресурсами	Час проведення переговорів	10 хв.	20 хв.	40 хв.
		Строки виходу на угоду	1 тиж.	2 тиж	4 тиж.
		Кількість помилок у документах	0	5	10
Робота в команді	Розуміє свою роль у команді	Кількість залучених клієнтів	20 осіб.	10 осіб.	5 осіб.
		Кількість невдалих угод	2	5	10
		Кількість скарг від колег	0	2	5
Орієнтованість на результат	Демонструє розуміння цілей організації	Час очікування клієнтом підбору об'єкту	3 дні	5днів	10 днів
		Кількість закритих угод	7	4	1
		Швидкість проведення операції	1 день	5 днів	3 тижні

Процес виявлення рівня сформованості компетенції є трудомістким та слабо формалізованим завданням. Запропонована модель компетенцій та розроблені індикатори дозволяють підвищити рівень поінформованості співробітників, тим самим дозволяючи їм визначати свої вектори в даній компанії.

Для оцінки компетенцій може бути використаний ширший арсенал методів, який у компанії не використовується, а могли б мати успіх.

Таблиця 3.9 – Методи оцінки компетенцій

Компетенції	Метод оцінки
Організованість	Описовий
Орієнтованість на результат	Метод інцидентів
Стресостійкість	Критичний інцидент
Стратегічне бачення	Аналіз конкретних ситуацій (кейси)
Робота в команді	Ділова гра
Орієнтація на клієнта (зовнішнього та внутрішнього)	Програмований контроль

Крім традиційних методів оцінки, таких як біографічний, тестування, анкетування, спостереження, методу оцінки на основі моделей компетенцій ефективними видаються описові методи, метод інцидентів, метод критичного інциденту, метод аналізу конкретних ситуацій, ділова гра, програмований контроль.

Технологія – це весь набір прийомів та методів, які використовуються в компанії. Технологія управління персоналом залежить, з одного боку, від масштабу компанії, з іншого - від поточних цілей, поставлених перед керуванням персоналом.

Для невеликої організації з чисельністю персоналу до 100 осіб, якою є досліджувана компанія, основним завданням оцінки персоналу є відбір «правильних» людей у компанію. Причому в цьому випадку основний акцент робиться не стільки на професійні якості, скільки на вміння «вписатися» в колектив, працювати відповідно до реальних потреб компанії.

Різноманітність методів свідчить про те, що кожна модель компетенцій може бути оцінена якісно та принести значні результати використання. Компетентнісний підхід дозволяє сформувати ефективніші технології роботи із персоналом.

1. На етапі пошуку та набору персоналу компетентнісний підхід може бути використаний наступним чином:

- встановлення конкретних вимог до кандидата на вакантну посаду;
- оцінка кандидата за цими вимогами;
- вибір найбільш відповідної посади працівника.

2. На етапі організації праці:

- встановлення обов'язкових умінь та навичок співробітника, застосовуваних практично;
- оцінка умінь та навичок співробітника, що застосовуються на практиці;
- розподіл обов'язків залежно від рівня сформованості компетенцій.

3. На етапі мотивації персоналу:

- визначення сильних та слабких сторін співробітника;
- визначення причин слабких сторін співробітника;
- визначення заходів щодо їх усунення, розробка індивідуальної програми розвитку співробітника.

4. На етапі навчання/розвитку:

- визначення недостатньої інформації співробітнику, яка використовується в роботі;
- вибір тем, що вимагають проведення додаткових курсів та тренінгів для працівників;
- організація навчання та розвитку навичок та умінь.

5. Етап вивільнення персоналу:

- планування вивільнення;
- відбір тих, хто не пройшов атестацію, систематично порушує дисципліну;
- прийняття рішення щодо вивільнення співробітника.

Інтерв'ю щодо компетенцій. Основні плюси - дешевизна та універсальність: компанія може розробляти різні модифікації оціночних інтерв'ю. Наприклад, керівник може проводити бесіди щодо «вузьких напрямків»: поведінковим чи професійним компетенціям, робити оцінку результатів роботи.

Але все ж таки найбільш популярні комплексні інтерв'ю, як правило, інтерв'ю у корпораціях проводить безпосередній керівник співробітника, при розмові може бути присутнім HR-менеджер.

Вказана співбесіда проводиться наступним чином:

- кандидату запитують різні компетенції, з метою визначення всіх встановлених індикаторів;
 - формулювання їх здійснюється з використанням конкретних прикладів, тобто претенденту потрібно вказати варіант дій у різних ситуаціях чи відповісти на певне питання;
 - якщо уточнюється одна компетенція, то питається у довільному порядку, щоб максимально ускладнити відповідь майбутнього працівника та зробити оцінку найоб'єктивнішою;
 - для кожної відповіді заздалегідь обумовлюються певні часові обмеження – кілька хвилин;
 - за результатами відповідей претендента йому виставляється оцінка за кожним параметром, з наступним визначенням підсумкових показників.
- Основні правила проведення інтерв'ю з компетенцій включають алгоритм:

- підготовка;
- встановлення контакту, позначення цілей;
- за допомогою питань отримати поведінкові приклади.

Підготовка. Перед інтерв'ю необхідно вивчити компетенції, які оцінюються, та питання з інтерв'ю щодо компетенцій.

Встановлення контакту. Інтерв'ю починається з вступної частини, метою якої є пояснення інтерв'юованим цілей і регламенту майбутнього діалогу, і навіть встановлення контакту.

Отримання прикладів: Поведінковий приклад отримано, коли у нас складається «міні-фільм» того, що відбувається.

Опис має відповідати принципу STAR (поведінкові приклади також називають star прикладами):

S (situation) – ситуація. Яким був загальний контекст?

T (target) – ціль. Яку мету ставив перед собою інтерв'юваний?

A (action) – дія. Що саме він зробив?

R(result) – результат. До чого це спричинило?

Як правило, оцінюваний рідко веде розповідь за принципом STAR. Тому знадобляться питання, що уточнюють. Як правило, хороший STAR-приклад дає інформацію відразу з кількох компетенцій (і з багатьох індикаторів).

Запитання до оцінки компетенції «Орієнтація на результат»

1. Опишіть ситуацію, коли Вам не вдалося досягти поставленої мети професійної діяльності? У чому причини успіху?

2. За рахунок якихось власних якостей Ви, як правило, досягаєте наміченої мети?

3. Що Вас може «вибити з колії», коли Ви працюєте над реалізацією цілі?
Приклад?

4. Що може Вам допомогти та прискорити роботу над досягненням поставленої цілі у роботі? У особистому житті?

5. На що Ви можете піти під час досягнення особистої мети?

Запитання до оцінки компетенції «Лояльність до організації»

1. Опишіть ідеального роботодавця?

2. Як Ви ставитеся до корпоративних цінностей нашої компанії?

3. Як Ви вчините, якщо Ваші цілі суперечитимуть цілям компанії?

4. Що Ви привносите до нашої компанії? Що компанія дає вам?

5. Розкажіть, які професійні мотиви керують Вами?

6. Що Ви робитимете, якщо будете вважати, що компанія вас обманює або маніпулює?

7. Як вчините, якщо Вам зробить пропозицію про роботу наш конкурент на більш вигідні умови?

8. Опишіть ситуації, коли Ви думали про зміну місця роботи?

Запитання до оцінки компетенції «Стресостійкість»

1. Що може вивести з врівноваженого стану? Наведіть приклад останнього Вашого стресу на роботі?

2. Як Ви повертаєте себе до сталого стану? Чому саме це Вам допомагає?

3. Чому, на Ваш погляд, люди курять чи вживають алкоголь, перебуваючи у стресовій ситуації?

4. Що Ви робитимете, якщо бачите, що близька Вам людина перебуває у емоційній напрузі?

5. Сьогодні Ви відчували стрес?

Запитання до оцінки компетенції «Комунікабельність»

1. Розкажіть на конкретному прикладі про те, як Ви готуєтеся до важливих зустрічей. Що Ви робите для того, щоб дохідливо донести свої ідеї до співрозмовників/клієнтів?

2. Чи доводилося Вам відстоювати свої ідеї перед керівництвом, колегами? Як Ви це робили? Наведіть приклад.

3. Чи стикалися Ви коли-небудь із ситуаціями непорозуміння з боку колег, керівництва. Наведіть приклад. У чому на вашу думку була причина того, що Вас не зрозуміли? Як Ви діяли? Чим вирішилася ситуація?

4. Кого б Ви назвали «важкою» у спілкуванні людиною? Наведіть приклад (без імен). Опишіть якийсь випадок взаємодії з цією людиною. Що було для Вас особливо складним? Якою була Ваша мета, ціль Вашого співрозмовника? Як Ви зрозуміли, що має такі інтереси? Чим усе закінчилося?

5. Які аргументи на Ваш погляд надають найбільший вплив на співрозмовника/клієнта? Наведіть приклад ситуації, коли «аргументи не діяли»? Що ви робили? Чим завершилась ситуація?

6. У яких ситуаціях спілкування Ви відчуваєтеся невпевнено, відчуваєте дискомфорт?

Непрямий замір: під час інтерв'ю необхідно звернути увагу, наскільки оцінюваний уважний до питань. Чи слухає він питання, чи перебиває і т.д.

Запитання до оцінки компетенції «Уміння працювати в команді»

1. Кого Ви можете назвати командою? Що Ви як член команди, робите для того, щоб робота команди була ефективною? Наведіть приклад.

2. Наведіть приклад того, як Ви працювали над спільним рішенням командного завдання. Як було організовано взаємодію? Які функції у команді Ви виконували? Які складнощі виникали у процесі спільної роботи? Які дії Ви робили для їхнього вирішення? Який був результат?

3. Чи буває так, що Ваші інтереси суперечать інтересам вашої команди? Опишіть таку ситуацію. Якою була ваша мета? Як Ви діяли? Як вирішилася ситуація?

4. Чи буває так, що колеги звертаються до Вас за допомогою? Як Ви робите? Наведіть приклад. Як це відбивається на Вашій власній діяльності?

5. Що для Вас «командний дух» і що Ви робите для його підтримки та зміцнення у своїй команді? Розкажіть на прикладі конкретних дій.

6. Чи бувало так, що до Вас зверталися за допомогою у врегулюванні конфлікту, спірного питання Ваші колеги? Наведіть приклад такої ситуації. Що Ви зробили? Чим вирішилася ситуація? За рахунок чого вдалося знайти вихід, рішення?

Питання до оцінки компетенції «навчання та саморозвиток»

1. Розкажіть, які Ваші професійні якості та особистісні показники розвинені сильно? Наведіть конкретні приклади? Чому у Вас розвинуті саме ці якості? Що для цього ви робите?

2. Розкажіть, які якості у Вас недостатньо розвинені? Наведіть конкретні приклади?

3. Що ви читали останнім часом? Чому саме цю літературу?

4. Чи плануєте Ви підвищувати свою кваліфікацію? Чому саме плануєте навчатись?

5. Якби у Вас була можливість, то яку вищу освіту Ви б зараз отримали? Чому?

6. Ким себе бачите через 3 роки та 7 років? Чому?

Коротко підсумовуючи сказане, можна відзначити, що цей вид інтерв'ю дозволяє достовірно з'ясувати рівень підготовки кандидата з різних напрямів, із

забезпеченням різнобічного підходу до його професійним та особистим якостям.

У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів автоматизація HR-функцій набуває статусу стратегічної потреби. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій та сервісного обслуговування, де швидкість доступу до даних, прозорість комунікації та регулярність оцінювання персоналу безпосередньо впливають на якість послуг і конкурентоспроможність на ринку. ТОВ «Реноме Сمارт», як технологічно орієнтована компанія, що активно впроваджує інновації в операційну діяльність, потребує впорядкованої системи управління людським капіталом, яка здатна поєднати кадровий облік, оцінювання компетенцій, управління ефективністю, навчання та розвиток працівників в єдиному цифровому середовищі. У цьому контексті використання HRM-платформи PeopleForce є доцільним та перспективним рішенням, яке відповідає світовим підходам HumanCapitalManagement.

PeopleForce – це хмарна система автоматизації HR-процесів, розроблена для малих та середніх підприємств, що забезпечує цифровий супровід усіх етапів роботи з персоналом – від рекрутингу та адаптації до оцінювання KPI, побудови системи компетенцій, відстеження продуктивності та побудови HR-аналітики. Застосування платформи дозволяє відмовитися від фрагментованих Excel-таблиць, підвищити прозорість HR-процесів та знизити витрати часу на адміністративні операції. Особливо важливим для модернізації системи оцінки персоналу є модулі Performance&Goals, Competencymatrix, HR Analytics, які відкривають можливість перейти від формальної оцінки до регулярного управління результативністю.

Вибір PeopleForce зумовлений низкою факторів, що підкріплені поточними недоліками в HR-системі підприємства, виявленими у процесі аналізу діяльності. Компанія застосовує традиційний підхід до оцінювання ефективності, який базується на періодичних атестаціях, індивідуальних бесідах та експертних судженнях керівників. Відсутність автоматизованої бази

історичних даних обмежує можливості відстеження динаміки розвитку компетенцій, формування кадрового резерву та довгострокового планування. Крім того, оперативна аналітика та порівняння результатів між підрозділами здійснюються вручну, що підвищує ризик суб'єктивності та знижує швидкість прийняття управлінських рішень.

PeopleForce дозволяє побудувати цифрову екосистему оцінювання персоналу, де всі процеси будуть об'єднані в єдиній платформі. Система забезпечує ведення електронних персональних профілів, автоматичне формування KPI, відстеження прогресу за OKR, регулярні Performancereview, 360-градусне опитування, створення індивідуальних планів розвитку та формування каталогу компетенцій. Це особливо важливо в умовах, коли компанія орієнтована на розвиток інноваційних сервісів, а продуктивність працівників та їх компетентність стають ключовими драйверами цінності бізнесу.

З точки зору інтеграційних можливостей PeopleForce підтримує підключення до GoogleWorkspace, Jira, Slack, Microsoft Teams, що спрощує взаємодію між HR-відділом, керівниками та співробітниками. Таким чином, платформа може бути впроваджена без необхідності масштабної зміни цифрової інфраструктури підприємства.

PeopleForce має модульну структуру, що дозволяє адаптувати систему під конкретні HR-процеси компанії. Для формування вдосконаленої системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт» ключовими є такі блоки.

Таблиця 3.10 - Функціональні можливості PeopleForce, важливі для системи оцінювання

Модуль PeopleForce	Можливості для підприємства	Очікуваний ефект від впровадження
Performance&Goals	постановка цілей, KPI, OKR; автоматичне відстеження прогресу; performance-review	прозорість оцінювання; порівняння результатів між працівниками; мотивація до досягнення цілей
CompetencyMatrix	формування моделі компетенцій, індивідуальних профілів, рівнів володіння навичками	базовий інструмент для побудови системи розвитку, навчання та кадрового резерву

HR Analytics	аналітичні панелі, динаміка продуктивності, показники плинності, запізнь, ефективності	управлінські рішення формуються на основі даних, а не суб'єктивних оцінок
PeopleTime / PeoplePulse	e-Timesheet, опитування задоволеності та залученості	зниження ризиків вигорання і підвищення лояльності персоналу
PeopleLearn (LMS-модуль)	навчання, тести, курси, траєкторії розвитку	зв'язок оцінки компетенцій з розвитком та навчанням

У контексті модернізації системи оцінювання PeopleForce виконує одразу дві ключові функції: створення механізму вимірювання ефективності та формування інструментів розвитку працівників. Оцінювання перестає бути разовою процедурою та перетворюється на безперервний процес performance-management.

Автоматизація HR-процесів дозволяє отримати як кількісні, так і якісні ефекти. До основних прогнозованих результатів належать:

- зменшення адміністративного навантаження на HR-відділ на 30–40% завдяки переходу від ручних форм до цифрових;
- підвищення об'єктивності оцінювання шляхом введення стандартизованих параметрів KPI і компетенцій;
- скорочення часу закриття вакансій та адаптації нових працівників за рахунок автоматизації онбордингу;
- формування кадрового резерву на основі даних, а не інтуїтивних рішень;
- підвищення прозорості та керованості цілей підприємства завдяки інтеграції KPI та OKR;
- зростання рівня залученості працівників, задоволеності роботою та скорочення плинності персоналу.

Таким чином, впровадження PeopleForce не лише модернізує систему оцінювання, а й створює основу для формування системи управління ефективністю персоналу, орієнтованої на результат, розвиток та безперервне вдосконалення human-capital.

Щоб впровадження відбулося результативно, важливо забезпечити поетапний перехід:

- Підготовчий етап – аудит HR-процесів, формування моделі компетенцій, визначення KPI.
- Налаштування системи – створення профілів співробітників, перенесення даних, запуск модулів Performance та Competency.
- Пілотний період – тестування на окремих підрозділах, збір зворотного зв'язку, коригування моделей.
- Повномасштабний запуск – інтеграція LMS-модулів, автоматизація оцінювання, формування аналітичних панелей.
- Моніторинг і розвиток – регулярні review, оновлення компетенцій відповідно до стратегії компанії.

Успіх впровадження залежить також від комунікаційної політики: працівники повинні розуміти цілі змін, вигоди для себе, механіку оцінювання та можливості кар'єрного розвитку на основі результатів оцінки компетенцій.

Таким чином, використання PeopleForce у процесі оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт» є не просто технічним оновленням, а стратегічним кроком, спрямованим на формування сучасної, прозорої та ефективної системи управління персоналом. Платформа дозволяє повністю трансформувати підхід до оцінювання результативності та компетенцій, перевести його з паперових процедур у цифрове середовище, створивши основу для регулярного моніторингу, аналітики, навчання та розвитку людського капіталу. Інтеграція PeopleForce забезпечить підприємству стабільний доступ до HR-даних, знизить суб'єктивність прийняття кадрових рішень та посилить конкурентні позиції компанії завдяки використанню компетентнісної моделі управління.

3.3. Впровадження проєкту та оцінка очікуваних результатів

Розроблення проєкту вдосконаленої системи оцінювання персоналу матиме практичну цінність лише за умов її поетапного впровадження у внутрішні процеси підприємства та забезпечення реального використання отриманих результатів у кадрових рішеннях. На підприємствах, де оцінювання

виконується формально або не пов'язане з подальшими управлінськими діями, така система не дає очікуваного ефекту, оскільки співробітники не відчують взаємозв'язку між власними результатами, мотивацією та професійним розвитком. Тому важливим є не лише створення нової моделі ОРП (оцінки результативності персоналу), але й організація її впровадження, включаючи інформаційне супроводження, підготовку персоналу до змін та визначення показників, за якими оцінюватиметься ефективність системи в динаміці.

У межах цього підрозділу пропонується алгоритм імплементації оновленої системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Сمارт», який охоплює організаційний, методичний, технологічний та комунікаційний блоки. Значну увагу буде приділено питанням ролі HR-відділу й керівників структурних підрозділів, підготовці інструктивних матеріалів та процедур, вибору технологічних сервісів для автоматизації процесу оцінки. Паралельно з описом етапів упровадження здійснюватиметься прогнозування очікуваних результатів, що включатимуть як якісні зміни (підвищення прозорості HR-процесів, зміцнення корпоративної культури, розвиток управлінської компетентності керівників), так і кількісні індикатори (зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності, зростання залученості персоналу).

Запропонований підхід дозволяє розглядати систему оцінювання не як одноразовий захід, а як інтегрований елемент HR-стратегії підприємства, що впливає на формування кадрового резерву, систему мотивації, розвиток компетенцій та ефективність бізнес-процесів у цілому. У подальших підрозділах буде розкрито логіку впровадження проєкту, окреслено потенційні ризики та механізми забезпечення його результативності, а також запропоновано систему показників, що дозволить здійснювати моніторинг і оцінку ефекту від реалізації вдосконаленої моделі оцінювання персоналу на ТОВ «Реноме Сمارт».

Розглянувши детально запропоновані заходи, проведемо оцінку їх вартості. Для цього побудуємо таблицю 3.11, в якій проведемо калькуляцію

матеріальних витрат на вдосконалення оцінки персоналу в ТОВ «Реноме Сمارт»

Таблиця 3.11 – Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення процедури оцінки персоналу ТОВ «Реноме Смарт»

№	Захід	Відповідальний	Витрати, грн
1	Інформування працівників про проведення атестації	Начальник відділу кадрів	-
2	Впровадження комплексної оціночної процедури – матриці атестації працівників	Начальник відділу кадрів	10000
3	Мотивація співробітників, річний преміальний фонд	Головний бухгалтер	1500000
4	Впровадження автоматизованої системи атестації персоналу – PeopleForce	Системний адміністратор, начальник відділу кадрів	8000
5	Непрямі витрати	Начальник відділу кадрів, головний бухгалтер	100000

Таким чином, у процесі розробки рекомендацій щодо покращення організації оцінки персоналу у ТОВ «Реноме Смарт», з'ясовано проблеми, що потребують вирішення, а також визначено заходи, які сприяють їх запобіганню. Крім того, в ході розробки заходів удосконалення процедури оцінки персоналу, складено календарний план та проведено калькуляцію матеріальних витрат, що склали 1118000 грн.

Якщо правильно організувати процес проведення оцінки, то можна отримати позитивні результати, які сприятливо впливають на діяльність підприємства. Підприємство отримує абсолютно конкретні вигоди. А кожен атестований співробітник неоцінений досвід, що дозволяє надалі удосконалити свою роботу.

Усі потенційні переваги підприємства від проведення оцінки поділяються на групи за напрямками:

1. Отримання економічного ефекту, тому що:

- знижуються похибки, що стали результатом неправильного розподілу кадрів для підприємства;
- зменшуються втрати робочого часу, що виникають від недостатнього контролю за роботою провідних фахівців;
- своєчасно виявляються та вирішуються проблеми, які перешкоджають підвищенню продуктивності праці на основних напрямках роботи;
- правильно оцінюються основні цінності трудових ресурсів підприємства;
- посилюється ступінь сукупних цілеспрямованих дій, що дозволяють розробити методи управління вищого рівня завдяки впровадженню перевірок професійної придатності, вишукується механізм взаємозв'язку керівництва та провідних фахівців підприємства, що допомагає досягти злагодженості у роботі.

2. Удосконалення виробничих відносин за допомогою отримання найбільшої користі від здібностей провідних категорій персоналу:

- визначення потреб підприємства, які мають першорядну важливість;
- направлення на навчання щодо підвищення кваліфікації провідного персоналу;
- комплектування резерву кадрів, здатного впроваджувати в виробничий процес інноваційні рішення та новітні технології;
- посилення ступеня самомотивації працівників за допомогою спонукання до дій, що підвищують продуктивність їхньої діяльності.

3. Підприємством досягається соціально-психологічний ефект, оскільки:

- підвищується ступінь довіри за рахунок спільних дій щодо збільшення продуктивності праці, завдяки гласності, прозорості;
- мотивація працівників посилюється внаслідок отримання задоволення від роботи, можливості кар'єрного зростання, налаштування на тривалу співпрацю;
- очікування змін на краще у відносинах колективу соціально-психологічного характеру

Таким чином, через проведення оцінки керівництво ТОВ «Реноме Сمارт» визначає, наскільки ефективно працюють його працівники. Оцінка персоналу є базовою процедурою, необхідною для ефективного керування компанією. У ході проведення такої оцінки професійних компетенцій керівник ТОВ «Реноме Сمارт» може з'ясувати, чи є у працівника необхідні навички для виконання всіх його обов'язків, чи він відповідає тому окладу, який отримує. Іноді оцінка може призводити до скорочення якоїсь посади, оскільки фахівець, який обіймає її, дублює функції інших співробітників. Відповідно, це призводить до невинновданого збільшення загального фонду заробітної плати. Можливий варіант, коли відбувається не скорочення, а перерозподіл обов'язків та відповідний перерахунок окладів співробітників. Якщо співробітники помітно вирости у своїх професійних компетенціях, їх зарплата за підсумками оцінки може збільшитися. Тобто ця перевірка не покликана звільняти когось, вона потрібна для більш об'єктивного погляду на можливості персоналу в цілому та кожного зі співробітників окремо.

Грамотно поставлена у ТОВ «Реноме Смарт» система оцінки персоналу дозволяє вирішити одразу дві найскладніші та важливі задачі: оптимізувати витрати на заробітну плату та значно підвищити мотивацію персоналу.

Оцінювання не слід розглядати виключно як спосіб позбутися недобросовісних працівників, хоча вона дуже дієва в цьому напрямі. Крім виявлення відвертого «офісного планктону» в лавах співробітників, атестація дозволяє визначити і тих працівників, які хочуть розвиватися і прагнуть постійно навчатися новим навичкам.

Для того щоб таке прагнення до освоєння нових вершин у професійному напрямку було направлено у правильне русло, складається програма навчання та розвитку персоналу. Звичайно, в ідеалі, хочеться, щоб кожен працівник був спрямований на всебічне освоєння своєї професії, але тільки завдяки перевірці керівництво ТОВ «Реноме Смарт» може зрозуміти, хто справді цього хоче, а хто лише створює видимість.

Основними позитивними моментами від проведення оцінки для керівництва ТОВ «Реноме Сمارт» є такі:

- з'являється можливість обґрунтовано та об'єктивно виконувати кадрові перестановки;
- формуються чіткі вимоги до персоналу, тобто стає більш зрозуміло, хто і за що відповідає, які компетенції є у кожного з співробітників;
- керівник може оцінити ефективність своєї роботи з підлеглими, що є важливим для майбутньої взаємодії всередині компанії;
- атестація дозволяє виявити якісь конфлікти усередині колективу, які під час звичайної «робочої рутини» вислизали з поля зору керівника, відповідно, з'являється можливість усунути ці конфлікти;
- періодична оцінка праці працівників має на увазі їх більш активні дії та прагнення до навчання, адже є шанс покращити свої фінансові умови, тим хто успішно пройшов атестацію;
- така перевірка також дозволяє визначити тих співробітників, які діють за принципом найменшої дії.

На жаль, погляди деяких працівників не припадуть до душі роботодавцю та оцінка дозволить керівнику обґрунтовано звільнити їх. Проте атестацію не можна розглядати, лише як інструмент оцінки персоналу керівником, для самих працівників вона також приносить багато користі.

- завдяки регулярним перевіркам рівня компетенцій, співробітник перебуває у постійному робочому тонусі, відповідно він добре робить свою роботу;
- у ході атестації працівник розуміє, що йому потрібно робити у майбутньому, щоб повністю відповідати професійним очікуванням керівника;
- така перевірка навичок та умінь співробітників допомагає налагодити більш ефективну взаємодію між підлеглим та його начальником, що також позитивно позначається на подальшій роботі співробітника у компанії;

- у працівника з'являється можливість висловити всі свої міркування з приводу роботи, можливо, розповісти про якісь свої потреби, які раніше не були враховані, поділитися планами на майбутнє і т.д.

Таким чином, оцінку персоналу у ТОВ «Реноме Сمارт» можна назвати способом мотивування співробітників до постійного вдосконалення своїх професійних навичок, вчитися чомусь новому, отже, повніше розкрити свій потенціал. У той же час, вона допомагає визначити, у яких моментах працівник діє добре, а в яких не дуже. У будь-якому випадку, періодичні перевірки професійних компетенцій співробітників простимулюють їх до навчання та до більш ґрунтовного виконання своїх робочих обов'язків.

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення атестації персоналу у ТОВ «Реноме Смарт», будуть використані такі показники як TCO (TotalCostofOwnership - сукупна вартість володіння) та показник ROI. Для розрахунку TCO необхідно скласти всі прямі та непрямі витрати, ROI відносно простий у розрахунку, а також має більшу наочність для керівництва. Даний показник є кількісним та відображає фінансову вигоду від вкладених коштів. Він розраховується як відношення чистого дисконтованого доходу, що очікується від впровадження проекту до загальної суми вкладень.

$$ROI = \frac{\text{Вигоди від впровадження проекту} - \text{сума вкладень у проект}}{\text{сума вкладень у проект}} * 100\%$$

Вкладення вважаються успішними в тому випадку, якщо значення ROI перевищуватимуть 100%.

Розрахуємо показник ROI від впровадження системи заходів щодо удосконалення атестації персоналу для ТОВ «Реноме Смарт». Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення процедури оцінки персоналу на підприємстві показала, що для впровадження їх на практиці знадобиться бюджет 1118000 грн. Термін використання системи оцінимо у 3 роки. Прямі вигоди від реалізованих заходів оцінюються в 1500000 грн. на рік (1000000 грн. - Перший

рік). Непрямі вигоди при реалізації заходів щодо вдосконалення процедури оцінки персоналу дозволять скоротити витрати на її проведення на 20% і оцінюються в 500 000 грн. - перший рік, 800 000 грн. - другий рік, 870000 грн. - третій рік. Норма дисконту 10%.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Розрахунок коефіцієнта дисконтування

Рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Коефіцієнт дисконтування	$1/(1+0,1)^1=0,9$	$1/(1+0,1)^2=0,45$	$1/(1+0,1)^3=0,3$

Далі розрахуємо сукупну вартість ТСО (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Розрахунок сукупної вартості володіння (ТСО)

Витрати	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Інформування працівників про проведення атестації	10000	-	-
Впровадження комплексної оціночної процедури – матриці атестації працівників	1000000	1100000	1200000
Мотивація співробітників, річний преміальний фонд	8000	4000	4000
Впровадження автоматизованої системи атестації персоналу – PeopleForce	100000	20000	20000
Всього:	1118000	1124000	1224000

Розрахуємо вигоди від запровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення оцінки персоналу у ТОВ «Реноме Смарт» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Розрахунок вигоди від впровадження проекту

Вигоди, грн	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Прямі	1500000	2000000	2500000
Непрямі	500000	800000	870000
Всього	2000000	2800000	3370000

Таблиця 3.15 – Розрахунок дисконтованих величин

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Вигоди	$2000000 \times 0,9 = 1800000$	$2800000 \times 0,45 = 1260000$	$3370000 \times 0,3 = 1011000$
Витрати (сума інвестицій)	$1118000 \times 0,9 = 1006200$	$1124000 \times 0,45 = 505800$	$1224000 \times 0,3 = 367200$
(Вигоди-Витрати)	793800	754200	643800

Отже, розрахуємо ROI:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= 793800 + 754200 + 643800 \\ &\times 100\% = 116,6\% \\ &\frac{793800 + 754200 + 643800}{1006200 + 505800 + 367200} \end{aligned}$$

Проведені розрахунки показника ROI говорять про те, що на кожную вкладену гривню у заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу у ТОВ «Реноме Сمارт» через три роки буде отримано 1,16 грн. чистого прибутку.

Таким чином, на підставі розрахованого показника ROI можна говорити про ефективність заходів щодо вдосконалення системи оцінки персоналу у ТОВ «Реноме Смарт» при розрахунку на 3 роки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення атестації персоналу в ТОВ «Реноме Смарт» буде досягнуто наступних результатів:

- зменшуються фінансові втрати за рахунок швидшого проведення процедури атестації, за рахунок мінімального відволікання від роботи кваліфікованого персоналу фірми;
- з'являється інструмент для об'єктивної оцінки знань співробітників, зменшується вплив протекціонізму у компанії;
- створюється здорова конкуренція у колективі, яка можлива лише за наявності об'єктивної оцінки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано проєкт удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Смарт», спрямований на підвищення ефективності управління людськими ресурсами,

зростання результативності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої динаміки сервісно-технологічного ринку.

У підрозділі 3.1 сформовано концепцію вдосконаленої системи оцінювання персоналу, яка базується на компетентнісному підході, інтеграції кількісних і якісних показників результативності, а також узгодженні процесів оцінювання зі стратегічними цілями підприємства. Обґрунтовано, що традиційні фрагментарні підходи до оцінки персоналу не відповідають сучасним вимогам сервісно-інженерних компаній, діяльність яких залежить від професійної компетентності, швидкості реагування та якості взаємодії з клієнтами. Запропонована концепція передбачає перехід від формальної атестації до системного, регулярного й аналітично обґрунтованого оцінювання, орієнтованого на розвиток персоналу та підвищення його залученості.

У підрозділі 3.2 розроблено проєкт комплексної системи оцінювання праці персоналу ТОВ «Реноме Сمارт», який поєднує інструменти KPI, компетентнісного оцінювання, елементи 360°, OKR та BalancedScorecard. Сформовано структуру системи оцінки за категоріями персоналу (інженерно-технічний персонал, офісні працівники, менеджери), визначено ключові показники ефективності, перелік базових і професійних компетенцій, а також запропоновано модель зваженого оцінювання із використанням балів і коефіцієнтів значущості. Доведено, що така система дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки, прозорість управлінських рішень та зв'язок результатів оцінювання з мотивацією, навчанням і формуванням кадрового резерву.

Особливу увагу в межах проєкту приділено цифровізації процесів оцінювання. Обґрунтовано доцільність використання сучасних HRM-систем, LMS-платформ та аналітичних панелей, зокрема впровадження HRM-платформи PeopleForce, яка забезпечує автоматизацію збору даних, моніторинг KPI, управління компетенціями, аналітику персоналу та підтримку управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє зменшити вплив суб'єктивного фактору, підвищити точність оцінювання та сформувати єдиний інформаційний простір HR-аналітики.

У підрозділі 3.3 розглянуто механізм впровадження оновленої системи оцінювання персоналу та здійснено оцінку очікуваних результатів. Запропоновано поетапний алгоритм впровадження, що включає підготовчий етап, навчання керівників і працівників, пілотне тестування системи, повномасштабне впровадження та подальший моніторинг результативності. Визначено ролі HR-служби, лінійних керівників і самих працівників у процесі оцінювання, що сприяє підвищенню довіри до системи та зростанню її прийнятності для персоналу.

Очікувані результати впровадження проєкту охоплюють як кількісні, так і якісні показники, зокрема: підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, зростання задоволеності персоналу, покращення якості сервісних послуг, формування кадрового резерву та посилення корпоративної культури. Доведено, що запропонована система оцінювання має не лише контрольну, але й розвиткову функцію, сприяючи професійному зростанню працівників і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У цілому результати третього розділу підтверджують доцільність і практичну значущість запропонованого проєкту удосконалення системи оцінки роботи персоналу ТОВ «Реноме Сمارт». Реалізація запропонованих заходів створює передумови для переходу до сучасної, гнучкої та стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом, що відповідає викликам цифрової економіки та вимогам розвитку сервісно-технологічних компаній.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, присвячене формуванню та вдосконаленню системи оцінювання роботи персоналу на прикладі ТОВ «Реноме Сمارт», дало змогу комплексно проаналізувати теоретичні підходи до оцінки трудового потенціалу, виявити недоліки чинної системи управління персоналом підприємства та розробити пропозиції щодо її модернізації. Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективно побудована система оцінки персоналу є ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності організації, підвищення продуктивності праці та рівня залученості співробітників, а її впровадження вимагає логічної структуризації процесу, чітких критеріїв та прозорих правил.

У першому розділі було систематизовано науково-теоретичні засади оцінювання персоналу. Уточнено понятійно-категоріальний апарат та встановлено, що оцінка результативності працівників — це цілеспрямований, системний процес визначення рівня відповідності індивідуальних компетенцій, професійних якостей і фактичних трудових результатів встановленим організаційним стандартам. Встановлено, що її основними цілями є забезпечення об'єктивного зворотного зв'язку, формування кадрового резерву, удосконалення системи мотивації та управління продуктивністю праці. В роботі узагальнено сучасні методики оцінювання персоналу (KPI, компетентнісні моделі, 360°, BSC та інші), що дає підстави для висновку: найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні критерії та дозволяє не лише оцінити результати, а й прогнозувати потенціал розвитку працівника.

Окрему увагу приділено нормативно-правовому регулюванню процесу оцінки в Україні та міжнародним стандартам управління персоналом. Проаналізовано чинні законодавчі акти та окреслено неврегульованість механізмів оцінки на практичному рівні, що відкриває можливості для адаптації кращих світових практик на рівні підприємства. Доведено, що орієнтація на

міжнародні стандарти ISO 30405, ISO 30414 та HRM-моделі провідних компаній підвищує прозорість роботи HR-підрозділу, сприяє формуванню довіри персоналу та знижує ризики суб'єктивності.

У другому розділі досліджено діяльність ТОВ «Реноме Сمارт» та проаналізовано існуючу систему оцінювання персоналу. Встановлено, що підприємство має достатній кадровий потенціал, проте функціонуюча система оцінки носить частково формальний характер, орієнтується переважно на результат виконання функцій, тоді як оцінювання компетенцій, особистісних характеристик та командної взаємодії здійснюється фрагментарно. Виявлено такі проблеми: нечіткість критеріїв оцінювання, нерегулярність процедур, недостатня інтеграція результатів оцінки у мотивацію та систему винагород, відсутність цифрової підтримки процесів. Проаналізовано вплив зазначених недоліків на ефективність управління персоналом — зниження зацікавленості працівників у розвитку, ризик професійного вигорання, зменшення продуктивності та посилення плинності кадрів. Підтверджено, що вдосконалення системи оцінки є необхідним напрямом підвищення результативності компанії.

У третьому розділі обґрунтовано та розроблено проект модернізації системи оцінювання персоналу ТОВ «Реноме Смарт». Запропонована концепція ґрунтується на компетентнісному підході та системі KPI, що дає змогу одночасно оцінювати результати праці, поведінкові характеристики та потенціал розвитку працівників. Сформовано структурну модель оцінювання, яка передбачає планування цілей, визначення показників, регулярне проведення оцінки (квартальної та річної), застосування інструментів 360°-оцінювання, самооцінки, інтерв'ювання та тестування. Розроблено рекомендації щодо автоматизації HR-процесів, впровадження програмного забезпечення для збору та аналізу даних, створення внутрішніх регламентів та системи навчання персоналу. Очікувані результати впровадження включають підвищення продуктивності в середньому на 15–25 %, зростання рівня задоволеності

персоналу, формування кадрового резерву, зниження плинності кадрів та підвищення прозорості управлінських рішень.

Таким чином, наукова новизна роботи полягає в розробленні та пропозиції інтегрованої системи оцінки персоналу для ТОВ «Реноме Смарт», що передбачає поєднання competency-based та performance-based підходів. Практична значущість полягає у можливості впровадження представлених рекомендацій у діяльність підприємства для підвищення ефективності HR-менеджменту та розвитку персоналу. Представлений проєкт може бути адаптований і для інших організацій сфери ІТ, а також для компаній з подібною структурою бізнес-процесів.

Підсумовуючи проведені дослідження, слід зазначити, що формування дієвої системи оцінювання персоналу — це комплексний, багатоетапний процес, який потребує зваженого підходу, стратегічного бачення й активної участі керівництва. Реалізація запропонованої моделі оцінювання сприятиме підвищенню якості кадрових рішень, формуванню культури постійного розвитку та, як наслідок, забезпечить зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Реноме Смарт» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
2. Барський Ю.М., Панюк Т.П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610"z=3610.](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610)
3. Бакуменко В.М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові можливості. *Наукові записки. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 4, № 2. С. 22-30.
4. Барна М.Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-160.
5. Безверхенюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 295 с.
6. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *Λόγος. Online : internationalscientific e-journal*. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>
7. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С.99-104.
8. Водолажська Т.О., Жеведь А. О. Модель компетенцій та система компетенцій працівника: співвідношення понять. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 24 листоп. 2023 р.). Харків : ХНАДУ, 2023. С. 234-236.
9. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modernknowledge: researchanddiscoveries: withtheproceedingsofthe* 2nd

International scientific and practical conference, (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf». Vancouver: A.T. International, 2023. № 40 (183). P. 94-103. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>

10. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 47-61. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/303150>

11. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>

12. Галайда Т.О. Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf

13. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ.: Знання, 2022. 503 с.

14. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 8(1). С. 80-82.

15. Гринь С.О. Електронні інструменти в управлінні кадрами: досвід країн Європи та можливості для України. *Сучасні проблеми соціології, психології та педагогіки*. 2021. № 2. С. 17-25.

16. Гривківська О., Тепловський О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/citydevelopment.2025.2-4>

17. Дзюба Ю. В., Дороніна О. А. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації економіки. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Том 1 № 12. С. 207-211.
18. Добровольська Е.В. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *ScienceandEducation a NewDimension. HumanitiesandSocialSciences*. 2021. Вип. IX (44). С. 25-28. DOI: <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2021-249IX44-05>
19. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL.: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf
20. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
21. Єгорченков О.В., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами.Планування: навчальний посібник. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
22. Зінкевич Л.О. Інноваційні підходи до кадрової політики в умовах діджиталізації. *Вісник НТУУ "КПІ". Серія: Управління та маркетинг*. 2023. № 1. С. 10-17.
23. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. *Електронна система Ок. Безпека*: сайт. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinkaefektivnosti-personalu-navischo-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki>
24. Ільїч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія. Київ : Алерта, 2021. 608 с.
25. Корольов Д. С. Модель компетенцій : принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 104–109. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf
26. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного*

- університету. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. 2020. № 37. С. 40-45.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9
27. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.
 28. Кузнецова І.О., Познякова Т.С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11/12. С. 177-183. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/page.php?id=abstract/ukr/177-183>
 29. Кліпкова О.І. Вплив емоційного інтелекту на реалізацію креативних можливостей індивіда. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/750/713>
 30. Кулініч О.В. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері. Харків, 2018. 93 с.
 31. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. – Київ.: Кондор, 2020. 296 с.
 32. Лаврик Т.В., Гудзь О.О. Цифрові трансформації в управлінні персоналом: нові можливості для державних службовців. *Науковий вісник Чернігівського національного технологічного університету*. 2021. № 1. С. 34-40.
 33. Легкий А.А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А.А. Легкий, С.М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 211-214.
 34. Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л. та ін. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. Київ.: ІПКДСЗ, 2020. 303 с.

35. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Касіч Ю.О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С.19-25. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf
36. Микитюк П.П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с. 73.
37. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
38. Можаяв ОО., Буслов П.В. Сучасний стан рекрутингу та його використання для потреб інформаційної системи Національної поліції України. Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26 річниці заснування Харківського національного університету внутрішніх справ): матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.) / редкол.: Д.В. Швець (гол.), О.М. Бандурка, С.М. Гусаров та ін.; Мін-во внутр. справ України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2020. С. 345-347.
39. Невмержицька С.М., Володько А.В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.
40. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
41. Невмержицька С.М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С.М. Невмержицька // *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.
42. Нельсон Д. Що таке роботизована автоматизація процесів (RPA)? *Unite.ai* : сайт. URL: <https://www.unite.ai/uk/what-is-roboticprocess-automation>

43. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ :Центр учбової літератури, 2017. 432 с.
44. Особливості використання Штучного Інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/how-artificial-intelligence-spellssuccess-to-businesses-and-what-to-do-to-eliminate-ai-associated-risks>
45. Плахов В., Доценко Н. Використання штучного інтелекту для прогнозування успішності проєктів розподілених команд. *Інформаційні технології та суспільство*. 2024. № 2 (13). С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2024.2.11>.
46. Писаренко С.В., Решетник В. Г., Ільченко А. І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99–104.
47. Рач. В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ: К.І.С, 2017. 276 с.
48. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82.
49. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2019. 320 с.
50. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2018. 181 с.
51. Дудкін П.Д., Дудкіна О.П., Реалізація smart-ідей: управлінські та інфраструктурні аспекти. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2. С. 56-64
52. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 501-506 74
53. Непомнящий О.М. Проектне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15391671993694.pdf>

54. Офіційний сайт KPMG Global <https://kpmg.com/>
55. Павлик В.П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 95-100.
56. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
57. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №3-4. С. 66–70.
58. Соболев В.Г. Світовий досвід управління проектами. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19269/1/Соболев%20СВІТОВИЙ%20ДОСВІД%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЕКТАМИ.pdf>
59. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.
60. Чухліб В.Є., Ведута Л.Л. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618/140110>
61. Чорнодід, І.С., Василець, Н.М., Петренко, В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). С. 109-113. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
62. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.
63. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *EconomicSynergy*. 2024. № 2. С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3>.

64. Шевчук В. О. Концептуалізація поняття «світовий ринок праці». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. 2022. Випуск 53. С. 22–27

65. Шипуліна В. О. Нові підходи до залучення кадрових ресурсів. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. Т.2. С. 111–117.

66. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*. 2019. Вип. 2. С. 163-174

67. DeloitteInsight, 2023. *Newfundamentalsfor a boundarylessworld. 2023 GlobalHumanCapitalTrendsreport* URL https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf

68. Dewan, S., 2018. *WiredforWork: ExploringtheNexusofTechnology&Jobs*. WorkingPapercommissionedbytheGroupof 24 andFriedrich-Ebert-StiftungNewYork URL: https://www.g24.org/wp-content/uploads/2018/12/Sabina_Dewan_Wired_for_Work_FINAL.pdf.

69. Duval, R. etal., 2022. *Labormarkettightnessinadvancedeconomies*. IMF StaffDiscussionNote SDN/2022/001. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2022/03/30/Labor-Market-Tightness-in-Advanced-Economies-515270>.

70. . Drucker P. F. *TheEffectiveExecutive: TheDefinitiveGuidetoGettingtheRightThingsDone*. NewYork : HarperCollinsPublishers, 2017. 202 p.

71. 41. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *Themotivationtowork*. Routledge. London : Taylor&FrancisGroup, 2017. 157 p.

72. Sabri, S. M., Mutalib, H. A., &Hasan, N. A. (2019). *Exploringtheelementsofemployees' motivationinhospitalityindustry*. *JournalofTourism, HospitalityandEnvironmentManagement*, 4(14), 13–23.

73. Beheshti, N. (2019, January 16). 10 timely statistics about the connection between employee engagement and wellness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0>
74. McLean&Company. (n.d.). *HR Research for HR Professionals*. <https://hr.mcleanco.com/>
75. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНОМЕ-СМАРТ"	за ЄДРПОУ	32625533
Територія	РІВНЕНЬКА	за ЄАТОП	UA36060470010041018
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	за КВЕД	46.51
Середня кількість працівників	268		
Адреса, телефон	вулиця Заспівців Маріуполя, буд. 25, м. РІВНЕ, РІВНЕНЬКИЙ РАЙОН, РІВНЕНЬКА обл., 33022, Україна	693494	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 191	17 700
первісна вартість	1001	31 942	47 017
накопичена амортизація	1002	24 751	29 317
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	4 975	4 549
Основи засоби	1010	7 999	10 923
первісна вартість	1011	27 244	33 458
знос	1012	19 245	22 535
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 013	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	573	573
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	22 751	33 745
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60 717	39 959
виробничі запаси	1101	125	52
незакінчене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	60 592	39 907
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувачів	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 464	35 956
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 998	41 012
з бюджетом	1135	146	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нартованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	130 690	29 472
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	57 623	35 482
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	57 623	35 482
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховувачів у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	144	7 454
Усього за розділом II	1195	278 782	189 335
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	301 533	223 080

Пасив	Код радика	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24	24
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	406	406
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	115 172	59 757
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	115 602	60 187
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяк-попу	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 650	25 561
розрахунками з бюджетом	1620	1 351	7 603
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1 534
розрахунками зі страхування	1625	401	377
розрахунками з оплати праці	1630	1 334	1 414
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18 464	42 633
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 215	768
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	154 516	84 537
Усього за розділом III	1695	185 931	162 893
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	301 533	223 080

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП СІРОШТАН
ВАЛЕРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
ЕП ПИЛІПЕНКО
Наталія
Володимирівна

Сіроштан Валерій Юрійович

Пилипенко Наталія Володимирівна

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

згідно з
до Національного розпорядження (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНОМЕ-СМАРТ"	Дата (рік, місяць, число)	2024, грудень, 31
Територія	РІВНЕНСЬКА	за ЄДРРНОМ	UA36060470010041018
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	за КВЕД	46.51
Середня кількість працівників	269		
Адреса, телефон	вулиця Замисників Маріуполя, буд. 25, м. РІВНЕ, РІВНЕНСЬКИЙ РАЙОН, РІВНЕНСЬКА обл., 33022, Україна		693494

Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вносяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	17 700	20 169
первісна вартість	1001	47 017	50 329
накопичена амортизація	1002	29 317	30 160
Незвершений капітальний інвестиції	1005	4 549	-
Основні засоби	1010	10 923	8 148
первісна вартість	1011	33 458	42 905
знос	1012	22 535	34 757
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	388
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Зобов'язаність за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська зобов'язаність	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	573	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені ліквідаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	33 745	28 705
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	39 959	53 859
виробничі запаси	1101	52	33
незвершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	39 907	53 826
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська зобов'язаність за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 956	36 684
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	41 012	50 240
з бюджетом	1135	-	12
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська зобов'язаність	1155	29 472	20 215
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	35 482	41 012
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	35 482	41 012
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7 454	12 662
Усього за розділом II	1195	189 335	214 684
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	223 080	243 389

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24	24
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	406	406
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61 338	41 823
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	61 768	42 253
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25 561	20 428
розрахунками з бюджетом	1620	7 960	14 651
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 891	3 177
розрахунками зі страхування	1625	377	580
розрахунками з оплати праці	1630	1 414	2 959
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	40 695	93 483
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	28 537
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	768	1 078
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	84 537	39 420
Усього за розділом III	1695	161 312	201 136
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	223 080	243 389

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП СІРОШТАН
ВАЛЕРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
ЕП ПИЛИПЕНКО
НАТАЛІА
ВОЛОДИМИРІВНА

Сіроштан Валерій Юрійович

Пилипенко Наталія Володимирівна

¹ Коштоватор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

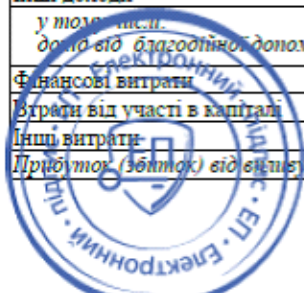
² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНОМЕ-СМАРТ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			2024	01
	(найменування)	за ЄДРПОУ	32625525	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
за	Рік 2023	р.		
Форма № 2 Код за ДКУД			1801003	

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	254 549	217 765
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(130 045)	(111 840)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	124 504	105 925
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 109	13 985
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(20 582)	(21 827)
Витрати на збут	2150	(23 620)	(26 893)
Інші операційні витрати	2180	(8 264)	(3 621)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	81 147	67 569
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	13 523	-
Інші доходи	2240	-	460
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(11 670)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	83 000	68 029
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 004)	(385)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	78 996	67 644
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

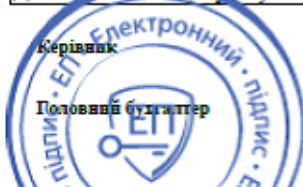
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	78 996	67 644

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	62 368	35 556
Витрати на оплату праці	2505	45 378	39 594
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 626	8 201
Амортизація	2515	10 161	14 052
Інші операційні витрати	2520	50 127	34 501
Разом	2550	177 660	131 904

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ВАЛЕРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
Пилипенко
Пилипенко
Володимирівна

Сіроштан Валерій Юрійович

Пилипенко Наталія Володимирівна

Додаток Г

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНОМЕ-СМАРТ"** (наменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01**
 за ЄДРПОУ **32625525**
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2024** р.
 Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	365 368	256 487
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(264 190)	(130 045)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	101 178	126 442
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 151	9 109
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(26 543)	(20 582)
Витрати на збут	2150	(25 874)	(23 620)
Інші операційні витрати	2180	(12 952)	(8 264)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	51 960	83 085
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	387	-
Інші фінансові доходи	2220	-	13 523
Інші доходи	2240	6	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 000)	(11 670)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

і продовження додатка 4

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	50 353	84 938
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 558)	(4 362)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	40 795	80 576
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	40 795	80 576

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	129 743	62 368
Витрати на оплату праці	2505	49 344	45 378
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 425	9 626
Амортизація	2515	30 633	10 161
Інші операційні витрати	2520	74 703	50 127
Разом	2550	294 848	177 660

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ВАЛЕРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
Пилипенко
Наталія
Володимирівна

Сіроштан Валерій Юрійович

Пилипенко Наталія Володимирівна

Додаток Д

Класифікація методів оцінки персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Використання методу у ТОВ «Реноме Смарт»
Біографічний	Аналіз анкетних даних: листка з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, показників.	+
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником у режимі "питання-відповідь" за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових даних.	-
Тестування	Визначення професійних знань та вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів (з наступною розшифровкою).	+
Програмований контроль	Оцінка професійних знань та умінь, рівня інтелекту, досвіду та працездатності за допомогою контрольних питань.	-
Анкетування	Оціночна анкета є набором питань, на які має відповісти співробітник. Фахівець, який проводить оцінку (оцінювач), аналізує наявність або відсутність зазначених рис і зазначає відповідний варіант.	+
Метод порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Фахівець, який проводить оцінку, робить позначку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, інакше залишає порожнє місце. Із суми позначок складається загальний рейтинг анкети цього працівника.	-
Описовий	Фахівець, який проводить оцінку, повинен виявити та описати позитивні та негативні риси поведінки співробітника, скласти список його основних досягнень та сильних сторін. Звіт повинен спиратися на реальні факти.	-

Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) або в робочій обстановці методами моментних спостережень та «фотографії робочого дня». Фахівець, який проводить оцінку, фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим чином. Метод трудомісткий і потребує істотних матеріальних витрат.	+
Метод "360 градусів"	Співробітник оцінюється своїм керівником, колегами та підлеглими. Конкретні форми оцінки можуть змінюватись, але всі оцінюючі заповнюють однакові бланки. Мета методу – отримати всебічну оцінку атестованого.	-
Ранжування	Порівняння між собою працівників, оцінюваних за обраним критерієм, їх розташування в порядку зменшення або зростання рангів (місцевих груп)	-
Порівняння по парах	У групі учасників, які працюють на аналогічних посадах, порівнюється кожен з кожним, після чого підраховується, скільки разів співробітник виявлявся найкращим у своїй парі.	-
Рейтинг, чи метод порівняння	Оцінка відповідності працівника посади. Найважливіший компонент даного виду оцінки – список завдань, які має виконувати атестований. Після складання цього списку вивчається діяльність співробітника з урахуванням часу, що витрачається на прийняття рішень, та способів виконання поставлених завдань. Потім оцінюються перелічені у списку якості атестованого.	-
Метод інцидентів	Порівнюються лише досягнення та провини працівників за звітний період.	-

Стандарти виконання	Метод дозволяє оцінити, чи досяг співробітник результату, який вважається нормою даної посади. Способи визначення робочих стандартів: середня продукція робочої групи, час виконання, роботи за зразком, експертний висновок.	-
Оцінка по вирішальній ситуації	Для використання цього методу фахівці з оцінки готують описи «правильної» та «неправильної» поведінки працівників у типових («вирішальних») ситуаціях. Описи розподіляються за рубриками відповідно до характеру роботи. Далі особа, яка проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному працівнику, який оцінюється, і відповідно до рубрикатора вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується для оцінки ділових якостей співробітника.	-
Метод незалежних суддів	Незалежні члени комісії задають оцінюваному співробітнику питання щодо різних сфер діяльності. Процедура нагадує перехресний допит. Судді фіксують вірні та невірні відповіді. Після закінчення процедури видається висновок. Можливе й комп'ютерне опрацювання відповідей працівника.	-
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей та отримання експертних оцінок ідеального чи реального працівника.	-
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації та спостереження за поведінкою співробітника у процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення, поведінка у стресовій ситуації).	-
Ділова гра	Проведення ділової гри, аналіз знань та вмінь, ранжування гравців за їх ролями (наприклад, «генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» та ін.) та оцінка здатності роботи в малій групі.	-

Аналіз конкретних ситуацій (кейси)	Моделювання конкретної виробничої ситуації. Завдання співробітника-аналіз та підготовка пропозицій щодо її вирішення.	-
MBO (ManagementbyObjectives)	Порівняння планових ключових показників діяльності із фактичними. Оцінка результатів проводиться спільно керівником та працівником на основі індивідуальних стандартів реалізації цілей, проте керівник має вирішальний голос при підбитті підсумків.	-
PM	Доповнення до MBO в частині оцінки компетенцій та особистісних якостей співробітника та виявлення галузі розвитку та планування кар'єри співробітника	-
Метод оцінки з урахуванням моделей компетентності	Моделі компетенцій описують інтелектуальні та ділові якості працівника, навички міжособистісної комунікації, які необхідні для успішної професійної діяльності в рамках корпоративної культури організації. Розрив між необхідним та існуючим рівнем компетенцій - основа для розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Виконання цих планів (конкретні результати професійної діяльності) та є предметом оцінки, самооцінки та незалежної експертизи.	+
Самооцінка	Самоаналіз працівника за заданими критеріями.	-
KPI	Оцінка працівника на основі ключових показників ефективності та розробка системи мотивації.	-

Атестація	Проведення процедури перевірки даних співробітника, у його присутності на робочому місці або без поважної причини, комісією з 5-11 осіб. Атестаційна комісія створюється із представників середньої ланки, співробітників служби управління персоналом, членів профспілки. Комісія виносить рішення щодо подальшої долі співробітника в організації.	-
-----------	--	---