

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінювання основних показників роботи
(назва теми)
персоналу суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕз

- 1313 ш

Спеціальності 076 Підприємництво
(код і найменування спеціальності)

та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Жукова А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Крайчик О.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технологій та економіки
Кафедра Бізнес 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 Б та У

Пікавко А.М.

« » 20 року

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

Мукової Аліни Віталіївни
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання.

керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Крайнік О.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» жовтня 2024 року №395

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукова література, статистична звітність АТ «НВК» «Іскра»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання, аналіз економічної діяльності суб'єкта господарювання, удосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на прикладі АТ «НВК» «Іскра».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	к. е. н., доц. Крайнік О. М.	Жураф 10.12.24	Жураф

7. Дата видачі завдання « 09 » вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1	Вибір наукових джерел; закріплення зовнішнього	20.09.24	
2	Виконання першого розділу	15.10.24	
3	Виконання другого розділу	05.11.24	
4	Виконання третього розділу	19.11.24	
5	Порядок на кафедрі; корекція - контроль	03.12.24	

Студент(ка)

Жураф
(підпис)

Аліна Жукова
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Жураф
(підпис)

Олена Крайнік
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 102 с., 16 табл., 11 рис., 50 джерел

Об'єкт дослідження: АТ НВК «Іскра»

Мета роботи: оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання з подальшою розробкою рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Задачі:

- аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності роботи персоналу;
- визначення ключових показників діяльності працівників, які впливають на результати роботи суб'єкта господарювання;
- вивчення сучасних методів управління персоналом з акцентом на оцінювання показників продуктивності;
- оцінити ефективність запропонованих підходів на основі реальних даних підприємства та визначити напрямки підвищення продуктивності персоналу;
- розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел та нормативно-правових документів; метод порівняльного аналізу – для аналізу різних методик оцінювання ефективності роботи персоналу та їх адаптація до специфіки підприємства «Іскра»; метод експертних оцінок – для залучення думок фахівців і керівників структурних підрозділів; методи моделювання та прогнозування.

АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ, СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	10
1.1.Характеристики основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання.....	10
1.2.Сучасні підходи до оцінювання провідних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання.....	20
1.3.Зарубіжна практика оцінювання персоналу суб'єкта господарювання.....	29
Висновки до першого розділу.....	35
2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	37
2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності АТ НВК ІСКРА.....	37
2.2. Оцінка системи управління персоналом на АТ НВК ІСКРА.....	47
2.3. Вибір і обґрунтування показників для оцінювання ефективності персоналу.....	57
Висновки до другого розділу.....	64
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ НВК ІСКРА.....	66
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на підприємстві.....	66
3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін.....	79
Висновки до третього розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Сучасні умови економічної діяльності характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків та стрімкими змінами у технологіях і підходах до управління. У таких умовах ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування суб'єктів господарювання. Персонал виступає не лише виконавцем стратегічних і тактичних завдань організації, але й генератором ідей, інновацій та рушієм змін.

Одним із найважливіших аспектів управління персоналом є оцінювання основних показників його діяльності. Це дозволяє не лише визначити рівень професійної компетентності працівників, але й оцінити внесок кожного з них у досягнення загальних цілей організації. Аналіз основних показників роботи персоналу сприяє своєчасному виявленню проблем, розробці заходів для підвищення продуктивності праці, мотивації та залученості співробітників.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємства не лише адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища, але й підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Персонал є ключовим активом будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме від якості його роботи залежить конкурентоспроможність і стійкість організації. Особливо важливою є роль оцінки основних показників роботи персоналу, вона дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони поточної діяльності.

Тема даної дипломної роботи: «Оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання».

У дипломній роботі досліджується процес оцінювання основних показників роботи персоналу на підприємстві АТ НВК «Іскра», яке є одним із лідерів вітчизняної оборонної промисловості. Сучасні зміни на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також швидкий розвиток технологій, змушують компанії особливо уважно ставитися до ефективності використання своїх кадрових ресурсів. АТ НВК «Іскра» стикається з серйозними викликами в

управлінні персоналом, що стало основою для проведення глибокого аналізу показників результативності працівників.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в умовах обмежених фінансових і часових ресурсів, а також потребою у створенні конкурентоспроможного колективу, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій економічній літературі широко представлені дослідження, присвячені питанням оцінювання персоналу підприємств. Серед науковців, які глибоко вивчали аспекти оцінки та управління персоналом, варто зазначити таких авторів: І.О. Давидова, В.Ю. Догадіна, І.Ю. Гришова, І.С. Ковтуна, В.Ю. Лисака, О.Н. Комарніцького, А.В. Лобзу, Н.О. Черниша, М.В. Руденко, М.І. Симочко, В.Я. Швеця, М.І. Іванову та С.Ф. Саннікову.

Разом із цим чимало аспектів залишаються недостатньо дослідженими і потребують більш детального опрацювання.

Метою цієї роботи є оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання з подальшою розробкою рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності. У роботі також досліджуються теоретичні основи оцінювання персоналу, практичні підходи до аналізу ключових показників та їх вплив на результати діяльності організації. Вивчення досвіду АТ НВК «Іскра» може слугувати основою для подальших наукових досліджень у цій важливій галузі, а також практичним інструментом для менеджерів, які прагнуть підвищити ефективність своєї команди.

Відповідно до поставленої мети, в роботі визначено такі основні завдання:

- аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності роботи персоналу;
- визначення ключових показників діяльності працівників, які впливають на результати роботи суб'єкта господарювання;

- вивчення сучасних методів управління персоналом з акцентом на оцінювання показників продуктивності;
- оцінити ефективність запропонованих підходів на основі реальних даних підприємства та визначити напрямки підвищення продуктивності персоналу;
- розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу науково-виробничого комплексу «Іскра» в контексті оцінювання ефективності його роботи для забезпечення загальної продуктивності підприємства.

Предметом дослідження є система основних показників, які застосовуються для оцінювання результативності та ефективності роботи персоналу науково-виробничого комплексу «Іскра», а також методи та інструменти їх застосування.

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи будуть використовуватися комплексні методи дослідження, зокрема аналітичний, статистичний, порівняльний та методи моделювання. Важливим етапом стане розробка системи показників, що дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність діяльності персоналу, а також визначення ключових факторів, які впливають на продуктивність працівників і рівень їхньої мотивації.

Особливу увагу буде приділено аналізу сучасних інструментів і підходів до оцінювання персоналу, таких як KPI (ключові показники ефективності), компетенційний підхід, а також методам управління, заснованим на принципах гнучкості та адаптивності. Дослідження передбачає вивчення впливу корпоративної культури, системи мотивації та навчання персоналу на загальні показники роботи підприємства.

Окремим розділом буде представлено аналіз сучасних викликів, з якими стикається підприємство в умовах нестабільної економічної ситуації та швидкого розвитку технологій. Серед таких викликів — залучення висококваліфікованих кадрів, збереження їхньої лояльності, мінімізація

плинності персоналу та забезпечення постійного професійного розвитку співробітників.

У рамках дослідження буде також розглянуто досвід передових компаній, що успішно впровадили сучасні підходи до оцінювання персоналу, з метою адаптації найкращих практик до умов роботи АТ НВК «Іскра». Це дозволить не лише підвищити рівень управлінських процесів на підприємстві, але й створити ефективну систему управління людськими ресурсами, що відповідатиме сучасним вимогам бізнесу.

Дослідження базувалося на наукових працях українських і зарубіжних вчених, які розглядають аспекти економічного аналізу господарської діяльності підприємств, а також на статистичних звітах організації.

Практичне значення полягає у створенні інструментів і методик для ефективного управління людськими ресурсами, що позитивно впливає на економічні результати діяльності АТ НВК «Іскра», а саме:

- покращення ефективності управління персоналом, за допомогою аналізу основних показників, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи персоналу, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень для підвищення ефективності праці;
- оптимізація використання ресурсів, на основі оцінки продуктивності, яка допомагає виявити резерви для оптимального розподілу трудових ресурсів та зниження витрат на їх утримання;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства, завдяки впровадженню заходів з підвищення ефективності роботи персоналу підприємство може краще відповідати вимогам ринку та досягати стратегічних цілей;
- дослідження стане основою для подальших наукових і прикладних розробок у сфері HR- менеджменту та дозволить підприємству розробити більш стійку стратегію розвитку, орієнтовану на якість роботи персоналу, інноваційність та конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Характеристики основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання

Оцінювання роботи персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління організацією. Воно полягає у вимірюванні, аналізі та інтерпретації результатів діяльності працівників з метою забезпечення відповідності їхньої роботи цілям і стратегії підприємства. Оцінювання дозволяє встановити рівень ефективності використання трудових ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності праці та розробити заходи з удосконалення управління персоналом.

На сучасному етапі розвитку економіки персонал є ключовим елементом, що визначає конкурентоспроможність організації. Здатність підприємства адаптуватися до змін ринку значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та результативності працівників. Тому оцінювання основних показників роботи персоналу стає важливим інструментом для реалізації стратегічних цілей суб'єкта господарювання [1].

У науковій літературі виділяють різні підходи до оцінювання роботи персоналу, які детально показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до оцінювання роботи персоналу:

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Кількісний	Аналіз об'єктивних показників: продуктивність праці, відпрацьований час, рівень виконання плану.	Дозволяє отримати точні дані	Не враховує якісних аспектів роботи.
Якісний	Оцінка компетенцій, професійних якостей, рівня мотивації, нематеріальних чинників.	Дозволяє оцінити потенціал працівника	Вимагає суб'єктивних методів аналізу
Комплексний	Поєднання кількісного та якісного аналізу	Враховує об'єктивні результати та суб'єктивні чинники	Реалізація може бути складною та ресурсозатратною

До основних показників, які використовуються для оцінювання роботи персоналу показані на рис. 1.1.

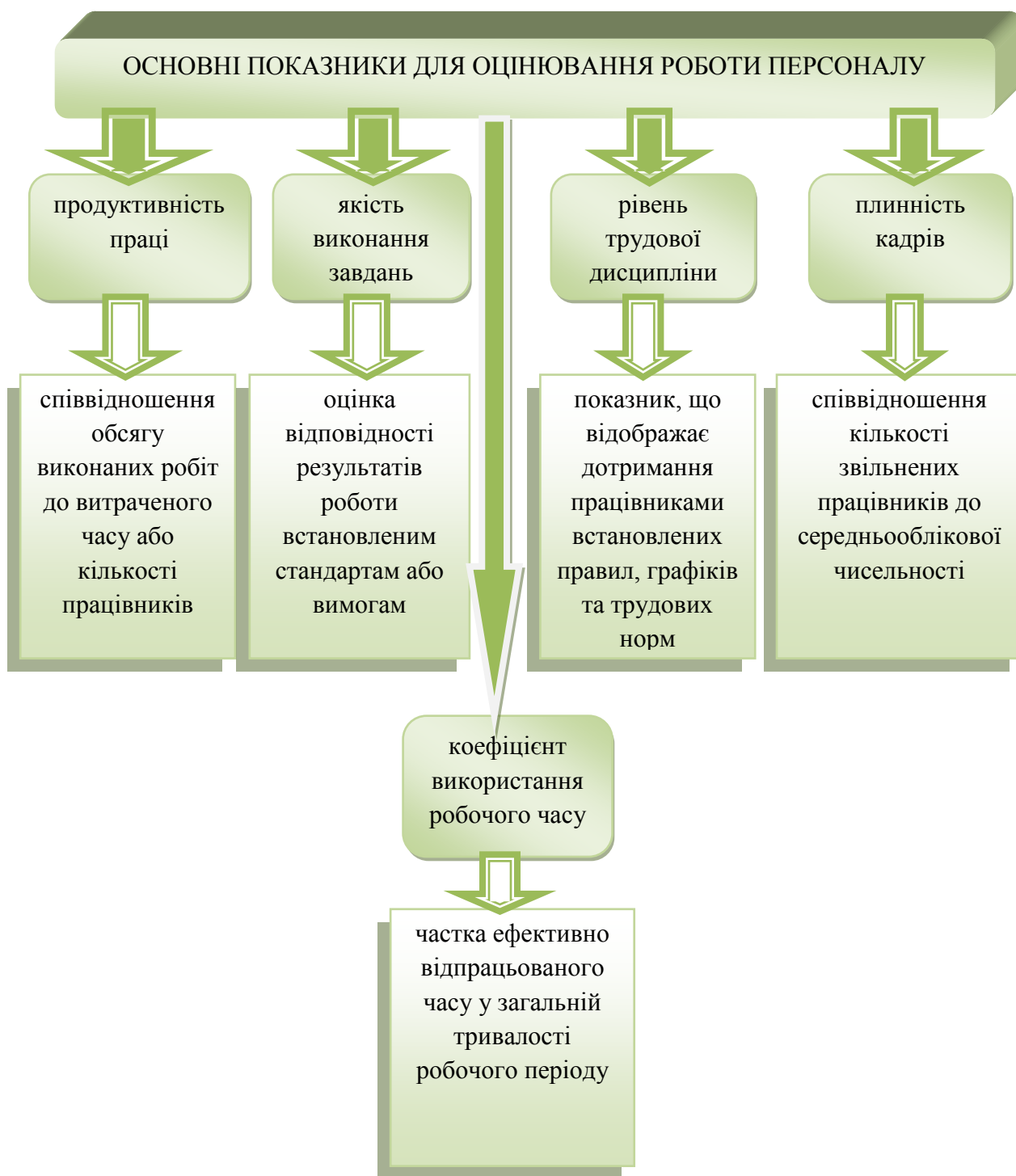


Рисунок 1.1. Основні показники для оцінювання роботи персоналу

Процес оцінювання роботи персоналу включає кілька ключових етапів:

- Визначення мети оцінювання, тобто формулювання цілей, які необхідно досягти в результаті оцінювання.

- Вибір критеріїв і показників – це визначення ключових параметрів для аналізу.
- Використання статистичної інформації, опитувань, спостережень та інших методів збору даних.
- Аналіз результатів, тобто обробка отриманої інформації, її інтерпретація та визначення сильних і слабких сторін роботи персоналу.
- Підготовка заходів для усунення виявлених проблем і підвищення ефективності роботи персоналу.

Ефективне оцінювання роботи персоналу сприяє:

- підвищенню рівня мотивації працівників через обґрунтовану систему винагород і заохочень;
- оптимізації кадрових процесів, таких як підбір, навчання та розвиток персоналу;
- підтриманню позитивного психологічного клімату в колективі;
- забезпеченню досягнення стратегічних цілей організації через узгодження цілей працівників із завданнями підприємства [2].

Таким чином, оцінювання основних показників роботи персоналу є важливим інструментом для ефективного управління трудовими ресурсами, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток суб'єкта господарювання та досягти його стратегічних цілей [3].

Ефективність роботи суб'єкта господарювання значною мірою залежить від продуктивності, якості та мотивації його персоналу. Для оцінки роботи персоналу використовуються ключові показники, які дозволяють визначити результативність працівників, їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства та ефективність використання трудових ресурсів. Основні показники роботи персоналу можна поділити на кількісні та якісні, які в комплексі відображають загальний стан трудової діяльності на підприємстві.

Кількісні показники роботи персоналу детально описані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Кількісні показники роботи персоналу

Показник	Опис	Формула	Пояснення змінних
Продуктивність праці	Відображає ефективність використання робочої сили, співвідношення обсягу виконаних робіт до витрат	$P = Q / T$	P – продуктивність праці; Q – обсяг продукції; T – затрачений час.
Коефіцієнт використання робочого часу	Оцінює ефективність використання робочого часу працівниками	$K = T_{\text{факт}} / T_{\text{ном}}$	$T_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час, $T_{\text{ном}}$ – номінальний фонд робочого часу
Рівень плинності кадрів	Показує стабільність колективу та ефективність управління персоналом	$K = Ч_{\text{зв}} / Ч_{\text{сер}}$	$Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених працівників, $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу

Якісні показники роботи персоналу детально описані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Якісні показники роботи персоналу

Показник	Опис	Метод оцінювання
Якість виконання робіт	Визначає відповідність результатів стандартам та вимогам, аналіз кількості дефектів чи рекламаций	Кількість дефектів, рекламаций, рівень задоволеності споживачів.
Рівень кваліфікації працівників	Характеризує здатність виконувати складні професійні завдання	Кількість сертифікацій, проходження навчання, участь у програмах професійного розвитку
Рівень трудової дисципліни	Відображає дотримання правил внутрішнього розпорядку та виконання посадових обов'язків	Аналіз дисциплінарних порушень, дотримання графіку роботи, виконання планових завдань
Індикатори мотивації персоналу	Оцінюють замученість працівників, їхнє задоволення роботою та рівень заохочень	Опитування, оцінка рівня задоволеності, частота заохочень, участь у прийнятті рішень

Для отримання об'єктивної картини ефективності роботи персоналу використовується комплексна оцінка, яка поєднує кількісні та якісні показники. Такий підхід дозволяє враховувати як об'єктивні результати, так і суб'єктивні аспекти діяльності працівників, зокрема їхній потенціал і можливості розвитку.

Комплексний аналіз показників роботи персоналу дає змогу:

- визначити сильні та слабкі сторони у використанні трудових ресурсів;
- розробити заходи щодо покращення продуктивності та мотивації персоналу;
- забезпечити відповідність роботи персоналу стратегічним цілям організації.

Таким чином, характеристики основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання є важливою основою для оцінювання ефективності трудової діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності будь-якого підприємства.

Оцінювання показників роботи персоналу розглядається як складова процесу управління та система атестації працівників, що впроваджується в організації в тій чи іншій формі. Це важливий інструмент аналізу якісного складу кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, виявлення його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення професійних навичок співробітників і підвищення їхньої компетентності. Результати оцінювання дозволяють визначити особливості кожного працівника, окреслити перспективи його розвитку та виступають важливим мотиваційним фактором для поліпшення трудової поведінки і ставлення до виконання своїх обов'язків [4].

На жаль, наразі відсутній цілісний підхід до оцінювання стану управління колективом суб'єктів господарювання. Деякі науковці трактують поняття «оцінювання персоналу» як систематичний процес визначення відповідності якісних характеристик працівників (здібностей, мотивації, навичок) вимогам робочого місця або конкретної посади.

Інша група науковців вважає, що «оцінювання кожного члена колективу полягає у визначенні ступеня, до якої працівник досягає очікуваних результатів у своїй діяльності та відповідає вимогам, що впливають із його посадових обов'язків».

Зазначимо, що перше формулювання є більш комплексним і чітко окреслює напрями оцінювання роботи кожного окремого працівника, тоді як друге більше зосереджене на загальних результатах діяльності, а не на

окремому співробітникові. Однак, обидва підходи не враховують низку проблем, пов'язаних із впливом членів трудового колективу на ситуацію в системі економічної безпеки промислового підприємства. Це підкреслює актуальність даної теми для дослідження.

Враховуючи вищезазначене, доцільніше використовувати поняття «оцінювання діяльності персоналу з позицій економічної безпеки», яке слід розуміти як систематичний процес визначення впливу відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу вимогам певного робочого місця або посади на стан системи економічної безпеки промислового підприємства.

Основні дані, що використовуються в практичній діяльності промислового підприємства для проведення оцінки ключових показників роботи членів трудового колективу, можна згрупувати наступним чином:

- показники, що оцінюють індивідуальні характеристики;
- показники, що відображають професійну діяльність;
- показники ефективності виконання роботи.

Оцінювання індивідуальних якостей працівника доцільно проводити за допомогою методів, спрямованих на детальне вивчення особистості, її емоційного та психологічного стану, а також визначення надійності як співробітника конкретної установи. До таких методів належать: біографічний (джерелознавчий) аналіз, метод уніфікованих оцінок, анкетування, інтерв'ювання, експертні оцінки, соціологічне опитування, оцінка надійності кандидата на відповідну посаду тощо [5].

Рух персоналу в межах суб'єкта господарювання включає в себе як найм нових працівників, так і звільнення тих, хто вже працював, а також переміщення працівників всередині організації. Процес оновлення колективу внаслідок змін у складі працюючих називається оборотом (змінністю) персоналу. Вибуття працівників може бути зумовлене як об'єктивними причинами (досягнення пенсійного віку, скорочення виробництва, вступ до навчальних закладів, призов на військову службу), так і суб'єктивними

(особисті чи сімейні обставини, перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника).

Мобільність визначається як здатність та готовність працівників до переміщень як у межах території, так і в професійному плані. Професійна мобільність, у свою чергу, означає готовність працівника швидко змінити місце роботи та освоїти нову професію, якщо це буде необхідно. У межах суб'єкта господарювання можна виділити два види мобільності: зовнішню та внутрішню.

Внутрішня мобільність визначається як переміщення працівників всередині суб'єкта господарювання, що включає внутрішній набір на вакантні керівні посади, ротацію кадрів та взаємозамінність працівників під час трудового процесу. Це є бажаним процесом, оскільки він сприяє адаптації організації до змінних умов сучасної конкуренції.

Зовнішня мобільність, в свою чергу, означає рух працівників між суб'єктом господарювання та зовнішнім ринком праці. Вона є позитивною та необхідною, оскільки дозволяє залучати нових співробітників з актуальними знаннями та інноваційними підходами, а також забезпечує швидке працевлаштування людей, які завершили трудові відносини з даним суб'єктом. Однак надмірно висока зовнішня мобільність, яка виявляється через високий рівень плинності та обороту персоналу, часто свідчить про прорахунки в кадровій політиці суб'єкта господарювання і може призвести до значних втрат.

Суб'єкт господарювання, орієнтуючись на максимальну рентабельність праці, зацікавлений у стабільному функціонуванні колективу та з економічних причин вживає заходи для обмеження небажаних звільнень працівників [6].

Плинність працівників призводить до значних економічних втрат, серед яких основними є прямі втрати, спричинені недостатньою укомплектованістю робочих місць. Крім того, зазвичай ефективність праці працівників, які планують залишити компанію, значно знижується через зміну їхніх ціннісних орієнтацій. Також ефективність праці нових співробітників, які нещодавно приєдналися до підприємства, зазвичай нижча за середню по компанії через

їхню тимчасову непристосованість до поточних умов роботи та труднощі, пов'язані з соціальною адаптацією.

Неоднозначність оцінки результатів руху працівників свідчить про те, що замість повного обмеження цього процесу, необхідно здійснювати його регулювання. Як показує практичний досвід, прямі управлінські спроби запобігти руху працівників зазвичай мають сумнівний успіх.

Кожен суб'єкт господарювання є відкритою системою, а його працівники постійно перебувають у русі. Зокрема, існує плинність кадрів, яка проявляється через зміни персоналу внаслідок звільнень за власним бажанням або через припинення трудових відносин за ініціативою керівництва. Часто спостерігається демографічний рух персоналу, пов'язаний із віковими змінами. Фактори, що спричиняють рух працівників, є різноманітними, мають різні джерела та варіативний вплив, що робить їх складними для точного кількісного оцінювання [7].

Оцінити абсолютний показник плинності працівників дуже складно, особливо до того, як буде з'ясовано, яким він був на підготовчій стадії, який рівень плинності характерний для подібних установ і яку частку він становить у середньообліковій кількості працівників. Тобто абсолютні значення самі по собі не дають аналітичної інформації і використовуються переважно для порівняння, а також для розрахунку певних відносних показників.

Основою управління рухом працівників є виявлення закономірностей, що характеризують процес плинності персоналу. Розуміння цих закономірностей значно сприяє визначенню найбільш ефективних напрямів адміністративного впливу.

Основною проблемою теорії та виробничо-господарської практики є аналіз співвідношення витрат і отриманих результатів, яке зазвичай визначають як продуктивність. Витрати визначаються як вартість або обсяг використаних економічних ресурсів. Загальновідомо, що економічні ресурси поділяються на такі групи: трудовий потенціал (робоча сила, людський капітал), земля та сировина (елементи природних ресурсів), а також фізичний капітал

(компоненти виробничих засобів). Відповідно, окремо оцінюється продуктивність використання персоналу, капіталу чи природних ресурсів.

Результати зазвичай визначаються обсягами та собівартістю виготовленої й реалізованої продукції, рівнем доданої вартості, отриманого доходу, а також такими показниками, як конкурентоспроможність, екологічність, якість життя тощо.

Найчастіше результати виражаються через обсяг виробленої продукції або розмір отриманого доходу. Якщо в розрахунках продуктивності результати оцінюються за обсягом готової продукції, то такі показники називають ефективністю. У випадку, коли результати визначаються обсягом прибутку, показники продуктивності отримують назву прибутковості або рентабельності.

Узагальненим показником продуктивності використання трудового потенціалу є ефективність праці. Як і інші показники продуктивності, вона відображає співвідношення між витратами та результатами, а саме — між витратами праці та досягнутими результатами. Ефективність праці характеризує співвідношення між обсягом створених матеріальних чи нематеріальних благ і кількістю затраченої на це живої праці. Таким чином, підвищення ефективності праці свідчить про збільшення обсягу виробництва при тих самих або менших трудових витратах.

Підвищення ефективності праці сприяє зростанню доходів і обсягів виробництва готової продукції, що робить її важливим фактором економічного розвитку країни. Збільшення обсягів суспільного продукту, особливо в розрахунку на душу населення, відображає рівень споживання та якість життя населення. Економічне зростання є однією з ключових цілей кожної країни з сучасною економічною системою [8].

Кожен суб'єкт господарювання має певний рівень ефективності праці, який може як підвищуватися, так і знижуватися під впливом різних факторів. Зростання ефективності праці є необхідною умовою для розвитку та прогресу у виробничій сфері. Загальний рівень ефективності праці залежить від ступеня

екстенсивного використання робочої сили, технічного та технологічного стану виробництва, а також від інтенсивності трудової діяльності.

Основним джерелом зростання ефективності праці, яке не має меж, є технічне та технологічне вдосконалення виробництва, обумовлене науково-технічним прогресом. Упродовж останніх десятиліть у розвинених країнах рівень екстенсивного використання робочої сили знизився більш ніж удвічі, інтенсивність праці залишалася стабільною, а ефективність зросла у кілька разів. Це призвело до суттєвого підвищення добробуту та рівня споживання населення. Таким чином, саме завдяки науково-технічному прогресу ефективність праці зростає настільки швидко, що стає можливим виробляти більше матеріальних благ за меншого обсягу живої праці.

Залежно від характеру співвідношення між цими величинами, можна визначити два основних показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток — це прямий показник ефективності живої праці, що визначається кількістю готової продукції (послуг, робіт), виготовленої одним працівником. Трудомісткість, у свою чергу, є зворотним показником продуктивності праці, який зазвичай відображає загальний час, витрачений на виробництво одиниці продукції (послуг, робіт) [9].

Для аналізу та планування праці на промисловому підприємстві обліковуються різні види трудомісткості, які детально розглянуті в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Види трудомісткості у виробничому процесі:

Тип трудомісткості	Опис
Технологічна трудомісткість (ТТ)	Враховує витрати праці основних виробничих працівників на виконання окремих операцій, деталей і виробів
Трудомісткість обслуговування (ТО)	Відображає витрати праці допоміжних працівників, які займаються обслуговуванням виробничих процесів
Виробнича трудомісткість (ТВ)	Охоплює витрати праці основних і допоміжних працівників для виконання одиниці роботи, включаючи витрати на обслуговування та технологічну трудомісткість
Трудомісткість керування (Ту)	Визначається витратами праці посадових осіб, фахівців і технічних виконавців, залучених до управління процесом

Повна трудомісткість готової продукції (ТП)	Включає всі витрати на виготовлення кожного виробу в межах виробничого процесу
---	--

Отже, було розглянуто основні показники роботи персоналу суб'єкта господарювання, які є ключовими для оцінки ефективності його діяльності. Показники, такі як продуктивність праці, трудомісткість, ефективність використання трудового потенціалу, а також інші, що визначають якість та кількість виконуваної роботи, є важливими інструментами для аналізу результативності трудових ресурсів. Визначення цих показників дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити стратегії для підвищення ефективності роботи персоналу. Знання та вміння правильно трактувати ці показники дає змогу суб'єктам господарювання адаптуватися до ринкових умов та сприяти сталому розвитку підприємства.

1.2. Сучасні підходи до оцінювання провідних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання

Сучасні підприємства прагнуть ефективно працювати на ринку та максимально збільшувати прибуток. Досягнення цієї мети нерозривно пов'язане з результативністю роботи персоналу. Для цього необхідно своєчасно вирішувати питання перекваліфікації, підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних навичок, а також виявлення сильних і слабких сторін працівників. Упровадження загальної системи оцінювання персоналу стає необхідністю для підприємств незалежно від форми власності.

Персонал є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Проте керівники часто зосереджуються на фінансових і виробничих аспектах, а також на питаннях збуту продукції, при цьому недостатньо приділяючи уваги ресурсу, який безпосередньо впливає на

прибутковість підприємства. Тому ключовим завданням управлінців є мотивація працівників, створення комфортних умов для ефективної роботи та забезпечення позитивного психологічного клімату в колективі [10].

Однією з основних причин недооцінки розвитку персоналу є необхідність значних фінансових витрат, яких підприємству може бракувати. Додатковою причиною є небажання керівників інвестувати в перепідготовку кадрів через ризик їх звільнення, що породжує страх втрати вкладених ресурсів.

Оцінювання працівників підприємства — це процес, який передбачає порівняння їхніх характеристик із встановленими стандартами. За результатами оцінки визначається відповідність працівника займаній посаді та його здатність ефективно виконувати поставлені завдання.

Сучасні підприємства, зокрема виробничі, працюють у динамічних умовах, що характеризуються постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таких умовах регулярне оцінювання працівників є важливим інструментом для HR-менеджерів, оскільки дозволяє виявляти потреби кожного співробітника у додатковому або індивідуальному розвитку й професійному зростанні.

Оцінювання роботи персоналу є одним із ключових аспектів управління трудовими ресурсами, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах підходи до оцінювання провідних показників роботи персоналу змінюються відповідно до розвитку технологій, методів управління та специфіки ринку праці. Це дозволяє підприємствам оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати сталий розвиток.

Таблиця 1.4 – Сучасні підходи до оцінювання роботи персоналу суб'єкта господарювання

Підхід оцінювання	Опис	Ключові показники
Інтегровані методи оцінювання	Комбінація кількісних і якісних показників, що дозволяє отримати всебічну картину ефективності роботи персоналу	Обсяг виробленої продукції, прибуток, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність, комунікаційні навички

Продовження таблиці 1.4

Метод 360 градусів	Оцінка працівника з різних точок зору: керівник, колеги, підлеглі, клієнти, що дає об'єктивнішу картину професійних і особистих якостей	Професійні та особисті якості працівника
Оцінка за результатами досягнення цілей	Встановлення чітких, вимірюваних цілей для співробітника або групи працівників, оцінка на основі досягнення цих цілей	Досягнення чітко визначених цілей
Оцінка за допомогою KPI	Визначення ефективності роботи співробітника за допомогою ключових показників, таких як кількість угод або продуктивність	Кількість укладених угод, продуктивність, якість продукції
Психометричні тести та оцінка компетенцій	Використання тестів для визначення особистих якостей, лідерських здібностей, інтелектуальних компетенцій працівників	Інтелектуальні здібності, лідерські якості, здатність до адаптації
Оцінка по результатах анкетування та зворотного зв'язку	Збір зворотного зв'язку від співробітників щодо умов праці та управлінських практик для виявлення проблем	Умови праці, рівень задоволеності, мотивація
Аналіз соціальних і фінансових показників	Оцінка ефективності роботи через рівень плинності кадрів, витрати на персонал та результати цих витрат	Плинність кадрів, витрати на персонал, результативність

Серед найбільш поширених методів оцінювання персоналу виробничих підприємств виділяють аналіз людських ресурсів (HRA), асесмент-центр, метод ключових показників ефективності (KPI), управління за цілями (MBO) та метод «360 атестація». Для отримання достовірної, об'єктивної та максимально повної оцінки працівника HR-менеджерам важливо ефективно комбінувати ці методи в практичній діяльності.

Сучасні підходи до оцінювання роботи персоналу суб'єкта господарювання надають можливість більш точно та об'єктивно визначити рівень ефективності працівників, а також сприяють підвищенню продуктивності, мотивації та загальної результативності організації. Інтеграція різноманітних методик оцінювання дозволяє більш повно враховувати всі

аспекти роботи персоналу, що є необхідним для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах швидких змін на ринку праці та в технологіях.

Практика показує, що кожне підприємство застосовує індивідуальний підхід до визначення критеріїв для оцінювання персоналу. При цьому зазвичай враховуються специфіка діяльності підприємства, особливості корпоративної культури та вимоги до працівників. При розробці показників для атестації персоналу слід орієнтуватися на дві ключові цілі:

Оцінка ступеня виконання посадових функцій та обов'язків (задовільно чи ні).

Виявлення перспектив для розвитку потенціалу працівників у інших напрямках господарської діяльності підприємства.

Оцінка професійних якостей колективу ґрунтується на аналізі результатів його діяльності та відповідності компетентності працівників їхнім функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Такий підхід передбачає встановлення чітких та узгоджених критеріїв для оцінки умінь, знань і навичок працівників. Процес оцінювання включає залучення фахівців, які мають відповідну кваліфікацію в цій сфері.

Оцінка результативності праці окремого працівника, підрозділу чи підприємства загалом здійснюється на основі ряду критеріїв. Зокрема, за словами Єгоршина А.П., важливими показниками соціальної продуктивності праці є такі, як рівень трудової урівноваженості, середня заробітна плата, втрати робочого часу та плинність кадрів [11].

Шекшня С.В. рекомендує оцінювати продуктивність управління працівниками, спираючись на такі критерії, як втрати робочої сили, ефективність праці, а також динаміка переміщення і руху кадрів у колективі. Вчений підкреслює, що при оцінці важливо проводити порівняння цих показників не лише всередині організації, але й з урахуванням зовнішнього середовища.

З погляду економічної захищеності, Керницький І.С., Ортинський В.Л. та Живко З.Б. визначають ряд ознак, які дозволяють оцінити працівників. Серед

них — стабільність або "відданість" працівників, плинність кадрів, рівень дисципліни, наявність відповідної кваліфікації, складність виконуваних робіт та співвідношення чисельності працівників у різних групах.

Герасименко О.М. наводить більш розширений перелік критеріїв для оцінки кадрової захищеності організації, включаючи ознаки кількісного складу працівників і їх переміщення, оцінку кваліфікації та інтелектуального потенціалу, продуктивність праці, ефективність системи заохочень та діяльність кадрової служби. Таким чином, автор здійснив детальний аналіз ознак оцінювання працівників, що дозволяє систематизувати їх на категорії, такі як оцінка особистих характеристик, професійної поведінки та продуктивності праці.

Аналіз значної кількості праць вітчизняних і закордонних науковців дозволив визначити найпоширеніші методи оцінювання трудової діяльності персоналу, серед яких: метод анкетування, описовий метод, метод класифікації, порівняння параметрів, рейтинг працівників, оцінювання у вирішальних ситуаціях, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», тестування, ділові ігри, а також оцінка на основі моделей компетентності [12].

Останніми роками набуває популярності використання аудиту персоналу як ефективного інструмента для підвищення результативності управління персоналом. Сфера аудиту персоналу охоплює більше, ніж просто перевірку функціонування підрозділу з управління персоналом. Вона включає аналіз системи управління персоналом, зокрема оцінку діяльності керівників і працівників на різних рівнях управління.

Незважаючи на актуальність питання через високу плинність кадрів, теоретичні аспекти аудиту персоналу в Україні перебувають на початковій стадії розвитку і ще не отримали належної уваги з боку науковців.

Сучасні науковці визначають основні функції оцінювання роботи працівників, серед яких є, детально описані в рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Основні функції роботи працівників

Слід також звернути увагу на важливість додавання контрольної функції, яка полягає в моніторингу кількісних та якісних характеристик працівників з точки зору економічної захищеності компанії.

Для виконання функцій оцінювання роботи працівників можна використовувати кілька основних принципів, які забезпечують ефективність та об'єктивність процесу, які детально описані в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Принципи оцінювання для забезпечення ефективності та об'єктивності процесу

Принцип	Опис
Принцип об'єктивності	Оцінка має ґрунтуватися на реальних, фактичних показниках роботи працівників, щоб уникнути суб'єктивних упереджень. Це забезпечує справедливість та точність результатів.

Продовження таблиці 1.5

Принцип комплексності	Оцінювання повинно охоплювати всі аспекти діяльності працівника – як кількісні, так і якісні. Це дозволяє всебічно оцінити ефективність роботи та її вплив на організацію.
Принцип систематичності	Оцінка повинна здійснюватися регулярно та в чітко визначені строки, що дозволяє відстежувати зміни у продуктивності працівників і коригувати стратегії управління.
Принцип прозорості	Процес оцінювання має бути прозорим для працівників, щоб вони розуміли критерії оцінки їх роботи, що сприяє довірі до системи оцінки та мотивації працівників до покращення.
Принцип справедливості	Оцінка повинна бути справедливою для всіх працівників без дискримінації, що забезпечує рівні умови для кар'єрного росту та підвищення.
Принцип зворотного зв'язку	Після оцінки працівник отримує зворотний зв'язок, що дозволяє зрозуміти свої сильні сторони та області для покращення, сприяючи мотивації та професійному розвитку.
Принцип адаптивності	Система оцінювання повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у умовах організації та зовнішнього середовища, що забезпечує її ефективність.
Принцип орієнтації на результат	Оцінка має бути спрямована на досягнення конкретних результатів та покращення ефективності роботи організації, враховуючи вплив виконаних завдань на загальні цілі компанії.

Процес оцінювання забезпечує зворотний зв'язок із працівниками, виконує мотиваційну роль та сприяє підвищенню продуктивності їхньої діяльності. Ефективність цього процесу значною мірою визначається його цілями та доступністю необхідної інформації для проведення оцінювання.

Грейдинг – це інноваційна методика управління персоналом, яка спрямована на систематизацію посад у межах організації шляхом їх класифікації за значущістю та складністю. Цей підхід широко використовується для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення прозорості у визначенні заробітної плати, винагород і кар'єрних можливостей.

Мета використання грейдингу:

- грейдинг дозволяє встановити чіткі критерії оцінювання посад, що сприяє створенню єдиних стандартів управління в межах суб'єкта господарювання;
- завдяки визначенню «цінності» посад для організації, грейдинг мотивує співробітників підвищувати свою кваліфікацію для переходу до вищих грейдів;

- система грейдів допомагає уникнути суб'єктивності при визначення заробітної плати, забезпечуючи чіткий зв'язок між рівнем посадових обов'язків і рівнем оплати;

- завдяки класифікації посад за грейдами організація може краще планувати бюджет на оплату праці, зважаючи на фінансові можливості й стратегічні цілі.

Таблиця 1.7 – Етапи розробки та впровадження системи грейдів для оцінювання персоналу

Етап	Дії
Розробка системи грейдів	Визначення основних критеріїв оцінювання посад (складність обов'язків, рівень відповідальності, кваліфікація, вплив на результати діяльності)
	Класифікація посад у визначену кількість грейдів (зазвичай від 5 до 20)
Розрахунок «вилки окладів»	Встановлення меж заробітної плати для кожного грейду на основі аналізу ринку праці та внутрішніх фінансових можливостей
Використання грейдингу для оцінювання продуктивності персоналу	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожної посади залежно від її місця у структурі організації
	Виявлення сильних та слабких сторін персоналу, визначення потреби в навчанні або перепідготовці працівників
Перегляд грейдів і окладів	Періодична актуалізація окладів з урахуванням змін зовнішніх умов (інфляція, прожитковий мінімум, ринкові зміни), зберігаючи стабільність системи грейдів.

Існують також певні переваги грейдингу як інструмента оцінювання:

- забезпечує стратегічний підхід до управління персоналом.
- створює мотиваційну систему для підвищення продуктивності;
- підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання за рахунок ефективного використання людського капіталу;
- сприяє формуванню справедливої корпоративної культури.

Таким чином, грейдинг є сучасним інструментом, який дозволяє систематизувати управління персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [13].

Сучасний світ, охоплений глобальною нестабільністю, ставить перед управлінням персоналом нові виклики, що вимагають термінових інноваційних рішень. Глобалізація, як невід'ємна частина сучасної реальності, сприяє

концентрації економічних, технологічних і інформаційних ресурсів у розвинутих країнах, що створює додаткові труднощі для країн, що розвиваються. В результаті, відчутний розрив у технологічному забезпеченні та управлінні персоналом вимагає інновацій, щоб зменшити глобальну нерівність.

Пандемія COVID-19 та триваюча російсько-українська війна значно ускладнили ситуацію, продемонструвавши крихкість глобальних ланцюгів постачання, економічну нестабільність і соціальні розриви. Ці події стали не лише причиною криз, але й виявили глибші системні проблеми, з якими стикаються менеджери персоналу в усьому світі. Нестабільність, спричинена пандемією та війнами, вимагає гнучких і інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, здатних швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Коли традиційні методи управління виявляються неефективними, інноваційні стратегії стають особливо актуальними. Вони мають забезпечити здатність підприємств швидко реагувати на зміни, підтримувати високий рівень задоволеності та залученості працівників і забезпечувати стійкість бізнесу в умовах непередбачуваності.

Незважаючи на позитивні зрушення, українські підприємства стикаються з низкою труднощів у процесі впровадження інноваційних HR-технологій. Серед основних викликів, можна виокремити:

- обмежені інвестиції у розвиток HR-технологій;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців, які мають навички роботи з новітніми інструментами;
- консервативний підхід до прийняття інновацій у сфері управління персоналом.

Однак автоматизація та гнучкість управління, засновані на постійному моніторингу та швидкій адаптації до змін, стають вирішальними для ефективної роботи в умовах нестабільності та для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У результаті дослідження сучасних підходів до оцінювання показників роботи персоналу можна зробити висновок, що ефективна система оцінки є

ключовим інструментом для управління людськими ресурсами в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Найбільш популярними методами оцінки є використання ключових показників ефективності (KPI), 360-градусна атестація, а також методи, що базуються на комбінуванні різних інструментів, таких як асесмент-центри та анкетування.

Водночас важливу роль відіграє персоналізація процесу оцінки, що дозволяє адаптувати методи під специфіку діяльності підприємства та його корпоративну культуру. Оцінка роботи персоналу є не лише інструментом вимірювання результатів, але й основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку співробітників та коригування управлінських практик. Враховуючи постійну змінність зовнішніх та внутрішніх умов, необхідно постійно адаптувати підходи до оцінки результативності роботи персоналу, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організації в умовах невизначеності.

1.3.Зарубіжна практика оцінювання персоналу суб'єкта господарювання

Оцінювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, що впливає на загальну ефективність організації, підвищення продуктивності праці та забезпечення розвитку працівників. Зарубіжна практика оцінювання персоналу відрізняється значною різноманітністю, оскільки кожна країна має свої корпоративні культури, управлінські традиції та законодавчі особливості. Однак є й спільні принципи та методи, які використовуються на міжнародному рівні, особливо в великих транснаціональних корпораціях [15].

Зарубіжний досвід оцінювання персоналу базується на поєднанні кількісних та якісних показників, що дозволяє досягати більш точних результатів і забезпечує справедливу оцінку діяльності працівників. У цьому

питанні розглянемо основні підходи, методи та практики оцінювання персоналу, що застосовуються в зарубіжних компаніях [16].

Зарубіжні країни приділяють особливу увагу впровадженню інноваційних та ефективних методів оцінювання персоналу, що допомагають забезпечити високий рівень продуктивності та ефективності праці. Основні принципи зарубіжних систем оцінки персоналу показані на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні принципи зарубіжних систем оцінки персоналу

Зарубіжні компанії активно використовують різноманітні методи оцінки персоналу, що дають змогу не тільки визначити поточну ефективність працівника, але й визначити перспективи його розвитку. Серед найбільш поширених методів оцінювання виділяють:

- Метод 360 градусів. Цей метод є одним з найпоширеніших в західних країнах. Оцінка проводиться на основі зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників і самих працівників. Це дає змогу отримати об'єктивнішу та

комплекснішу картину про ефективність працівника. У США та Великобританії цей метод широко застосовується у великих компаніях для оцінки керівників середньої та вищої ланок.

- KPI (Key Performance Indicators). Визначення ключових показників ефективності є традиційним методом оцінювання в компаніях Європи та США. Всі працівники оцінюються за набором визначених параметрів, що відповідають їх посадовим обов'язкам. Це дозволяє чітко оцінити вклад кожного співробітника в загальний результат організації.

- Асесмент-центри. Використовуються для оцінки кандидатів на вакансії або для підвищення в рамках компанії. Цей метод є популярним у Німеччині та Франції і дозволяє за допомогою різних ситуаційних тестів і рольових ігор оцінити компетенції працівників.

- Метод самооцінки. Цей метод широко використовується у компаніях Японії, де працівники регулярно заповнюють анкети для самооцінки своїх досягнень і прогресу в роботі. Це допомагає виявити області, де працівники хочуть отримати додаткові знання або навички.

Особливості оцінки персоналу в окремих країнах:

- США: В американських компаніях широко використовуються методи, орієнтовані на результати, такі як KPI та SMART-цілі. Оцінка персоналу часто поєднується з системами бонусів, що стимулюють досягнення високих результатів. Важливим елементом є регулярний зворотний зв'язок від керівників та самостійна оцінка співробітників, що допомагає мотивувати персонал на саморозвиток [17].

- Японія: Японські компанії традиційно акцентують увагу на довгостроковій лояльності та гармонії в колективі. Оцінка персоналу в Японії є більш м'якою та орієнтованою на командні досягнення, ніж на індивідуальні. Основною метою є підтримка морального клімату та стимулювання колективної роботи. Проте також активно використовуються такі методи, як самооцінка та 360-градусна атестація.

- Європа (Німеччина, Франція): Європейські компанії часто використовують комбіновані підходи, поєднуючи КРІ з оцінкою компетенцій працівників через асесмент-центри. Такий підхід дозволяє чітко оцінити не тільки досягнення в рамках конкретних цілей, але й компетентність працівника в різних аспектах роботи.

Зарубіжні компанії активно використовують сучасні технології для автоматизації процесів оцінювання персоналу. Впровадження програмного забезпечення для збору даних, аналізу ефективності працівників та інтеграції з іншими HR-системами є стандартом для великих організацій. Високий рівень автоматизації дозволяє скоротити час на оцінку, мінімізувати людський фактор і підвищити точність результатів.

Серед зарубіжних методів існують переваги і недоліки.

До переваг зарубіжних підходів можна віднести:

- гнучкість у застосуванні різних методів в залежності від специфіки діяльності;
- можливість виявлення потенціалу працівників для кар'єрного росту та розвитку;
- підвищення прозорості та об'єктивності процесу оцінки.

Недоліками можуть бути:

- високі витрати на впровадження та підтримку складних систем оцінки;
- можливі проблеми з адаптацією зарубіжних методів до специфіки національних умов [18].

Зарубіжний досвід оцінювання персоналу демонструє широкий спектр методів і підходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи співробітників. Використання таких інструментів, як КРІ, метод 360 градусів, асесмент-центри та інші, дозволяє отримати точну картину щодо досягнень і потенціалу працівників. Враховуючи практики західних країн, українські підприємства можуть адаптувати деякі з цих методів для покращення системи оцінки персоналу, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз оцінювання персоналу між різними країнами та Україною представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Порівняльний аналіз оцінювання персоналу між різними країнами та Україною

Країна	Методи оцінювання	Особливості	Переваги	Недоліки
США	KPI, 360 градусів, SMART-цілі, регулярний зворотний зв'язок, інтерв'ю, оцінка результатів	Акцент на індивідуальні досягнення, використання систем бонусів, регулярне оцінювання результатів	Чітка орієнтація на результати, мотивація через бонуси	Може бути занадто орієнтованим на результат, що знижує увагу до командної роботи
Японія	Самооцінка, 360 градусів, колективні оцінки, оцінка розвитку за результатами роботи в команді, формування корпоративної культури	Оцінка персоналу більш м'яка, орієнтована на підтримку командної роботи та лояльності, менш зосереджена на індивідуальних досягненнях	Підтримка гармонії в колективі, фокус на розвитку лояльності	Може бути менш орієнтованим на точне вимірювання індивідуальних досягнень і результатів
Німеччина	KPI, асесмент-центри, комбінований підхід (оцінка за результатами та компетенціями), зворотний зв'язок	Активно використовуються асесмент-центри для оцінки кандидатів і поточного персоналу, чітке визначення вимог до кожної посади	Досконала система оцінки компетенцій та результатів, чіткі критерії для оцінки працівників	Високі витрати на впровадження та підтримку асесмент-центрів
Великобританія	360 градусів, KPI, розвивальні інтерв'ю, регулярний зворотний зв'язок	Використовуються як короткострокові, так і довгострокові підходи до оцінки персоналу, зосереджені на розвитку співробітників і досягненні цілей	Підвищення ефективності через розвиток та постійний зворотний зв'язок	Може бути зайнята занадто велика увага до процесу, що затрудняє швидке прийняття рішень

Франція	KPI, 360 градусів, асесмент-центри, оцінка відповідності компетенціям	Висока увага до чіткої відповідності професійним компетенціям і вимогам посад, регулярне оцінювання персоналу на основі критеріїв, визначених на підприємстві	Висока точність і деталізація оцінки компетенцій, орієнтація на командну роботу	Можлива відсутність гнучкості у процесі оцінювання, зокрема через строгі критерії та формалізовані процедури
Україна	KPI, 360 градусів (зростаюча популярність), оцінка за результатами, частково самооцінка, опитування серед працівників	Преобладання традиційних методів оцінки (наприклад, керівники оцінюють підлеглих), все більше уваги приділяється використанню нових технологій оцінки	Зростаюча популярність сучасних методів, адаптація до міжнародних практик	Низький рівень автоматизації та впровадження новітніх HR-технологій, нестача кваліфікованих фахівців

На основі порівняльного аналізу оцінювання персоналу в різних країнах та Україні можна зробити кілька важливих висновків:

1. У країнах з розвинутою економікою, таких як США, Німеччина та Великобританія, використовуються різноманітні та комплексні методи оцінювання персоналу, зокрема KPI, 360 градусів, асесмент-центри та розвивальні інтерв'ю. Ці методи дозволяють детально оцінювати як результати, так і компетенції співробітників, що сприяє більш точній і всебічній оцінці їхньої роботи.

2. У країнах, таких як Японія, більше уваги приділяється командній роботі, лояльності та розвитку корпоративної культури. Хоча це забезпечує гармонію в колективі, недостатній акцент на індивідуальних досягненнях може обмежувати мотивацію та точність оцінки результатів.

3. У більшості розвинених країн активно застосовуються інноваційні підходи, такі як асесмент-центри та регулярний зворотний зв'язок. Проте ці

методи потребують значних фінансових витрат і ресурсів на впровадження та підтримку, що є викликом для багатьох компаній, зокрема в Україні.

4. В Україні спостерігається поступовий перехід до сучасних методів оцінювання, таких як KPI та 360 градусів, але традиційні методи, зокрема оцінка від керівництва, ще займають значне місце. Також існує проблема з впровадженням новітніх технологій через відсутність кваліфікованих фахівців та низький рівень автоматизації процесів.

5. Незважаючи на відставання від світових стандартів, Україна активно адаптується до міжнародних практик, що дає можливість підприємствам вдосконалювати свої системи оцінювання персоналу і підвищувати ефективність управлінських процесів.

Загалом, порівняльний аналіз показує, що хоча різні країни використовують різні підходи до оцінювання персоналу, основний акцент у всіх випадках ставиться на досягнення результатів, розвиток компетенцій і підтримку мотивації працівників. Україні важливо продовжувати інтегрувати інноваційні практики та забезпечити кваліфікацію кадрів для ефективного впровадження новітніх HR-технологій [19].

Висновок до першого розділу.

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання, зокрема характеристику основних показників, сучасні підходи до оцінювання та зарубіжну практику.

Було визначено, що основні показники роботи персоналу є важливими для оцінки ефективності діяльності працівників і безпосередньо впливають на успішність підприємства. До таких показників відносяться як кількісні (продуктивність, ефективність), так і якісні (компетентність, мотивація, командна робота), що дозволяє створити всебічну картину діяльності персоналу.

Аналіз сучасних підходів до оцінювання показників роботи персоналу показав, що найбільш поширеними методами є KPI, 360 градусів, SMART-цілі та регулярний зворотний зв'язок. Ці методи забезпечують комплексний підхід до оцінки, сприяючи розвитку персоналу, підвищенню ефективності та збереженню високої мотивації співробітників.

Було розглянуто зарубіжну практику оцінювання персоналу, що продемонструвало різноманіття підходів, залежно від культурних, економічних та організаційних умов. Країни, такі як США, Японія, Німеччина та Великобританія, застосовують інноваційні методи, орієнтуючись на індивідуальні досягнення або командну роботу, що відображає різні акценти у підходах до оцінки персоналу [20].

Загалом, перший розділ дипломної роботи дозволяє зробити висновок, що сучасні методи оцінювання персоналу є необхідною умовою для підвищення ефективності управлінських процесів в організаціях. Водночас, для адаптації міжнародних практик в Україні важливо враховувати специфіку національної економіки та кадрової політики, що вимагає подальшого розвитку інноваційних підходів у сфері оцінювання роботи персоналу.

Впровадження комплексної системи оцінювання персоналу з використанням новітніх технологій, соціальних ініціатив та персоналізованих підходів стане потужним драйвером для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності АТ НВК ІСКРА

Науково-виробничий комплекс «Іскра» (АТ «НВК «Іскра») є акціонерним товариством оборонно-промислового комплексу України, яке спеціалізується на розробці та виготовленні наземної радіолокаційної техніки для цивільних і військових потреб. Крім того, підприємство здійснює ремонт, модернізацію та постачання запасних частин до вже випущених радіолокаційних систем, а також виробляє різноманітні електротехнічні компоненти й електроприлади, зокрема, трансформаторні підстанції, розподільні пристрої, блоки живлення, конденсаторні блоки тощо. Також на ринку споживчих товарів «Іскра» пропонує засоби реабілітації для людей з інвалідністю, зокрема, звичайні крісла-візки та моделі з електроприводом. З 2011 року підприємство входить до державного концерну «Укроборонпром», що об'єднує підприємства військово-промислового комплексу.

У 2016 році КП НВК «Іскра» було визнане «Кращим підприємством країни» за версією Національного Рейтингу якості товарів і послуг «Зірка Якості» завдяки стабільно високій якості продукції та досягненню конкурентних переваг на ринку. За підсумками того ж року підприємство повідомило про прибуток у розмірі 152 млн. грн. і збільшення обсягу виробництва на 200%.

На початку 2020 року було завершено облаштування та запуск нової дільниці з числовим програмним керуванням, яка включає токарні, фрезерні верстати, що дозволяє значно скоротити час підготовки, налаштування обладнання та виготовлення деталей завдяки універсальності нової техніки.

У грудні 2020 року під час візиту на АТ «НВК «Іскра» Президент України Володимир Зеленський доручив дослідити можливості збільшення частки підприємств Укроборонпрому у державному оборонному замовленні для забезпечення українських військових продукцією вітчизняного виробництва. 29

березня 2021 року українській армії було передано нову трикоординатну РЛС 35Д6М.

На початку 2022 року з'явилися повідомлення від українських ЗМІ про припинення роботи АТ НВК «Іскра». Представник підприємства заявив, що причиною стала відмова Міністерства оборони України від усіх замовлень, у тому числі двох значущих виробів для ЗСУ. У результаті припинилися дослідно-конструкторські роботи, і керівництво було змушене тимчасово зупинити роботу.

У січні 2022 року розпочалася перевірка виконання «Іскрою» контрактів для Міністерства оборони України. Міністерство звинуватило підприємство у затримці виконання одного із замовлень. Водночас Міністерство оборони заперечило інформацію про відмову від продукції «Іскри» і наголосило, що підприємство є стратегічно важливим для держави та не може припинити свою діяльність згідно з чинним законодавством.

Під маркою «Іскра» виготовлено понад шість тисяч ефективних, надійних і легких у використанні радіолокаційних станцій, які здобули визнання фахівців у більш ніж 50 країнах світу. Налагоджена система сервісного обслуговування, постачання запасних частин, навчання спеціалістів замовників, а також модернізація та технічний супровід поставлених РЛС забезпечують постійну готовність техніки.

АТ «НВК «Іскра» активно залучено до військово-технічного співробітництва з іншими країнами, що дозволило підприємству набути безцінного досвіду роботи на світовому ринку та підвищити свою зовнішню конкурентоспроможність.

Підприємство продовжує розробляти та серійно випускати радіолокатори світового рівня, інвестуючи в нові технології та створення сучасного обладнання. АТ «НВК «Іскра» відкрито для партнерства і запрошує до довгострокового та взаємовигідного співробітництва.



Рисунок 2.1. Виробництво АТ НВК «Іскра»

АТ НВК «Іскра» є одним із провідних підприємств у галузі науково-виробничої діяльності в Україні, що спеціалізується на розробці, виробництві та обслуговуванні високотехнологічної продукції для різних промислових галузей. Підприємство забезпечує широкий спектр послуг і товарів, спрямованих на задоволення попиту як на національному, так і міжнародному ринках. Основними напрямками діяльності АТ НВК «Іскра» є розробка і впровадження інноваційних технологій, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 2.2. АТ НВК «Іскра»

АТ НВК «Іскра» має високий виробничий потенціал завдяки сучасним технологічним лініям, обладнанню та кваліфікованому персоналу, що дозволяє

забезпечувати виробництво продукції високої якості. Підприємство володіє розвиненою інфраструктурою, яка включає виробничі цехи, лабораторії для тестування продукції, складські приміщення та адміністративні офіси. Для забезпечення високої ефективності та якості роботи підприємство впроваджує міжнародні стандарти якості, що підвищує його привабливість як для внутрішніх, так і для іноземних партнерів.

Структура підприємства побудована з урахуванням його спеціалізації та включає різні функціональні відділи, такі як відділ досліджень і розробок, виробничий відділ, відділ продажів і маркетингу, а також відділи забезпечення та обслуговування. Така організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та оперативно реагувати на зміну ринкових умов і технологічних вимог.

Для оцінки економічного стану та ефективності діяльності АТ НВК «Іскра» важливо проаналізувати основні економічні показники, такі як:

- Доходи підприємства. У останні роки АТ НВК «Іскра» демонструє стабільний ріст доходів завдяки постійному розширенню ринків збуту та впровадженню нових продуктів. Значна частина доходу надходить від реалізації високотехнологічної продукції на зовнішні ринки, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

- Собівартість продукції. Важливим показником, який впливає на прибутковість підприємства, є собівартість продукції. АТ НВК «Іскра» постійно працює над зниженням витрат виробництва шляхом оптимізації використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій, що дозволяє зменшувати собівартість продукції.

- Прибутковість підприємства. Показник рентабельності підприємства демонструє ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток. Завдяки оптимізації виробничих процесів та вдосконаленню стратегії збуту, АТ НВК «Іскра» забезпечує стабільний рівень рентабельності.

- Коефіцієнт оборотності активів. Даний показник відображає ефективність використання активів підприємства для забезпечення доходів.

Високий коефіцієнт оборотності активів свідчить про швидку обробку капіталу та ефективність операційної діяльності підприємства.

АТ НВК «Іскра» фокусується на кількох основних напрямках діяльності:

- Науково-дослідні розробки. Підприємство активно інвестує в наукові дослідження, розробляючи інноваційні продукти та технології для підвищення ефективності своєї продукції. Цей напрямок забезпечує конкурентні переваги, дозволяючи підприємству відповідати на сучасні виклики та задовольняти зростаючий попит на високотехнологічні рішення.

- Виробництво та збут. Основний акцент робиться на виробництві обладнання та технологій, які відповідають міжнародним стандартам якості. Завдяки ефективній стратегії маркетингу та продажів, підприємство розширює своє присутність на зовнішніх ринках і забезпечує стабільний попит на свою продукцію.

- Післяпродажне обслуговування. АТ НВК «Іскра» приділяє значну увагу підтримці клієнтів після продажу, пропонуючи послуги з ремонту, технічного обслуговування та модернізації продукції. Це сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів та зміцненню позицій підприємства на ринку.

АТ НВК «Іскра» володіє рядом конкурентних переваг, які забезпечують його лідерські позиції на ринку:

- Високий рівень технологічного розвитку. Підприємство активно впроваджує передові технології, що дозволяє виробляти продукцію високої якості та знижувати витрати.

- Кваліфікований персонал. Співробітники підприємства володіють високим рівнем кваліфікації та досвідом, що забезпечує професійний підхід до виробництва та обслуговування продукції.

- Гнучкість та адаптивність до змін ринку. Підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у попиті та оперативно реагувати на нові потреби ринку, що є важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності.

На основі аналізу господарсько-економічної діяльності можна визначити основні напрями перспективного розвитку АТ НВК «Іскра». Зокрема, підприємство має можливості для:

- Збільшення обсягів експорту. Підприємство може посилити свою позицію на міжнародних ринках шляхом розширення асортименту продукції, орієнтованої на зовнішніх споживачів.

- Подальше впровадження інновацій. Інвестиції в дослідницькі розробки та технологічні інновації сприятимуть підвищенню якості продукції та ефективності виробництва.

- Оптимізація внутрішніх процесів. Підприємство має потенціал для зниження витрат і підвищення продуктивності шляхом оптимізації внутрішніх операцій та поліпшення управлінських процесів.

Отже, аналіз господарсько-економічної діяльності АТ НВК «Іскра» свідчить про його значний потенціал для подальшого зростання та розвитку на національному і міжнародному ринках. Підприємство має всі необхідні ресурси та компетенції для забезпечення стійкого розвитку, підтримуючи високий рівень конкурентоспроможності в умовах сучасної ринкової економіки.

Фінансова звітність господарської діяльності АТ НВК «Іскра» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність господарської діяльності АТ НВК «Іскра» [3]

Показники	2020 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід	801094000	813221000	123973300
Чистий прибуток	16504000	-50850000	-223038000
Активи	1808700000	2686262000	2189175000
Зобов'язання	1384285000	1068533000	948437000
Кількість працівників	-	2413	2076

Проаналізувавши фінансову звітність господарської діяльності АТ НВК «Іскра», ми бачимо, що стосовно показника Дохід, то у період з 2020 до 2023 року дохід компанії демонструє нестабільну динамку:

- у 2022 році дохід зріс на 1,5 % у порівнянні з 2020 роком.
- у 2023 році відбулося суттєве зростання доходу (близько 52,5% порівняно з 2020 роком), що свідчить про значне розширення господарської діяльності.

Динаміка чистого прибутку має негативну тенденцію:

- у 2020 році компанія мала позитивний чистий прибуток у розмірі 16,5 млн. грн.
- у 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 50,85 млн. грн., а в 2023 році збитки суттєво зросли до 223,04 млн. грн.

Це свідчить про низьку рентабельність навіть на фоні зростання доходів.

Активи АТ НВК «Іскра» виявляють наступні зміни:

- у 2022 році активи значно зросли (на 48,5% порівняно з 2020 роком).
- у 2023 році активи скоротилися на 18,5 % порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язано зі зменшенням інвестицій чи продажем частини активів.

Обсяги зобов'язань мають позитивну динаміку: з 2020 до 2023 року зобов'язання скоротилися на 31,5%, що свідчить про зменшення боргового навантаження компанії.

Кількість працівників скоротилася: у 2022 році було зафіксовано 2413 працівників, тоді як у 2023 році кількість скоротилася до 2076 осіб (зниження на 14%). Це може свідчити про оптимізацію штату через фінансові труднощі.

Отже, стосовно фінансової звітності можна зробити наступні висновки:

- фінансові результати демонструють суттєве погіршення, особливо у 2023 році, незважаючи на зростання доходу. Зростання збитків може бути пов'язане з високими витратами або неправильним управлінням ресурсами.
- скорочення активів може свідчити про необхідність покриття зобов'язань чи фінансування операційної діяльності в умовах збитковості.
- зменшення зобов'язань є позитивним аспектом, оскільки компанія знижує боргове навантаження, але це, ймовірно, відбувається за рахунок скорочення активів.

- оптимізація персоналу може бути вимушеним заходом для зниження витрат у відповідь на негативні фінансові результати.

Показники фінансового стану підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану АТ НВК «Іскра» [3]

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	45,84%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,16
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	45,84
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,42
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,42
	Поточна платоспроможність	-1170255
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	7,87

Проаналізувавши показники фінансового стану АТ НВК «Іскра», було виявлено, що:

1. Показники оцінки стану основних засобів: частка основних засобів в активах підприємства (45,84%) свідчить про значну частку матеріальних активів у структурі загальних активів. Це характерно для підприємств, які здійснюють виробничу діяльність, але може свідчити про низьку мобільність активів у випадку кризи або потреби швидкого переорієнтування.

2. Ліквідність:

- Коефіцієнт поточної ліквідності (1,16): значення дещо перевищує мінімально допустиме (1,0), що вказує на здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте значення на нижньому межі норми свідчить про потенційну загрозу нестачі обігових коштів у разі форс-мажорних обставин.

- Абсолютна ліквідність (45,84%): досить високий рівень, що означає хорошу здатність підприємства негайно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

3. Оцінка фінансової стійкості:

- Коефіцієнт фінансової залежності (2,42): вказує, що більше половини активів фінансується за рахунок позикових коштів. Це підвищує ризик для підприємства в умовах економічної нестабільності.

- Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (1,42): високе значення свідчить про значну залежність від позикового капіталу, що знижує фінансову автономію підприємства.

- Поточна платоспроможність (-1170255): негативне значення свідчить про наявність проблем із покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок обігових коштів. Це може бути результатом невдалого управління фінансами або низької рентабельності.

4. Оцінка рентабельності: Показує, що підприємство отримує прибуток із кожної гривні, вкладеної у виробництво продукції. Однак це середнє значення для галузі, і його недостатньо для забезпечення стійкого розвитку та покриття значних фінансових ризиків.

Отже, стосовно показників фінансового стану АТ НВК «Іскра», можна зробити наступні висновки:

- Значна залежність від позикового капіталу та низька поточна платоспроможність є основними проблемами, що загрожують стабільності діяльності підприємства.

- Незважаючи на задовільний коефіцієнт поточної ліквідності, негативна поточна платоспроможність вказує на недостатній обсяг доступних обігових коштів.

- Хоча підприємство отримує прибуток від своєї продукції, його рівень недостатній для покриття витрат на обслуговування позикового капіталу.

- Висока частка основних засобів у структурі активів може бути перевагою для виробничої діяльності, але водночас обмежує фінансову гнучкість.

Аналіз фінансового стану АТ НВК «Іскра» виявив низку важливих тенденцій, які характеризують поточну діяльність підприємства. Основні засоби становлять значну частку активів (45,84%), що свідчить про високий

рівень матеріальної бази підприємства, проте обмежує його гнучкість у випадках зміни кон'юнктури ринку.

Ліквідність підприємства перебуває на мінімально допустимому рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності (1,16) вказує на спроможність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, проте показник поточної платоспроможності (-1170255) демонструє брак обігових коштів для виконання всіх фінансових зобов'язань. Це може свідчити про проблеми з управлінням грошовими потоками або нестабільність у розрахунках із контрагентами.

Оцінка фінансової стійкості виявила значну залежність підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності (2,42) та співвідношення позикових і власних коштів (1,42) свідчать про ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань, особливо в умовах нестабільної економіки.

Рентабельність продукції (7,87%) вказує на здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Однак такий рівень рентабельності є недостатнім для забезпечення фінансової стабільності та покриття високого рівня боргового навантаження.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що фінансовий стан підприємства є нестабільним, що зумовлено низькою платоспроможністю, значним борговим навантаженням та недостатнім рівнем рентабельності [22].

Для забезпечення стабільного функціонування та зміцнення позицій на ринку, АТ НВК «Іскра» необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на поліпшення ключових фінансових показників. Розробка та впровадження стратегічних рішень дадуть змогу оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність управління, а також забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Пропоновані рекомендації включають:

- вдосконалення управління активами та борговим навантаженням;
- посилення контролю за ліквідністю та платоспроможністю;

- підвищення рентабельності продукції шляхом зниження витрат та впровадження інноваційних підходів;
- модернізацію управління персоналом для підвищення продуктивності та оптимізації витрат на трудові ресурси.

Комплексний підхід до впровадження цих заходів сприятиме стабілізації фінансового стану підприємства, зміцненню його конкурентних переваг та створенню умов для сталого розвитку.

2.2. Оцінка системи управління персоналом на АТ НВК «Іскра»

Кадровий потенціал підприємства визначають як сукупну здатність його колективу та ресурсні можливості у сфері трудових ресурсів, враховуючи вік, фізичні здібності, знання і професійно-кваліфікаційні навички працівників. Він оцінюється з кількісного та якісного аспектів.

Для кількісної оцінки кадрового потенціалу застосовуються такі показники:

- чисельність промислово-виробничого персоналу та співробітників непромислових підрозділів;
- кількість робочого часу, тобто максимальна можливість залучення працівника до роботи.

Якісна оцінка кадрового потенціалу включає аналіз:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників (здатність і схильність до виконання роботи, рівень здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);
- обсягу загальних і спеціалізованих знань, робочих навичок і вмінь, які забезпечують можливість виконання завдань з певною якістю;

- якостей членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, зацікавленість, ставлення до економічної діяльності підприємства) [23].

Збір інформації для аналізу якісних характеристик кадрового потенціалу є досить складним і потребує проведення спеціальних досліджень. Розглянемо відділ технічної документації АТ НВК «ІСКРА» як приклад. Оцінимо ділові та особисті якості його управлінського персоналу за методикою Е.А. Дорошенко, яка передбачає аналіз за визначеними факторами з урахуванням коефіцієнтів, наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.3 – Фактори оцінки управлінського персоналу

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості (Кз) для:		
	Керівників	Спеціалістів	Службовців
Трудові якості	0,24	0,24	0,24
Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
Компетентність	0,18	0,26	0,26
Особисті якості	0,16	0,16	0,16
Психологічна сумісність	0,20	0,20	0,22
Всього	1,00	1,00	1,00

П'ять факторів формують повний цифровий портрет атестанта. Проведемо анкетування серед співробітників відділу технічної документації, використовуючи оціночні листи.

Оцінки проставляються в графу «оцінка» за бальною шкалою відповідно до таких критеріїв:

- якість проявляється на високому рівні і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить стабільно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, що негативно впливає на роботу – 1 бал.

Кожен працівник може виступати як експертом, так і атестантом. Для забезпечення об'єктивності оцінювання експерти виставляють бали анонімно.

Середню оцінку розраховують як середнє арифметичне значення всіх показників для кожного критерію. Потім усі оцінки нормуються шляхом співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої, що дозволяє виразити їх у відносній вазі до одиниці. Одиниця в цьому випадку є нормою, ідеалом або стандартом (еквівалент 5 балів).

У відділі технічної документації працюють 1 керівник, 4 начальника бюро, 14 спеціалістів та 10 службовців. Після отримання результатів анкетування зведемо їх у таблицю 2.2 та проведемо аналіз.

Таблиця 2.4 – Аналіз рейтингових коефіцієнтів якості працівників відділу технічної документації АТ НВК «Іскра»

Атестати	Фактори оцінки					всього
	Трудові якості	Організаторські здібності	Компетентність	Особисті якості	Психологічна сумісність з колективом	
Начальник від (Джіма ЮВ)	0,21	0,13	0,23	0,13	0,20	0,90
Нач. бюро (Підгрушна ОМ)	0,22	0,12	0,26	0,15	0,20	0,95
Нач. бюро (Петрова ТР)	0,20	0,12	0,25	0,15	0,19	0,91
Нач. бюро (Шевченко ОІ)	0,19	0,12	0,24	0,15	0,18	0,88
Нач. бюро (Андрійчук НО)	0,18	0,13	0,25	0,14	0,19	0,89
Вед. інженер (Анцибор ММ)	0,17	0,12	0,23	0,17	0,18	0,87
Інженер 1 кат (Семеренко ВО)	0,19	0,12	0,24	0,15	0,18	0,88
Інженер 1 кат (Полук ОЮ)	0,16	0,13	0,24	0,14	0,16	0,83
Інженер 1 кат (Стецьків ОА)	0,15	0,08	0,11	0,12	0,13	0,59
Інженер 1 кат (Хниченкова АЮ)	0,18	0,10	0,16	0,15	0,18	0,77
Інженер 1 кат (Семеренко ВО)	0,19	0,12	0,24	0,15	0,18	0,88
Технік 1 кат (Меркушина АО)	0,18	0,15	0,23	0,17	0,18	0,91
Технік 1 кат (Коваленко КС)	0,15	0,17	0,10	0,12	0,18	0,72

Продовження таблиці 2.4

Технік 1 кат (Міщенко ОЛ)	0,18	0,15	0,24	0,17	0,16	0,90
Інженер 2 кат (Прима АА)	0,16	0,08	0,12	0,11	0,15	0,62
Інженер 2 кат (Шумова ОЗ)	0,13	0,15	0,11	0,09	0,18	0,66
Інженер 2 кат (Мельник СІ)	0,19	0,12	0,24	0,15	0,18	0,88
Інженер 2 кат (Черненко ЮО)	0,17	0,13	0,22	0,17	0,23	0,92
Інженер 2 кат (Книш ОІ)	0,16	0,15	0,23	0,11	0,16	0,81
Комплектовщик (Варвінець ІА)	0,19	0,08	0,12	0,15	0,18	0,72
Печатник (Семенов СО)	0,13	0,12	0,23	0,17	0,15	0,80
Печатник (Назарова ОЄ)	0,19	0,16	0,24	0,18	0,14	0,91
Інженер б/к (Жукова АВ)	0,19	0,14	0,24	0,15	0,18	0,90
Інженер б/к (Мартиненко ЮЄ)	0,13	0,12	0,16	0,12	0,17	0,70
Технік б/к (Ткаченко НН)	0,11	0,14	0,14	0,17	0,14	0,70
Оператор КММ (Сидоренко ВТ)	0,19	0,12	0,24	0,15	0,18	0,88
Оператор КММ (Соколовська ВО)	0,17	0,14	0,27	0,12	0,12	0,82
Машиніст рез маш (Бондаренко ВЄ)	0,11	0,12	0,11	0,09	0,10	0,53
Переpletчик (Клочко ЛС)	0,14	0,08	0,13	0,15	0,09	0,59

Діапазони рейтингового коефіцієнта якості мають такі значення:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає займаній посаді;
- від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається повторна атестація через рік із відповідними рекомендаціями щодо покращення роботи та підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;

- від 0,80 і вище – працівника можна включити до кадрового резерву, призначити на вищу посаду або розглянути можливість підвищення заробітної плати.

Таким чином, у відділі технічної документації немає працівників із рейтингом у першому діапазоні, що є позитивним показником. У більшості колективу рейтинговий коефіцієнт потрапляє до четвертого діапазону, що свідчить про їхню високу відповідність займаним посадам і можливість для підвищення або призначення на вищу посаду. Є також працівники з рейтингом у другому діапазоні, але це не впливає на загальну позитивну картину.

Отже, якісний рівень кадрового потенціалу відділу технічної документації є високим, якщо враховувати особисті та ділові якості колективу. Водночас цей аналіз стосується лише конкретного відділу і не може бути повністю застосований до всього підприємства.

Щоб ефективно управляти персоналом підприємства, необхідно спершу провести його аналіз та оцінку. Почнемо з розгляду структури і чисельності персоналу. Структура кадрового складу — це співвідношення чисельності різних категорій працівників, таких як керівники та виконавці, працівники, зайняті ручною чи механізованою працею тощо. Стандартизувати структуру кадрового складу неможливо, оскільки вона формується індивідуально під впливом багатьох чинників [24].

Адміністрація АТ «НБК «Іскра»» постійно аналізує структуру кадрового складу і оптимізує її, враховуючи динамічні зовнішні та внутрішні зміни, зокрема:

- зміну кон'юнктури ринків військової техніки, електротехнічних виробів і товарів для людей з інвалідністю, а також структури ринків, на яких працює підприємство;
- конкурентні відносини;
- виконання цілей та завдань заводу;
- динаміку робочої сили.

Існують різні типи структур персоналу: за категоріями працівників, за стажем роботи (враховуючи як загальний стаж, так і стаж в даній організації), та за рівнем освіти. На АТ НВК «Іскра» структура цехів і відділів сформована за категоріями кадрів:

Керівники – організовують діяльність підлеглих і здійснюють загальне керівництво;

Службовці – працівники, що виконують адміністративно-господарські та канцелярські функції, зокрема робітники постачання, збуту, обліку та діловодства;

Спеціалісти – працівники, які мають професійні знання в певній галузі науки, техніки чи мистецтва;

Учні – ті, хто проходять професійну підготовку та опановують професію;

Основні робітники – безпосередньо залучені у виробництво продукції;

Допоміжні робітники – працівники, які здійснюють налаштування та ремонт обладнання, а також займаються переміщенням вантажів.

Звичайно, не кожна структурна одиниця підприємства має всі категорії працівників. Для прикладу візьмемо відділ технічної документації. Структура персоналу має наступний вигляд (рис. 2.3.). У відділі технічної документації працюють 1 керівник, 4 начальника бюро, 14 спеціалістів та 10 службовців.

Структура та штатний розклад цього відділу розробляються відділом організації праці, заробітної плати та управління (ВОПЗіУ) на основі пропозицій начальника відділу технічної документації. Після цього вони погоджуються з заступником директора з економічних питань і маркетингу та затверджуються директором підприємства з урахуванням обсягу робіт і специфіки виробництва.



Рисунок 2.3. Організаційна структура персоналу відділу технічної документації

Структура відділу технічної документації та розподіл спеціалістів можуть змінюватися відповідно до завдань, які постають перед підприємством.

Відділ технічної документації має багаторівневу структуру, яка включає управлінський склад (керівник і начальники бюро), фахівців, що виконують ключові завдання з розробки та підтримки технічної документації, а також службовців, які займаються адміністративною та допоміжною діяльністю.

Перевагою такої структури є чіткий розподіл обов'язків між рівнями управління та виконавчим персоналом. Це забезпечує ефективне виконання завдань і підвищує відповідальність кожного працівника за результати своєї діяльності. Керівник відділу виконує функцію стратегічного планування та координації, а начальники бюро організовують роботу у відповідних напрямках.

Основні аспекти оцінки системи управління персоналом:

1. Управлінська ефективність: у відділі забезпечено баланс між кількістю керівних посад і виконавцями. Проте, розподіл функцій керівників може бути оптимізований для зниження адміністративного навантаження та підвищення оперативності прийняття рішень.

2. Кваліфікація персоналу. Велика частина працівників — це спеціалісти, які виконують основні завдання. Високий рівень кваліфікації таких працівників є критичним для забезпечення якості технічної документації. Для підвищення ефективності роботи варто проводити регулярне навчання й сертифікацію спеціалістів.

3. Мотивація персоналу. Система управління має орієнтуватися на впровадження механізмів мотивації, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів. Наприклад, важливо розробити систему преміювання за успішне виконання проектів або впровадження інноваційних підходів у роботу.

4. Забезпечення комунікацій: робота відділу технічної документації залежить від ефективного обміну інформацією між працівниками, начальниками бюро та керівником. Важливо впровадити сучасні системи управління документами та цифрові інструменти для покращення комунікацій.

5. Оцінка продуктивності працівників: у відділі технічної документації доцільно запровадити систему оцінки ефективності роботи, яка базується на ключових показниках результативності (KPI). Це дозволить оцінювати продуктивність як окремих працівників, так і всього відділу [25].

Система управління персоналом у відділі технічної документації АТ НВК «Іскра» характеризується багаторівневою структурою, що сприяє чіткому розподілу функцій та обов'язків. Проте, є потенціал для вдосконалення, зокрема в оптимізації управлінських процесів, покращенні мотиваційної політики та впровадженні сучасних цифрових інструментів для забезпечення більш ефективної роботи підрозділу [26].

Для оцінки поточного стану об'єкта та визначення стратегій розвитку, а також для ухвалення обґрунтованих рішень використовують SWOT-аналіз.

СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Професіоналізм і досвід персоналу: велика кількість спеціалістів свідчить про високий рівень технічної компетенції персоналу. 2. Чітка структура управління: наявність керівника, начальників бюро та службовців створює чіткий розподіл функцій і відповідальності в роботі відділу технічної документації. 3. Можливість колективної роботи: структура сприяє інтеграції зусиль у колективі, що є важливим для досягнення спільних цілей. 4. Стабільність кадрового складу: відсутність значних змін у чисельності персоналу забезпечує накопичення досвіду та зменшує витрати на адаптацію нових співробітників.	СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Високе навантаження на керівника: керівник одночасно виконує управлінські та адміністративні функції, що може знижувати оперативність у прийнятті рішень. 2. Недостатня система мотивації: відсутність розвиненої системи заохочень для працівників може призводити до зниження продуктивності та мотивації персоналу. 3. Відсутність автоматизації процесів: використання застарілих методів управління документацією уповільнює роботу та знижує загальну ефективність відділу. 4. Недостатній розвиток професійних компетенцій: відсутність регулярного навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів може негативно вплинути на якість виконання завдань
МОЖЛИВОСТІ 1. Впровадження цифрових технологій: автоматизація управлінських процесів і цифровізація документообігу дозволять підвищити ефективність роботи. 2. Підвищення кваліфікації персоналу: навчання та сертифікація спеціалістів сприятимуть покращенню якості роботи та розвитку нових компетенцій. 3. Розробка програми мотивації: впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів допоможе утримати висококваліфікованих працівників і підвищити їх продуктивність. 4. Залучення молодих спеціалістів: залучення нових кадрів зі свіжими ідеями сприятиме впровадженню інновацій та адаптації до сучасних викликів.	ЗАГРОЗИ 1. Висока залежність від окремих фахівців: втрата ключових спеціалістів може значно вплинути на продуктивність і якість роботи. 2. Зростання конкуренції: інші компанії можуть залучати висококваліфікованих фахівців, пропонуючи кращі умови праці. 3. Економічна нестабільність: зовнішні економічні фактори можуть призвести до скорочення фінансування програм розвитку персоналу. 4. Опір зміна: персонал може чинити опір впровадженню нових технологій або методів управління через небажання адаптуватися.

Рисунок 2.4. Матриця SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ НВК
«Іскра»

Система управління персоналом АТ НВК «Іскра» має чітку структуру та професійний кадровий склад, але вимагає вдосконалення мотиваційної системи, автоматизації процесів та розвитку кваліфікацій працівників. Для досягнення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного управління персоналом

підприємство повинно впроваджувати новітні управлінські технології та програми розвитку.

Отже, оцінка системи управління персоналом на АТ НВК «Іскра» виявила як позитивні аспекти, так і проблемні зони, що потребують уваги. Структура відділу технічної документації є добре сформованою, з чітким розподілом посадових обов'язків серед керівників, спеціалістів і службовців. Це створює основу для ефективної організації роботи та досягнення цілей підприємства.

Проте існують проблеми, що негативно впливають на ефективність системи управління персоналом. Серед них – відсутність сучасних механізмів мотивації, недостатнє залучення співробітників до процесу прийняття рішень, низький рівень інвестицій у професійний розвиток персоналу, а також невідповідність методів оцінювання персоналу сучасним стандартам.

Результати SWOT-аналізу вказали на необхідність активного використання можливостей, таких як впровадження інноваційних HR-технологій, автоматизація процесів управління персоналом, а також розвиток корпоративної культури. Водночас важливо зменшити вплив зовнішніх загроз, зокрема ринкової нестабільності та конкуренції за висококваліфікованих працівників.

Таким чином, система управління персоналом АТ НВК «Іскра» потребує модернізації, спрямованої на підвищення ефективності роботи персоналу, покращення їхньої мотивації та створення умов для професійного розвитку. Це дозволить не лише підвищити продуктивність роботи підприємства, а й забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.3. Вибір і обґрунтування показників для оцінювання ефективності персоналу

Ефективність персоналу є важливим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, зокрема АТ НВК «Іскра». Для забезпечення якісного аналізу результатів роботи співробітників необхідно визначити ключові показники, які відображають рівень їхньої продуктивності, професійної компетентності, залученості та впливу на загальний результат діяльності організації.

Показники для оцінювання ефективності персоналу повинні відповідати наступним критеріям, які показані на рисунку 2.5.

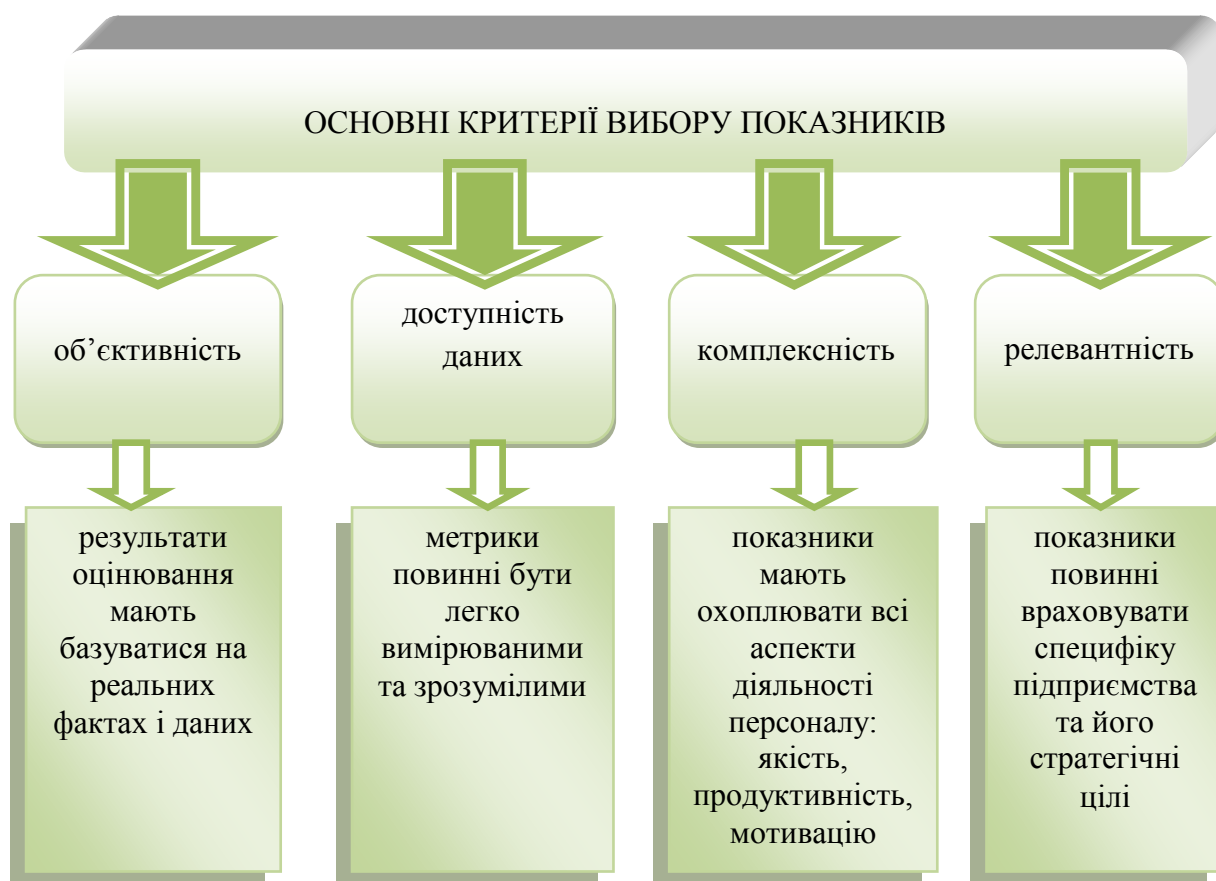


Рисунок 2.5. Основні критерії вибору показників

Для ефективного оцінювання персоналу необхідно використовувати різноманітні групи показників, які дозволяють комплексно аналізувати його діяльність. Зазначені показники можна розподілити на кілька основних груп: продуктивності, якості роботи, залученості та мотивації, а також фінансові показники. Кожна група показників відображає певні аспекти роботи працівників і допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом. Нижче наведено таблицю, що містить основні групи показників для оцінки ефективності персоналу [28].

Таблиця 2.5 – Групи показників для оцінювання ефективності персоналу

Група показників	Показники	Опис
Показники продуктивності	Продуктивність праці	Обсяг виконаної роботи або виробленої продукції на одного співробітника за певний період.
	Виконання планових завдань	Відсоток виконання встановлених цілей і норм.
	Часова ефективність	Кількість витраченого часу на виконання завдання в порівнянні з нормативом
Показники якості роботи	Рівень браку або помилок	Частка недоліків у виконаній роботі.
	Якість виконання завдань	Оцінка відповідності результатів роботи встановленим стандартам
Показники залученості та мотивації	Рівень плинності кадрів	Частка працівників, які залишили підприємство протягом року
	Рівень задоволеності працівників	Оцінюється через опитування або індекси задоволеності
	Показник участі у навчанні	Частка працівників, які пройшли професійні тренінги чи підвищення кваліфікації
Фінансові показники	Рентабельність праці	Співвідношення між витратами на персонал і прибутком, який він генерує
	Середній дохід на одного працівника	Обсяг доходу, створеного працівником за певний період

Обрані показники дозволяють комплексно оцінити ефективність роботи персоналу, враховуючи як їхній вплив на фінансовий результат підприємства, так і якість виконання обов’язків. Наприклад, продуктивність праці відображає здатність співробітників досягати поставлених цілей, а рентабельність праці демонструє економічну ефективність використання людських ресурсів.

Крім того, якісні показники, такі як рівень браку, є важливими для забезпечення високих стандартів виробництва та репутації компанії. Показники залученості, такі як задоволеність працівників, дозволяють оцінити соціально-психологічний клімат у колективі та вплив на продуктивність [29].

На основі вибраних метрик можна:

- Виявляти сильні та слабкі сторони в роботі персоналу.
- Формувати програми мотивації, що сприятимуть підвищенню ефективності працівників.
- Приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації чисельності та структури персоналу.

Таким чином, вибір і обґрунтування показників для оцінювання ефективності персоналу є ключовим етапом для створення дієвої системи управління персоналом, що забезпечує стабільний розвиток АТ НВК «Іскра».

Велике значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів відділу технічної документації в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньої чисельності обслуговуючого персоналу у звітному періоді):

$$РП = \frac{ПВОД}{СЧОП} \quad (2.1)$$

де:

$Р_{п}$ – рентабельність персоналу;

ПВОД – прибуток від операційної діяльності;

СЧОП – середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді.

Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$Р_{п} = П/ЧВП = П/ЧД * ЧД/ВП * ВП/ЧВП = Р_{об} * Ч_{НП} * РВ, \quad (2.2)$$

де:

$Р_{п}$ – рентабельність персоналу;

П – прибуток від надання послуг;

ЧВП – чистий дохід від наданих послуг;

ЧД – чистий дохід від наданих послуг;
 ВП – вартість надання послуг в діючих цінах;
 Роб – рентабельність обслуговувань;
 Чнп – частка наданих послуг у загальному обсязі їх виконання;
 РВ – середній виробіток у звітному періоді одного працівника в поточних цінах.

Схематично цей взаємозв'язок можна подати, як на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6. Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу відділу технічної документації

Ротація працівників, яка включає прийом і звільнення кадрів, є ключовим аспектом управління персоналом. Стабільність кадрів безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальну ефективність виробничого процесу. Для оцінки динаміки руху робочої сили на підприємстві використовуються такі коефіцієнти.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили на підприємстві [30]

Група показників	Формула розрахунку	Опис
Коефіцієнт загального оборту	$\frac{\text{Прийняті працівники} + \text{Звільнені працівники}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	Відображає загальну інтенсивність руху кадрів, поєднуючи прийом і звільнення співробітників
Коефіцієнт оборту по прийому	$\frac{\text{Прийняті працівники}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	Відображає відсоток нових співробітників відносно середньої чисельності персоналу.

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт оборту по звільненню	Звільнені працівники / Середньооблікова чисельність	Показує частку звільнених працівників у загальній чисельності персоналу.
Коефіцієнт заміщення	Прийняті працівники / Звільнені працівники	Визначає, наскільки прийом нових працівників компенсує звільнення.
Коефіцієнт постійності кадрів	Чисельність працівників, які працюють весь період / Середньооблікова чисельність	Відображає рівень стабільності колективу, тобто частку працівників, які залишаються на підприємстві протягом всього аналізованого періоду
Коефіцієнт плинності кадрів	(Звільнені за власним бажанням + Звільнені за порушення трудової дисципліни) / Середньооблікова чисельність	Оцінює частку працівників, які залишили підприємство з негативних причин, таких як порушення дисципліни чи незадоволення роботою.

Ці показники дозволяють не лише оцінити ефективність кадрової політики, а й визначити проблемні ділянки у системі управління персоналом.

До плинності кадрів не включаються такі випадки:

- звільнення за власним бажанням через вступ до вищого навчального закладу на денну форму навчання або призов до армії;
- звільнення у зв'язку з виходом на пенсію, встановленням інвалідності чи смертю працівника;
- звільнення, пов'язане зі скороченням штатів.

Аналіз забезпечення підприємства робочою силою та ефективності її використання проводиться у тісному зв'язку з аналізом виробничих обсягів, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу. Ключові показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, включають чисельність працівників різних категорій і професій, їхній рівень кваліфікації та освіти, витрати робочого часу в людино-днях і людино-годинах, обсяг виготовленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух кадрів [29].

Зміни в складі працівників підприємства відображаються в первинній документації, такій як накази та розпорядження про прийняття на роботу,

переведення, звільнення чи надання відпусток. Аналіз чисельності та структури персоналу починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми, а також зі встановлення відхилень фактичної чисельності від розрахункової або від даних попереднього періоду.

Розрахункова чисельність працівників визначається на основі планово-нормативних показників підприємства, тоді як фактичні дані беруться з кадрового обліку. Відповідно до участі у виробничому процесі персонал поділяється на основний, який безпосередньо зайнятий виробництвом продукції, та невиробничий, який виконує обслуговуючі або господарські функції.

До працівників основної діяльності (ПОД) належать такі категорії: робітники, учні, інженерно-технічний персонал, службовці, молодший обслуговуючий персонал (МОП) та персонал охорони. Для аналізу трудових ресурсів використовуються дані зі звітних форм, таких як 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також інформація з планово-нормативних, облікових і оперативних звітів підрозділів підприємства.

Основним завданням підприємства є виконання планових завдань із виробництва продукції за мінімальної чисельності працівників, що можливо за рахунок підвищення продуктивності праці. Крім аналізу чисельності та руху персоналу, важливо дослідити структуру ПОД та оцінити її оптимальність. Це досягається шляхом порівняння фактичної частки кожної категорії працівників із необхідною, аналізу змін за кілька періодів і визначення відхилень [31].

Аналізуючи структуру чисельності персоналу, необхідно враховувати, що для досягнення високої продуктивності підприємство має забезпечити оптимальне співвідношення основних і допоміжних працівників, чия кваліфікація відповідає вимогам виробничого процесу. З цією метою вивчається пропорція між основними та допоміжними робітниками, а також тенденції її змін. Якщо спостерігається дисбаланс на користь допоміжного персоналу, керівництву варто з'ясувати причини перевищення їхньої

чисельності порівняно з плановими показниками. Рекомендується розглянути шляхи оптимізації чисельності допоміжного персоналу, зокрема шляхом механізації й автоматизації процесів, а також удосконалення організації їхньої роботи [32].

Ефективне виконання виробничої програми значною мірою залежить від забезпечення підприємства робітниками ключових професій і відповідного рівня кваліфікації. Для цього порівнюється фактична чисельність робітників за професіями та розрядами із необхідною для виконання запланованих робіт на конкретній ділянці, у цеху чи на підприємстві загалом. Розрахунок потреби в робітниках здійснюється шляхом поділу трудомісткості кожного виду робіт на плановий фонд робочого часу одного працівника.

Основним джерелом інформації для аналізу використання робочого часу є статистична форма 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу» (за квартал, півріччя, 9 місяців або рік). Крім цього, використовуються дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, а також результати оперативного та вибіркового обліку, такі як фотографії робочого дня, самофотографії окремих працівників, хронометраж операцій та моментні спостереження в цехах і на виробничих ділянках [33].

Аналіз використання робочого часу для всіх категорій працівників здійснюється за допомогою таких показників:

- середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за звітний період (місяць, квартал, рік);
- середня тривалість робочого дня (зміни).

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється на основі кількості відпрацьованих днів і годин на одного працівника або робітника за звітний період, а також за показниками інтенсивності використання робочого часу. Аналіз передбачає визначення відхилень фактичних даних від запланованих або показників попередніх періодів, а також виявлення причин цих відхилень. Таку оцінку доцільно проводити окремо для кожної категорії

працівників, структурних підрозділів та підприємства загалом, як у межах звітного періоду, так і в динаміці [34].

На підприємстві мають місце приховані втрати робочого часу, які виникають через виготовлення бракованої продукції, усунення дефектів, порушення нормальних умов праці або додаткові затрати через використання нестандартних матеріалів. Для оцінки таких втрат використовуються доплатні листки, видані працівникам за виконання відповідних робіт, а також дані про кількість бракованих виробів, наряди на оплату з відповідними позначками, акти, повідомлення та звіти про дефектну продукцію.

Отже, у ході аналізу вибору та обґрунтування показників для оцінювання ефективності персоналу було встановлено, що комплексний підхід до оцінювання кадрового потенціалу є важливим фактором підвищення результативності діяльності підприємства. Найбільш доцільними показниками для оцінювання ефективності персоналу є коефіцієнти руху робочої сили, продуктивності праці, використання робочого часу, а також аналіз кваліфікаційної відповідності персоналу.

Застосування цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, встановити відповідність фактичного рівня кваліфікації працівників вимогам виробництва, визначити ефективність використання трудових ресурсів, а також оцінити тенденції змін у структурі персоналу. Результати оцінювання слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення роботи з персоналом, оптимізацію кадрової структури, підвищення продуктивності праці та мінімізацію втрат робочого часу [35].

Таким чином, використання запропонованих показників забезпечує всебічну оцінку ефективності персоналу і сприяє формуванню стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Висновок до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання, досліджено систему управління персоналом та обґрунтовано показники для оцінювання ефективності персоналу на прикладі АТ НВК «Іскра».

В результаті аналізу господарсько-економічної діяльності було надано загальну характеристику підприємства, визначено ключові напрями його діяльності, оцінено основні показники фінансово-економічної ефективності та виокремлено фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

У процесі оцінки системи управління персоналом встановлено, що підприємство має чітку структуру управління кадрами, але існує низка проблем, пов'язаних із раціональним використанням трудових ресурсів, рухом персоналу та продуктивністю праці. Виявлено, що для підвищення ефективності управління необхідно вдосконалити підходи до мотивації, навчання та адаптації працівників, а також оптимізувати кадрову політику відповідно до сучасних викликів.

Обґрунтування показників для оцінювання ефективності персоналу дозволило визначити, що найважливішими є такі критерії, як продуктивність праці, коефіцієнти використання робочого часу, рух кадрів та відповідність кваліфікаційного рівня вимогам виробництва. Використання цих показників забезпечить можливість комплексної оцінки стану кадрових ресурсів та ефективності їх використання.

Таким чином, результати аналізу другого розділу підтверджують необхідність впровадження системного підходу до управління персоналом та раціоналізації його використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ НВК «Іскра»

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на підприємстві

Нестабільність суспільного розвитку та масштабні трансформації економічної системи України зумовили перебудову господарського механізму підприємств. Це проявляється у зміні співвідношень між елементами, формуванні нових виробничих зв'язків, руйнуванні застарілих структур і перегляді традиційних орієнтирів розвитку. У світлі глобальних тенденцій слід відзначити, що ключовим фактором у формуванні кадрового потенціалу сучасних підприємств є персонал.

За умов сучасної посткризової економіки особливої ваги набуває впровадження практичних методів удосконалення управління персоналом, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. На досліджуваному підприємстві стратегічне управління не можна вважати цілісною системою, оскільки воно носить фрагментарний і ситуативний характер. Довгострокове планування та прогнозування практично не реалізуються. У більшості випадків стратегічні питання вирішуються на рівні функціональної та частково бізнес-стратегії, тоді як корпоративна та операційна стратегії залишаються нерозвиненими [37].

При вирішенні завдань стратегічного управління найчастіше застосовується підприємницький підхід, що базується на досвіді, інтуїції та баченнях головного керівника підприємства і деяких провідних фахівців. Наразі на досліджуваному підприємстві кадрове планування має досить низький рівень щодо набору та оцінки наявних кадрів. Тому одним із шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом на АТ «НВК «Іскра» є покращення системи кадрового планування.

Кадрове планування слід здійснювати шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, які об'єднані в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план має включати такі основні аспекти:

- Планування залучення персоналу – визначення заходів щодо найму та прийому, що сприятиме в майбутньому задоволенню потреб підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел.

- Планування звільнення або скорочення персоналу – є важливим етапом у кадровому плануванні, що допомагає уникнути виїзду кваліфікованих кадрів на зовнішній ринок праці та запобігає труднощам для цієї категорії працівників.

- Планування використання персоналу – здійснюється через розробку плану заміщення штатних посад.

- Планування ділової кар'єри та службового просування – полягає в організації планомірного горизонтального та вертикального кар'єрного просування працівника, починаючи з моменту його прийняття на підприємство і до можливого звільнення.

- Планування витрат на персонал – передбачає врахування статей витрат, таких як основна та додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також оплата навчання та навчальних відпусток [37].

Оцінювання може охоплювати три ключові аспекти діяльності організації:

- Кадрові процеси – сфери діяльності підприємства, що стосуються управління персоналом.

- Організаційна структура – взаємозв'язок і підпорядкованість основних елементів підприємства, а також ступінь гнучкості чи жорсткості його конфігурації.

- Характеристики персоналу – якісні та кількісні показники працівників.

Під час проведення організаційно-кадрового аудиту спеціаліст кадрового відділу має вирішити низку важливих питань: чи достатньо підприємству

людських ресурсів для стабільної роботи та заміщення, а також чи здатний персонал ефективно працювати відповідно до обраної стратегії [38].

Для цього необхідно здійснити оцінку фактичного складу працівників, їхніх характеристик і наявності професійно важливих якостей.

Процес оцінювання кадрового складу повинен включати такі етапи:

- Аналіз загальної укомплектованості кадрів та рівнів управління, зокрема забезпечення технологічного процесу персоналом.
- Визначення відповідності професійної підготовки працівників вимогам роботи.
- Дослідження структури кадрового складу відповідно до технологічних вимог і класифікації посад.
- Аналіз соціально-демографічних характеристик працівників.
- Оцінка рівня плинності кадрів.

Аудит кадрового складу та потенціалу дає змогу визначити рівень забезпеченості кадрами, потребу в персоналі, необхідність навчання, стилі управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, основні джерела опору змінам, а також розподіл працівників за рівнями ієрархії та функціональними напрямками.

Основним недоліком існуючих методик оцінювання системи управління персоналом є те, що процес завершується лише отриманням результатів. Натомість оцінювання повинно мати чітко визначену мету, спрямовану на виявлення проблем у розвитку та їх усунення.

Логічним завершенням процесу є реалізація заходів із оптимізації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Оскільки кадровий потенціал — це складна система, що залежить від численних чинників, зокрема психологічних, його оцінка та прогнозування можуть бути непростими. Проте ефективне управління неможливе без вимірювання. Тому головна мета оцінювання кадрового потенціалу полягає у визначенні рівня його використання та виявленні шляхів для подальшого розвитку [39].

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства є основою для визначення потреб у навчанні, розробки заходів з розвитку персоналу, планування кар'єрного зростання та оцінки витрат.

Прийняття рішення про проведення оцінювання персоналу вимагає впевненості керівництва у його доцільності. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати цілі оцінювання та оцінити його потенційний вплив на підвищення мотивації співробітників. Для забезпечення ефективного мотивування працівників доцільно провести їхнє опитування.

Подальший крок включає визначення принципів і методів оцінювання, розробку його структури, формування набору компетенцій, вибір оцінювальної шкали та підготовку варіантів форм для проведення процедури.

Основні проблеми сучасної системи оцінювання:

- фрагментарність підходів: існуюча система орієнтована переважно на кількісні показники, без урахування якісних характеристик (командна робота, креативність);
- недостатня інтеграція KPI із загальною стратегією підприємства.
- низький рівень залучення персоналу: працівники сприймають оцінювання як формальну процедуру, яка не впливає на їх розвиток;
- відсутність автоматизації – процес оцінювання займає багато часу через ручний збір і аналіз даних.

У процесі оцінювання інколи виникає проблема суб'єктивності, коли результати працівника оцінюються лише з точки зору одного керівника. Це може знижувати довіру до системи, а також негативно впливати на корпоративний клімат. Окрім цього, відсутність належного зворотного зв'язку знижує можливості персоналу для саморозвитку, адже вони не отримують чіткої інформації про свої сильні та слабкі сторони.

В умовах зростаючої автоматизації виробництва впровадження цифрових інструментів для оцінювання персоналу є невід'ємною частиною модернізації. Використання HRM-систем дозволяє автоматично збирати дані про результати

працівників, аналізувати їх у режимі реального часу та формувати звіти, що значно знижує витрати часу та людський фактор у процесі оцінювання [39].

Таким чином, існуюча система оцінювання персоналу на АТ НВК «Іскра» має значний потенціал для вдосконалення. Інтеграція сучасних підходів, таких як багатостороння оцінка, автоматизація процесів і впровадження якісних показників, сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, мотивації та залученості співробітників, а також дозволить підприємству зберігати високу конкурентоспроможність у своїй галузі.

Проблеми суб'єктивності та неефективної комунікації в системах оцінювання персоналу є актуальними в багатьох компаніях. Оцінка результатів праці лише з точки зору одного керівника може призводити до неадекватних висновків і знижувати довіру до системи. Така суб'єктивність може погіршити моральний клімат у колективі та зменшити ефективність роботи. Без належного зворотного зв'язку працівники не мають змоги точно оцінити свої сильні та слабкі сторони, що обмежує їхній потенціал для саморозвитку [40].

Для усунення цих проблем необхідно інтегрувати нові методи оцінки, які дозволяють більш об'єктивно та всебічно оцінювати ефективність працівників. Один з таких підходів — метод 360-градусної оцінки, коли співробітник отримує оцінки від різних учасників процесу (керівників, колег, клієнтів). Це дозволяє отримати більш точну та всебічну картину, що підвищує об'єктивність оцінки.

Інтеграція цифрових технологій у процес оцінювання персоналу також має величезне значення. Автоматизація збору та аналізу даних, використання HRM-систем дозволяють швидко отримувати та обробляти інформацію, мінімізуючи людський фактор та помилки. Це не лише знижує витрати часу, але й підвищує точність і ефективність оцінки.

Ефективна система оцінювання роботи персоналу є ключовим елементом управління трудовими ресурсами на підприємстві. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації співробітників та забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії. На основі проведеного аналізу діяльності АТ НВК

«Іскра» в другому розділі дипломної роботи було виявлено низку проблем, пов'язаних з обмеженою функціональністю поточної системи оцінювання, що вимагає її вдосконалення.

Основні проблеми поточної системи оцінювання на підприємстві показані на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Основні проблеми поточної системи оцінювання на АТ НВК «Іскра»

Пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на АТ НВК «Іскра»:

- Розробка чіткої структури показників ефективності персоналу (KPI):
- Визначити ключові індикатори для кожної категорії персоналу, які мають бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Наприклад: для виробничих працівників: продуктивність праці, дотримання норм якості продукції, використання робочого часу; для управлінського персоналу: рівень виконання планових показників, ефективність управління проектами.
- Регулярно переглядати та адаптувати KPI залежно від змін у стратегії підприємства.

- Запровадження цифрових інструментів для автоматизації оцінювання:
- Впровадити програмне забезпечення для збору, обробки та аналізу даних про ефективність персоналу. Це забезпечить оперативність і точність оцінки, зменшить витрати часу та знизить ризик людських помилок.
- Використовувати системи на основі технологій бізнес-аналітики для побудови прогнозів щодо продуктивності працівників.

Індивідуалізація оцінювання персоналу:

- Створити персоналізовані плани розвитку для працівників на основі результатів оцінки. Це дозволить усунути прогалини в компетенція, підвищити рівень кваліфікації та сприяти кар'єрному зростанню.
- Впровадити регулярні індивідуальні зустрічі з керівниками, на яких обговорюватимуться досягнення працівників та можливі напрямки покращення їхньої роботи.
- Вдосконалення системи мотивації на основі результатів оцінювання:
- Запровадити прозорі механізми преміювання, як базуватимуться на досягненні встановлених KPI.
- Передбачити не лише матеріальну, але й нематеріальну мотивацію, таку як визнання досягнень, можливість професійного навчання та участі у стратегічних проектах.

Регулярний моніторинг ефективності системи оцінювання:

- Впровадити зворотний зв'язок із працівниками для виявлення недоліків у системі оцінки.
- Проводити внутрішній аудит ефективності системи оцінювання з метою її постійного вдосконалення [42].

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів показані на рисунку 3.2.

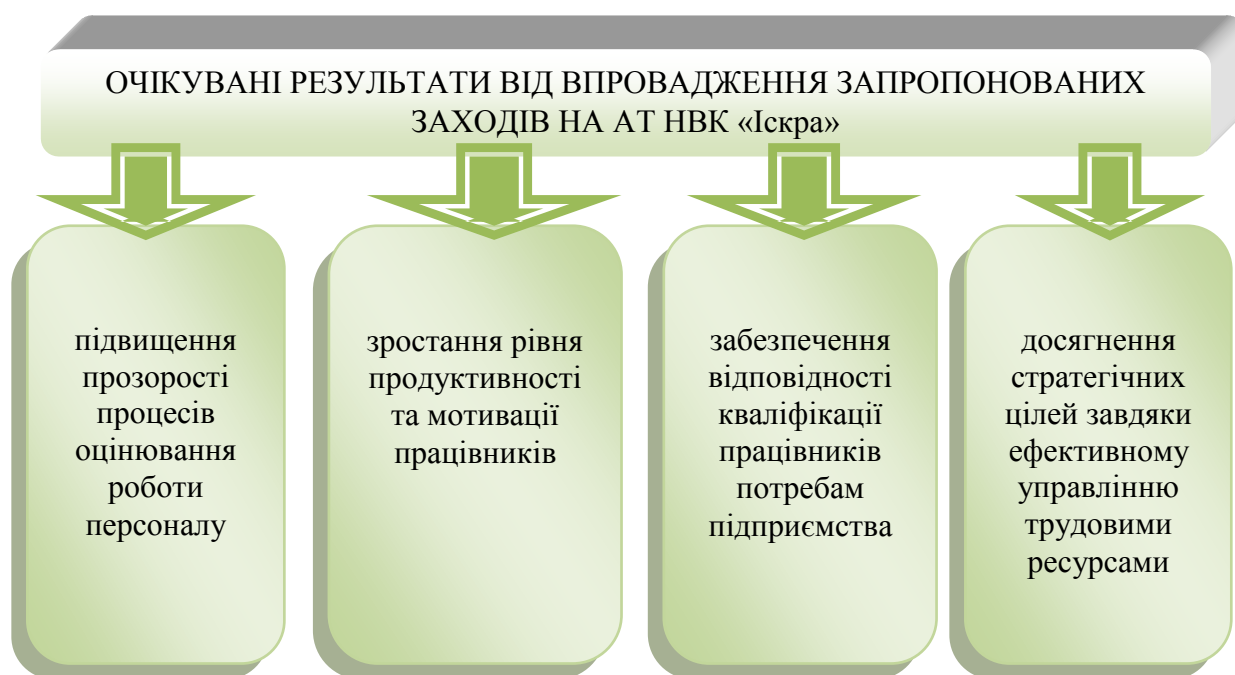


Рисунок 3.2. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів на АТ НБК «Іскра»

Таким чином, запропоновані заходи дозволять створити ефективну систему оцінювання показників роботи персоналу, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та економічної стійкості АТ НБК «Іскра».

Одним із важливих чинників збереження кадрового потенціалу є забезпечення конкурентної оплати праці. На КП «НБК «Іскра»» спостерігається низький рівень заробітної плати, що негативно впливає на мотивацію співробітників і є головною причиною високої плинності кадрів.

На підприємстві система оплати праці функціонує за традиційним підходом, орієнтованим на відпрацьований час, тобто працівники отримують зарплату відповідно до фактичного часу, проведеного на робочому місці.

Для підвищення рівня задоволеності працівників і зменшення плинності кадрів необхідно збільшити заробітну плату та запровадити більш справедливу і прозору систему оплати праці. Її основою має стати регулярна оцінка результатів роботи співробітників із використанням таких методів, які детально представлені в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 - Методи оцінки праці персоналу

Метод оцінки праці	Суть методу	Особливості застосування
Ранжування праці	Визначення відносної важливості кожної посади з урахуванням обсягу обов'язків, рівня відповідальності та кваліфікації.	Групування посад за рівнем складності чи цінності
Класифікація робіт	Встановлення рівня заробітної плати та подальший аналіз функціональних обов'язків працівників.	Забезпечує справедливість в оплаті праці
Система балів	Розділення роботи на ключові фактори (знання, самостійність, відповідальність тощо) та їх оцінка за бальною шкалою	Сума балів визначає загальну цінність виконуваної роботи
Час безконтрольності	Оцінка періоду, протягом якого працівник здатний працювати без нагляду	Особливо актуально для оцінки управлінських посад

Запровадження таких методів дозволить створити справедливую систему оплати праці, спрямовану на стимулювання ефективності, збереження персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Політика заробітної плати на АТ НВК «Іскра» має:

- забезпечувати належний рівень оплати праці, який сприятиме залученню кваліфікованих працівників та підтриманню ефективної кадрової структури;
- стимулювати працівників до професійного розвитку та кар'єрного зростання в межах підприємства, пропонуючи справедливую винагороду за підвищення кваліфікації та додаткову відповідальність.

Аналіз діяльності АТ «НВК «Іскра»» виявив проблему недостатньої мотивації персоналу. Фахівці підкреслюють, що систему мотивації необхідно скоригувати та чітко донести до кожного співробітника. Від її сприйняття залежить, чи стане вона стимулюючим чинником або, навпаки, джерелом демотивації. Визначення переважаючого типу працівників у компанії дозволить сформулювати рекомендації для створення оптимальних умов, які сприятимуть досягненню максимальної продуктивності.

Коли мотивація в організації стикається з викликами, такими як низький рівень заробітної плати, який не відповідає середнім показникам чи

прожитковому мінімуму, відсутність чіткої організаційної структури, порушення порядку, а також надмірне навантаження на працівників, жодна система мотивації не забезпечить довготривалого ефекту.

Рекомендації для підвищення ефективності роботи персоналу з урахуванням сучасних тенденцій:

Аналіз кадрового потенціалу:

- оцінка кваліфікації та досвіду співробітників;
- вивчення мотиваційних факторів, щоб зрозуміти, що стимулює продуктивність;
- аналіз робочих процесів для виявлення проблемних зон і можливостей покращення.

Навчання та розвиток персоналу:

- реалізація програм підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та курси;
- організація стажувань для молодих фахівців з метою залучення інноваційних підходів;
- сприяння обміну досвідом між співробітниками через менторські програми.

Покращення психологічного клімату:

- забезпечення відкритої комунікації між усіма рівнями управління;
- формування команд для виконання проектів, що сприятиме співпраці та зміцненню колективного духу;
- створення комфортних умов праці з якісним освітленням, вентиляцією та сучасним робочим середовищем.

Удосконалення системи мотивації:

- впровадження гнучкої системи винагород, яка включає фінансові та не фінансові стимули (визнання, розвиток кар'єри);
- постановка індивідуальних і командних цілей із системою винагород за їх досягнення.

- регулярні опитування щодо задоволеності співробітників умовами праці та мотиваційною системою.

Використання сучасних технологій:

- автоматизація рутинних процесів для оптимізації робочого часу;
- застосування систем управління проектами для покращення організації праці;
- розробка платформ для дистанційного навчання, що сприятиме безперервному професійному розвитку.

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити умови для його довгострокової мотивації та задоволеності [44].

Для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно застосувати комплексний підхід, що охоплює аналіз кадрового потенціалу, розвиток професійних компетенцій, формування комфортного робочого середовища, оптимізацію мотиваційної системи та впровадження сучасних технологій. Виконання цих заходів сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, а й забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Оцінювання показників роботи персоналу має значний вплив на ефективність роботи підприємства завдяки таким аспектам:

- Об'єктивність управлінських рішень: регулярна оцінка надає керівництву достовірну інформацію про продуктивність кожного працівника. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, призначення на посади, навчання чи звільнення.
- Мотивація до досягнень: справедливе оцінювання стимулює працівників підвищувати рівень своєї роботи, розвивати професійні навички та відповідальніше ставитися до своїх обов'язків.
- Покращення командної роботи: оцінювання допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони співробітників, що сприяє оптимальному формуванню команд і підвищенню їхньої продуктивності.

- Визначення зон для вдосконалення: аналіз показників роботи дозволяє виявити проблеми в організації робочих процесів, що сприяє впровадженню змін для підвищення ефективності.

- Зростання якості продукції або послуг: співробітники, які працюють під чіткими критеріями оцінювання, краще розуміють свої завдання та прагнуть забезпечити високу якість виконання роботи.

- Справедлива система винагороди: оцінювання дозволяє коректно встановлювати заробітну плату, бонуси та інші форми заохочення, що знижує рівень конфліктів і покращує моральний клімат у колективі.

- Адаптація до змін: регулярна оцінка показників роботи допомагає оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптуючи процеси управління до нових умов.

- Формування кадрового резерву: оцінювання дозволяє визначити перспективних працівників, здатних зайняти керівні посади чи освоїти нові напрямки діяльності підприємства.

У результаті ефективна система оцінювання показників роботи персоналу сприяє не лише підвищенню продуктивності кожного працівника, але й загальному вдосконаленню бізнес-процесів, що веде до підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на підприємстві необхідне для досягнення таких цілей, як:

- Підвищення ефективності управління персоналом: якісна оцінка дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про рівень продуктивності працівників, їхній внесок у досягнення цілей підприємства та ефективність використання трудових ресурсів [45].

- Мотивація працівників: прозора та справедлива система оцінювання стимулює співробітників до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та досягнення більш високих результатів.

- Визначення зон для вдосконалення: аналіз оцінки дозволяє виявляти слабкі місця у роботі персоналу та підприємства загалом, що сприяє своєчасному впровадженню необхідних змін.

- Оптимізація системи оплати праці: вдосконалення оцінювання показників роботи дає змогу встановлювати справедливую та обґрунтовану винагороду, яка відповідає реальному внеску працівника, що знижує ризик конфліктів та незадоволеності.

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства: ефективна оцінка роботи персоналу допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку, поліпшувати якість продукції чи послуг та забезпечувати довгостроковий розвиток.

- Планування розвитку персоналу: за допомогою вдосконаленої системи оцінювання можна ідентифікувати перспективних працівників, формувати кадровий резерв і розробляти програми навчання та кар'єрного зростання.

Таким чином, вдосконалення системи оцінювання є важливим інструментом для ефективного управління персоналом, підвищення його продуктивності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Отже, в процесі дослідження питання вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на підприємстві визначено, що ефективна система оцінювання є ключовим елементом для забезпечення високого рівня продуктивності працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Зокрема, впровадження чітких критеріїв і показників оцінювання дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість у визначенні результативності кожного співробітника. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації, оптимізації трудових процесів, формуванню сприятливого клімату в колективі та впровадженню справедливої системи винагороди.

Розроблені пропозиції щодо вдосконалення оцінювання, такі як запровадження сучасних методів аналізу, автоматизація процесу оцінки, інтеграція індивідуальних і командних показників, створення умов для професійного зростання працівників, спрямовані на максимальне використання

кадрового потенціалу підприємства. Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, зміцнити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін

АТ НВК «Іскра» є однією з провідних компаній у галузі високих технологій, що спеціалізується на розробці та виробництві продукції для оборонної промисловості. Оцінка ефективності роботи персоналу на такому підприємстві є критично важливою для підтримки високої якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Однак, існуюча система оцінки працівників на АТ НВК «Іскра» потребує вдосконалення для підвищення її ефективності та об'єктивності.

Оцінка ефективності запропонованих змін — це процес аналізу результатів, досягнутих після впровадження нововведень на підприємстві, з метою визначення їхнього впливу на діяльність організації. Цей процес базується на застосуванні кількісних і якісних методів, які дозволяють оцінити, наскільки запропоновані заходи сприяли досягненню поставлених цілей, підвищенню продуктивності та оптимізації бізнес-процесів.

Оцінка включає такі основні етапи:

- Визначення мети змін (наприклад, покращення роботи персоналу чи зниження витрат).
- Встановлення критеріїв ефективності (показників для оцінювання).
- Збір даних для аналізу до і після впровадження змін.
- Порівняння результатів із очікуваними.
- Формулювання висновків про доцільність і результативність змін.

Оцінка ефективності змін на підприємстві потрібна для:

- Контролю досягнення цілей, тобто оцінка дозволяє зрозуміти, чи допомогли запропоновані зміни досягти поставлених цілей, наприклад, підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати або покращити якість продукції.

- Підвищення конкурентоспроможності - результати оцінки дозволяють своєчасно вносити коригування, забезпечуючи підприємству перевагу на ринку через ефективну реалізацію стратегій.

- Прийняття обґрунтованих рішень – на основі оцінки керівництво отримує достовірну інформацію для прийняття рішень щодо продовження, коригування чи скасування впровадження заходів.

- Оптимізації ресурсів – аналіз результатів допомагає ефективніше розподіляти фінансові, людські та часові ресурси, уникаючи нераціональних витрат.

- Мотивації персоналу: чітка і прозора оцінка змін, які стосуються роботи співробітників, підвищує їх замученість, мотивацію та довіру до керівництва.

- Запобігання ризиками, завдяки оцінці ефективності підприємство може виявити проблемні аспекти на ранніх етапах та уникнути негативних наслідків впровадження невдалих рішень [46].

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих змін є необхідним інструментом для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та зростання конкурентного тиску.

Для оцінки ефективності запропонованих змін у системі оцінювання показників роботи персоналу на підприємстві важливо застосувати кількісний та якісний підходи. Ці підходи дозволяють не лише виміряти результати впроваджених заходів, але й оцінити їх вплив на загальну діяльність підприємства.

Кількісна оцінка ефективності:

- Підвищення продуктивності праці. Аналіз показників продуктивності до і після впровадження змін демонструє, наскільки ефективно персонал виконує поставлені завдання. Наприклад, зростання виробітку, скорочення термінів виконання проектів або зменшення витрат на одиницю продукції може свідчити про позитивний вплив запропонованих змін.

- Зниження плинності кадрів. Важливим показником є зменшення рівня плинності працівників, що свідчить про підвищення задоволеності умовами праці та справедливістю системи оцінювання.

- Оптимізація витрат на персонал. Впровадження змін дозволяє раціоналізувати витрати на управління персоналом. Зокрема, автоматизація процесу оцінювання зменшує адміністративні витрати, а вдосконалення системи мотивації підвищує рентабельність вкладень у працівників.

- Підвищення рівня досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка прогресу у виконанні стратегічних планів підприємства залежно від ефективності роботи персоналу також є показником доцільності впроваджених змін [47].

Якісна оцінка ефективності:

- Покращення корпоративного клімату. Позитивні зміни в системі оцінювання сприяють зниженню рівня конфліктів, підвищенню довіри між працівниками та керівництвом, а також формуванню атмосфери співпраці.

- Зростання мотивації та замученості персоналу. Справедлива і прозора система оцінювання сприяє збільшенню рівня мотивації працівників, що позитивно впливає на їхню залученість до виконання поставлених завдань.

- Розвиток професійних компетенцій. Оцінювання, яке враховує кваліфікацію і потенціал співробітників, стимулює їх до професійного розвитку, що зміцнює кадровий потенціал підприємства.

Однією з проблем існуючої системи оцінювання на АТ НВК «Іскра» є недостатня увага до індивідуальних потреб і мотивації працівників. Впровадження адаптивної системи мотивації, яка буде враховувати різноманітні фактори (матеріальні, нематеріальні, професійний розвиток),

допоможе створити атмосферу, де кожен співробітник відчуватиме свою значимість та можливість для кар'єрного росту. Застосування індивідуальних підходів до мотивації, зокрема використання КРІ (ключових показників ефективності), дозволить кожному працівнику зрозуміти, як його особисті досягнення впливають на загальні цілі підприємства.

Для АТ НВК «Іскра» це особливо важливо, оскільки компанія працює в складному технологічному середовищі, де висококваліфіковані спеціалісти є ключовим ресурсом. Застосування КРІ дозволить точніше оцінювати успішність співробітників у досягненні визначених цілей і забезпечить додаткові стимули для покращення результатів роботи.

Регулярний зворотний зв'язок також відіграє важливу роль у процесі мотивації співробітників. В АТ НВК «Іскра» регулярні відгуки та обговорення результатів роботи допоможуть уникнути неузгодженості в розумінні завдань і сприятимуть розвитку співробітників. Наприклад, інженери та технічні спеціалісти, які працюють над складними проектами, потребують постійного фідбеку для коригування своїх дій та вдосконалення технологічних процесів. Зворотний зв'язок дозволить оперативно коригувати помилки і покращувати результати роботи.

На АТ НВК «Іскра» можна використовувати наступні методи оцінки результативності:

- Анкетування співробітників – проведення опитувань щодо задоволеності новою системою оцінювання та її впливу на мотивацію дозволяє отримати важливі якісні дані.
- Порівняльний аналіз ключових показників до і після впровадження змін, для цього використовують метрики, пов'язані з продуктивністю, плінністю кадрів, рівнем витрат та виконанням стратегічних завдань.
- Моніторинг ефективності командної роботи. Оцінка динаміки співпраці між працівниками дозволяє визначити, як нова система оцінювання вплинула на внутрішньо групові процеси.

Очікується, що запропоновані зміни:

- зменшать плинність кадрів на 10-15%;
- підвищать продуктивність праці на 8-12%;
- покращать задоволеність працівників умовами праці на 20-25%;
- знизять адміністративні витрати на 5-7%.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності змін дозволяє підприємству вчасно адаптувати систему оцінювання до сучасних умов і потреб, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

На основі аналізу, який проводився в другому розділі дипломної роботи, відділу технічної документації можна запропонувати підвищення кваліфікації персоналу на основі їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства АТ НВК «Іскра».

Підвищення кваліфікації інженерів технічної документації потенційно може вплинути на:

- Покращення якості технічної документації, що сприяє зниженню кількості помилок і прискоренню впровадження проектів.
- Зростання продуктивності праці, яке компенсує зменшення кількості працівників із 2413 до 2076 осіб.
- Підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки якіснішій документації, що може впливати на дохід і рентабельність.
- Економію витрат у процесі розробки технічної документації.

Підходи до оцінки ефективності:

Кількісні показники:

Продуктивність праці – оцінити зміну доходу на одного працівника після навчання:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Кількість працівників}} \quad (3.1)$$

у 2022 році:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{813221000}{2413} = 336,96 \text{ тис. грн на працівника}$$

у 2023 році (після скорочення працівників):

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{1239733000}{2076} = 597,24 \text{ тис.грн. на працівника}$$

Це зростання може бути частково результатом підвищення кваліфікації.

Рентабельність продукції – оцінити, чи зросла рентабельність після підвищення кваліфікації, оскільки це може бути наслідком більш ефективної роботи персоналу.

Рентабельність продукції (R) оцінюється як відношення прибутку від реалізації продукції (чистого прибутку) до доходу (виручки) підприємства.

Формула має вигляд:

$$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} * 100\% \quad (3.2)$$

1. Розрахуємо рентабельність продукції до і після змін (2020, 2022, 2023 роки):

Для 2020 року:

$$R_{2020} = \frac{16504000}{801094000} * 100\% = 2,06\%$$

Для 2022 року:

$$R_{2022} = \frac{-50850000}{813221000} * 100\% = -6,25\%$$

Для 2023 року:

$$R_{2023} = \frac{-223038000}{1239733000} * 100\% = -17,99\%$$

Проаналізуємо динаміку:

у 2020 році рентабельність продукції була позитивною (2,06%), але в наступні роки стала від'ємною через значне зростання збитків.

у 2023 році рентабельність суттєво знизилася до -17,99%. Це може свідчити про системні проблеми, які не вдається компенсувати навіть підвищенням кваліфікації персоналу.

Якісні показники:

- зменшення кількості помилок у технічній документації;
- скорочення часу на підготовку документів;
- підвищення задоволеності клієнтів завдяки якіснішій документації.

Аналіз фінансових показників:

- у 2020–2023 роках спостерігається негативна динаміка чистого прибутку, однак при цьому значно зростає дохід (на 52,5% із 2022 до 2023 року);
- скорочення зобов'язань (з 1384285000 у 2020 році до 948437000 у 2023 році) може свідчити про оптимізацію витрат;
- показники рентабельності продукції (7,87%) залишаються низькими, що потребує додаткового аналізу, чи вплинули на це підвищення кваліфікації працівників.

На основі аналізу фінансових показників можна зробити прогнози на майбутнє, враховуючи тенденції минулих років:

Таблиця 3.2 – Прогноз фінансового стану та рекомендації для АТ НВК «Іскра»

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Рекомендації
Дохід, грн.	801094000	813221000	1239733000	~1500000000	Розширити ринки збуту, диверсифікувати продукцію
Чистий прибуток, грн.	16504000	-50850000	-223038000	~-200000000	Скоротити витрати, зменшити боргове навантаження
Активи, грн.	1808700000	2686262000	2189175000	~1700000000	Залучити інвестиції для модернізації основних засобів
Зобов'язання, грн.	1384285000	1068533000	948437000	~800000000	Впровадити жорсткий контроль боргових зобов'язань

Продовження таблиці 3.2

Кількість працівників	-	2413	2076	~1900 - 2000	Провести оптимізацію штатного розпису, підвищити кваліфікацію персоналу
Частка основних засобів в активах, %	-	45,84	45,84	~45-47	Інвестувати нові технології та оновлення обладнання
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,16	1,16	~1,2 – 1,3	Оптимізувати оборотні кошти для покращення ліквідності
Абсолютна ліквідність	-	45,84	45,84	~45 - 46	Підтримувати стабільність оборотного капіталу
Фінансова залежність (коефіцієнт)	-	2,42	2,42	~2,2 – 2,3	Скоротити використання позикових коштів
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-	1,42	1,42	~1.3 – 1,4	Забезпечити поступове зниження позикового капіталу
Рентабельність продукції, %	-	-	7,87	~10 - 12	Підвищити ефективність виробництва, впровадити сучасні технології

Прогнозний аналіз:

1. Прогнозується стабільне зростання доходу, однак необхідно усунути збитковість шляхом оптимізації витрат.
2. Скорочення активів та зобов'язань потребує ретельного управління фінансами.
3. Підвищення ефективності роботи персоналу та зниження витрат можуть сприяти зростанню рентабельності [48].

Цей прогноз допоможе оцінити необхідні дії для покращення фінансового стану підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Підвищення кваліфікації працівників відділу технічної документації може сприяти покращенню як кількісних (продуктивність, дохід, рентабельність), так і якісних показників (скорочення помилок, підвищення задоволеності клієнтів). Для точнішої оцінки ефективності змін доцільно використовувати комбіновані методи:

- Розрахунок змін у фінансових показниках після впровадження заходів.
- Моніторинг якісних результатів роботи персоналу.
- Опитування працівників та клієнтів щодо впливу підвищення кваліфікації на процеси та якість продукції.
- Позитивна оцінка ефективності змін дозволить поширити ці практики і на інші відділи підприємства [49].

Для того, щоб оцінити, чи вигідно підвищення кваліфікації персоналу відділу технічної документації на АТ НВК "Іскра", а також розрахувати термін окупності цієї пропозиції, необхідно виконати кілька кроків. З огляду на те, що підвищення кваліфікації буде запропоноване тільки спеціалістам (14 осіб), розрахунок можна зробити за такою схемою.

Визначення витрат на підвищення кваліфікації.

1.1. Кількість працівників, яким пропонується підвищення кваліфікації:

- 14 спеціалістів у відділі технічної документації.

1.2. Вартість підвищення кваліфікації одного працівника.

- вартість підвищення кваліфікації одного працівника становить 6000грн.

1.3. Загальні витрати на підвищення кваліфікації для 14 спеціалістів:

- Витрати на навчання = $14 \cdot 6000 = 84000$ грн.

Оцінка економії після підвищення кваліфікації

Економія на зменшенні витрат через помилки та неефективність:

- припустимо, що після навчання помилки зменшуються на 20%, і це дасть економію в розмірі 200000 грн.

- економія від зменшення помилок:

$$\text{Економія на помилках} = 200000 * 0,2 = 40000 \text{ грн/рік}$$

Збільшення продуктивності праці:

- якщо підвищення кваліфікації дасть 5% економії на заробітній платі спеціалістів.

- зарплата спеціаліста без категорії – 12000грн.

- загальна зарплата 14 спеціалістів без категорії за рік:

$$\text{Зарплата за рік} = 12000 * 14 * 12 = 2016000 \text{ грн. /рік}$$

економія на зарплаті завдяки підвищенню продуктивності:

$$\text{Економія на зарплаті} = 2016000 * 0,05 = 100800 \text{ грн. / рік}$$

Загальна економія від підвищення кваліфікації:

$$\text{Загальна економія} = 40000 + 100800 = 140800 \text{ грн. /рік}$$

Розрахунок терміну окупності:

Термін окупності розраховується за формулою:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Витрати на навчання}}{\text{Щорічна економія}} \quad (3.3)$$

Тобто:

$$\text{Термін окупності} = \frac{8400}{140800} \approx 0,60 \text{ року}$$

Підвищення кваліфікації спеціалістів відділу технічної документації є вигідним, оскільки термін окупності складає лише близько 0,6 року (приблизно 7-8 місяців). Це означає, що підприємство поверне інвестовані кошти за менше ніж рік, а потім буде отримувати чисту економію.

Економія на зменшенні витрат через помилки та неефективність — це скорочення витрат підприємства, яке досягається за рахунок зниження кількості помилок, неякісного виконання завдань або неправильного використання ресурсів після підвищення кваліфікації працівників [50].

Як це працює на підприємстві:

1. Помилки в роботі до навчання:

- у працівників можуть виникати труднощі у виконанні завдань через недостатні знання або навички.

- це може призводити до додаткових витрат, таких як: переробка роботи (виправлення помилок); втрати часу (працівники витрачають більше годин на завдання); штрафи чи рекламації (якщо помилки впливають на якість продукції або послуг); втрати клієнтів (через низьку якість послуг або продуктів).

2. Після підвищення кваліфікації:

- завдяки навчанню працівники краще розуміють свої завдання, оволодівають новими знаннями та навичками.

- це призводить до: зниження кількості помилок (працівники рідше допускають технічні, організаційні або комунікаційні промахи); ефективнішого використання часу та ресурсів (робота виконується швидше та якісніше).

3. Результат:

- зниження витрат, які раніше виникали через помилки та неефективність. Наприклад: якщо до навчання витрати на помилки становили 200000грн. / рік, то після зменшення їх на 20% економія складатиме:

$$\text{Економія} = 200000 * 0,2 = 40000 \text{ грн. /рік}$$

Цей вид економії демонструє, як інвестиції в навчання та розвиток персоналу допомагають уникнути зайвих витрат у майбутньому, роблячи роботу більш якісною та продуктивною.

Підвищення кваліфікації спеціалістів є вигідною інвестицією, оскільки дозволить зменшити витрати на помилки та покращити ефективність роботи, а також принесе економію завдяки підвищенню продуктивності праці.

Отже, оцінка ефективності запропонованих змін засвідчує доцільність реалізації заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників відділу технічної документації. Проведені розрахунки показали, що запропоновані заходи сприяють значному зменшенню витрат через помилки та підвищенню продуктивності праці.

Ключові результати оцінки:

1. Загальні витрати на підвищення кваліфікації: навчання 14 спеціалістів вимагає інвестицій у розмірі 84 000 грн. (розраховано за вартості навчання одного працівника 6 000 грн.).

2. Річна економія від реалізації заходів:

- зменшення витрат через зниження кількості помилок – 40000грн. \ рік.
- зростання продуктивності праці, що дає економію на заробітних платах – 100800грн. /рік.
- загальна економія: 140800 грн. \ рік.

3. Термін окупності інвестицій: близько 1 року, що свідчить про швидку фінансову віддачу від впроваджених змін.

Підвищення кваліфікації спеціалістів є економічно обґрунтованим і стратегічно вигідним рішенням. Воно забезпечує швидкий термін окупності та позитивно впливає на довгострокову ефективність діяльності відділу. Реалізація цих змін дозволить підвищити якість роботи, знизити ризики, пов'язані з помилками, і сприятиме стабільному розвитку підприємства.

Висновки до третього розділу

Третій розділ дослідження було присвячено аналізу та розробці заходів щодо вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на прикладі АТ НВК «Іскра», а також оцінці ефективності запропонованих змін.

У ході дослідження було запропоновано низку змін, спрямованих на покращення існуючої системи оцінювання персоналу:

- Впровадження критеріїв SMART для оцінки результативності роботи співробітників, що сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання.
- Запровадження системи KPI (ключових показників ефективності), адаптованих до специфіки роботи кожної категорії персоналу. Це дозволить чітко визначати внесок кожного співробітника у досягнення загальних цілей підприємства.
- Розробка автоматизованої системи моніторингу та оцінки для регулярного збору даних щодо продуктивності, яка спростить процес аналізу та підвищить прозорість.

- Забезпечення зворотного зв'язку шляхом організації щоквартальних зустрічей із працівниками для обговорення результатів роботи та планування професійного розвитку.

Ці пропозиції спрямовані на підвищення мотивації персоналу, зниження суб'єктивності під час оцінювання та створення ефективної платформи для вдосконалення трудової діяльності.

На основі проведеного аналізу оцінено ефективність запропонованих заходів.

1. Фінансові результати. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу окупляться протягом одного року за рахунок: зменшення витрат через зниження кількості помилок; підвищення продуктивності праці, що сприяє економії на заробітних платах та оптимізації процесів.

2. Нефінансові результати. Запропоновані зміни сприятимуть: зростанню рівня задоволеності персоналу через прозорість оцінювання; підвищенню лояльності працівників до підприємства; покращенню управлінського контролю над процесами.

Запропоновані заходи з удосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на прикладі АТ НВК «Іскра» є доцільними та ефективними.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від його форми власності, є ключовим інструментом, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та розвитку організації. У зв'язку з цим важливим завданням є підвищення ефективності цієї системи з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством в умовах ринку потребує високого рівня професіоналізму з боку управлінського персоналу.

Проблематика управління персоналом є важливим елементом трансформації всієї системи управління підприємством. Для її вдосконалення необхідно здійснювати аналіз та враховувати особливості функціонування ринкової економіки України. Створення методики оцінки, яка дозволить об'єктивно визначити стан системи управління персоналом, виявити її слабкі сторони та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності, є надзвичайно важливим завданням для будь-якого підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми.

Оцінювання ключових показників діяльності персоналу є важливим елементом ефективного управління підприємством у сучасних умовах ринкової економіки. Актуальність цієї теми визначається кількома факторами:

Зростаюча конкуренція: посилення конкурентної боротьби змушує підприємства постійно вдосконалювати стратегії управління. Висока продуктивність персоналу є вирішальним фактором для забезпечення конкурентних переваг.

Динаміка економічного середовища: швидкі зміни в економіці, впровадження нових технологій та підвищені вимоги до якості продукції і послуг вимагають від підприємств постійної оцінки кадрових ресурсів та їх адаптації до нових умов.

Розвиток і мотивація працівників: оцінювання результатів роботи персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що сприяє розробці

ефективних програм мотивації, підвищенню кваліфікації працівників та зростанню їхньої продуктивності.

Прийняття управлінських рішень: систематичне оцінювання показників роботи персоналу допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, управління кадрами та стратегічного планування.

Забезпечення сталого розвитку: в умовах глобалізації та швидкої трансформації ринків ефективне управління людським капіталом стає одним із головних чинників сталого розвитку підприємства.

Таким чином, систематичне оцінювання показників діяльності персоналу дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий успіх.

Дослідження оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє не лише покращити ефективність управління, але й сприяє загальному розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Було проведено всебічне дослідження діяльності АТ НВК «Іскра», зосереджуючи увагу на характеристиці його функціонування, аналізі економічної діяльності та оцінці ефективності управління персоналом.

У першому розділі було визначено сутність та характеристику ключових показників роботи персоналу, таких як продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень залученості, професійний розвиток та лояльність. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності персоналу, включаючи використання KPI, балансових систем показників (BSC) та методики 360-градусного оцінювання. Розглянуто зарубіжний досвід оцінювання, який акцентує увагу на прозорості процесів та інтеграції цифрових технологій для моніторингу результативності працівників.

Другий розділ присвячено аналізу господарсько-економічної діяльності АТ НВК «Іскра», зокрема його фінансовим показникам, структурі персоналу та організаційній культурі. Проведено оцінку існуючої системи управління

персоналом, яка виявила певні недоліки, такі як суб'єктивність під час оцінювання, відсутність чіткої мотиваційної програми та недостатній рівень використання сучасних методик. На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність впровадження вдосконаленої системи оцінювання на основі KPI, адаптованих до специфіки діяльності підприємства.

Третій розділ зосереджено на практичному оцінюванні роботи персоналу. Визначено основні методи оцінювання, їх результативність, а також обґрунтовано рекомендації щодо покращення ефективності роботи кадрів. Зокрема, наголошено на необхідності впровадження нових підходів до мотивації працівників, вдосконалення організаційної структури та забезпечення належних умов праці.

Запропоновано:

- впровадження SMART-критеріїв для встановлення цілей та оцінювання результатів;
- адаптацію системи KPI до різних категорій персоналу;
- автоматизацію процесів моніторингу продуктивності;
- організацію регулярного зворотного зв'язку з працівниками.

Проведена оцінка ефективності запропонованих змін показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню якості роботи персоналу, зниженню витрат, пов'язаних із помилками та неефективністю, покращенню мотивації співробітників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу є доцільними, ефективними та відповідають потребам підприємства. Їх впровадження забезпечить підвищення продуктивності, задоволеності працівників, а також зміцнить конкурентні позиції АТ НВК «Іскра» на ринку.

Успішне оцінювання роботи персоналу потребує використання методів та підходів, які враховують специфіку підприємства, а також цілі та задачі управління кадрами. На АТ НВК «Іскра» використовуються такі підходи для оцінки ефективності роботи персоналу:

- Оцінка за результатами діяльності: цей підхід передбачає аналіз досягнутих результатів, що зіставляються з попередньо встановленими цілями. Важливими показниками є продуктивність праці, обсяг виконаних робіт та відповідність якості встановленим стандартам.

- Компетентнісний підхід: цей метод дозволяє оцінити рівень знань, навичок та професійних якостей працівників. Оцінка компетенцій важлива для виявлення прогалин у кваліфікації персоналу та визначення напрямків його розвитку.

- Поведінкові показники: даний підхід включає оцінку показників, пов'язаних із поведінкою працівників на робочому місці, таких як відповідальність, ініціативність, вміння працювати в команді та адаптивність до змін.

На основі аналізу діяльності АТ НВК «Іскра» було обрано ряд показників, які дозволяють всебічно оцінити роботу персоналу та визначити рівень їх продуктивності та ефективності. Основними показниками оцінювання на підприємстві є:

- Продуктивність праці – кількість виконаної роботи на одного працівника за певний період часу.

- Рівень кваліфікації – відповідність знань і навичок працівника вимогам робочого місця.

- Коефіцієнт плинності кадрів – показник, що вказує на стабільність колективу і ступінь задоволеності працівників умовами праці.

- Трудова дисципліна – рівень дотримання встановлених норм та стандартів праці.

- Ініціативність та творчий підхід – ступінь залучення працівників до пошуку нових рішень і вдосконалення робочих процесів.

На основі зібраних даних про роботу персоналу АТ НВК «Іскра» було проведено аналіз, який дозволив оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства та визначити ключові аспекти для подальшого вдосконалення:

- **Продуктивність праці:** результати оцінки продуктивності праці на підприємстві свідчать про те, що середній рівень виконання планових завдань відповідає встановленим вимогам, проте існує потенціал для підвищення продуктивності через оптимізацію робочих процесів.

- **Рівень кваліфікації та плінність кадрів:** було встановлено, що серед працівників підприємства спостерігається різний рівень кваліфікації, і це впливає на якість виконуваних завдань. Крім того, певний рівень плінності кадрів створює потребу у постійному навчанні нових співробітників, що збільшує витрати на адаптацію персоналу.

- **Ініціативність та творчий підхід:** виявлено, що не всі працівники активно включаються в процес удосконалення своєї діяльності, що свідчить про недостатню мотивацію до самовдосконалення і пропонування ідей для покращення процесів.

Отже, реалізація рекомендованих заходів дозволить АТ НВК «Іскра» підвищити ефективність управління персоналом, що, в свою чергу, сприятиме покращенню загальної економічної діяльності підприємства та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку. Впровадження системного підходу до управління кадрами є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства в умовах динамічних змін у економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ontrup G., Schempp P. S., Kluge A. Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactivity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 212–232. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>
2. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovsky R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 4. P. 82–99. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>
3. АТ «НБК «ІСКРА»» - сайт. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/14313866>
4. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 251–257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>
5. Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Бірюченко Д. Я. Роль цифровізації комунікаційних процесів в управлінні діяльністю підприємства. «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф.. (м. Тернопіль, 06–07 лютого 2023 р.). Тернопіль, 2023. Вип. 74. С. 97–99. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-911/>
6. Бойко М.Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру // *Вісник Запорізького національного університету* №1 (9), 2011. С. 15–17.
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

8. Володкіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнесорганізацій / Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2020. С. 26-30.

9. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2020. Вип. 3 (6). С. 62-66.

10. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 61– 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

11. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві / О.О. Гарбузюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php

12. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79.

13. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2020. С. 51–54. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=51>

14. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. Економічний форум. 2016. № 1. С. 340–346.

15. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HRслужби. Бізнес Інформ. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А.М. Зленко. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>
18. Злобенко А. Навіщо оцінювати ефективність персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>
19. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
20. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством // Вісник НТУ «ХПУ». 2013. №50 (1023). С. 67–75.
21. Ковтун І.Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6(33). С. 46–50.
22. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>
23. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т.О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pd
24. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419>
25. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. С. 48–61. URL: 10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48 (дата звернення: 02.03.2023). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48>

26. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. Економічні науки. 2015. Вип. 14, (2), С. 100-104.

27. Лисак В.Ю., Комарніцька О.М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 150–156.

28. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С. 510–513

29. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С. 510– 513.

30. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства // Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Режим доступу: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-8-2017-14.pdf>

31. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 82-92. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).

32. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100- 106. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print.

33. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.М. Полінський. Режим доступу: <http://surl.li/dnsgw>

34. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. Modern Economics. 2021. № 27. 2021. С 135–141. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18)

35. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. № 2. С. 33–37
36. Русінко М.І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. / М.І. Русінко, О.І. Судакова, Г.О. Ларченко // Ефективна економіка. 2015. № 3.
37. Сахацький М.П., Казанджі А.В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства / М.П. Сахацький, А.В. Казанджі // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 1. С. 135-141.
38. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Г.О. Селезньова, І.Я. Іпполітова // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 238-244.
39. Сенча І., Пеклун К. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проектів: ефективність сучасних методів та інструментів. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Т. 4, № 80. С. 127–131. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa4802019194126>
40. Сочівець О.П. До проблеми оцінювання ефективності управління підприємством / О.П. Сочівець // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки 2009. №27 (2) Економіка й управління підприємствами та національним господарством. С. 25-28.
41. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 290-300.
42. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. 2018. № 3 (67). С. 199–207. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/67/page.php?id=abstract/ukr/199-207> (дата звернення: 02.03.2023). DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)

43. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №50. С. 313-318.
44. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
45. Швець В.Я., Іванова М.І., Саннікова С.Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. Причорноморські економічні студії. 2017. № 13–1. С. 219–223.
46. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2010. Том II. С. 510–517. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2903>
47. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики // С.О. Шуляк, Н.А. Баштова // Гілея. 2019. Вип. 140 (№ 2). С. 112-116.
48. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О. І. Судакова, М. В. Ложе // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.
49. Ястремська О.М., Ястремська О.О., Оцінювання результатів управлінської діяльності керівників структурних підрозділів промислового підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності [Текст] Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія, під ред. д-ра екон. наук, професора Пономаренка В.С., д-ра екон. наук, професора Кизима М.О., д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., Харків: ФОП Павленко О.Г.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 352 с.
50. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу // Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/61.pdf