

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: *заочна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу»**

Здобувача: *Коломієць Анастасії Олександрівни*

Науковий керівник: *к.е.н., доцент Білик Ольга Миколаївна*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М. Маршавін

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Коломієць Анастасії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми

навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу _____»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методологічні засади оцінювання результатів професійної діяльності персоналу
Розділ 2	Аналіз системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД»
Розділ 3	Пропозиції щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД»
Об'єкт дослідження:	Процес професійного оцінювання працівників підприємства.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення професійного оцінювання працівників у ТОВ «Сільпо-ФУД».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Мета дослідження полягає у критичному аналізі теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання працівників та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання працівників в ТОВ «Сільпо-ФУД».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- визначити сутність та значення оцінювання персоналу в управлінні персоналом компанії;
- розглянути етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу;
- визначити методичні засади визначення ефективності системи оцінювання результатів праці персоналу.
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-ФУД»;

У розділі 2

- проаналізувати систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- оцінити ефективність оцінювання результатів праці персоналу компанії;

У розділі 3

- визначити основні напрями удосконалення оцінювання результату професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20____ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20____ р.

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює сутність та значення оцінювання персоналу в управлінні персоналом компанії, етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 87 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 26 таблиць та 14 рисунків. Під час написання використано 43 джерела. Робота містить 5 додатків.

Об'єктом дослідження роботи є процес професійного оцінювання працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення професійного оцінювання працівників у ТОВ «Сільпо-ФУД».

Мета дослідження магістерської роботи полягає у критичному аналізі теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання працівників та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання працівників в ТОВ «Сільпо-ФУД».

Завдання магістерської роботи:

- визначити сутність та значення оцінювання персоналу в управлінні персоналом компанії;
- розглянути етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу;
- визначити методичні засади визначення ефективності системи оцінювання результатів праці персоналу ;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- проаналізувати систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД»;

- оцінити ефективність оцінювання результатів праці персоналу компанії;
- визначити основні напрями удосконалення оцінювання результату професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Поставлені задачі вирішувалися за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів було використано: метод дедукції – для побудови структури роботи, вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; історичний метод – для вивчення еволюції трактування сутності поняття «оцінювання працівників»; метод аналізу – для оцінки системи оцінювання праці на підприємстві та метод індукції – для формування висновків.

Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод вертикального та горизонтального аналізу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів оцінювання персоналу компанії.

Практичне значення дослідження полягає у критичному аналізі теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання працівників та обґрунтуванні певних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання працівників в ТОВ «Сільпо-ФУД», які в подальшому можуть стати корисними для роботи компанії.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: оцінювання персоналу, професійна діяльність, результати професійної діяльності, співробітники.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Коломієць Анастасії
Олександрівни
(прізвище, ініціали)

на тему Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу
(назва теми)

1. Актуальність теми: тема дослідження є актуальною. Актуальність обґрунтовано

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: наявність власних визначень, практична цінність запропонованих рекомендацій

3. Наявність самостійних розробок автора: запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд» є авторськими розробками здобувача

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: на основі проведеного критичного аналізу теоретичних і прикладних аспектів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу, розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»

5. Наявність недоліків: слабо розкрито зв'язок ефективності діяльності компанії з ефективністю оцінювання результатів професійної діяльності персоналу, недостатньо обґрунтовано соціальну ефективність впровадження запропонованих рекомендацій в практичну діяльність компанії, оформлення списку літературних джерел.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота може бути допущена до захисту і претендувати на оцінку «добре»

Науковий керівник к.е.н., доцент Білик
О.М.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис) (прізвище, ініціали)
“ ” 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Коломієць Анастасії Олександрівни
на тему «Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу»

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Грамотно побудована система оцінки персоналу виконує ряд функцій, які полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищенні продуктивності і якості праці, плануванні професійного розвитку і кар'єри, підвищення кваліфікаційних характеристик, прийнятті кадрових рішень про винагороду, просування і звільнення.

Результати дослідження магістерської роботи можуть бути застосовані в магазинах ТОВ «Сільпо-ФУД» для прийняття певних рішень з приводу оцінювання персоналу.

2. Якість проведеного дослідження

Тема дипломної роботи розкрита, основні положення та висновки обґрунтовані на належному рівні. Дипломна робота Коломієць Анастасії Олександрівни «Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу» заслуговує позитивної оцінки. Вона може бути рекомендована до захисту відповідно до визначених вимог.

3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Позитивним у роботі є те, що студентка проаналізувала присутню систему оцінювання персоналу в компанії, запропонувала шляхи вдосконалення цієї системи, загалом зробила змістовне та обґрунтоване розкриття теми дипломної роботи. Запропоновані удосконалення та дослідження в роботі можуть бути розглянуті для прийняття певних рішень на підприємстві.

4. Зауваження

Дипломна робота могла би містити більше ілюстративного матеріалу. Але ці побажання не впливають на загальну якість виконаної роботи.

5. Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається можливістю використання запропонованих механізмів покращення при формуванні нової системи оцінювання співробітників ТОВ «Сільпо-ФУД».

Керуючий магазином №7

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дідова Н.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Оцінювання персоналу: сутність та значення в управлінні персоналом компанії	7
1.2 Методи та етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу	14
1.3 Методичні засади визначення ефективності системи оцінювання результатів праці персоналу	22
РОЗДІЛ 2	28
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-фуд».....	28
2.2 Аналіз системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»	36
2.3 Аналіз ефективності оцінювання результатів праці персоналу компанії	53
РОЗДІЛ 3	60
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	60
3.1 Основні напрями удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд».....	60
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд».....	62
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх років зростає роль процесу професійного оцінювання у системі управління персоналом, її адміністративне, мотиваційне та інформаційне значення. Професійне оцінювання персоналу – це процес, що метою якого є встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця та рівня досягнення персоналом поставлених цілей та виконання завдань.

Основним призначенням оцінювання персоналу є своєчасне забезпечення суб'єкта управління певної інфраструктури об'єктивною інформацією про стан та тенденції зміни професійного досвіду, кваліфікації співробітників та кадрового потенціалу компанії в цілому. Роль оцінювання зумовлена тим, що за результатами її здійснення приймається більшість кадрових рішень, отже оцінка стає універсальним інструментом управління персоналом у контексті прийняття управлінських рішень з питань найму та відбору персоналу, професійного просування, навчання та винагороди.

Теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання працівників досліджуються у працях вітчизняних та закордонних науковців, таких як Колот А.М., Цимбалюк С. О., Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О.М., Коул Д., Друкер П., Ткач А. А., Савченко В. А. та ін.

Мета дослідження полягає у критичному аналізі теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання працівників та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання працівників в ТОВ «Сільпо-фуд».

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність та значення оцінювання персоналу в управлінні персоналом компанії;
- розглянути етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу;

- визначити методичні засади визначення ефективності системи оцінювання результатів праці персоналу ;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-фуд»;
- проаналізувати систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»;
- оцінити ефективності оцінювання результатів праці персоналу компанії;
- визначити основні напрями удосконалення оцінювання результату професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження роботи є процес професійного оцінювання працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення професійного оцінювання працівників у ТОВ «Сільпо-фуд».

Методи дослідження. Поставлені задачі вирішувалися за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів було використано: метод дедукції – для побудови структури роботи, вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; історичний метод – для вивчення еволюції трактування сутності поняття «оцінювання працівників»; метод аналізу – для оцінки системи оцінювання праці на підприємстві та метод індукції – для формування висновків.

Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод вертикального та горизонтального аналізу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства.

Методологічною базою магістерської кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемі підвищення ефективності системи оцінювання працівників на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності підприємства, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінка машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Оцінювання персоналу: сутність та значення в управлінні персоналом компанії

Перехід до ринкових умов ведення господарства зумовив настання принципово нових змін в системі управління підприємством. Наслідками таких змін стає виникнення модернізованих підходів до організації та якості управління підприємством. В силу цього особливої важливості і практичної значимості набуває процес ефективного управління персоналом.

В умовах сучасної дійсності інтерес до трудового потенціалу працівника, колективу, організації в цілому все більше зростає. Пов'язано це з тим, що в процесі розвитку ринкової економіки в Україні конкуренція між виробниками товарів і послуг поступово збільшується – кожен шукає своє «місце під сонцем».

Щоб не втратити свою нішу на ринку, підприємствам необхідно адекватно реагуючи на наявні тенденції, раціоналізувати виробництво, скорочувати й оптимізувати витрати, вишукувати різноманітні резерви. В таких умовах необхідно враховувати наявний трудовий потенціал організації, прагнути використовувати його найбільш ефективно [9, с. 131].

За визначенням Редько С. Г., для визначення необхідних рішень з приводу розвитку трудового потенціалу підприємства, слід провести попередній аналіз і подальше оцінювання найбільш значущих, з точки зору конкретного виробництва, характеристик трудового потенціалу і ступеня відповідності зазначених характеристик вимогам, що пред'являються

В той час, Хруцкий В.Е. зазначає, що процес оцінювання працівників підприємства відіграє важливу роль для загального розвитку організації в цілому. Адже на працівників покладена основна роль забезпечення функціонування підприємства на ринку. Тому, процес оцінювання працівників розглядається як

елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Він же стверджує, що необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [2, с.14].

Щоб визначити основну сутність процесу оцінювання працівників, потрібно ознайомитися із поглядами вчених-економістів, що займалися дослідженням особливостей такого поняття як «оцінювання працівників» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання працівників»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінка працівників – це процес визначення відповідностей між якісними характеристиками персоналу (здібностями, властивостями) і вимогами посади чи робочого місця.
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Оцінювання персоналу являє собою процедуру, за допомогою якої виникає можливість виявляти рівень відповідності якостей працівника, його трудовий поведінці та результатам діяльності певним критеріям.
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це планова, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих у відповідності із ефективністю роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу стає процедурою, що проводиться з метою визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М.	дозволяє залучити всіх працівників компанії до процесу формування власних цілей через призму стратегічного бачення розвитку компанії.

Джерело: Складено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 11]

Отже, оцінювання працівників – це процес, який є, по суті, визначенням ефективності виконання працівниками певної компанії своїх посадових робочих обов’язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності

якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [10, с. 423].

На нашу думку, у визначеннях авторів наведених вище у табл. 1.1 не вистачає комплексності і системності підходу, тому варто сформулювати визначення, яке включає всі аспекти, що характеризують процес оцінки персоналу: вимоги, періодику, мотиви та інше.

Тому, вважаємо за доцільне формування наступного визначення оцінювання персоналу - це процес, за допомогою якого визначаються якісні характеристики персоналу (рівень кваліфікації, знань та навичок, мотивів тощо), що дають можливість для виявлення відповідності вимогам посади або робочого місця, та рівня досягнення персоналом поставлених цілей та виконання завдань, та забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах оцінюванню персоналу відводиться фундаментальне значення у теорії та практиці менеджменту персоналу. Більшість фахівців співставляють оцінювання праці з корисним ефектом, одержуваних підприємством в процесі трудової діяльності персоналу, отже, оцінка виступає як економічний ефект стимулювання персоналу.

Однак, на думку вчених, при оцінюванні праці необхідно враховувати мотивацію персоналу. Це твердження ґрунтується на тому, що, усвідомлено мотивуючи свою працю, людина також самостійно оцінює його складність і його «ціну», т. д. Винагороду за виконану роботу і його результати. Основні цілі оцінювання працівників зображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні цілі оцінювання працівників на підприємстві

Джерело: Складено автором на основі [12, с.117]

Таким чином, оцінювання працівників підприємства можна трактувати як процес, який визначає взаємозалежність соціально-психологічного стану співробітників, економічних показників їх професійно-трудової діяльності на предмет відповідності зроблених робіт і послуг, виходячи з мотивації та нагороди.

Оцінювання працівників, що проводиться у взаємозв'язку з мотивацією персоналу, може дозволити компанії виявити рівень задоволеності персоналу схемою мотивації, заохочення, визначити найбільш ефективні та важливі елементи, які спонукають персонал до трудової діяльності, і в результаті підвищити ефективність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Схематично система оцінювання і мотивації працівників промислового підприємства представлена на рис. 1.2.

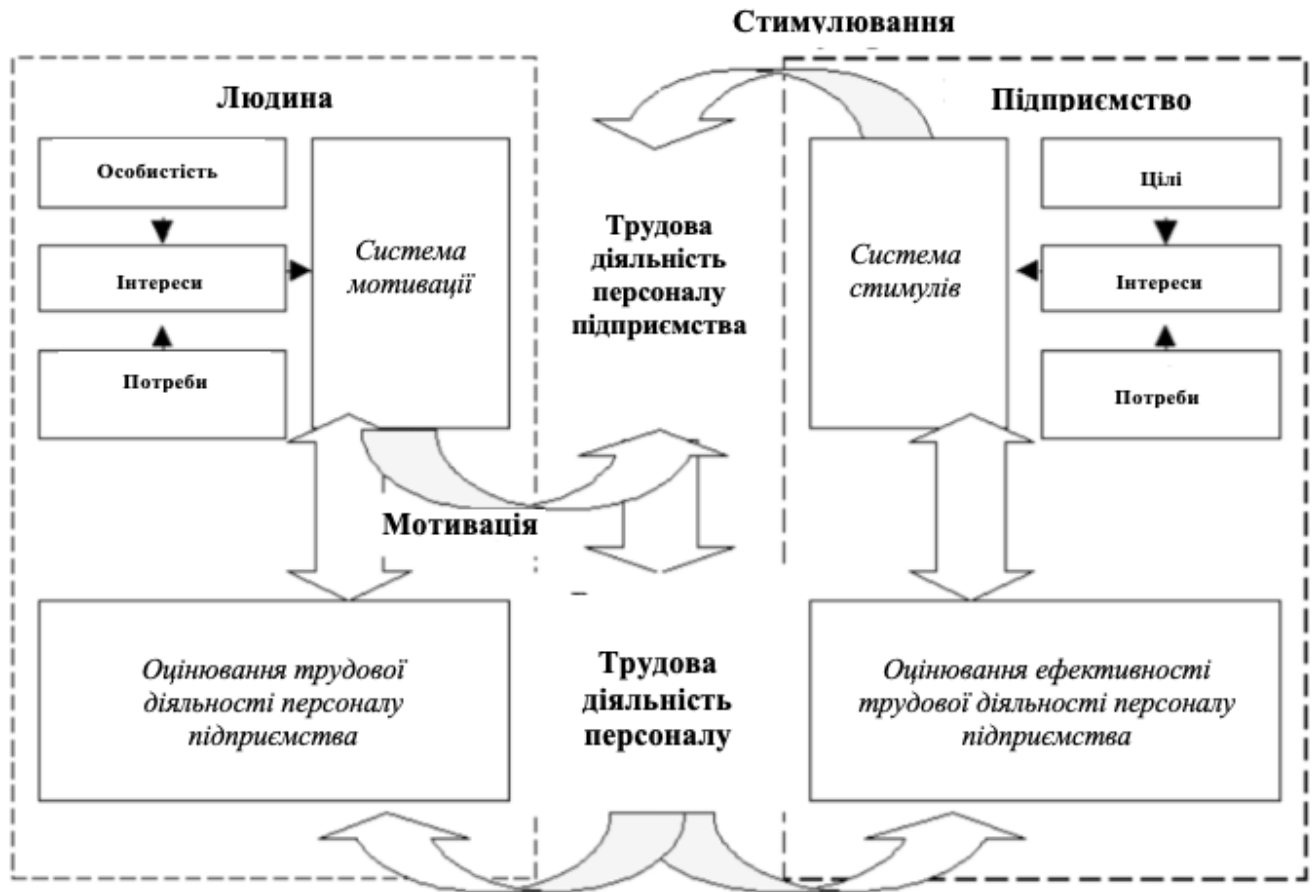


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок системи оцінювання і мотивації працівників

Джерело: Складено автором на основі [14, с. 5]

Головним завданням керівників і менеджерів по персоналу є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства. Людина здійснює трудову діяльність виходячи з власної мотивації і ґрунтуючись на певних стимулах.

Система оцінювання і мотивації працівників підприємства, будучи підсистемою менеджменту персоналу підприємства, покликана забезпечити керівництво інформацією, отриманою на основі оцінювання праці персоналу з позиції його мотивації.

Облік чинників мотивації співробітників і оцінювання праці з позиції персоналу повинні бути покладені в основу розробки ефективної системи стимулювання праці, що сприятиме зростанню результативності використання людського потенціалу, виявлення резервів його розвитку і підвищенню ефективності управління персоналом підприємства в цілому.

Варто також розглянути основні завдання оцінювання працівників:

- Першим завданням є оцінювання потенціалу у процесі просування і зниження ризику висування некомпетентних працівників;
- Друге завдання – визначення витрат на навчання;
- Третє завдання – підтримка у співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;
- Четверте завдання – організація зворотного зв'язку зі співробітниками про якість їх роботи;
- П'яте завдання - розробка програми навчання і розвитку персоналу.

Суб'єкти оцінювання працівників:

- Лінійний керівник, що виступає головною дійовою особою у процесі оцінювання працівників. Вони несуть відповідальність за надання об'єктивної і повної інформаційної основи для проведення оцінювання, проводять оціночні бесіди.
- Персонал відділу управління персоналом.
- Колектив та працівники, що мають тісні зв'язки з оцінюваними.
- Особи, які не мають безпосереднього відношення до працівника, що оцінюється.

Останнім часом на практиці прийнято застосовувати комбіноване оцінювання, коли оцінювачем стає не один працівник, а відразу декілька.

Об'єкт оцінювання – працівник, якого оцінюють. Об'єктом оцінювання стають або окремі працівники, або група працівників, яких виділяють за певною ознакою (Наприклад, в залежності від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою).

Предметом оцінювання працівників є особисті якості працівників, процес праці та результативність праці.

Варто також зазначити, що на процес оцінювання персоналу впливає ряд факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінювання працівників

Фактор	Зміст факторів
Природно-біологічний	Стать, вік, стан здоров'я, розумові здібності, фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність та ін.
Соціально-економічний	Економічний стан, вимоги державного рівня, обмеження і закони в галузі праці; кваліфікація працівників; мотивація праці; рівень життя; рівень соціальної захищеності та ін.
Техніко-організаційний	Характеристика завдань, що обов'язкові до виконання; складність праці; стан організації виробництва і праці; умови праці; обсяг і якість одержуваної інформації; рівень використання науково-технічних досягнень і ін.
Соціально-психологічний	Ставлення до праці; психофізіологічний стан працівника; моральний клімат в колективі та ін.

Джерело: Складено автором на основі [24, с.7]

Таким чином, в сучасних умовах широкої автоматизації та інформатизації виробництва в результаті підвищення рівня освітньої, професійної підготовки персоналу і соціальних очікувань співробітників значення оцінювання і мотивації в управлінні персоналом ще більше зросла, і, відповідно, ускладнився і зміст цього роду управлінської діяльності.

Вітчизняні промислові підприємства володіють значними резервами підвищення мотивації праці персоналу, виходячи з його раціонального оцінювання, використання яких дозволяє істотно покращити соціально-економічні результати без значного вкладення додаткових коштів. Це обумовлює необхідність інноваційних розробок в області економіки праці, що дозволяють оцінити працю персоналу, підвищити його ефективність і сформувати відповідну систему мотивації, спрямовану на забезпечення ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Методи та етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Враховуючи постійні зміни до вимог рівня кваліфікації персоналу, якісне об'єктивне його оцінювання займає особливе місце у процесі менеджменту персоналу, яка надає можливість визначати той рівень знань, умінь та навичок, яких не вистачає окремому працівнику.

В такому випадку, доцільним виступає процес безперервного оцінювання працівників. Оцінювання працівників виявляється процедурою, що проводиться з метою визначення ступенів відповідих професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності, що відповідатимуть певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [31, с.101].

Комплексну структуру оцінювання працівників можна подати у вигляді моделі, яка б охоплювала три групи характеристик:

- характеристика ділових та особистісних якостей працівника;
- характеристика трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Схематично модель можна зобразити так (рис. 1.3), [16, с. 98].

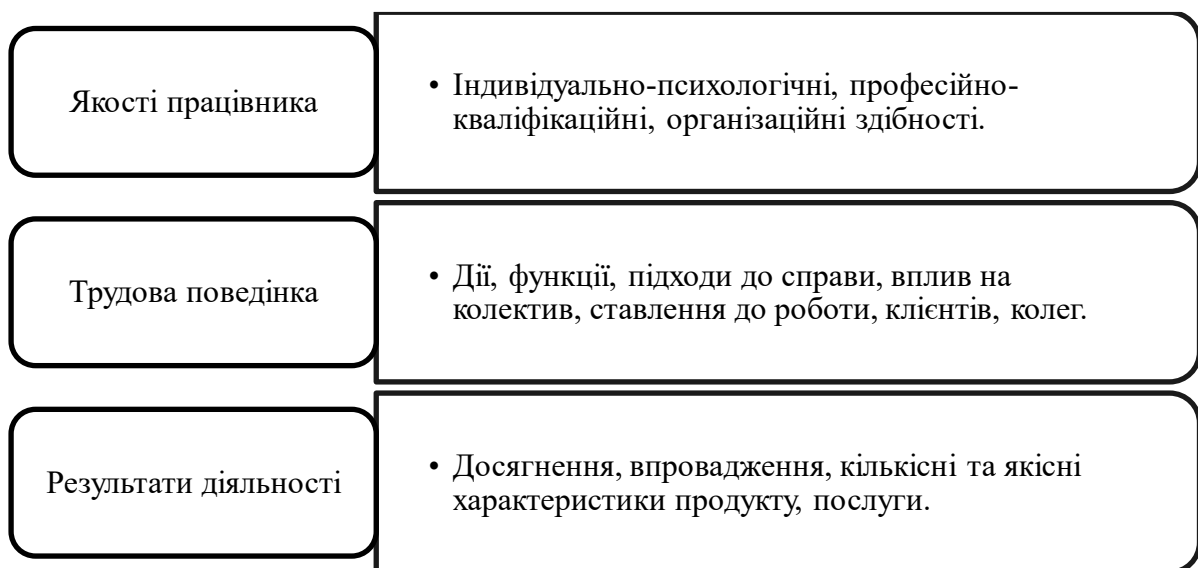


Рисунок 1.3 – Модель комплексного оцінювання працівника

Джерело: Складено автором на основі [35, с.93]

З рис. 1.3 можна побачити, що між трьома групами характеристик працівників існує тісний зв'язок. Його базою є те, що трудова діяльність одночасно виступає процесом реалізації здібностей, знань та інших ділових якостей та поведінки в результатах праці.

В результаті показники праці стають одним із найважливіших компонентів комплексного оцінювання, оскільки вони, по-перше, формують певне уявлення як про особистісні характеристики працівника, так і про його поведінку трудової діяльності, а по-друге, саме вони стають свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Сучасна практика менеджменту персоналу налічує безліч методів та технологій ділового оцінювання працівників. Кожен з методів використовується у певний етап життєдіяльності підприємства. Але умовно всі методи оцінювання працівників можна поділити на два види: традиційні методи оцінювання працівників та сучасні (рис. 1.4).

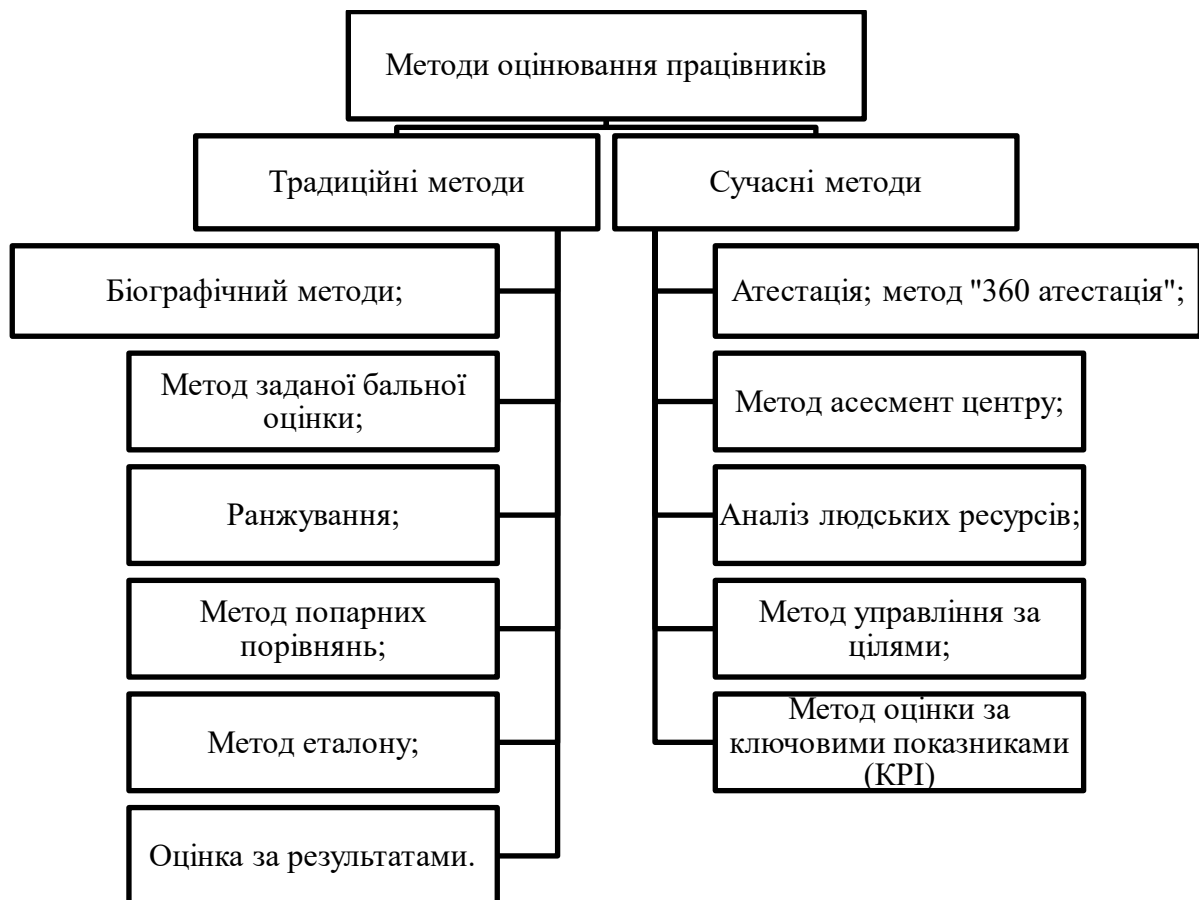


Рисунок 1.4 – Методи оцінювання працівників

Джерело: Складено автором на основі [35]

Для традиційних методів оцінювання працівників найбільш характерними є наступні риси:

- фокусованість на працівниках як окремих, незалежних одиницях колективу підприємства та його подальшому оцінюванні поза організаційним контекстом;
- оцінювання проводиться виключно керівником за результатами досягнутих показників без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника.

Традиційним методам оцінювання працівників притаманні певні переваги: їх простота, несуттєві витрати для їх впровадження та загальнодоступність. Проте дані методи мають ряд серйозних недоліків. Зокрема, не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє.

Сучасні умови господарювання вплинули на відношення до працівників підприємств: відбувається перехід від вивчення трудового колективу як трудового ресурсу до сприйняття його сутності як людського капіталу. Кожен працівник починає аналізуватися як активний економічний суб'єкт, якому притаманні власні цілі, який може приймати раціональні рішення, що забезпечували б зростання його власної корисності, має можливість сприймати інформацію та використовувати її у процесі прийняття рішень.

При цьому він не залишається незалежним, а виступає складовою складної соціально-економічної системи – трудового колективу підприємства. Такі умови спричинили неможливість використання традиційних методів оцінювання працівників, що породило необхідність появи і використання нових прогресивних методів оцінювання працівників підприємства.

Слід виділити основні характерні напрями розвитку сучасних методів оцінювання працівників [18]:

- розглядати робочу групу (підрозділ, робочу команду) в якості основної одиниці підприємства;

- оцінювати працівника на основі оцінки його колег та його здатності працювати в команді;
- оцінювати окремого працівника і робочої команди з урахуванням результатів всієї організації;
- брати до уваги не тільки успішне виконання поточних функцій працівником, але і здатність до професійному розвитку і освоєння нових професій і навичок.

Слід дещо детальніше розглянути сучасні методи оцінювання працівників. Коротка характеристика кожного із сучасних методів оцінювання працівників наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості методів оцінювання працівників

Метод	Особливості застосування	Мета оцінювання
Атестація	Орієнтується на суб'єктивну оцінку керівника	Оцінювання інтегрального стану працівників; визначення потреби у розвитку та навчанні; визначення потреби підвищення кваліфікації.
Метод 360°	Не рекомендовано застосовувати у «чистому вигляді» та як самостійний метод	Результати оцінювання можна використовувати у процесі розробки стратегії мотиваційного впливу та розвитку персоналу.
Методика «Ассесмент Центр»	Оцінюванню підлягають працівники керівних посад	Формування кадрових резервів; Отримання інформації щодо необхідності навчання та перекваліфікації працівників.
Аналіз людських ресурсів (HRA)	Анонімне оцінювання персоналу	Оцінювання якісного складу співробітників; Визначення готовності персоналу працювати саме з цією компанією; Розробка ефективних способів підвищення лояльності персоналу; Розробка рекомендацій щодо мотивації різних груп співробітників.
Метод управління за цілями	Обов'язковою умовою для використання є наявність стратегічних і оперативних завдань компанії	Оцінювання мотивації працівників підприємства
Метод (KPI)	Передбачає високий рівень дотримання побудови інтегрованої моделі планування критеріїв оцінювання	Формування розміру обґрунтованого фінансового заохочення працівників; Підвищення ефективності діяльності підприємства; Реалізація мотиваційного впливу на персонал з метою підвищення якості роботи

Джерело: Складено автором на основі [38, с.117]

Найпоширенішим методом оцінювання персоналу в Україні прийнято вважати метод Assessment Center (Центр оцінювання), що являється технологією для оцінки професійних якостей працівників та орієнтується на структурування головних фрагментів їхньої діяльності. Сутність методу – це створення завдань, які моделювали б головні моменти діяльності працівника з метою виявлення основних професійно важливих якостей. Метод Assessment Center включає імітаційні завдання, що формують робочу реальність учасників.

Ще одним із найпоширеніших методів оцінювання працівників є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO). Використання даного методу MBO полягає в спільній розробці завдань керівником і співробітником та в оцінюванні результатів їхнього виконання по закінченню звітного періоду. Оцінюванню підлягають всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів [38, с.147].

Ця методологія базується на тому, що на початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить їх премія. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

- Specific – специфічні для організації, співробітника;
- Measurable – вимірюванні (підрахунок продуктивності);
- Achievable — досяжні, реалістичні;
- Result-oriented — орієнтовані на результат, не на зусилля;
- Time-based — обмежені в часі.

Цілей не повинно бути багато на кожному рівні. Оптимальною вважається кількість цілей від 3 до 5. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежить премія, яка згодом виплачується (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Процес реалізації методу управління за цілями (МВО)

Джерело: Складено автором на основі [38]

Тобто, методика управління за встановленими цілями це саме метод планування, при користуванні яким визначаються цілі для кожного підрозділу, проекту та особи окремо і керуються ними для коригування подальшої діяльності. Відмінність методу – перетворення загальних цілей на специфічні, яких мають досягти окремі підрозділи чи працівника організації.

Методика оцінювання працівників «Key Performance Indicators (KPI)» являє собою систему показників, які є визначальними у процесі оцінювання працівників. Ця методика є спільною із стандартним плановим підходом, але має одну відмінність: важливо показники рівня ефективності виконання цілей кожного окремого працівника прив'язати до загальних KPI усього колективу та фірми (прибуток, рентабельність або капіталізація). Головною метою даного методу є орієнтація на ціль, щоб дії трудового колективу та всіх відділів не були суперечливими і не стримували роботу фахівців з інших підрозділів. Базою методики KPI є стратегічні орієнтири підприємства й ключові бізнес процеси, що в ньому відбуваються [18].

Оцінювання «360 градусів» – метод отримання даних про певні дії та поведінку працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому збирається від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінювання застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку [38].

Але, слід також зазначити, що кожному методу притаманні й окремі недоліки його застосування. Коротко розглянемо їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги і недоліки методів оцінювання працівників

Метод 1	Переваги методу 2	Недоліки методу 3
Атестація	Невисока витратна частина впровадження, вседоступність; керівникам не обов'язково мати спеціальну освіту та ресурси для проведення атестації.	Прийнято не враховувати особисті якості працівників, які можуть впливати на результати його роботи чи його потенціал; фокусування на працівнику як окремому суб'єкті колективу підприємства та його подальша оцінка не впливає на організаційний контекст.
Метод 360°	Допомагає виявляти рівень ефективності виконуваних обов'язків, що стоять перед працівниками, визначати його сильні та слабкі сторони.	Отримані дані щодо професіональних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними
Методика «Ассесмент Центр»	Високий рівень об'єктивності результатів, що пов'язано із особистим інтересом тих, хто ініціює проведення процедури.	Висока витратомісткість даного методу; значні затрати робочого часу працівників.
Аналіз людських ресурсів (HRA)	Дозволяє визначити рівень прихильності працівника до фірми	Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%.
Метод управління за цілями	Допомагає перейти від буденного виконання посадових обов'язків до усвідомлення робочої спрямованості на результат.	Оцінюють лише ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки.
Метод (KPI)	Зменшення ризиків суб'єктивізму: зниження кількості конфліктних ситуацій. Позитивно сприймається персоналом.	Розробка показників ефективності - дуже трудомісткий процес, що потребує від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей.

Джерело: Складено автором на основі [38]

Отже, результати вивчення сучасних методів оцінювання працівників дозволяють зробити висновок, що їх діапазон дуже широкий. У конкретній ситуації управління персоналом підприємства, виникає можливість, а іноді і потреба, їх застосовування в довільній чи заданій комбінації. Комплексне використання вищевказаних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання.

Етапи процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу. Оцінка персоналу проводиться у п'ять послідовних етапів.

1. Підготовка програми. Визначення цілей, термінів, обсягу та можливих результатів. Займає близько 1 тижня.

2. Аналіз професійної діяльності оцінюваних співробітників та формулювання критеріїв. Глибоке розуміння специфіки виконуваної працівниками роботи, особливостей структури підприємства. Складання списку критеріїв оцінки.

3. Конструювання процедур оцінки. Формується план проведення процедур, позначаються обмеження та вимоги.

4. Проведення оцінки персоналу підприємства. Збір кадрової документації.

5. Аналіз результатів протягом 1-2 тижнів.

Результати оцінки персоналу підприємства оформлюються у вигляді таблиць у різному форматі:

- кількісний: зіставлення оцінок, отриманих працівником за кожним критерієм;
- якісний: повний опис за всіма критеріями та формування підсумкової картини по співробітнику;
- індивідуальний: детальний аналіз із зазначенням, з якими видами діяльності та на якому рівні найбільш ефективно може працювати співробітник, інформація про реальне володіння навичками;
- груповий: взаємини всередині підрозділу або компанії, розподіл соціальних ролей.

Керівник компанії надає оціночний лист, що містить повну інформацію про працівника, висновки про професійну придатність та рекомендації. На заключному етапі приймаються управлінські рішення щодо працівників, що оцінюються.

Слід враховувати, що ні методи оцінки персоналу підприємства однаково ефективні. Застосовність і результативність методів залежить від цілей, поставлених перед оцінкою, рівня зрілості та завдань компанії, типу корпоративної культури.

1.3 Методичні засади визначення ефективності системи оцінювання результатів праці персоналу

Питання ефективного оцінювання працівників на підприємствах та в організаціях стає актуальним водночас із сукупністю процесів конкурентного росту підприємств у відповідності із мінливими економічними умовами України. Успішне функціонування фірм та організацій, напряду стало залежати від якісної професійної діяльності трудового потенціалу. Адже від продуктивності персоналу залежить кількість реалізованої продукції, рівень якості надання послуг та рівень сервісу тощо. В такому випадку підприємства обов'язково потребують активного використання технологій управління оцінюванням діяльності працівників.

Важливим аспектом оцінювання працівників є й те, що кожна організація повинна для себе визначати, які критерії мають підлягати оцінюванню працівників, а це пов'язано із специфікою діяльності організації, від вимог, що висуваються працівнику, від корпоративної культури. Але науковцями по-різному прийнято розглядати рівень важливості різних критеріїв оцінювання.

До прикладу, слід розглянути думку В. Я. Чевганової. На думку автора, у процесі визначення критерію оцінювання слід керуватися двома цілями. Першою ціллю є визначення того, наскільки добре, чи погано, і чому працівники здійснюють свої робочі функції та обов'язки. Така ціль виникає в тому випадку, коли діяльність підприємства характеризується стабільністю, а зобов'язання

працівників є чітко визначеними та стабільними. Другою ціллю є виявлення можливостей працівників функціонувати та працювати в інших сферах робочого циклу у відповідності із цілями підприємства, його перспективами. Така ціль виникає коли діяльність підприємства можна охарактеризувати як динамічну, а функції працівників - чітко не визначені [38].

Опасюк Ю. А. стверджує, що оцінювання професійних здібностей базується на аналізі результату роботи у відповідності із компетентністю спеціалістів, їх функціональними обов'язками і посадовими вимогами. Таке оцінювання включає визначення погоджених критеріїв знання свого діла, уміння і професійних навичок працівників. Воно здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі [40].

З огляду на це, можна прийняти до уваги думку Опасюка Ю.А., що відмічає найважливіші критерії проведення оцінювання працівників:

- Рівень якості виконаної роботи. Робота здійснюється без помилок, акуратно й ретельно.
- Рівень обсягу виконаної роботи. Виконання роботи в плановому обсязі чи ні.
- Робоча дисципліна. Чи зайняти працівник роботою у робочий час. Кількість пропусків без поважної причини тощо.
- Ставлення до підприємства: шанобливе чи ні.
- Готовність до кар'єрного росту та розвитку тощо [38].

Мігус І.П. розглядає класифікацію критеріїв оцінювання працівників більш узагальнено, тобто їх доцільно групувати у три групи [38.]:

- особистісні якості;
- професійні якості;
- результати праці.

Особисті якості працівника можна оцінити у процесі використання різних методів оцінювання, що націлені на всебічний характер оцінювання та всебічний характер працівника, його психологічний та емоційний стан, а також визначають рівень надійності даного працівника для розвитку підприємства.

Професійні якості оцінюють за аналізом результатів роботи і відповідної компетентності спеціалістів їхнім функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Оцінювання професійності визначає перелік узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Це оцінювання проводиться у супроводі обов'язкового залучення спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Результативність праці кожного окремого працівника визначають окремо за відділами чи структурними підрозділами підприємства в цілому на основі використання великої кількості показників.

Такі вчені, як Бортнік С.М. та Саган М.В, досконало займалися аналізом системи оцінювання працівників, вони досліджували безліч підходів різних науковців і створили, на наш погляд, в якійсь мірі складну, але багатогранну процедуру оцінювання працівників підприємства, що включає в себе такі складові [25, с. 131-138]:

1. Процес вибору критеріїв оцінювання та встановлення стандартів для кожного з них. Основними критеріями можуть бути: кількісна та якісна характеристика результатів праці, рівень професіоналізму працівників, особистісні характеристики працівника, рівень дисциплінованості, психологічна характеристика, оцінювання морального задоволення від праці, рівень готовності до співробітництва, наявність організаторських здібностей.
2. Розробка та підбір методики оцінювання в залежності від етапності роботи співробітника.
3. Створення комісії, що проводитиме оцінювання. Підключення до процесу і внутрішніх, і зовнішніх представників.
4. Донесення цілей, завдань та методики оцінювання співробітникам.
5. Проведення оцінювання.
6. Визначення та виведення результатів оцінювання.
7. Пояснення результатів працівникам.
8. Прийняття управлінських рішень на основі оцінювання працівників.

Погоджуючись з думкою автора, ми вважаємо, вищенаведений підхід, щодо оцінювання працівників, може здійснити оцінювання кваліфікації та

підготовленості персоналу і допомогти з вибором найвагомішого критерію та методів оцінювання. Така система оцінювання може бути адаптованою у будь-якій формі господарювання.

Варто також наголосити, що визначення рівня ефективності організації працівників можливе за використання незалежної оцінювання – визначення рівня продуктивності праці. Продуктивність праці характеризується обсягами виробленої продукції на одиницю часу працівника, або кількістю часу, затраченого на вироблення одиниці продукту. Рівень виробітку продукції визначається як відношення обсягів виробленої продукції (натуральне, трудове або вартісне вираження) до обсягу часу, що затрачено на її виробництво, або до середньої кількості працівників. Він характеризує кількість продукції, що вироблено за одиницю часу або одним працівником (1.1):

$$W = Q / T, \quad (1.1)$$

де Q - обсяг виробленої продукції

W - виробіток

T - витрати робочого часу (середньооблікова чисельність працівників).

Перевага вартісного методу полягає у можливості порівнювати продукцію різного рівня із рівнем витрат для її виготовлення.

Показник продуктивності праці, розрахований за методикою валової або товарної продукції, має свої переваги та недоліки. Недоліками є рівень виробітку, що в більшій мірі обумовлений рівнем витрат минулої, ніж витратами теперішньої праці.

Також показники валової й товарної продукції мають певні відмінності. Це означає, що за валовою продукцією показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, за товарною продукцією – обсяг, що включається у певний період до економічного обігу [26, с. 49].

Жолонський Є. стверджує, що рівень продуктивності праці виступає показником ефективності використаних ресурсів праці. Світова практика

найчастіше передбачає використання показника чистої продуктивності праці або продуктивність доданої вартості (1.2) [27]:

$$VAR = \text{Додана вартість} / \text{Чисельність працівників}, \quad (1.2)$$

Додана вартість – це те, що виробило підприємство за період часу, та уміщує витрати на оплату праці з нарахуваннями, амортизацію та прибуток від операційної діяльності до оподаткування [27, с. 46-47].

Але найбільш зрозумілим та прийнятним є показник продуктивності праці на підприємстві з багатомономенклатурною продукцією, що має вигляд (1.3):

$$ПТ_{об} = \text{Виручка від реалізації} / \text{Загальний фонд оплати праці}, \quad (1.3)$$

де, виручка від реалізації – сума надходжень від основної (виробнича діяльність) та неосновної діяльності (майнові права, патенти), що отримана у звітному періоді;

фонд оплати праці – сума витрат на оплату праці працівників, які працюють у штаті підприємства та витрат на залучення працівників підрядних організацій, тобто загальна сума витрат на забезпечення операційного процесу.

Продуктивність праці працівників у більшій мірі залежить від процесу їх мотивації та стимулювання. Система стимуляції працівників підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому варто окремо розглядати ці дві складові.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освітою, стажем роботи за спеціальністю, активністю набуття професійних навичок і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули:

$$P_{кр} = (O + CP + A) / 0.85 \quad (1.3)$$

де O – оцінка освіти; CP – оцінка стажу роботи; A – активність участі в системі підвищення професійної майстерності; $0,85$ – максимальна бальна оцінка. ($- > 0,50 + 0,15 + 0,20$) див. Додаток Д.)

Важливою є оцінка складності виконуваних працівником функцій. Вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й ознаки, що їх не включено до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (швидкість виконання поставленого завдання, продуктивне керівництво, додаткова відповідальність, робота із самоконтролем).

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину $8,3$ (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій робітників). Отже, комплексна оцінка конкретного працівника ($K_{он}$) здійснюється за формулою:

$$K_{он} = 0.5 \cdot P_{кр} \cdot P_{оя} + P_{ср(ф)} \cdot P_{ор} \quad (1.4)$$

де 0.5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці [2, с.304-306].

Головною метою комплексної оцінки є визначення компетентності працівника, його здатності чітко планувати та організовувати свою роботу, самостійність та ініціативність, комунікабельність, працездатність відповідальність за доручену справу, виявити спроможність до оволодіння новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, в яку входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» – 258 супермаркетів у 62 населених пунктах України (24 обл.)
- у т. ч. 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.)
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А)
- власне виробництво продуктів харчування
- власний імпорт продуктів харчування та супутніх товарів
- фудхоли «Сільпо Resto» — тематичні заклади громадського харчування з відкритою площею, організовані у єдиний гастрономічний простір, на території деяких супермаркетів мережі
- Positano — кафе формату італійської піцерії
- «Кантін» — кафе швидкого харчування

Розглянемо більш детально організаційну структуру ТОВ «Сільпо-фуд» див.рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура маркетингу ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено самостійно

Стратегічне управління покликане забезпечувати як ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, так і двосторонню взаємодію людини з організацією. Аналіз діяльності проведемо на прикладі одної ТОВ «Сільпо-фуд», яка знаходиться у м. Вишневе. Вихідні дані для аналізу за 2019 і 2021 рік наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні виробничо-господарські показники за 2019-2021рр. ТОВ «Сільпо-фуд» м. Київ

№	Показники	Рік			Відхилення	
		2019р.	2020р.	2021р.	Тис.грн 2020-2019	Тис.грн 2021-2019
1	Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	17642	19719	27792	2077	8073
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	9391	10875	18658	1484	7783
3	Чистий прибуток, тис.грн.	4	69	1968	65	1899
4	Вартість основних фондів, тис. грн.	235	220	1191	-15	971

Продовження табл.2.2						
5	Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./чол.	3,79	3,61	18,61	-0,18	15
6	Фондовіддача основних фондів	75,07	89,63	23,34	14,56	-66,29
7	Чисельність працівників, осіб	219	291	336	72	45
8	Фондомісткість, грн./чол	0,013	0,011	0,043	-0,002	0,032

Джерело: складено самостійно згідно звітності Додаток А,Б,В,Г

Прибуток підприємства формується за рахунок продажу основних продовольчих товарів. Дохід від реалізації збільшився в 2021 року 8073 тис.грн. або на 1,58%, за рахунок розширення товарного асортименту, підвищення репутації та визнання підприємства. Собівартість збільшилась на 7783 тис.грн. в 2021 році в порівнянні з 2020 роком за рахунок підвищення цін на унікальні товари. Основні фонди ТОВ «Сільпо-фуд» Київ збільшились на 956 тис.грн., в основному це сталося у 2020 році, так як мережа використовує ефективно свої виробничі фонди.

Розглянувши основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» чітко видно, що і загальна сума чистого прибутку досягла неймовірного показника за один рік роботи підприємства, збільшення на 1964 тис.грн, в порівнянні з 2020 роком на 96,49% в 2021 році.

Проведемо більш глибокий аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-фуд», його фінансової стійкості та платоспроможності (див. табл.. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-фуд» Київ за 2019-2021рр.

Показник	Розрахунок	2019р	2020р.	2021р.	Темп приросту (2020-2019)	Темп приросту (2021-2020)
А	-	1	2	3	$4=(2-1)/2$	$5=(3-2)/3$
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}}$	0,33	0,24	0,43	-0,09	0,19

Продовження табл.2.2						
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\phi 1(p.1595 + p.1695 + p.1700 + p.1800)}{\phi 1 p.1495}$	2,00	3,08	1,34	1,08	-1,74
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\phi 1(p.1195 - p.1695)}{\phi 1 p.1195}$	0,26	0,19	0,30	-0,07	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\phi 1(p.1195 - p.1695)}{\phi 1 p.1495}$	0,70	0,73	0,58	0,03	-0,15

Джерело: складено самостійно згідно звітності Додаток А,Б,В,Г

Оцінка фінансового стану ТОВ «Сільпо-фуд» показала, що підприємство має досить стійке фінансове положення. Платоспроможність ТОВ «Сільпо-фуд» зростає з кожним роком у 2021 склала 0,43%. Залежність від залучених коштів зменшується так у 2020 році коефіцієнт склав 3,08% а в 2021 році вже 1,34%, що на 1,35 менше. Також забезпечення власними коштами згідно коефіцієнту зросло на 0,11% у 2021 році, та темп росту на 0,36%. Що стосується коефіцієнту маневреності, то у 2021 році ТОВ «Сільпо-фуд» максимально використовувало власний капітал на фінансування поточної господарської діяльності.

Розглянемо внутрішні фактори ТОВ «Сільпо-фуд», поданий у вигляді таблиці (табл. 2.3.), перша частина якої характеризує організаційно-правові фактори, друга – ресурси.

Таблиця 2.3 – Дослідження внутрішніх факторів ТОВ «Сільпо-фуд»

Внутрішні фактори	
Організаційно-правові	
1. Форма власності	Приватна власність
2. Форма організації	ТОВ
3. Організаційні структури	Лінійно-функціональне управління
4. Кадрова політика	Корпоративна політика та єдина етика персоналу
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Стиль керівництва демократичний
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Високотехнологічне обслуговуюче обладнання
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	Товари розподілені за групами та складами, центрами філіалів магазину/мережі
3. Фінансові	Стійке фінансове положення підприємства, гарна доля на ринку
4. Інтелектуальні	Підбір кадрів та моніторинг інноваційних змін товару
5. Технологічні	Моніторинг інноваційних технологій та обладнання для функціонування в мережах
6. Інформаційні	Постійна робота інформаційних відділів мереж Фоззі
7. Трудові	Підбір та адаптація цінних кадрів, постійна оцінка та навчання персоналу

Джерело: складено на підставі [39]

Аналіз витрат за складовими елементами. Слід вказати та проаналізувати складові виробничо-збутової діяльності підприємства, їх частку у формуванні собівартості товару у відсотках. Аналіз внутрішнього середовища за ланцюжком М. Портера показано у таблиці 2.4.

Цінність це головний критерій аналізу за М. Портером[9]. Аналіз ланцюжка створення вартості (Портер, 1985) допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно та результативно організована та скоординована виробнича діяльність у їх організації. Критерієм може бути оцінка доданої вартості в процесі перетворення ресурсів на кінцеву продукцію, що надходить на ринок у вигляді товарів або послуг.

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища за ланцюжком М. Портера
ТОВ «Сільпо-фуд»

	Складові	Зниження витрат		Збільшення цінової премії бренду, %	
		Частка від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуван их змін в складовій)	Частка від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуван их змін в складовій)
1	Швидке зростання ускладнених структур підприємств, мережових структур, ланцюгів поставок, кластерів та змін у навколишньому середовищі;	10%	За рахунок пошуку нових постачальників та партнерів	8%	Кращої цінової політики з постачальниками, та налагодження системи повернення просрочених товарів
2	Збільшення частки відносно відокремлених місць праці, де неможливо безпосередньо оцінити результати праці працівника	5%	Моніторинг ринку праці	10%	Створення конкурентоспроможної оплати праці
3	Зростання у співробітників знань щодо власних цінностей, потреби поваги, визнання і можливостей для самореалізації, що пов'язано, з одного боку, із підвищенням рівня освіти, а з іншого – повним задоволенням фізіологічних потреб, потреб безпеки тощо, тобто задоволення потреб нижчого рівня	7%	Інформативність щодо ринку праці	11%	Використання нових інформаційних технологій
4	Маркетинг	15%	Створення ефективної системи маркетингу та збуту продукції	11%	Оновлення каналів та способів просування та збуту продукції
5	Ринок/конкуренція	20%	Створення та постійна зміна подачі продукції на ринок	15%	Удосконалення цінової політики лояльність на певні групи продукції

Джерело: складено на підставі [39]

Аналіз показав, що найбільше на собівартість продукції ТОВ «Сільпо-фуд» витрати на збут на боротьба з конкурентним ринком. Для зниження витрат збутового характеру необхідно удосконалювати інноваційний маркетинг на ТОВ «Сільпо-фуд».

За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-фуд» слід складемо підсумкову таблицю (табл. 2.5). Оцінка фактора від 0 до 1.

Таблиця 2.5 – Висновки по внутрішньому середовищу ТОВ «Сільпо-фуд»

Фактор внутрішнього середовища	W*, бали	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Постачальники	0,5	Зростання цін на товари.	- Постійні постачальники та можливість придбання товарів зі знижкою; - Зниження ціни на товари.	Важливо
Конкуренти	0,75	- Загострення конкурентної боротьби, а також можливість появи нових конкурентів; - Поява продукту-замінника, а також зростання його продажів	Відхід конкурентів з ринку або їх відсутність; - Слабка насиченість ринку	Досить важливо
Споживачі	0,4	- Зниження купівельної спроможності.	- Підвищення купівельної спроможності.	Важливо
Кадри	0,4	- Відсутність на ринку необхідної робочої сили за освітою, кваліфікацією, віком, вартістю.	- наявність на ринку необхідної робочої сили за освітою, кваліфікацією, віком, вартістю.	Помірно важливе

Джерело: складено на підставі [39]

Для аналізу сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «Сільпо-фуд» досліджуємо найважливіші підсистеми підприємства:

- Матеріально-технічне постачання;
- маркетинг та збут;
- Конкуренцію.

Матеріально-технічне постачання. Постачальники товару значно впливають на виробничу діяльність підприємства. Зростання цін на товари, що закупаються, призводить до зростання цін на продукцію підприємства. Нестача того чи іншого виду сировини та матеріалів, несвоєчасне постачання, а також відсутність вибору постачальників можуть порушити процес продажу товару або знизити можливості збуту. Своєчасне постачання необхідного товару сприяють повною мірою завантаженості виробничих потужностей підприємства.

Макросередовище це зовнішні фактори які впливають на діяльність мережі. Розглянемо їх в контексті всіх факторів, та більш ретельно охарактеризуємо в

таблицях нижче. Методом вірогідності, що він наступить оцінено зведену таблицю факторів.

Таблиця 2.6 – Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей макросередовища ТОВ «Сільпо-фуд»

№	Фактори	Бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіанти вирішення загроз чи реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
Політико-правові				
1	Готова система стратегічних напрямів розвитку ринку торгівельних мереж на 2023-2025 роки.	$4 \cdot 0,15 = 0,6$	Активний розвиток та вдосконалення законодавчої бази, розробка нових систем підтримки виробників галузі	Пропозиція
2	Мережа забезпечує стабільні грошові надходження до бюджету країни	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Акцентування уваги на важливості та ефективності мережі для економіки країни серед влади та контролюючих органів	Пропозиція
Економічні				
3	Значний ступінь відкритості української економіки та легкість ведення бізнесу	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Середній рівень доходів є низьким, але має тенденцію до зростання, що дозволить більшій частці населення купувати високотехнологічне та енергоефективне торгівельне обладнання	Пропозиція
	Курс НБУ на валютну лібералізацію	$5 \cdot 0,2 = 1$	Зменшення валютних обмежень для компанії	Пропозиція
Демографічні				
4	Зростання показників урбанізації населення України	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	Концентрація точок збуту у великих містах, що знижує витрати на поширення товару	Попит
Науково-технічні				
5	Вдосконалення обслуговування торгівельних мереж з використанням новітніх технологій	$9 \cdot 0,15 = 0,9$	Грошові та інтелектуальні інвестиції у більш привабливу та економічно вигідну упаковку	Попит/Пропозиція
Культурні				
6	Розвинена культура споживання саме української продукції в торгівельних мережах	$7 \cdot 0,35 = 2,45$	Зробити акцент на походженні товару	Попит
Разом:		8,05		

Джерело: складено на підставі [39]

Оцінка зведених результатів ринкових можливостей вказує, що найбільший вплив мають політико-правові та економічні фактори, оскільки вони визначають ключові аспекти роботи торгівельних мереж ТОВ «Сільпо-фуд». Найменший вплив на розвиток бізнесу мають демографічні та культурні фактори, оскільки на них фірма має найменший прямий та опосередковий вплив. Науково-технічні фактори сприяють як кількісному, так і якісному розвитку національного виробника та головних постачальників продукції до мереж.

Головні проблеми виявлені в роботі підприємства постійна зміна товарного асортименту та зміна постачальників. Значно впливають на діяльність підприємства внутрішня політична ситуація в країні.

2.2 Аналіз системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»

З організаційної структури підприємства видно, що воно має розгалужену організаційну структуру, що спрямована на досягнення максимальної ефективності при наданні послуг та оптимізацію всіх бізнес-процесів на підприємстві. Задля цього ТОВ «Сільпо-фуд» розділяється на відділи відповідно до функціонального змісту обов'язків, а відділи в свою чергу діляться на групи в залежності від спеціалізації на напрямів надання послуг по обслуговуванню. Кількість працівників ТОВ «Сільпо-фуд» розписано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Загальна структура персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» у 2019-2021 роках

Показники	За роками			Відхилення 2021-2019
	2019	2020	2021	+/-
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб), у тому числі:	219	291	336	117
Маркетинговий відділ	5	7	8	3
Відділ продажів	7	9	10	3
Відділ логістики	7	9	10	3
Відділ закупівель	3	4	5	2
Фінансовий відділ	8	10	12	4
Управління персоналом	5	6	7	2
Юридичний відділ	1	2	2	1
Відділ технічної підтримки	4	5	6	2
Відділ перевірки філій магазинів Фозі	9	12	14	5
Відділ контролю якості	10	14	16	6
Відділ охорони	7	10	11	4
Відділ автоматизації виробництва	4	5	6	2
ІТ відділ	1	2	2	1
Адміністративно-господарський відділ	5	6	7	2
Виробничий відділ (персонал магазинів)	101	135	156	55
Господарський відділ	42	55	64	22

Джерело: штатний розпис підприємства

З даних таблиці видно, що за 2019–2021 роки кількість працюючих у ТОВ «Сільпо-фуд» збільшилася на 117 особи або на 15,3%.

Зростання середньооблікової чисельності персоналу відбулося за рахунок збільшення чисельності працівників у таких відділах як господарський на 22 чол. та виробничий персонал 55 чоловік. ТОВ «Сільпо-фуд» постійно розширює свої можливості, тим самим дає змогу людям працювати у їх магазинах, збільшуючи кількість персоналу.

Наступним етапом дослідження є оцінювання якісного складу персоналу ТОВ «Сільпо-фуд».

Якісний склад персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» за рівнем освіти наведений на рис.2.2.

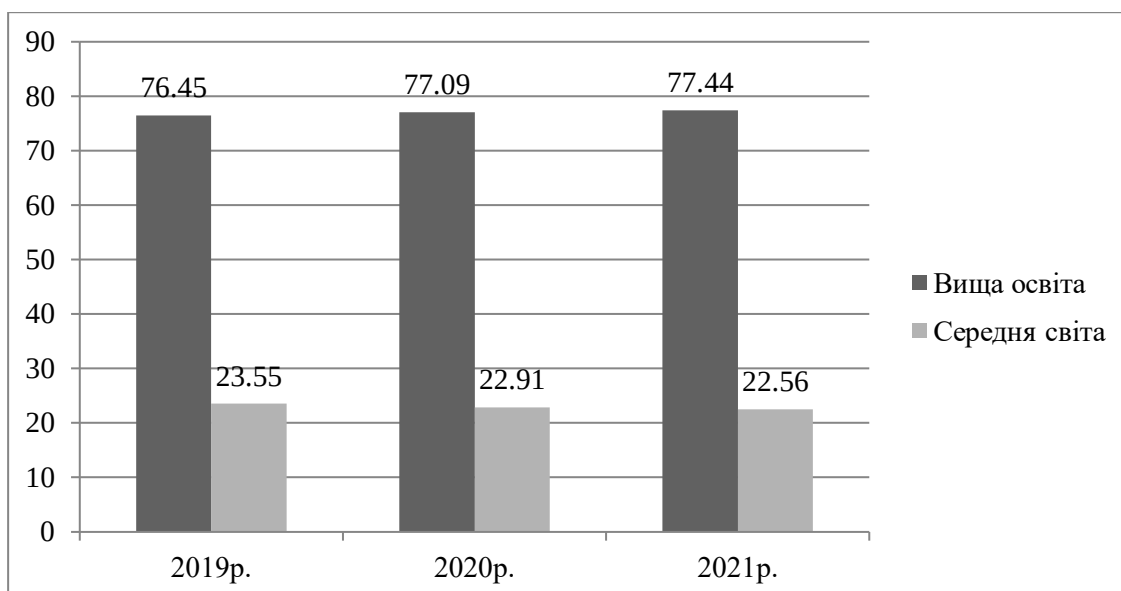


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» за рівнем освіти у 2019-2021 рр., %

Джерело: складено на підставі даних підприємства

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 77,44 % (станом на 2021 рік.). Персонал із середньою освітою нараховує 22,56%, адже на підприємстві також працюють студенти вищих навчальних закладів, які навчаються на останньому році бакалаврату, та виробничий персонал, який має неповну вищу освіту. Тобто у процесі оцінки працівників може виникати можливість співставлення даних про освіту працівників та їх рівнем кваліфікації.

Система оцінки працівників допомагає встановити відповідний рівень кваліфікації та провести порівнянні із його трудовим стажем, цим самим підвищити рівень оплати праці робітників, заохочуючи працівників.

Аналіз ефективності системи оцінювання працівників на підприємстві слід розпочати із аналізу результатів роботи працівників. Тому спершу слід дослідити рівень плинності кадрів на підприємстві. Результати дослідження представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка плинності кадрів ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 роки

Показники	За роками			Відхилення 2021-2019	
	2019	2020	2021	+/-	%

Середньооблікова чисельність персоналу (осіб), у тому числі:	219	291	336	117	34,82
Прийнято працівників, осіб	72	45	90	18	20
Вибуло працівників, осіб	22	23	30	8	26,67
у тому числі за власним бажанням	219	291	336	117	34,82
за порушення дисципліни				0	0
по скороченню штатів				0	0
з інших причин				0	0
Коефіцієнт плинності ((п.3а+п.3б)/п.1)	0,062	0,046	0,057	-0,005	-8,77
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню (п.3/п.1)	0,01	0,008	0,009	-0,001	-11,11
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю (п.2/п.1)	0,051	0,039	0,047	-0,004	-8,51
Коефіцієнт загального обороту (п5+п6)	0,062	0,046	0,057	-0,005	-8,77
Коефіцієнт змінності кадрів (min (п.2,п.3)/п.1)	0,2	0,2	0,194	-0,006	-3,09
Витрати на покриття плинності кадрів, грн.	53652	185554	203265	149613	73,60

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням – це відношення кількості прийнятих на роботу до середньооблікової чисельності працівників за певний період. Даний показник найбільшим був у 2019 році і становив 0,01%, адже у цьому році було прийнято на роботу 72 нових працівників. Велика кількість прийнятих працівників обумовлена тим, що багато нових філіалів відкривала мережа Фоззі, магазинів Сільпо на території України. Великі витрати на покриття плинності пов'язанні з тим, що постійно є зміна персоналу, це потребує додаткових витрат спочатку на пошук нового персоналу, потім його адаптацію на новому місці (помилки при початку роботи).

Загалом, політика управління персоналом ТОВ «Сільпо-фуд» є достатньо ефективною, плинність кадрів не висока, що свідчить про задовільні умови праці на підприємстві. Одним із етапів дослідження ефективності оцінювання працівників підприємства є оцінювання продуктивності працівників ТОВ «Сільпо-фуд». Адже продуктивність праці є важливим показником, що демонструє здатність персоналу робити певну кількість продукції або послуги за одиницю часу. Якщо показник продуктивності високий, то це свідчить про задоволеність співробітників умовами праці. (табл. 2.9)

Таблиця 2.19 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «Сільпо-фуд» із 2019 по 2021 роки

Показники	За роками	Зміни+- (2021 до 2019)
-----------	-----------	------------------------

	2019	2020	2021	+/-	%
Продано продукції, шт/тис.грн	4967,8	72508	154455	149487,2	31,09
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	219	291	336	117	1,53
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, чол.	101	135	156	55	1,54
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих усіма працівниками, люд.дні	420480	558720	645120	224640	1,53
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, люд.год	193920	259200	299520	105600	1,54
Середньорічна продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	22,68	249,17	459,68	437	20,27
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. /чол.	49,18	537,09	990,09	940,91	20,13
Середньоденна продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн. /чол.	993,56	12084,6 7	22065	21071,44	22,21

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Аналіз табл. 2.9 показує, що загальний рівень продуктивності праці кадрів ТОВ «Сільпо-фуд» збільшився. Причиною таких структурних зрушень став ріст виробленої та реалізованої продукції, що формується попитом на ринку. Відповідно до цього підприємство коригувало рівень виробництва. Але в той час ТОВ «Сільпо-фуд» знаходиться в стадії розвитку своєї діяльності, тому проводиться набір персоналу. Звідси і прослідковується зростаюча тенденція продуктивності праці.

Процес оцінювання працівників тісно пов'язаний із системою мотивації працівників. Адже, чим вищий рівень кваліфікації працівника, тим вищий рівень оплати його праці. Вагомим фактором дієвості системи матеріального стимулювання працівників є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Для її аналізу порівняємо середню заробітну плату на ТОВ «Сільпо-фуд» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні.

Результати дипломного дослідження показали, що середня заробітна плата на ТОВ «Сільпо-фуд» на 15% більше, ніж в цілому по галузі, та на 5% більша, ніж в цілому по Київській області та Україні. В динаміці досліджуваного періоду середня заробітна плата по підприємству зросла на 90,03%. Тоді як темпи зростання заробітної плати в цілому по Україні та Київської області збільшувалися нижчими темпами. З 2019 по 2021 рік середня заробітна плата по

Україні зросла на 125,92% в порівнянні з 90,03% зростання середньої заробітної плати досліджуваного підприємства. Система мотивації працівників на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати та утримувати працівників, підвищувати ефективність праці і рівень трудової дисципліни.

Варто провести співвідношення між рівнем управління персоналом на підприємстві, його оцінкою та рівнем продуктивності персоналу ТОВ «Сільпо-фуд». Результати розрахунків ефективності матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Сільпо-фуд» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності системи матеріальної мотивації працівників на ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення (2021 до 2019)	
	2019	2020	2021	+/-	%
Віддача заробітної плати	16,75	26,06	15,7	-1,05	-0,94
Рентабельність ФОП	3,13	3,16	7,37	4,24	2,35
Прибуток у розрахунку на 1 грн ФОП	0,07	0,09	0,12	0,05	1,71
Середньомісячн заробітна плата, грн	7211,41	8509,47	11232,5	4021,09	1,56
Рівень витрат заробітної плати на 1 грн товарообороту	0,04	0,052	0,067	0,027	1,68
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	10,56	16,25	20,25	9,69	1,92
Продуктивність праці, тис. Грн	513,04	641,02	745,16	232,12	1,45
Коефіцієнт плинності кадрів	0,062	0,046	0,057	-0,01	0,92

Джерело: складено на підставі даних підприємства

У 2019-2021 рр. продуктивність праці і середньомісячн заробітна плата рухалися в суміжних напрямках. Але помітно відрізняються темпи росту продуктивності та заробітної плати. В той час як заробітна плата зросла на 1,56%, продуктивність праці зросла лише на 1,45%. Така ситуація свідчить про те, що підвищення матеріальної мотивації працівникам ТОВ «Сільпо-фуд» є нерентабельним. Така політика негативним чином може вплинути на рентабельність загальної діяльності підприємства. Зважаючи на зростаючу тенденцію оплати праці на підприємстві та виходу підприємства із збиткової зони, помітно зростає рентабельність фонду оплати праці підприємства. Але показник прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці, це показник, що помітно знижується, оскільки знизилися й обсяги реалізації підприємства..

Таким чином, матеріальна мотивація працівників підприємства ТОВ «Сільпо-фуд» побудована недостатньо ефективним способом. Адже збільшення заробітної плати не пропорційно росту продуктивності працівників. Можна припустити, що оскільки матеріальна мотивація працівників ТОВ «Сільпо-фуд» є високою і на 15% більше, ніж оплата праці в галузі, то ймовірною причиною таких негативних зрушень стає система нематеріальної мотивації чи не до кінця організована система оцінки працівників. Тож, проблеми функціонування підприємства, що були виявлені у ході аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-фуд» у 2019-2021 роках згруповано та представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Проблеми та недоліки діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» у 2019-2021 роках і шляхи їх можливого вирішення

Виявленні проблеми, недоліки у роботі підприємства	Шляхи вирішення
Занадто розгалужена організаційна структура підприємства, що не до кінця розшифровує кваліфікацію та обов'язки працівників	Розробка узагальненої організаційної структури, що базуватиметься на результатах оцінки працівників: їх знань, вмінь та кваліфікації
Висока ймовірність настання ризику банкрутства та неплатоспроможності	Провідні економісти підприємства недосконало управляють рівнем платоспроможності підприємства. За допомогою оцінювання працівників економічного відділу, можна виявити тих із них, хто спеціалізується на таких питаннях краще, що і допоможе підприємству знайти шлях виходу із кризового стану.
Надмірне використання позикового капіталу	
Помітне зниження фінансової стійкості	
Помітне зниження ліквідності підприємства	
Зниження показників рентабельності	Покращити кваліфікацію працівників маркетингового відділу, шляхом оцінювання їх праці.
Фонд оплати праці зростає швидшими темпами, ніж продуктивність праці	Розробка дієвої оцінки системи оцінки працівників дозволить урегулювати рівень продуктивності працівників із їх рівнем заробітної плати.
Недосконало організована нематеріальна мотивація працівників	Система оцінки кадрів дозволить надати додаткові бонуси для старанних працівників у формі нематеріальної мотивації

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Отже, система оцінювання працівників потребує вдосконалення, адже у ході проведеного дослідження було виявлено, що і економічний, і маркетинговий відділи підприємства функціонують недостатньо ефективно: підприємство має нестійкий фінансовий стан та високий рівень ймовірності банкрутства. Було

також визначено, що систематичне оцінювання працівників сприятиме вирішенню багатьох проблем в роботі підприємства.

Процес оцінювання працівників сьогодні починає відігравати важливу роль у процесі діяльності підприємства. Адже трудовий потенціал є одним із основних факторів функціонування фірми. Тому результати оцінки трудового потенціалу зможуть значним чином вплинути на результативність діяльності всього підприємства.

Але спершу слід розглянути алгоритм формування комплексної системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-фуд» наведений на рис. 2.3.

У процесі управління персоналом ТОВ «Сільпо-фуд» заохочує культуру відкритості, коли співробітник може без вагань повідомити про своє занепокоєння. Всі співробітники мають нести персональну відповідальність за те, щоб поведінка ТОВ «Сільпо-фуд» відповідала стандартам і принципам. ТОВ «Сільпо-фуд» заохочує всіх співробітників висловлювати свої погляди, захищати свою точку зору та повідомляти про неналежну поведінку та порушення вимог. Керівництво компанії погоджується, що співробітники можуть мати сумніви стосовно певних питань та потребують роз'яснень та допомоги у їх вирішенні

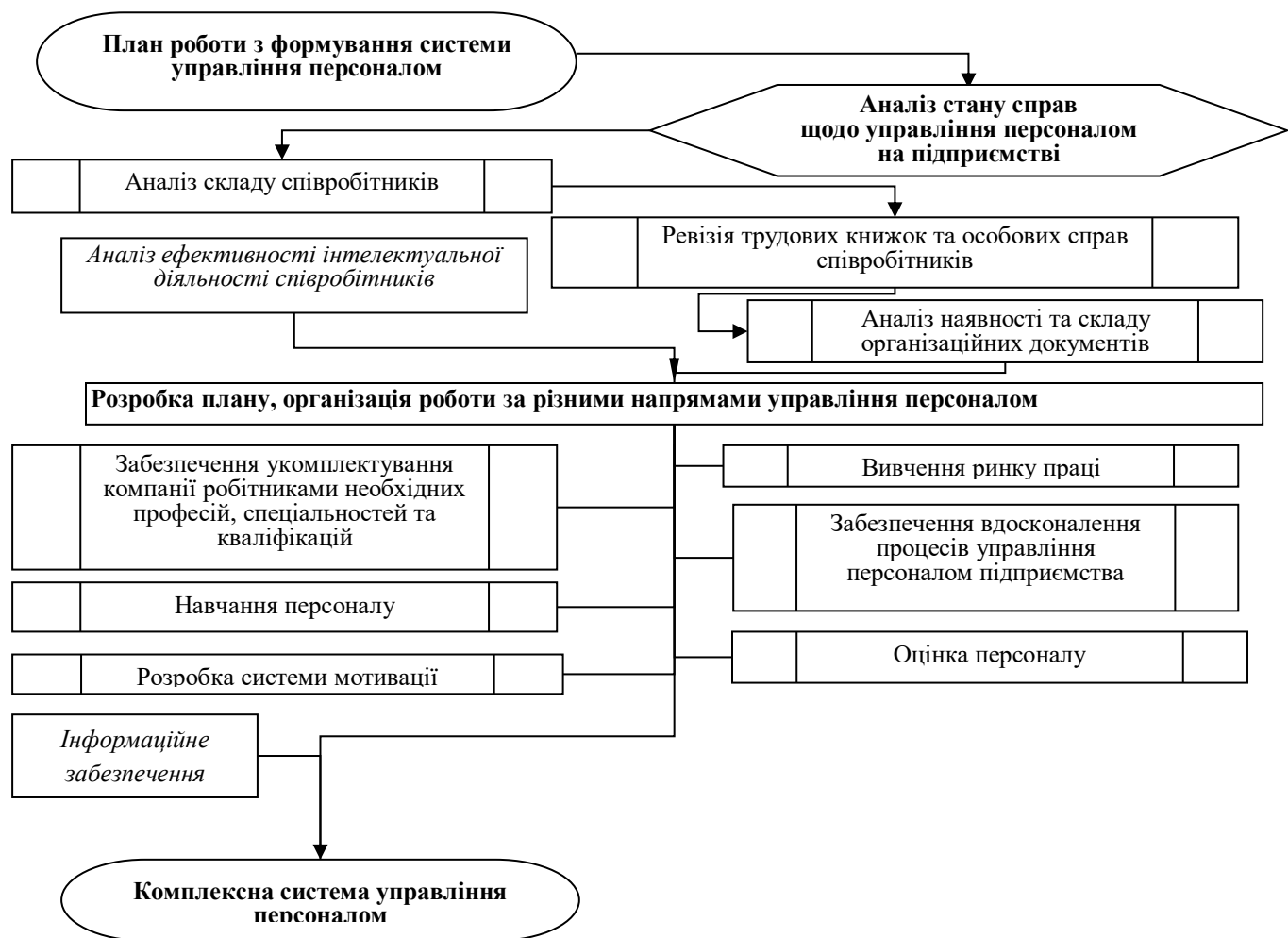


Рисунок 2.3 – Місце оплати праці в системі управління персоналом у ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Важливим інструментом в організації процесу управління персоналом є процедура оцінювання своїх працівників. Оцінюванню підлягають як працівники основного виробництва, так і працівники адміністративного відділу. На підприємстві розроблена спеціальна інструкція, якою керується відділ управління персоналом під час проведення оцінювання. Порядок проведення оцінювання може бути змінений за вказівкою директора виробництва ТОВ «Сільпо-фуд».

Варто розібратися детальніше із порядком проведення планового оцінювання працівників виробничих підрозділів.

Процедура оцінювання передбачає наступні етапи (рис.2.4).

Відповідно до інструкції оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд», оцінювання може бути плановим та позаплановим.

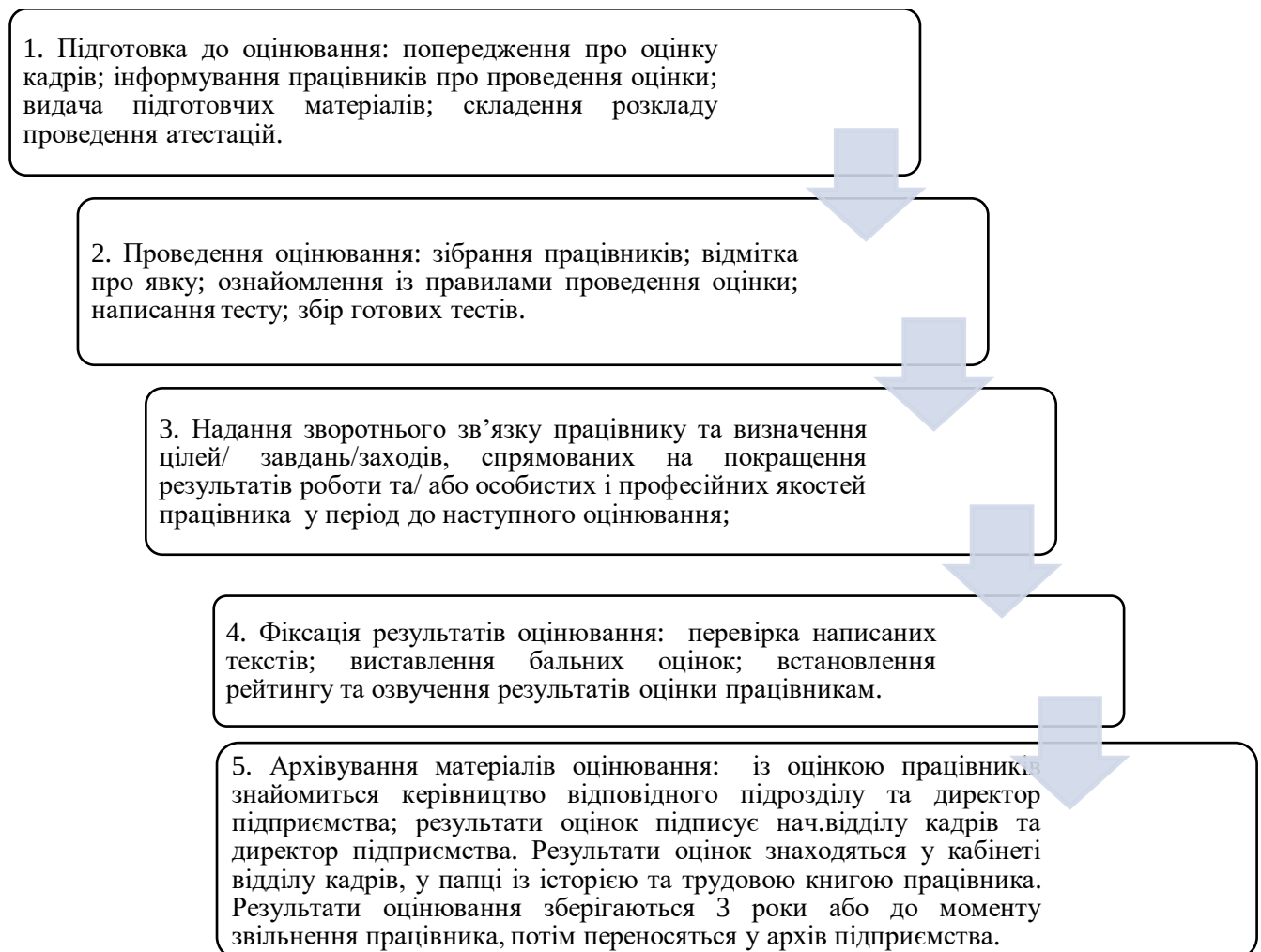


Рисунок 2.4 – Етапи оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Планове оцінювання полягає в періодичному оцінюванні результатів виконання працівником цілей, завдань, планів і визначенні відповідності його кваліфікації, професійних навичок вимогам посадової інструкції, внутрішнім регламентам і іншим керівним документам підприємства. В залежності від тривалості роботи буде залежати мета планового оцінювання і час її проведення.

Метою планового оцінювання є:

- оцінювання після закінчення випробувального терміну;

- планове оцінювання раз на 3 місяці від дати прийняття на роботу конкретного працівника;
- планове оцінювання раз на 6 місяців, від дати прийняття на роботу конкретного працівника.

Періодичність проходження планового оцінювання залежить від мети оцінювання.

Оцінювання після проходження випробувального терміну проводиться через місяць з дня прийняття на роботу працівника. Даний вид оцінювання проводиться для осіб, прийнятих на роботу вперше, або тих, хто переведений на нове робоче місце. Завдання на період випробувального терміну визначає безпосередній керівник працівника та фіксує їх у щоденнику.

Усі працівники, які успішно склали тестування після проходження випробувального терміну, надалі проходять планове оцінювання один раз на три/шість місяці.

Варто також порівняти особливості проведення планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд» (табл. 2.12).

У результаті отримання незадовільних результатів по плановій перевірці раз на 3/6 місяців, працівників відправляють на повторне позапланове оцінювання раз на 3/6 місяців.

Таблиця 2.12 – Особливості проведення планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд»

Планове оцінювання, після закриття випробувального терміну	Планове оцінювання раз на 3/6 місяців	Позапланове оцінювання
Склад робочої групи, яка бере участь в оцінюванні результатів проходження випробувального терміну		
- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу; - безпосередній керівник працівника; - старший працівник - координатор; - старший контролер якості (монтаж) - для департаменту монтажу.	- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу; - безпосередній керівник працівника; - старший працівник - координатор; - інженер - технолог, за потреби.	- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу; - безпосередній керівник працівника; - старший працівник - координатор;
Результат оцінювання після проходження випробувального терміну		
- успішно завершив випробувальний термін; - не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано продовжити випробувальний термін, але не більше ніж на 30 календарних днів. - не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано звільнити.	- визначення цілей на наступний період; - підвищення кваліфікаційного рівня за умови відсутності оцінок “Незадовільно”, “Задовільно”, “Добре”, Perezdach та порушень вимог трудової, технологічної дисципліни та правил охорони праці та пожежної безпеки.	- успішно завершив випробувальний термін; - не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано звільнити.
Перелік питань, за якими відбувається контроль знань		
- технічний блок запитань; - правила охорони праці та пожежної безпеки; - посадові обов’язки та дотримання трудової дисципліни; - цілі та політика якості; вимоги якості до продукту, процесів; - історія компанії, корпоративна культуру в фідіях, організаційна структура компанії,	- технічна документація, яка використовується в роботі; - охорона праці та пожежна безпека; - вимоги якості до пристроїв і процесів	- окремо теоретичне завдання; - окремо практичне завдання; - теоретичне та практичне завдання.

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Результат проходження повторного оцінювання за результатами тестування раз на 3/6 місяців:

- залишити рівень кваліфікації на попередньому рівні;
- знизити рівень кваліфікації на 1 рівень;
- підвищити рівень кваліфікації на 1 рівень;
- рекомендувати до розгляду у кадровий резерв.

По завершенню оцінювання виставляється одна з наступних оцінок: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді, рекомендовано підвищити розряд/ грейд; не відповідає займаній посаді, потребує додаткового навчання; не відповідає займаній посаді.

Отже, розглянемо етапи проведення оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» в одному з магазині м. Києва. Оцінці персоналу у ТОВ «Сільпо-фуд» підлягають керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Оцінка фахівців, службовців та робітників відбувається у формі атестації. Порядок проведення атестації регламентується Положенням про атестацію персоналу. Розглянемо особливості оцінки персоналу керівників з прикладу адміністративних директорів магазинів ТОВ «Сільпо-фуд.

Оцінка адміністративних директорів магазинів ТОВ «Сільпо-фуд» проходить у кілька етапів, кожному з яких застосовують різні методи оцінювання.

Перший етап оцінки проводиться за допомогою технології 360 градусів. Оцінюючи таким методом використовується система дистанційного навчання з урахуванням програми WebTutor. Оцінка працівника здійснюється співробітниками, з якими він взаємодіє у рамках робочого процесу (керівник, колеги, підлеглі), а також у порівнянні зі своєю самооцінкою. Порівняння результатів самооцінки та оцінки оточуючих дає багатий матеріал для аналізу власної поведінки.

Критеріями оцінки є 10 компетенцій: керівництво співробітниками; мотивація підлеглих; розвиток працівників; комунікації; вплив; орієнтація на результат; прийняття рішень та відповідальність; готовність до змін; вміння побудувати ефективну команду; системність мислення/аналіз проблем. Кожна зі

сторін виставляє оцінку з кожної компетенції, потім виводиться середня оцінка і наводиться результат діаграми. Діапазон відповідей варіюється від 0 до 4. Результат наводиться порівняно, як оцінив себе співробітник та як його оцінили інші.

На другому етапі працівник проходить професійне тестування, яке також використовують систему дистанційного навчання на базі програми WebTutor. Професійне тестування представлено кількома блоками, що містять певну кількість питань. Після проходження тестування кожного оцінюваного працівника готується докладний результат тестування.

Третій етап оцінки – співбесіда. На цьому етапі створюється оцінна комісія, яка оцінює працівника. Співбесіда проходить в такий спосіб. Спочатку працівник надає оціночній комісії результати професійного тестування, а також анкету працівника. Потім проходить захист домашнього завдання, яке має підготувати оцінюваний. Як правило, це презентація на заздалегідь визначену тему. І наприкінці оцінна комісія приймає рішення про відповідність займаній посаді, умовну відповідність або невідповідність. Після цього готується звіт за результатами оцінки на кожного працівника, що оцінюється.

На 4-му етапі оцінки на основі звіту про результати оцінки розробляється індивідуальний план розвитку працівника.

Для виявлення недоліків у проведенні оцінки персоналу у ТОВ «Сільпо-фуд» проаналізуємо низку розрахункових та не розрахункових специфічних показників, що характеризують ефективність оцінки персоналу. Аналіз розрахункових показників ефективності оцінки персоналу представлено таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз розрахункових показників ефективності оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-фуд»

Показники	2019	2020	2021	Абсолютні зміни		Рекомендаційне значення
				2020-2019	2021-2020	
Охоплення працівників оцінкою персоналу (за категоріями), %	53,1	54,7	56,8	1,6	2,1	100%
Керівники	100	100	100	-	-	
Спеціалісти	100	100	100	-	-	
Службовці	0	0	0	-	-	
Основний торговий персонал	0	0	0			
Інший торговий персонал	0	0	0			
Робочі	100	100	100			0%
Частка працівників, які пройшли оцінку (за категоріями), %						
Керівники, в т.ч.	6,3	5,5	6,6	-0,8	1,1	
Директор магазину	27,8	24,1	29,4	-3,7	5,3	
Спеціалісти	100	100	100	-	-	
Службовці	0	0	0	-	-	
Робочі	100	100	100	-	-	

Джерело: складено на підставі даних підприємства

З наведених даних можна сказати, що у ТОВ «Сільпо-фуд» оцінка, насамперед основного торгового персоналу, представлений переважно такими посадами, як продавці-касири, не проводиться. Охоплення працівників оцінкою персоналу у 2021 році становить 56,8%. За досліджуваний період значення даного показника поступово збільшується, проте воно не відповідає рекомендованому значенню. Частка працівників, які пройшли і не пройшли оцінку за категоріями за досліджуваний період відповідає рекомендованому значенню, крім керівників. Це означає, що певна частка керівників не проходять оцінку, що свідчить про неефективність існуючої оцінки.

Далі необхідно проаналізувати не розрахункові специфічні показники ефективності оцінки персоналу у ТОВ «Сільпо-фуд». Необхідні дані представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз розрахункових специфічних показників ефективності оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-фуд»

Показник	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
Кількість нарікань та скарг з боку працівників за порушення законодавства чи об'єктивності в ході організації оцінки	Не має	Не має	Не має	Не має
Зворотній зв'язок від працівників щодо того, як було організовано процес оцінки	Не має	Не має	Не має	Не має

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Аналіз показав, що при проведенні оцінки працівників скарг і нарікань з боку співробітників немає. На підставі даних, наведених у таблиці, видно, що за період з 2019 по 2021 рік не було нарікань та скарг з боку співробітників на порушення законодавства чи об'єктивності в ході організації оцінки. Це є позитивним моментом, проте варто зазначити, що зворотного зв'язку від працівників щодо того, як був організований процес оцінки, немає.

Але процес організації оцінювання працівників на ТОВ «Сільпо-фуд» є далеко недосконалим та має проблемні сторони. Основні проблеми системи оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд» представлено на рис. 2.5.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що система ТОВ «Сільпо-фуд» є досить ефективною і рентабельною. Можна також стверджувати, що ТОВ «Сільпо-фуд» веде позитивну політику управління персоналом, адже на підприємстві низький рівень плинності кадрів. Також такий висновок можна підтвердити результатами оцінки ефективності організаційної структури підприємства, яка має зростаючу динаміку.

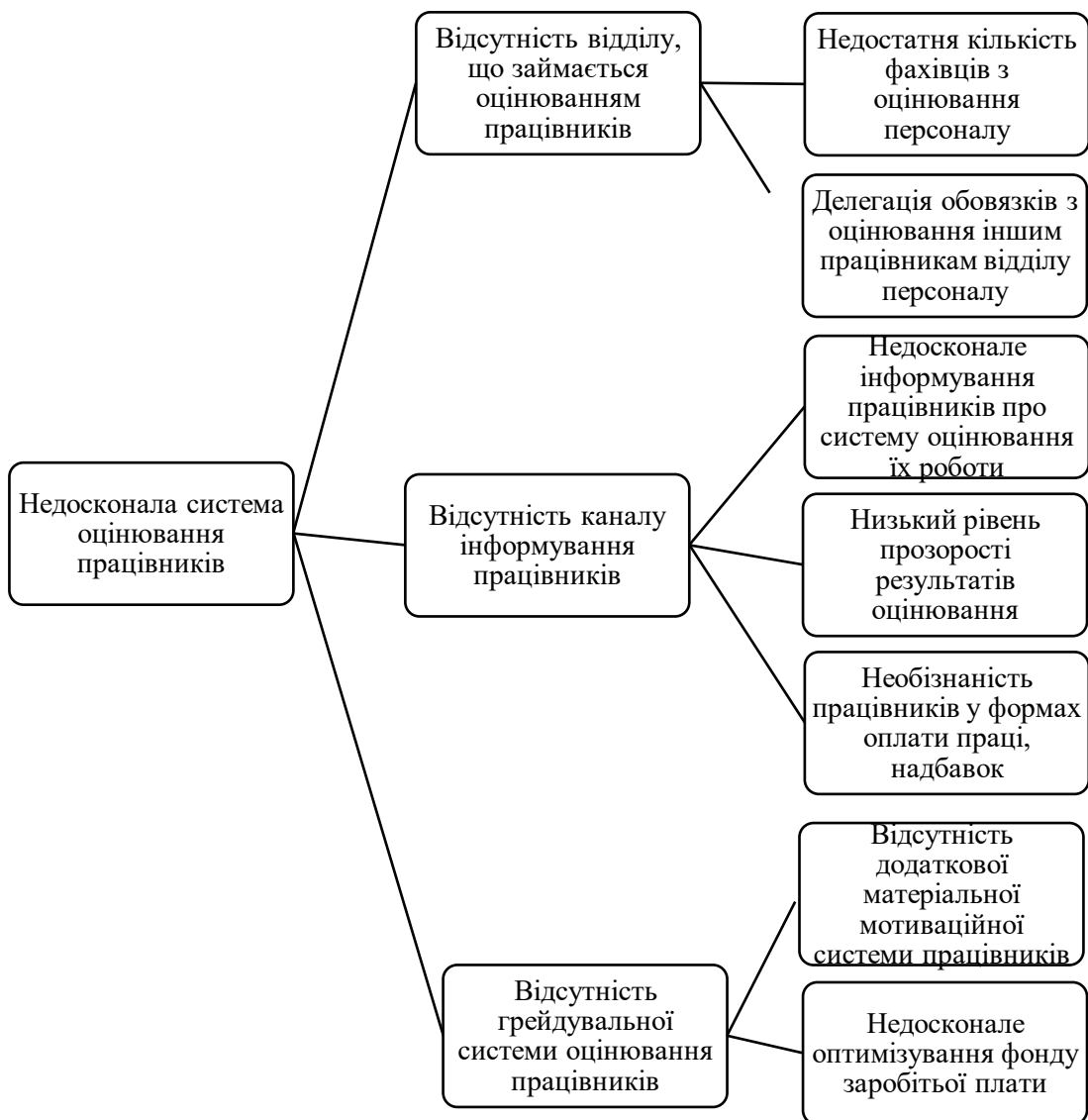


Рисунок 2.5 – Деревоподібна діаграма «Основні проблеми оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Отже, оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням працівників з метою професійної адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо. Так, застосовуючи систему безперервного оцінювання, компанія ТОВ «Сільпо-фуд» може забезпечити

найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всього спектру вимог до працівників.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна назвати **такі проблеми** щодо оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-фуд»:

1. Оцінка торгового персоналу проводиться, але має певні недоліки.
2. Відсутня корпоративна модель компетенцій з метою оцінки адміністративних директорів магазинів Сільпо;
3. Відсутність зворотного зв'язку із працівниками щодо проведення оцінки.

2.3 Аналіз ефективності оцінювання результатів праці персоналу компанії

Ефективність проведення процедури оцінювання працівників варто проаналізувати, розглянувши відсоткове співвідношення результатів планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд» протягом досліджуваного періоду.

Проведення оцінювання працівників підприємства несе позитивне відображення на рівень кваліфікації працівників, їх зацікавленості та подальшого розвитку. Адже протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаюча тенденція на позитивні результати оцінювання.

Також слід відмітити, що завдяки проведенню оцінювання працівників зменшився відсоток звільнень. Тобто керівництво завдяки постійному оцінюванню кваліфікації своїх працівників підтримує кваліфікацію кожного окремого працівника в тонусі, а тих, хто не відповідає вимогам та не має бажання навчатися та вчитися, керівництво відсторонює.

Для виявлення проблем в системі оцінювання працівників на підприємстві ТОВ «Сільпо-фуд» було проведено соціопитування.

Опитування проводилося за допомогою анкети (додаток Д). Опитування було організовано для всіх працівників підприємства, але все ж в опитуванні взяли участь 80% працівників від їх генеральної сукупності (рис. 2.6).

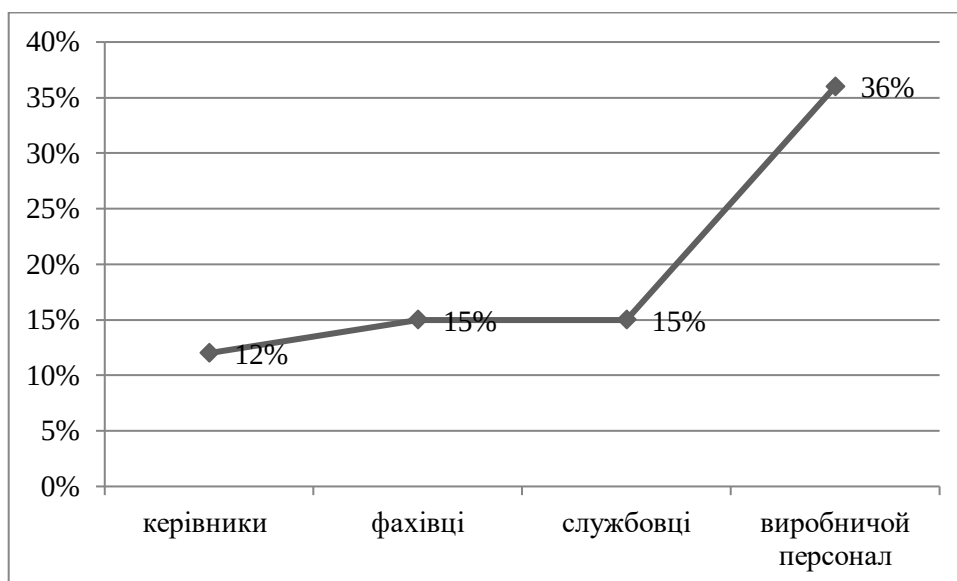


Рис. 2.6 – Оцінка за категоріями, %

За категоріями персоналу респонденти розподілилися наступним чином: керівники - 40 осіб, фахівці - 50 осіб, службовці - 15 осіб, виробничий персонал – 120 осіб.

Результати оцінювання працівниками складових системи оцінювання на ТОВ «Сільпо-фуд» наочно відображено на рис. 2.7.

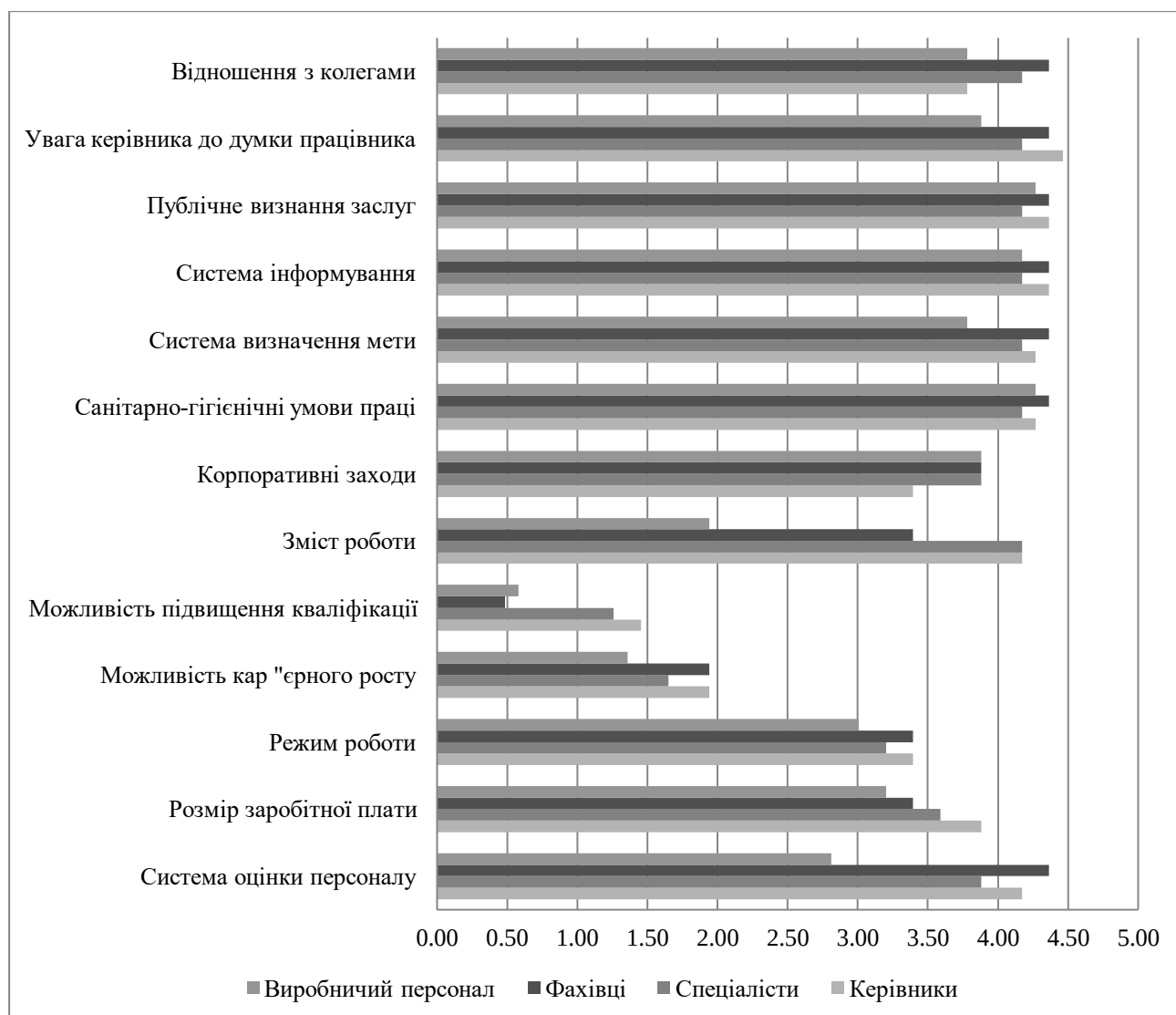


Рис. 2.7 – Результати оцінювання працівниками окремих складових системи оцінювання праці на ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Загалом система оцінювання кадрів на ТОВ «Сільпо-фуд» була оцінена в 3,2 бали. У розрізі працівників за категорією було виявлено, службовці найбільшим чином задоволені системою оцінювання працівників (4,4 бала), в той час як робітники – найменш задоволені (2,6 бала). Керівники продемонстрували своє відношення до системи оцінювання праці в 4,2 бала, фахівці в 3,9 балів, а основні робітники в 3 бали.

Відношення працівників до розмірів заробітної плати на ТОВ «Сільпо-фуд» було оцінено в 3,5 бала. Рівень задоволеності керівників рівнем заробітної плати

складає 3,9 балів, фахівців у 3,7 балів, службовців у 3,5 бали, а основні робітники поставили 3,2 бали.

Загальний рівень задоволеності режимом праці на підприємстві - 3,1 бали. Керівники і фахівці оцінили режим роботи в 3,4 бала, службовці - в 3,2 бала, робітники - в 2,9 бали.

Можливість кар'єрного зростання на ТОВ «Сільпо-фуд» оцінено працівниками в 1,2 бала, тобто на думку працівників – є низьким. Можливість кар'єрного росту, за результатами анкетування, виникає у керівників і службовців (по 1,9 бали), а найменші можливості у робітників (0,6 бала). Фахівці оцінили можливість кар'єрного росту на 1,7 бала, а робочі в 1,8 бали.

Можливості підвищення кваліфікації, що є на підприємстві, оцінені працівниками в 0,4 бали. Можливостями навчання на ТОВ «Сільпо-фуд» в більшій мірі задоволені керівники (1,4 бали), дещо менше - фахівці (1,2 бали). Службовці оцінюють систему навчання на підприємстві в 0,4 бала. Робітники оцінили можливість підвищення кваліфікації в 0,6 бали.

За результатами анкетування було встановлено, що трудовий потенціал підприємства в цілому задоволений системою інформування про діяльність підприємства, цей показник оцінено в 4,2 бала. Всі категорії працівників оцінили систему інформування в 4,2 бала, а керівники та службовці - в 4,5 бала.

Показник рівня уваги керівництва до думки працівника було оцінено у 4,1 бала. Адміністративний персонал більш уважне до думки керівників (4,5 бала) і службовців (4,4 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,2 бала).

Рівень задоволеності керівників відносинами з колегами оцінено в 3,9 бала, фахівцями в 4,3 бала, службовцями в 4,5 бали та виробничим персоналом в 3,9 бали.

Таким чином, ті показники опитування, які є складовими системи оцінювання працівників та результати яких залежать від результатів опитування, були оцінені найнижче. Тобто більшість робітників неповністю задоволені процесом оцінювання працівників.

Тому, метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти для підвищення оцінки працівників і сприяти росту вдовolenня працівників такою системою. Працівникам було запропоновано вибрати серед переліку інструментів оцінювання праці ті, які найбільше визначають рівень ефективності їхньої роботи, підвищують рівень задоволеності роботою, та підвищують рівень задоволеності мотивацією працівників на підприємстві, що впливає з результатів оцінювання (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Пріоритетні інструменти підвищення ефективності оцінювання працівників ТОВ «Сільпо-фуд»

Інструменти оцінки	Весь персонал	Керівники	Фахівці	Службовці	Виробничий персонал
1	2	3	4	5	6
Нові системи оцінювання (оцифровування)	76,59	63,19	67,40	100	75,83
Тестування нових анкет оцінки	82,72	88,46	67,40	50	85,94
Кадрові пропозиції	73,53	12,64	33,70	100	101,10
Особисті зустрічі керівника та підлеглих (особиста оцінка знань)	73,53	63,19	67,40	100	60,66
Особисті тестування/висталення особистих завдань	3,06	33,70			
Розуміння поставлених задач	73,53	101,10	101,10	100	55,61
Стресостійкість	49,02	75,83	101,10	-	35,39
Можливість професійного розвитку	64,34	101,10	101,10	50	45,50
Похвала результатів роботи керівником	64,34	50,55	33,70	50	75,83
Хороші відносини у колективі	45,95	37,91	33,70	50	14,45
Гнучкий робочий графік	24,51	75,83	67,40	-	
Наявність зворотного зв'язку/особистий рівень ефективності	64,34	50,55	67,40	50	70,77
Участь в управлінні підприємством/ефективність кожного	52,09	101,10	33,70	50	35,39
Володіння інформацією	55,15	101,10	33,70	50	40,44
Корпоративні заходи/оцінка колективізму	68,32	88,46	67,40	50	45,50

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Як показали результати опитування, головними інструментами при оцінці на ТОВ «Сільпо-фуд» є власний внесок кожного співробітника, тобто який відсоток ефективності має кожен співробітник. На скільки його робота в мережі є ефективною та дієвою. Перевірка роботи як в команді та і окремо кожного відділу. Важливість роботи кадрів при оцінюванні професійних навичок співробітників є важливість роботи в великих мережах та рівень їх психологічного рівня та вміння працювати в колективі.

Категорії персоналу по різному виставляють пріоритети мотивації. Так, керівників в більшій мірі стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Фахівці зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чітко встановлених цілях, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. Робітники ж в пріоритеті обирають гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотний зв'язок.

Результати анкетування працівників про їх обізнаність про систему оцінювання та наслідками мотивації на ТОВ «Сільпо-фуд» представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Рівень обізнаності працівників про систему оцінювання на ТОВ «Сільпо-фуд»,%

Посада	Проінформовані	Частково проінформовані	Непроінформовані
Весь персонал	66,7	33,3	
Керівники	62,5	37,5	-
Спеціалісти	66,67	33,33	-
Фахівці	65	35	-
Виробничий персонал	35	55	10

Джерело: складено на підставі даних підприємства

За результатами оцінки, було виявлено, що 66,7% працівників володіють інформацією про систему оцінювання та наслідків мотивації, а 33,3% проінформовані частково. Рівень знань про систему оцінювання та наслідків мотивації на підприємстві відрізняється за категоріями персоналу. Серед

керівників поінформовано 62,5% працівників, а частково поінформованими 37,5%. Серед робітників питома вага інформованих про систему оцінки та наслідків мотивації становить 35%, а частково поінформованих - 55%, не поінформовані - 10%.

Тобто, рівень інформування про оцінювання та процедуру мотивації працівників виконаний не на 100%, що негативним чином впливає на рівень продуктивності праці, а, отже, і на ефективність мотиваційної системи підприємства. Таким чином, процес оцінювання працівників досліджуваного підприємства є недосконалим.

Отже за проведеним аналізом оцінювання на підприємстві ми бачимо що: оцінка торгового персоналу проводиться, але не ефективно, відсутня корпоративна модель компетенцій з метою оцінки адміністративних директорів магазинів «Сільпо», відсутність зворотного зв'язку із працівниками щодо проведення оцінювання.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Основні напрями удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»

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



Рисунок 3.1 – Напрями та очікуваний результат стратегії з розробки програм стимулювання праці на ТОВ «Сільпо-фуд»

Однією з головних завдань менеджменту персоналу в рамках установи – створення економічних та соціальних умов значного підвищення результативності праці.

Стратегічне управління кадрами необхідно орієнтувати на принципи, які можуть призвести організацію до вигідному становищу над ринком і цим скоротити ймовірність появи небажаних ефектів. Як би не розглядали діяльність підприємств, все одно зрештою їх розвиток – це наслідок зростання рівня кваліфікації працівників, примноження їх умінь та навичок. Саме людський капітал є каменем зіткнення конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Саме тому слід розглянути безтарифну систему оплати праці. Адже особливості даної системи допоможуть подолати протиріччя між інтересами як окремого працівника, так і всього колективу [2].

Ця система поширюється усім працівників підприємства без винятку від робітника до директора. Відсутність постійного окладу цим дозволяє мотивувати працівників підприємства.

У зв'язку з чим система складається з урахуванням низки факторів:

- Рівень кваліфікації працівника;
- Коефіцієнт трудової участі;
- Фактично відпрацьований час.

Рівень кваліфікації працівника встановлюється всім членам трудового колективу та створює можливість для матеріального стимулювання кваліфікованої праці. Кваліфікаційний рівень працівника може підвищуватися протягом усієї його трудової діяльності. На кожному підприємстві існує рада трудового колективу, яка приймає рішення про включення фахівців або робітників до відповідної кваліфікаційної групи з урахуванням індивідуальних характеристик працівника.

Правильний підбір кадрів дозволяє охопити нові аспекти діяльності внутрішнього та зовнішнього устрою підприємства. Навіть за сприятливих зовнішніх умов неефективне стратегічне управління призведе до нуля всі

переваги компанії. Однак, продумана і оптимально побудована модель не дасть очікуваного результату, якщо існуватиме безліч неконтрольованих факторів, що заважають її реалізації [4].

Тому, обираючи систему управління персоналом, необхідно проводити аналіз ризиків, який забезпечить можливість наміченого курсу майбутньому.

Таким чином, незважаючи на велику кількість недоліків розвитку стратегічного управління персоналом на підприємстві, у суспільстві є ефективні прийоми та методи їх вирішення. Розглянуті напрямки стратегічного управління успішно діють на підприємствах України, створюючи гнучкі функціональні системи керування персоналом. Компанії повинні постійно вдосконалювати дані процеси та формувати унікальні характеристики своєї системи стратегічного управління.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Сільпо-фуд»

Згідно проведеного аналізу проблеми щодо оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» були виділені такі проблеми:

1. Оцінка торгового персоналу проводиться не ефективно;
2. Відсутня корпоративна модель компетенцій з метою оцінки адміністративних директорів магазинів Сільпо;
3. Відсутність зворотного зв'язку із працівниками щодо проведення оцінки.

Для вирішення зазначених вище проблем у ТОВ «Сільпо-Фуд» можна запропонувати кілька рекомендацій щодо вдосконалення оцінки персоналу в організації.

Для вирішення першої проблеми пропонується використовувати метод «таємного покупця» з метою оцінки продавців-касирів. Цей метод передбачає використання спеціально навчених співробітників для анонімної оцінки персоналу. Навчений співробітник здійснює купівлю та оцінює персонал за певними критеріями, сформовані у певні групи у готовому оціночному аркуші.

Оціночний лист включає 4 групи критеріїв, за якими оцінюється працівник: зовнішній вигляд продавця-касира, оцінка обслуговування, комунікативні навички та професійні навички. По кожному критерію виставляється бал (від 1 до 5), потім виводиться підсумковий бал групи критеріїв, а потім підраховується загальна кількість балів за всіма групами критеріїв. За потреби можна відставити коментар або вказати додаткову інформацію.

Для вирішення другої проблеми необхідно удосконалювати процес оцінки директорів магазинів у ТОВ «Сільпо-Фуд». У зв'язку із цим пропонується запровадити корпоративну модель компетенцій директорів магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд». Для створення моделі наявні компетенції були сформовані у три групи компетенцій: професійні, ділові та особистісні. Угрупування компетенцій представлено таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Професійні компетенції для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

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

Джерело: складено на підставі даних підприємства

В рамках вивчення компетенцій, їх опису, особливостей посадових обов'язків, а також у ході аналізу стандартів професійної діяльності, Єдиного кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та службовців було сформовано 5 рівнів розвитку компетенцій: рівень некомпетентності, рівень обмеженої компетентності, рівень базової компетентності, рівень середньої компетентності та рівень майстра. Кожному рівню надається бал. На цій основі формується модель ключових компетенцій директора магазину ТОВ «Сільпо-Фуд», представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фрагмент моделі компетенцій адміністративного директора магазину ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рівень	Бальна оцінка	Опис компетенції
1. Професійна компетенція		
1.1.Вміння побудувати ефективну команду		
Рівень некомпетентності	0	Не може працювати в команді і не намагається її створити; відсутнє розуміння успіху як загального результату роботи.
Рівень обмеженої компетентності	1	Намагається створити ефективну команду; розуміє успіх як загальний результат.
Рівень базової компетентності	2	Може збудувати ефективну команду; надихає колег на внесення вкладу у роботу команди; ділиться досвідом та інформацією з колегами.
Продовження табл.3.2		
Рівень базової компетентності	3	Надихає всіх членів команди вносити корисний внесок у спільну роботу; створює у співробітників почуття приналежності до команди; визначає, яка підтримка потрібна членам команди, та надає таку підтримку.
Рівень майстра	4	Створює команду із сильним командним духом; використовує знання сильних сторін, інтересів і якостей, які необхідно розвивати у членів команди, для визначення персональних завдань у загальній роботі; регулярно представляє зворотний зв'язок членам команди; домагається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.

Джерело: складено на підставі даних підприємства

За допомогою цієї моделі можна сформувати ідеальний профіль компетенцій директора магазину ТОВ «Сільпо-Фуд». Шляхом накладання результатів оцінки методом 360 градусів на цей профіль можна виявити відхилення поточного профілю від ідеального. На основі отриманих результатів можна приймати рішення щодо відповідності займаній посаді.

Для вирішення третьої проблеми, яка полягала у відсутності зворотного зв'язку зі співробітниками щодо проведення оцінки, можна запропонувати впровадження анкети для визначення ефективності оцінки персоналу, яка включала б питання про важливість та задоволеність проведення оцінки. Дану анкету пропонується заповнювати співробітникам, які пройшли оцінку, не пізніше п'яти днів після проходження оцінки.

В цілому пропонуємо створити окремий відділ з оцінки персоналу, підбору та перспективного розвитку. Для формування і вирішення цих проблем.

Витрати на створення відділу з перевірки та розвитку персоналу буде складатись з 2-х чоловік.

Спеціаліст з оцінки персоналу: 15620грн. (заробітна плата + податки)

Спеціаліст комп'юторних технологій (моніторинг нових систем оцінки та налаштування) 17800грн. ((заробітна плата + податки)

Облаштування приміщення, та технічні пристрої роботи відділу: 33420грн.

Тобто першочергові витрати складуть 62920грн.

Таблиця 3.3 – Проект (графік) впровадження рекомендацій і його кошторис

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

Таким чином, можна говорити про те, що запропоновані рекомендації допоможуть удосконалити оцінку персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» і тим самим підвищити ефективність діяльності організації загалом.

Ще одним із альтернативних варіантів можна запропонувати встановлення сучасних програм для оцінки персоналу. Наразі дуже популярне оцінювання

персоналу на місцях. Наразі дуже популярні програми PeoplePerform: ефективна оцінка персоналу тільки на хмарних платформах. Такі платформи передбачають реєстрацію на платформі та закупівлю хмарного застосування. Ціна такої реєстрації понад 150 тис.грн. для 300чол. бо ця платформа охоплює весь персонал підприємства. З недоліків цього варіанту: велика ціна, неможливість вибірково оцінювати персонал. Головні переваги це точність та універсальність оцінки, не відривання від робочого процесу. Цей варіант розрахунку не буде виконуватись, бо варіанти хмарного оцінювання наразі не є актуальними для ТОВ «Сільпо-Фуд», бо це важливо коли є більш менш стабільний персонал на місцях з досвідом роботи більше двох років.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічну ефективність запропонованих заходів можна визначити через опосередковане відношення до основних економічних показників діяльності підприємства. Основним показником, що може підтвердити доцільність заходів з оцінювання працівників, є продуктивність праці працівників, а саме, її підвищення після проведеного оцінювання. Економічну ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників можна визначити також через зменшення значення показника плинності кадрів.

Джерело: Складено автором на основі [40].

Розрахунок економічної ефективності можна здійснити за формулою [15, с. 42]:

$$E_{\text{по}} = \frac{E_{\text{рп}}}{B_{\text{р}}} \quad (3.1)$$

де: $E_{\text{по}}$ – показник економічної ефективності проекту з оцінювання працівників;

$E_{\text{рп}}$ – річний економічний ефект від реалізації проекту, грн.;

$B_{\text{р}}$ – сумарні витрати на впровадження проекту, грн.

Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$E_{\text{рп}} = \sum_{T=1}^n (P_{\text{в}} - B_{\text{р}}) \quad (3.2)$$

де: $P_{\text{в}}$ – вартісна оцінка результатів від реалізації проекту з оцінювання;

$B_{\text{р}}$ – сумарні витрати на впровадження проекту, грн.;

n – кількість виконаних робіт за результатами яких отримано економію.

Як уже раніше зазначалося, економічний ефект можна визначити, оперуючи наступними показниками:

$P_{\text{в1}}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

$P_{\text{в2}}$ – економія заробітної плати.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$P_{\text{в1}} = \sum P_{\text{вз}} \times \left(1 - \frac{K_{\text{Т1}}}{K_{\text{Т2}}}\right) \quad (3.3)$$

де: $K_{\text{Т1}}/K_{\text{Т2}}$ – очікуваний коефіцієнт плинності кадрів після впровадження інновацій;

$\sum P_{\text{вз}}$ – середньорічні збитки організації від плинності кадрів.

У разі вивільнення працівників за результатами оцінювання при визначенні їх невідповідності займаній посаді відбувається економія фонду заробітної плати. Формула для розрахунку економії заробітної плати:

$$P_{\text{в2}} = K_{\text{с}} \times Z_{\text{ср}} \times \left(1 + \frac{B_{\text{сс}}}{100}\right) \quad (3.4)$$

де: $K_{\text{с}}$ – кількість скорочених штатних одиниць;

$Z_{\text{ср}}$ – середньорічна заробітна плата одного працівника;

$B_{\text{сс}}$ – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Аналізуючи розглянутий вище алгоритм розрахунку економічної ефективності, розрахувати абсолютно точний ефект від пропозицій неможливо. Середньорічні збитки організації від плинності протягом досліджуваного періоду становлять 203265 грн. (дані за 2021 рік), але на ТОВ «Сільпо-Фуд» значно збільшилась кількість працюючих. Для підприємства даної галузі рівень плинності 0,2% досить гарний показник, але ми розглянемо зниження витрат на пошук та найм нових робітників, хоча б до рівня 2020 року це зниження витрат на 9,5% тоді економія за рахунок зменшення плинності кадрів буде становити грн.:

$$P_{в1} = 203265 \text{ грн.} \times (1 - 9,5\%) = 183955 \text{ грн.}$$

Річний економічний ефект, припускаючи, що витрати на впровадження проекту становитимуть 62920 грн. (прогнозовані витрати на впровадження), становитиме 121035 грн:

$$E_{рп} = 183955 - 62920 = 121035 \text{ грн.}$$

Тоді показник економічної ефективності проекту буде 1,92:

$$E_{по} = \frac{121035}{62920} = 1,92$$

Економічна ефективність показала «витрати» після впровадження будуть знижені, а ефективність збільшена.

Отже, запропоновані заходи економічно ефективні, тому їх реалізація на підприємстві є доцільною.

Соціальна ефективність заходів з оцінювання працівників складається з декількох аспектів. Соціальний ефект може бути виражений у змінах станів розвитку працівників, їх мотивованості та соціально-психологічного клімату в колективі.

Розглянемо вплив даного заходу на основні показники підприємства та ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця 3.3 – Експертна оцінка впровадження окремого відділу з оцінки та розвитку персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

<i>Експерти</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Приріст продуктивності праці на підприємстві після впровадження окремого відділу з оцінки та розвитку персоналу	1,2	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Далі більш детально розглянемо показники після впровадження заходу (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Зміни основних показників діяльності після впровадження заходу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування показника	Од. вим.	До впроваджен ня	Після впроваджен ня заходу	Абс. відхил., +/-	Відн. відхил., %
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	27792	34520	6728	1,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	18658	28150	9492	1,3
Чистий прибуток	тис. грн.	1968	2541	573	0,02
Продуктивність праці	тис. грн.	249,17	252,41	3,24	1,3
Рентабельність продукції	%	11,04	12,04	1	X

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Бачимо, що всі показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшаються, та будуть мати подальшу динаміку до збільшення. Важливо, що і було спочатку головним при розробці заходів, це те, що підвищиться продуктивність праці на 1,3%.

До соціально-економічних ефектів від впровадження запропонованих заходів можна віднести:

- забезпечення персоналу належного рівня добробуту (сприятливі умови праці);
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників, які є умовою успішності оволодіння професією та професійною діяльністю;
- певний ступінь свободи та самостійності (можливість приймати рішення у процесі роботи);
- сприятливий соціально-психологічний клімат (можливості для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами тощо);
- зниження плинності кадрів та підвищення рівня трудової дисципліни за рахунок покращення професійних якостей співробітників та підвищення їх задоволеності роботою внаслідок вдосконалення методів оцінки персоналу;

- підвищення надійності роботи персоналу та коефіцієнта його трудової участі, оскільки вдосконалення методів оцінки персоналу може підвищити згуртованість колективу.
- злагоджена робота нового відділу з оцінки професійної діяльності кожного співробітника

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження теоретичних аспектів оцінювання працівників сформовано авторське визначення поняття оцінювання персоналу - це процес, за допомогою якого визначаються якісні характеристики персоналу (рівень кваліфікації, знань та навичок, мотивів тощо), що дають можливість для виявлення відповідності вимогам посади або робочого місця, та рівня досягнення персоналом поставлених цілей та виконання завдань.

Базою для проведення дослідження є ТОВ «Сільпо-Фуд». У ході аналізу виявлено, що фінансовий стан підприємства має досить стійким. Платоспроможність ТОВ «Сільпо-фуд» зростає з кожним роком у 2021 склала 0,43%. Залежність від залучених коштів зменшується так у 2020 році коефіцієнт склав 3,08% а в 2021 році вже 1,34%, що на 1,35 менше. Також забезпечення власними коштами згідно коефіцієнту зросло на 0,11% у 2021 році, та темп росту на 0,36%. Що стосується коефіцієнту маневреності, то у 2021 році ТОВ «Сільпо-фуд» максимально використовувало власний капітал на фінансування поточної господарської діяльності.

Проведено аналіз функціонування та розвитку персоналу підприємства. У результаті аналізу виявлено такі кластери проблем, пов'язані з оцінюванням працівників на підприємстві:

- недосконале інформування працівників про систему оцінювання їх роботи;
- оцінка торгового персоналу не проводиться;
- відсутня корпоративна модель компетенцій з метою оцінки керівного складу компанії;
- відсутність зворотного зв'язку із працівниками щодо проведення оцінювання.
- занадто розгалужена організаційна структура підприємства.

Для вирішення визначених проблем були запропоновані наступні рекомендації:

- для вирішення першої проблеми запропоновано використовувати метод «таємного покупця» з метою оцінки продавців-касирів.

- для вирішення другої проблеми необхідно удосконалювати процес оцінки директорів магазинів у ТОВ «Сільпо-Фуд». У зв'язку із цим пропонується запровадити корпоративну модель компетенцій директорів магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд».
- для вирішення третьої проблеми, яка полягала у відсутності зворотного зв'язку зі співробітниками щодо проведення оцінки, можна запропонувати впровадження анкети для визначення ефективності оцінки персоналу, яка включала б питання про важливість та задоволеність проведення оцінки.

Обґрунтовано необхідність створення окремого відділу з оцінювання персоналу, підбору та перспективного розвитку. Для формування і вирішення цих проблем.

Орієнтовні витрати на реалізацію проекту створення відділу с оцінки та розвитку персоналу визначені у сумі 62,92 тис. грн. Річний економічний ефект від запропонованих заходів визначений у сумі 115,28 тис. грн.

Отже, запропоновані заходи є доцільними для реалізації на підприємстві. Соціальний ефект впровадження рекомендацій полягає у позитивних змінах розвитку працівників, їх вмотивованості та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства / С. О. Ареф'єв, Ч. Йіфань // *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К. : КНУТД, 2017. – С. 305-314.
2. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / Н.П. Базалійська // *Економіка та управління підприємством*. – 2016. – № 9. – С. 232–236.
3. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. 2016., Випуск 1. Том 1. 22-28 с.
4. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // *Економіка та управління підприємством*. – 2017. – № 10. – С. 166–171.
5. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
6. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр. 2018. 16 с.
URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf> (дата звернення: 31.05.2022).
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві / Н.М. Богацька // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2015. – № 3. – С. 210–214.
8. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*: 2017, № 1., С. 50 - 53.

9. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С. М. Бортнік, М. В. Саган // *Економічний форум: наук. журн.* / Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк: Вид. від. ЛНТУ, 2016. – № 2. – С. 131-138 – URL: http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4780/3/bortnik_sagan.pdf. (дата звернення 11.09.2022)
10. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431.
11. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності / Н.В. Германюк // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. – 2017. – № 5. – С. 61–69.
12. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2016. — 368 с
13. Данилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // *Modern economics*. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
14. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // *Экономические науки*. – 2017. – №3. – С. 5-6.
15. Жолонський, Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. Жолонський. – Х.: Фактор, 2017. – 320 с.
16. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2017. — 432 с
17. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини // За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2016. – 373 с.

18. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2017. – 384 с.
19. Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК / Л.М. Киш // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 2. – С. 27–36.
20. Колот А., Герасименко О., Ярмолюк-Крюк К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України / Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. 2020. 35 с.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2016. – 337 с.
22. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства / І.В. Левицька, А.О. Климчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 4. – С. 46–53.
23. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: *реалізація підходу KPI. Молодий вчений*, 2018. №12 (64). С. 291-295.
24. Мазур В.А. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах / В.А. Мазур, Н.В. Германюк, Р.В. Дмитрук // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. – 2018. – №1. – С. 7-20.
25. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
26. Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олдиплюс. – 2016. – 288 с
27. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; *Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу*. – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с

28. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. *Управління розвитком* : 2018, № 16., 50—52 с.
29. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. – 2016. – № 1. – С. 134-140. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27941/1/personnel_estimation.pdf.
30. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311 с
31. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства : диплом. роб. за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» за спец. 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці». Тернопіль, 2017. 116 с.
32. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2015. – 351 с.
33. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11.
34. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // *Актуальні проблеми економіки*. – 2017. – №11. – С. 84-87.
35. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
36. Тимченко І.П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2017. 251 с.
37. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // *Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. – 2018. – Т2. – № 18 С. 216 - 221.
38. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

39. Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А.В. Чернишова // *Економічні науки*. – 2016. – №6. – С. 141-144.

40. 360 Degree Performance Appraisals URL::
<http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (дата звернення 25.09.2022)

41. Management By Objectives Appraisals URL:
<http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (05.09.2022)

42. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. № 5.

43. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 462 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ
Підприємство <u>ТОВ «Сільпо-фуд»</u>	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія _____	за КОАТУУ	39598970
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8036300000
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників ¹ <u>291</u>		47.11
Адреса, телефон <u>Київська область, м. Вишневе, вул.</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9	9
первісна вартість	1001	89	98
накопичена амортизація	1002	80	89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	235	220

первісна вартість	1011	824	769
знос	1012	589	549
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	40	40
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	284	269
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1691	2773
Виробничі запаси	1101	483	1055
Незавершене виробництво	1102	440	569
Готова продукція	1103	672	898
Товари	1104	96	251
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	518	580
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	205	387
з бюджетом	1135	1	34
у тому числі з податку на прибуток	1136		33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9	2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	117	93
Усього за розділом II	1195	2548	3871
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	2832	4140

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1795	1795
Резервний капітал	1415	146	146
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1046)	(977)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	945	1014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		78
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	861	1998
розрахунками з бюджетом	1620	332	193
у тому числі з податку на прибуток	1621	7	
розрахунками зі страхування	1625		92
розрахунками з оплати праці	1630	5	182
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	663	507
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	26	76
Усього за розділом III	1695	1887	3126
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	2832	4140

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ТОВ «Сільпо-фуд».</u>	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія _____	за КОАТУУ	39598970.
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8036300000
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників ¹ <u>336</u>		47.11
Адреса, телефон <u>Київська область, м. Вишневе, вул.</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9	9
первісна вартість	1001	98	29
накопичена амортизація	1002	89	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005		11
Основні засоби	1010	220	1191

первісна вартість	1011	769	1812
знос	1012	549	621
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	40	40
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	269	1261
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2773	3539
Виробничі запаси	1101	1055	946
Незавершене виробництво	1102	569	766
Готова продукція	1103	898	590
Товари	1104	251	1237
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	580	1580
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	387	544
з бюджетом	1135	34	
у тому числі з податку на прибуток	1136	33	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2	
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	93	55
Усього за розділом II	1195	3871	5722
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4140	6983

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1795	1795
Резервний капітал	1415	146	146
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(977)	991
Неоплачений капітал	1425	()	
Вилучений капітал	1430	()	
Усього за розділом I	1495	1014	2982
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
		78	140
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1998	2614
розрахунками з бюджетом	1620	193	674
у тому числі з податку на прибуток	1621		376
розрахунками зі страхування	1625	92	8
розрахунками з оплати праці	1630	182	236
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	507	222
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	76	107
Усього за розділом III	1695	3126	4001
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	4140	6983

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК В

Підприємство _ ТОВ «Сільпо-фуд».

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за

ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
39598970		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2020р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19719	17642
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10875)	(9391)
Валовий:			
прибуток	2090	8844	8251
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2	
Адміністративні витрати	2130	(7370)	(7366)
Витрати на збут	2150	(527)	(718)
Інші операційні витрати	2180	(859)	(112)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	90	55
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1	
Фінансові витрати	2250	(4)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(1)	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	86	55
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(17)	(51)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	69	4
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	69	4

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6542	5840
Витрати на оплату праці	2505	8289	8461
Відрахування на соціальні заходи	2510	1097	1062
Амортизація	2515	49	95
Інші операційні витрати	2520	822	754
Разом	2550	16799	16212

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Підприємство _ ТОВ «Сільпо-фуд» _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
39598970		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2021р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27792	19719
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18658)	(10875)
Валовий: прибуток	2090	9134	8844
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120		2
Адміністративні витрати	2130	(3811)	(7370)
Витрати на збут	2150	(672)	(527)
Інші операційні витрати	2180	(2249)	(859)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2402	90
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	3	1
Фінансові витрати	2250	(2)	(4)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(3)	(1)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2400	86
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(432)	(17)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1968	69
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1968	69

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7500	6542
Витрати на оплату праці	2505	5365	8289
Відрахування на соціальні заходи	2510	1275	1097
Амортизація	2515	81	49
Інші операційні витрати	2520	997	822
Разом	2550	15218	16799

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Д

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПРО РІВЕНЬ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Опитування проводиться анонімно

1. Вкажіть свою посаду:

- а) керівник.
- б) фахівець.
- в) службовець.
- г) торгівельний персонал.

2. Чи задоволені ви рівнем своєї заробітної плати?

- а) задоволені.
- б) частково задоволені.
- в) незадоволені.

3. Чи проінформовані Ви про систему оцінювання та стимулювання персоналу?

- а) поінформовані.
- б) частково проінформовані.
- в) не поінформовані.

4. Чи вважаєте Ви рівень своєї заробітної плати справедливою оплатою вашого рівня кваліфікації?

- а) справедлива.
- б) несправедлива.
- в) важко відповісти.



метадані

Заголовок

Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.docx

Автор

Науковий керівник

Коломієць

Білик

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

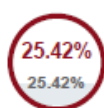
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		27
Білі знаки		13
Парафрази (SmartMarks)		187

Обсяг знайдених подібностей

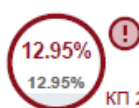
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

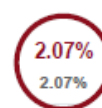
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13354

Кількість слів



КЦ

104945

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://tourlib.net/statti_ukr/shpak.htm	230	1.72 %
2	Гельфман.docx 6/2/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	111	0.83 %
3	https://silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cce.pdf	96	0.72 %
4	https://tourlib.net/statti_ukr/shpak.htm	88	0.66 %