

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Владислав РУЛЕВИЧ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент ЗВО, доцент кафедри
економічної теорії та
міжнародної економіки

Харківський національний університет
міського господарства
імені О. М. Бекетова

Ольга ЯРМАК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Рулевича Владислава Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати поняття «Оцінювання персоналу», «стимулювання персоналу» та «управління продуктивністю праці»; визначити ключові принципи побудови ефективної системи оцінювання та стимулювання персоналу; дати характеристику організації та провести аналіз структури персоналу ТОВ «Керхер»; оцінити поточну систему оцінювання та стимулювання персоналу ТОВ «Керхер»; запропонувати етапи вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер»; розробити методику впровадження інструментів нематеріального стимулювання працівників у ТОВ «Керхер»; запровадити систему оцінки ефективності персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI) у ТОВ «Керхер».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою, формування структури роботи.
2	Аналіз теоретичних засад і узагальнення відповідних джерел для першого розділу.
3	Урахування рекомендацій наукового керівника, внесення корективів та підготовка до написання другого розділу.
4	Відповідно до рекомендацій керівника, виконання аналізу основної частини роботи, підготовка до написання третього розділу.
5	Збір і обробка даних, розробка пропозицій, оформлення висновків третього розділу.
6	Узагальнення напрацювань, доопрацювання розділів згідно з рекомендаціями, написання вступу, висновків та списку використаних джерел.
7	Остаточне оформлення, внесення змін відповідно до зауважень, наданих науковим керівником.
8	Передача готової кваліфікаційної роботи на розгляд кафедри для захисту.

5. Дата видачі завдання «03» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Владислав РУЛЕВИЧ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність, мета та завдання системи оцінювання персоналу.....	8
1.2. Роль оцінювання та стимулювання персоналу у підвищенні ефективності діяльності організації.....	17
1.3. Критичний аналіз сучасних підходів до оцінювання та стимулювання персоналу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРХЕР».....	27
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «КЕРХЕР» та аналіз поточного стану управління персоналом в організації .	27
2.2. Оцінка ефективності системи оцінювання та стимулювання персоналу в компанії	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «КЕРХЕР»	50
3.1 Оптимізація системи оцінювання та мотивації персоналу	50
3.2 Економічне обґрунтування необхідності та очікуваний ефект від впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

В сучасному світі в умовах глобалізації, економічного розвитку та зростання конкуренції ефективність в діяльності підприємств значним чином залежить від якісного управління людськими ресурсами. Людський капітал, як стратегічний ресурс організації, потребує комплексного підходу до оцінювання результатів праці та розробки актуальних і дієвих методів стимулювання, що можуть сприяти максимальному розкриттю потенціалу працівників, а також зростанню їх мотивації та залученості.

Система оцінювання та стимулювання персоналу безпосередньо впливає на продуктивність працівників, підвищує рівень їх зацікавленості та залученості до досягнення стратегічних цілей організації, а також формує сприятливу корпоративну культуру. В той же час, у багатьох компаніях та організаціях ці системи залишаються на дуже низькому рівні розвитку або потребують суттєвого та термінового вдосконалення з урахуванням нових методів та підходів, таких як гнучке управління, цифровізація процесів та орієнтація на розвиток співробітників

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку та розробки ефективних інструментів для адаптації систем оцінювання і стимулювання персоналу до сучасних проблем та викликів, а також потребою в підвищенні конкурентоспроможності компаній на ринку. Це особливо важливо для таких підприємств, які діють у висококонкурентному середовищі та прагнуть забезпечувати стійкий розвиток в цих умовах, розуміючи, що працездатність, розвиток та мотивація персоналу є однією з ключових засад успіху в сучасному світі.

Науковці, що займалися вивченням даної теми та розробкою методів та підходів у цьому питанні Роберт Матис, Джон Джексон, Євангелос Грігорудіс, Костянтин Зопоунідіс, Колот А.М., Савченко В.А.

Крім того, в сучасному світі новітніх технологій інновації зробили свій вклад і в царині аналізу ефективності роботи персоналу. Такі методи, як HR

аналітика, а також різноманітні автоматизовані системи оцінки персоналу, значною мірою підвищують ефективність управлінських рішень та допомагають більш якісно оброблювати отримані дані.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «Керхер», що сприятиме підвищенню ефективності керування людськими ресурсами в компанії.

Для досягнення цієї мети було визначено такі основні завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до оцінювання та стимулювання персоналу, визначивши їх основні особливості та актуальні тенденції.
2. Проаналізувати існуючу систему оцінювання та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Керхер».
3. Виявити проблеми та недоліки у функціонуванні діючої системи оцінювання та стимулювання персоналу.
4. Запропонувати напрями вдосконалення методів оцінювання ефективності праці та впровадження нових сучасних інструментів стимулювання.
5. Зробити оцінку економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Керхер». Предметом дослідження виступають процеси, інструменти та методи оцінювання та стимулювання персоналу у компанії.

Для того аби досягти поставлених цілей наукової роботи було використано наступні методи дослідження:

- теоретичний аналіз літературних джерел,
- вивчення нормативно-правових актів у сфері трудових відносин,
- системний та порівняльний аналіз,
- соціологічні методи, такі як опитування та анкетування працівників підприємства ТОВ «Керхер»,
- методи моделювання та економічного аналізу.

Основні результати та положення роботи були представлені та апробовані на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції “Бухгалтерський облік,

контроль та аналіз в умовах інституційних змін”, що відбулася 30 жовтня 2024 року у місті Полтава, наявний сертифікат.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та впровадженні інноваційних підходів до оцінювання та стимулювання персоналу. В процесі роботи особливу увагу приділено адаптації сучасних технологій та інструментів управління персоналом до особливостей діяльності підприємства ТОВ “Керхер”. Запропоновані рішення відображають актуальні тенденції в галузі HR-менеджменту, спрямовані на підвищення ефективності співробітників та створення сприятливого робочого середовища.

Основні пункти новизни дослідження:

1. Узагальнено класичні підходи до оцінювання персоналу;
2. розроблено основні етапи проекту впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу;
3. Вдосконалено систему КРІ для ТОВ «Керхер».

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені на підприємстві для підвищення ефективності системи управління персоналом, а також аналізу ефективності праці персоналу, на основі отриманих в ході дослідження даних. Результати роботи можуть також бути використаними іншими організаціями, які хочуть вдосконалити свої підходи до оцінювання та стимулювання персоналу, при цьому забезпечуючи їхню високу продуктивність та зберігаючи рівень задоволеності.

Таким чином, проведене дослідження не тільки поглибить розуміння теоретичних аспектів управління, оцінки та стимулювання персоналу, але й продемонструє практичні інструменти для їх застосування в умовах реальної життєдіяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, мета та завдання системи оцінювання персоналу

Система оцінювання персоналу є одним із ключових елементів в управлінні людськими ресурсами, що спрямована на забезпечення ефективної діяльності працівників і, відповідно, організації в цілому. Вона включає в себе цілий комплекс процедур, заходів та методів, за допомогою яких визначається рівень професійної підготовки та компетентності працівників, їх якість виконання відповідних завдань та їх відповідність посаді, яку вони обіймають.

В реаліях сьогодення, коли “людина” є центральною цінністю в будь-якій сфері діяльності, адже успіх організації залежить від таланту, мотивації та залученості її працівників, системам оцінювання та стимулювання персоналу приділяють особливу увагу та виділяють найсуттєвіші кошти. Такі системи дозволяють не лише об’єктивно оцінити внесок кожного співробітника, але й створюють умови для їхнього професійного розвитку, підвищення рівня мотивації, а також їх задоволеності роботою.

Заохочення працівників за допомогою таких систем сприяє зростанню ефективності їх роботи, лояльності до компанії та, звичайно ж, загальному успіху компанії в конкурентному середовищі [26].

Оцінювання персоналу є процесом, який спрямований на аналіз та визначення результатів роботи працівників, їхньої кваліфікації, поведінки, а також професійних та особистих характеристик. Цей процес має в своїй основі об’єктивний та систематичний підхід, що дозволяє забезпечити неупередженість та прозорість при ухваленні управлінських рішень.

Основоположними принципами, на яких побудована база системи оцінювання наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні принципи системи оцінювання персоналу

Принцип	Описання
Об'єктивність	Об'єктивність є фундаментом довіри до системи оцінювання. Це означає, що процес оцінки базується на прозорих, визначених, чітких та вимірюваних критеріях, позбавлених суб'єктивних упереджень або емоційної складової. Використання однакових критеріїв для всіх працівників, що виконують подібні функції, забезпечує рівні умови для оцінки їх досягнень
Регулярність	Систематичне проведення оцінювання дозволяє контролювати та відстежувати зміни у продуктивності, ефективності та розвитку співробітника. Регулярність гарантує актуальність даних, на основі яких приймаються управлінські рішення. Оцінювання може проводитися щорічно, раз на пів року або щоквартально, залежно від особливостей та специфіки організації. Така частота дозволяє вчасно реагувати та виявляти сильні сторони працівника, зони його розвитку, а також адаптувати стратегії стимулювання та мотивації
Прозорість	Прозорість означає, що всі працівники мають чітко розуміти, як саме та на основі яких критеріїв їх оцінюють. Це включає роз'яснення критеріїв, процесів, методів та очікуваних результатів. Також важливо відкрито спілкуватися про результати оцінювання. Це допоможе уникнути непорозумінь та стимулювати підвищення довіри до системи
Комплексність	Комплексність передбачає всебічний аналіз діяльності працівників. Оцінюються не тільки їхні професійні навички або досягнення у виконанні завдань, але й особистісні якості, комунікаційні здібності, навички роботи в команді та потенціал до росту.

Джерело: створено автором за [13;16]

Система оцінювання персоналу не тільки забезпечує аналіз поточного стану справ, але й стає базою для подальшого професійного розвитку співробітників, розробки та адаптації програм навчання та підвищення кваліфікації, а також

ефективного планування кар'єри. Оцінювання персоналу як управлінська функція еволюціонувало з розвитком науки управління. Багато вчених, які працювали над вивченням теми управління персоналом стикалися також з питанням їх оцінки, мотивації та стимулювання.

До класичних концепцій та підходів в оцінюванні персоналу належать ті, які формувалися в період становлення управління як наукової дисципліни. Вони, більшою мірою, спрямовані на оцінку результатів роботи та відповідність працівників певним стандартам і обов'язкам на їх посадах. У таблиці 1.2 наведено основні класичні підходи до оцінювання персоналу із вченими, які їх запропонували.

Таблиця 1.2 - Класичні підходи до оцінювання персоналу

Підхід	Автори	Суть підходу	Особливості
1	2	3	4
Класичний	Фредерік Тейлор; Генрі Файоль	Цей підхід зосереджується на продуктивності працівника та кількісному аналізі його результатів. У своїх працях Тейлор наголошував на необхідності стандартизації праці, нормування часу та розробки чітких критеріїв для оцінювання результатів роботи. Файоль доповнив підхід Тейлора, розробивши принципи адміністративного управління.	1. Оцінювання ґрунтується на кількісних показниках 2. Працівник порівнюється зі встановленими стандартами роботи.
Теорія людського капіталу	Адам Сміт; Теодор Шульц та Гері Беккер	Цей підхід розглядає працівника як інвестицію, яка має приносити організації максимальну віддачу. Сміт у своїх роботах зазначав, що знання і навички працівників є основою економічного розвитку. Шульц та Беккер у 20-му столітті розвинули теорію людського капіталу.	1. Оцінювання базується на аналізі компетенцій працівника, його потенціалу, здатності до навчання 2. Використовується для визначення, наскільки працівник сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Кваліфікаційний	Фредерік Тейлор; Макс Вебер	Цей підхід фокусується на відповідності знань, умінь та навичок працівника вимогам посади. Вебер у своїй теорії бюрократії наголошував на необхідності раціоналізації управління, включно з підбором і оцінюванням працівників відповідно до кваліфікаційних вимог. Тейлор також зробив внесок у цей підхід.	1. Оцінка базується на об'єктивних показниках кваліфікації: освіта, досвід роботи, сертифікація. 2. Використовується для прийняття рішень щодо підбору персоналу, просування та навчання.
Рейтинговий (шкали оцінки)	Едвард Філіпс Трампер; Елтон Мейо	Цей підхід полягає у створенні рейтингових шкал або форм для оцінювання працівників за певними критеріями. Трампер запропонував метод рейтингових шкал, де оцінювання здійснюється за визначеними критеріями: знання, навички, поведінка тощо. Мейо провів Хоторнські експерименти, які виявили значення міжособистісних відносин у колективі.	1. Використання шкал із категоріями (“відмінно”, “добре”, “задовільно” тощо). 2. Можливість ранжувати працівників за ефективністю
Управління за цілями	Пітер Друкер	Цей підхід передбачає оцінювання працівника за досягненням конкретно поставлених цілей. Друкер - автор концепції “управління за цілями”, яку він розробив у 1954 році. Він запропонував встановлювати індивідуальні цілі для працівників, які співвідносяться із цілями організації і оцінювати їх досягнення.	1. Орієнтація на досягнення конкретних і вимірюваних цілей. 2. Залучення працівників до процесу постановки цілей, що підвищує їхню мотивацію.

Джерело: створено автором за [18]

Головною метою систем оцінювання персоналу є створення ефективного механізму управління людськими ресурсами, який сприяє досягненню

стратегічних цілей організації, збільшує продуктивність співробітників та гарантує їхній розвиток. Основні цілі систем оцінювання персоналу можна деталізувати наступним чином:

1. Оцінка ефективності роботи

Система оцінювання дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки результативно працівники виконують покладені на них обов'язки. Це включає аналіз:

- виконання поставлених задач та цілей,
- дотримання строків та термінів,
- якість виконаної роботи.

Мета: визначити працівників, які працюють відповідно до очікувань, а також працівників, які потребують додаткової підтримки та уваги.

2. Виявлення сильних сторін і зон розвитку

Система оцінювання допомагає керівникам зрозуміти:

- у чому працівник найсильніший,
- які аспекти його роботи потребують вдосконалення (наприклад, комунікація, лідерські якості, або ж професійні навички).

Мета: сприяти розвитку працівника, підвищенню його цінності для організації, а також покращенню його компетенцій.

3. Розробка планів навчання та розвитку

На основі результатів оцінювання можна:

- визначити потреби в навчанні,
- сформулювати програми тренінгів, коучингу або наставництва,
- планувати кар'єрне зростання.

Мета: забезпечити постійний розвиток персоналу, який буде відповідати потребам організації.

4. Мотивація персоналу

Ефективна оцінка підвищує рівень мотивації працівників, якщо вони бачать:

- зв'язок між їхнім внеском та визнанням/нагородою,
- перспективи кар'єрного росту або покращення умов праці.

Мета: стимулювати працівників досягати високих результатів і утримувати найкращі таланти в організації.

5. Формування прозорої системи винагороди

Оцінювання дозволяє встановити справедливий зв'язок між внеском працівника та його винагородою (зарплата, бонуси, премії). Наприклад, чіткі критерії оцінки допомагають запобігти конфліктам через нерівноцінний та нерівномірний розподіл винагороди.

Мета: підтримувати рівень довіри та задоволеності працівників системою компенсації.

6. Підвищення залученості працівників

Коли працівники розуміють, що їхня робота об'єктивно оцінена, а їхній внесок визнають, це сприяє їхній залученості. Залучені працівники проявляють більше ініціативи та показують більшу лояльність до компанії.

Мета: Створення позитивного клімату в колективі та зміцнення корпоративної культури.

7. Формування кадрового резерву

Результати оцінювання дають змогу визначити працівників з високим потенціалом подальшого кар'єрного росту. Наприклад, можна планувати їхнє поступове залучення до стратегічних проєктів чи підвищення до керівних посад.

Мета: забезпечити наявність кваліфікованих кадрів в організації для майбутніх потреб.

8. Оптимізація ресурсів

Система оцінювання дає змогу виявити:

- малоефективних співробітників,
- функції, що можна автоматизувати,
- процеси, які потребують оптимізації

Мета: підвищити рівень ефективності використання ресурсів компанії.

9. Підтримка стратегічного розвитку компанії

Оцінювання персоналу дає змогу узгоджувати індивідуальні цілі працівників із загальними стратегічними цілями компанії. Наприклад, система дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових напрямках бізнесу.

Мета: забезпечити взаємодоповнення інтересів працівників та організації для досягнення довгострокового успіху.

Підсумовуючи, можна сказати, що головною метою оцінювання персоналу є створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників, підвищення їхньої продуктивності та ефективності, а також забезпечення стратегічних цілей організації. Таким чином, система оцінювання персоналу виконує не лише функцію аналізу, але й стає інструментом розвитку, мотивації та ефективного управління людськими ресурсами [30].

Система оцінювання персоналу виконує низку ключових завдань, за допомогою яких управлінські рішення можуть прийматися більш якісно, а також які дозволяють організації функціонувати більш ефективно. Ці завдання можна розділити на три основні напрямки: аналітичні, мотиваційні та стратегічні. Їх детальний розгляд дозволяє зрозуміти наскільки важливими вони є для функціонування бізнесу:

1. Аналітичні завдання.

Цей напрямок спрямований на збирання та аналіз даних про працівників, що є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- Аналіз компетенцій:

Система оцінювання допомагає визначити рівень професійних знань, умінь та навичок працівників. Це дозволяє виявити різницю між наявними та необхідними компетенціями та розробити програми навчання або розвитку.

- Оцінка ефективності:

Аналіз результативності виконання покладених завдань та обов'язків дозволяє зрозуміти, наскільки працівники виконують свою роботу відповідно до поставлених цілей. Вимірювання ефективності може базуватися на таких інструментах, як KPI або OKR.

- Ухвалення рішень щодо кар'єри:

На основі аналітичних даних керівник може вирішувати, кого підвищити, перевести на іншу посаду, залучити до важливих проєктів або, у крайньому випадку, розірвати трудові відносини.

- Прогнозування потреб у персоналі:

Аналітичні дані дозволяють прогнозувати кадрові потреби, які можуть виникнути у майбутньому, в тому числі через відсутність достатнього рівня вмотивованості та лояльності до організації, та вчасно вживати заходів щодо найму та навчання нових співробітників.

Мета: забезпечити об'єктивне розуміння стану персоналу та атмосфери всередині компанії для підвищення ефективності управління.

2. Мотиваційні завдання

Оцінювання персоналу відіграє не менш важливу роль у формуванні мотивації працівників до досягнення високих результатів.

- Прозора система оцінювання:

Коли працівники розуміють та знають, що їх роботу оцінюють об'єктивно та справедливо, їх рівень довіри та лояльності до організації зростає. Прозорість процесу мотивує до продуктивної роботи, оскільки працівник бачить зв'язок між своїми зусиллями та винагородою.

- Визнання досягнень:

Система оцінювання дає змогу своєчасно та справедливо відзначати досягнення працівників. Навіть якщо це нематеріальне заохочення (грамота, подяка), це все одно підвищує моральну складову і стимулює до нових звершень.

- Встановлення чітких цілей:

Оцінювання допомагає працівникам зрозуміти, що саме від них очікують. Чітко визначені та сформульовані цілі дуже помітно сприяють концентрації зусиль співробітника у потрібному руслі.

- Зв'язок із винагородою:

Результати оцінювання стають основою для призначення премій, підвищення заробітної плати, надання бонусів чи інших форм заохочень. Це

помітно стимулює співробітників працювати краще та частіше досягати поставлених цілей.

Мета: підвищення залученості, лояльності, продуктивності та ефективності працівників за допомогою створення прозорої та справедливої системи стимулювання.

3. Стратегічні завдання

Ці завдання спрямовані на забезпечення довгострокового успіху організації через ефективне керування людськими ресурсами.

- Формування кадрового резерву:

Система оцінювання допомагає виявити перспективних працівників з високим потенціалом для обіймання ключових посад у майбутньому. Це дозволяє уникати кадрового дефіциту на важливих напрямках роботи.

- Забезпечення відповідності цілей працівників і організації:

Оцінювання дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі співробітників із загальною стратегією компанії, створюючи, таким чином, синергію між особистими прагненнями працівника та бізнес-інтересами.

- Підтримка корпоративної культури:

Система оцінювання формує культуру, орієнтовану на результативність, відповідальність та постійний розвиток. Це підтримує та зміцнює організаційний дух і підвищує ефективність роботи команди.

- Забезпечення конкурентоспроможності:

Маючи якісно оцінений, вмотивований та добре навчений персонал, компанія має більші шанси на боротьбу у конкурентному середовищі ринку.

Мета: створення фундаменту для сталого розвитку організації через ефективне управління людським капіталом.

Правильна організація системи оцінювання персоналу дозволяє вирішувати ці завдання комплексно, що сприяє зростанню рівня ефективності в роботі компанії, формуванню довіри та лояльності серед співробітників, а також, що немало важливо, забезпеченню їхнього професійного зростання [15].

1.2. Роль оцінювання та стимулювання персоналу у підвищенні ефективності діяльності організації

Сучасні умови функціонування організації вимагають постійного та невинного вдосконалення внутрішніх процесів, серед яких дуже важливе місце займає управління персоналом та його стимулювання. Ефективність діяльності будь-якої організації безпосередньо залежить від компетентності, продуктивності та мотивації її співробітників. В контексті цього системи оцінювання та стимулювання персоналу відіграють ключову роль у функціонуванні підприємства.

Система оцінювання персоналу може мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність діяльності організації.

Позитивний вплив заключається в тому, що оцінювання сприяє підвищенню продуктивності, адже співробітники отримують чіткі цілі, які узгоджуються із загальними стратегічними цілями компанії. Це мотивує персонал досягати результатів, особливо якщо система оцінювання передбачає заохочення за високі досягнення. Окрім цього, результати оцінювання дають змогу виявляти сильні та слабкі сторони працівників, що сприяє створенню індивідуальних планів навчання і розвитку, а також ефективному розподілу завдань та навантажень. Також система оцінювання допомагає підтримувати корпоративну культуру, допомагаючи закріплювати цінності компанії, зміцнювати командний дух та формувати лояльність співробітників. У стратегічному аспекті, оцінювання дає змогу керівництву ідентифікувати майбутніх лідерів та керівників, що, в свою чергу, допомагає формувати кадрові резерви та зменшує ризики, які пов'язані із зовнішнім наймом.

Негативний вплив оцінювання може виникати через суб'єктивність оцінювання, якщо критерії незрозумілі або сприймаються персоналом як несправедливі. Це може призвести до зниження рівня довіри до керівництва та організації загалом, а також до демотивації. Система оцінювання також може викликати збитковий стрес, особливо якщо співробітників весь час критикують

або наголошують лише на їхніх недоліках. Це може позначитися на психологічному стані працівників, що, в свою чергу, може призвести до зниження рівня ефективності їх роботи. Надмірна бюрократія чи складність системи оцінювання може відволікати як персонал, так і керівництво від виконання основних обов'язків. Відкриті рейтинги чи надмірний акцент на конкуренції можуть підірвати командний дух, а зосередженість на процедурах оцінювання замість кінцевих результатів може створити додаткові труднощі.

Для того аби зменшити негативний вплив оцінювання важливо забезпечити його прозорість та об'єктивність. Критерії повинні бути зрозумілими та справедливими для всіх працівників, а результати - використовуватися здебільшого для виявлення можливостей розвитку, а не для застосування покарань. Регулярний зворотній зв'язок допоможе підтримувати довіру, адже працівники будуть знати, на чому їм варто зосередитися. Дуже важливо також адаптувати систему оцінювання під специфіку організації, щоб уникнути зайвих ускладнень, та залучати працівників до обговорення методів та критеріїв оцінки. Орієнтація на розвиток, а не на контроль, і підтримка ініціатив співробітників - найкращий шлях до покращення ефективності та результатів [19].

Також не мало важливою є складова стимулювання персоналу. Його позитивний вплив полягає в тому, що воно підвищує мотивацію співробітників, спонукаючи їх до досягнення високих результатів. Матеріальні стимули, такі як премії, бонуси чи підвищення заробітної плати, сприяють задоволенню базових потреб працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність праці. В свою чергу, нематеріальні стимули, як-от визнання, похвала або можливість професійного та кар'єрного розвитку, створюють атмосферу довіри та підтримки, що дає змогу працівникам відчувати свою цінність та значимість для організації. Ефективна система стимулювання сприяє зниженню рівня плинності кадрів, укріпленню корпоративної культури та підвищенню залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей компанії.

Але при неграмотному підході, як і оцінювання, система стимулювання персоналу може мати і негативний вплив, особливо, якщо працівники вважають її

необґрунтованою або такою, що не враховує їхніх реальних зусиль, результатів та внеску в успіх організації. Наприклад, надмірний акцент на матеріальних винагородах без урахування нематеріальних аспектів може створити середовище, в якому працівники зосереджуються виключно на фінансових мотивах, при цьому ігноруючи довгострокові цілі та інтереси компанії. Нерегулярне чи неправильне стимулювання може викликати розчарування, зниження морального духу та навіть конфлікти в колективі. Крім того, стимулювання може призводити до надмірної конкуренції між працівниками, що може шкодити командному духу та впливати на якість роботи. У деяких випадках стимули можуть сприяти виконанню завдань лише “для галочки”, якщо акцент ставиться лише на кількісних показниках роботи, а не на її якості.

Для зменшення цього негативного впливу дуже важливо впроваджувати систему стимулювання, яка має на основі прозорість, об’єктивність та орієнтацію на цінності компанії. Всі працівники мають розуміти, за які досягнення та результати вони можуть отримати винагороду, і ці критерії повинні бути чіткими та зрозумілими. Необхідно підтримувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, при цьому акцентуючи увагу на розвитку кар’єри, професійних навичок та умінь, а також на створенні позитивного робочого середовища. Регулярний зворотній зв’язок та визнання успіхів кожного працівника допомагають уникнути демотивації. Крім того, стимулювання повинно брати до уваги індивідуальні потреби та цілі співробітників, що дозволить створити персоналізований підхід, який буде спрямований на зміцнення довгострокової мотивації та ефективності роботи [24].

Саме синергія та взаємодія систем оцінювання і стимулювання на підприємстві є ключем до створення ефективного механізму управління персоналом, спрямованого на досягнення стратегічних цілей організації. Ці дві системи мають працювати в єдиному контексті, доповнюючи одна одну і створюючи мотиваційний цикл, в якому оцінювання є основою для обґрунтування стимулювання, а стимулювання, у свою чергу, заохочує працівників досягати високих результатів, які потім будуть оцінені.

На основі вищевикладеного матеріалу в цьому підрозділі, основні принципи такої синергії наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні принципи синергії систем оцінювання та стимулювання персоналу

Принцип взаємодії	Сутність принципу
Взаємозв'язок між оцінюванням і стимулюванням	Система оцінювання повинна бути прозорою, зрозумілою і спрямованою на вимірювання як кількісних, так і якісних результатів роботи. На основі цих даних створюються стимули, які визнають внесок працівників у досягнення організаційних цілей. Наприклад, якщо оцінювання показує високий рівень виконання поставлених задач та завдань, це має бути підкріплено релевантною винагородою чи визнанням.
Збалансований підхід	Оцінювання повинно враховувати не лише досягнення короткострокових показників, але й довгостроковий внесок у розвиток компанії, інноваційність та ефективну командну роботу. Стимулювання має бути як матеріальним (премії, бонуси, підвищення заробітної плати), так і нематеріальним (визнання, кар'єрний розвиток, навчання), що дає змогу підтримувати зацікавленість працівників.
Побудова довіри та залучення	Працівники мають розуміти, як результати їхньої роботи оцінюються і як ці результати впливають на стимули. Це створює довіру до систем і підвищує залученість у процес.
Гнучкість і адаптація	оцінювання і стимулювання повинні бути адаптивними, враховуючи специфіку різних посад, відділів чи рівнів кваліфікації працівників. Наприклад, для творчих посад акцент може бути на визнанні інноваційності, тоді як для виробничих - на досягненні чітких кількісних цілей.
Зворотній зв'язок	Процеси оцінювання і стимулювання повинні забезпечувати постійний двосторонній зв'язок між керівництвом і співробітниками. Це дозволяє не лише враховувати потреби працівників, але й удосконалювати обидві системи.

Джерело: побудовано автором за [1;13].

Грунтуючись на цих принципах ми можемо визначити, що буде вважатися ідеальною взаємодією цих систем.

На підприємстві оцінювання використовується для ідентифікації індивідуальних досягнень, прогалин у знаннях або їх невідповідності, а також потенціалу для зростання. Ці дані стають основою для стимулювання, яке,

підкріплює позитивні результати та мотивує персонал на подальший розвиток. Наприклад, працівник, який демонструє стабільно високі показники та якість виконання завдань, отримує премію, а також можливість підвищити рівень своєї кваліфікації або отримати просування кар'єрними сходами [23].

Стимулювання, своєю чергою, створює середовище, у якому працівники прагнуть до високої оцінки своєї роботи, тому що знають, що це впливає на їхню винагороду, визнання або можливість розвитку. Регулярний зворотній зв'язок від керівництва допомагає їм краще розуміти свої результати, що знову приводить їх до оцінювального етапу. Таким чином, формується безперервний мотиваційний цикл, який сприяє як індивідуальному прогресу співробітників, так і загальному прогресу підприємства [10].

Отже, якщо підбити підсумок роді оцінювання та стимулювання в організації, то ми зрозуміємо, що синергія між ними створює систему управління персоналом, яка підвищує рівень мотивації співробітників через чіткий зв'язок між результатами їхньої роботи та винагородою, сприяє формуванню ефективної корпоративної культури, яка орієнтована на якісні та кількісні досягнення, а також гарантує умови для розвитку працівників через навчання, професійне та кар'єрне зростання. Такий підхід дає змогу не лише досягати поточних цілей організації, але й формувати фундамент для її довгострокового успіху.

1.3. Критичний аналіз сучасних підходів до оцінювання та стимулювання персоналу

У підрозділі 1.1 ми розглянули традиційні підходи до оцінювання та стимулювання персоналу. Але сучасний світ не стоїть на місці, він росте, глобалізується, розвивається, а разом із ним розвивається і наука про управління персоналом.

Різке зростання схильності населення планети до культури споживання спровокувало збільшення обсягів виробництва товарів та послуг, що, в свою чергу, потягнуло за собою збільшення кількості персоналу на підприємствах, а це ніяким

чином не могло не зачепити питання управління цими людьми, бо традиційні методи в часи свого розквіту і уявити собі не могли, яких обсягів все це досягне. Потім для полегшення нашого життя в роботу кинулися найвеличніші розуми цього світу. Почався розвиток комп'ютерної інженерії та штучного інтелекту [21].

Як ми можемо бачити, за таких умов традиційні підходи до оцінювання та стимулювання персоналу не мали змоги зберегтися в своєму початковому вигляді. І хоча вони ще досі застосовуються, але все ж в більшості випадків у комбінації із більш молодшими, просунутішими та інноваційнішими методами.

До сучасних підходів в питанні оцінювання персоналу відносять:

1. Компетентнісний підхід

Цей підхід базується на оцінці відповідності поведінки та навичок працівника визначеним компетенціям. Ключовими характеристиками є:

- формування профілю компетенцій для кожної посади,
- оцінка працівників на відповідність цим компетенціям, включаючи професійні, поведінкові та лідерські навички,
- використання результатів для розробки індивідуальних планів розвитку.

2. 360-градусне оцінювання

Метод передбачає отримання зворотного зв'язку від різних груп: керівників, колег, підлеглих і клієнтів. Це гарантує багатогранний аналіз роботи працівника.

Переваги:

- зниження суб'єктивності,
- можливість оцінки не тільки результатів, але й поведінкових аспектів,
- формування культури зворотного зв'язку.

3. Оцінювання за KPI (ключові показники ефективності)

Цей підхід фокусується на вимірюванні досягнення конкретних цілей, які прив'язані до стратегічних планів та цілей організації. KPI можуть бути як кількісними (продажі, прибуток), так і якісними (рівень задоволеності клієнтів).

Переваги:

- прозорість і вимірюваність,

- орієнтація на досягнення цілей.

4. Використання HR-аналітики

Технології дозволяють автоматизувати процес оцінювання, збираючи дані з різних джерел (показники продуктивності, відгуки, опитування).

Особливості:

- аналітика даних допомагає виявляти тренди та прогнозувати поведінку працівників,
- використання програмного забезпечення, наприклад SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud.

5. Гейміфікація у процесах оцінювання

Впровадження ігрових елементів (система балів, рейтинги) у процес оцінювання підвищує залученість співробітників і робить цей процес менш формальним.

В свою чергу до сучасних методів стимулювання персоналу відносять:

1. Індивідуалізація стимулювання

Орієнтоване на потреби кожного окремого працівника: гнучкі системи винагород (вибір між бонусами, додатковими днями відпустки, навчанням). врахування життєвих обставин і кар'єрних амбіцій працівника.

2. Стимулювання на основі цінностей

Мотивація базується на підтримці корпоративної культури та цінностей. Наприклад, винагорода за прояв лідерства, інноваційного мислення, командної роботи.

3. Нематеріальні методи заохочення

- кар'єрне зростання: чіткі траєкторії руху, розвитку та програми менторства;
- навчання та розвиток: доступ до курсів, тренінгів, програм сертифікації;
- гнучкі умови роботи: можливість дистанційної роботи, гнучкий графік;
- програми добробуту (Well-being): підтримка фізичного, психологічного та фінансового здоров'я працівників.

4. Використання гейміфікації

Створення ігрових систем мотивації (виконання завдань для отримання бонусів, участь у конкурсах). Це стимулює співробітників досягати поставлених цілей більш креативним способом.

5. Краудсорсинг мотивації

Залучення працівників до розробки системи мотивації, що дозволяє врахувати їхні потреби та підвищити довіру до системи.

Але в сучасних умовах все більше організацій починають впроваджувати інтегровані підходи, що поєднують в собі оцінювання та стимулювання в єдину систему. Наприклад:

- Management by Objectives (MBO): працівники разом із керівниками встановлюють цілі, виконання яких впливає на винагороду.
- OKR (Objectives and Key Results): гнучкий інструмент постановки цілей і оцінки результатів, який спрямований на досягнення стратегічних цілей.
- Balanced Scorecard (BSC): комплексний підхід, що пов'язує оцінювання персоналу зі стратегічними цілями організації [4;12].

Сучасні підходи до управління персоналом значно відрізняються від традиційних методів, що використовувалися раніше. Вони базуються на принципах індивідуалізації, інтеграції сучасних технологій і відкритості у взаємодії між роботодавцем та працівником.

Зокрема, персоналізовані підходи дозволяють враховувати індивідуальні потреби, здібності та кар'єрні амбіції співробітників, що сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та залученості.

Таким чином, сучасні підходи до управління персоналом забезпечують значно більшу гнучкість, адаптивність та результативність у порівнянні з традиційними методами, оскільки вони орієнтовані на індивідуальні потреби працівників, динамічні зміни на ринку праці та постійну оптимізацію бізнес-процесів. Застосування сучасних технологій, таких як цифрові платформи для оцінки ефективності, гнучкі моделі управління та розвинена корпоративна культура, дозволяють організаціям швидше реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни. Це сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, полегшує

процес прийняття рішень та дозволяє досягати високих результатів навіть у нестабільних умовах. Всі ці аспекти чітко відображені в порівняльній таблиці 1.3, де представлені основні критерії ефективності традиційних і сучасних підходів. Завдяки детальному аналізу цієї таблиці, можна більш глибоко зрозуміти переваги новітніх моделей управління персоналом, таких як більш точна оцінка результатів роботи, підвищена гнучкість у розподілі ресурсів та можливість адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3 – Узагальнене порівняння підходів до оцінювання та стимулювання персоналу

Параметр	Традиційні методи	Сучасні методи
Основні інструменти	Атестація, оцінка за KPI; зарплата, премії	360-градусне оцінювання, HR-аналітика, гейміфікація; індивідуалізація винагород, програми добробуту (Well-being)
Фокус	Минулі досягнення; матеріальна мотивація	Потенціал, компетенції, стратегічний внесок; комбінація матеріальної та нематеріальної мотивації
Об'єктивність	Низька, залежить від упередженості керівника	Вища завдяки багатосторонньому зворотному зв'язку та автоматизації
Ефективність	Стабільна, але обмежена, фокус на базових потребах	Вища, завдяки індивідуальному підходу і довгостроковій мотивації
Складність реалізації	Низька, не потребує значних ресурсів	Висока, вимагає ресурсів для навчання персоналу та впровадження ПЗ
Адаптивність	Низька, результати стандартизовані	Висока, гнучка, враховує динаміку сучасного ринку праці
Технологічність	Низька, переважно паперові або прості цифрові інструменти	Висока, впровадження автоматизації і аналітики
Прозорість	Може бути недостатньою	Більша прозорість завдяки чітким критеріям і залученню працівників у процес
Залучення працівників	Мінімальне, працівники є об'єктами оцінки	Високе, працівники беруть участь у процесі та отримують зворотний зв'язок
Результати	Чіткі, але поверхневі	Комплексні, спрямовані на вдосконалення та розвиток

Джерело: створено автором за [15;16;17]

Підсумовуючи, можна зазначити, що традиційні методи управління персоналом, хоча й залишаються актуальними для забезпечення базових функцій, таких як контроль, адміністрування та впорядкування процесів, мають певні обмеження в умовах сучасного динамічного середовища. Вони здебільшого орієнтовані на стабільність і передбачуваність, що не завжди відповідає викликам сьогодення.

Натомість сучасні підходи пропонують принципово новий рівень інноваційності, гнучкості й адаптивності, який дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, але й активно впливати на формування трендів у сфері управління персоналом. Впровадження персоналізованих, технологічно підтримуваних і прозорих методів дає можливість створювати більш ефективне робоче середовище, яке сприяє розкриттю потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості.

Організації, які інтегрують сучасні підходи, отримують значні конкурентні переваги. Це включає не лише успішне залучення та утримання талантів, але й формування високопродуктивних команд, здатних працювати на досягнення стратегічних цілей компанії. Такі методи забезпечують сталість і довгострокову ефективність, дозволяючи організаціям досягати стабільного зростання навіть у турбулентних умовах ринку.

Таким чином, поєднання традиційних методів для виконання базових функцій та впровадження сучасних підходів для стратегічного розвитку стає оптимальною моделлю, що дозволяє організаціям зберігати баланс між стабільністю та інноваційністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРХЕР»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «КЕРХЕР» та аналіз поточного стану управління персоналом в організації

ТОВ «Керхер» - це український підрозділ німецької компанії Alfred Kärcher SE & Co. KG, світового лідера у сфері виробництва техніки для очищення та догляду за різними поверхнями.

Материнська компанія Alfred Kärcher GmbH була створена у 1935 році в Німеччині Альфредом Керхером. Спочатку займалася виготовленням промислового обладнання для нагріву, наприклад, печей. У 1950 році компанія представила першу у світі мийку високого тиску з підігрівом води. Це стало початком її спеціалізації на техніці для очищення. У 1980-1990-х роках компанія активно виходить на міжнародні ринки. Нині вона представлена в більш ніж 70 країнах.

Kärcher почала офіційно працювати в Україні у 2006 році, відкривши своє представництво - ТОВ «Керхер». Компанія активно розвиває інфраструктуру відкриваючи офіційні магазини та дилерські точки, запускаючи сервісні центри для ремонту та обслуговування обладнання. Наразі в українській команді працює 214 співробітників, відкрито 16 фірмових магазинів та ще більше 20 центрів партнерів у Києві, Одесі, Львові та інших українських містах. Окрім цього, компанія реалізує свою продукцію через такі українські компанії як Епіцентр, Комфі, а також за допомогою великих маркетплейсів, таких як Розетка, для прикладу.

60% від продажів компанії припадає на побутову продукцію, тоді як 40% - це обладнання для професійного використання на заводах, підприємствах та об'єктах критичної інфраструктури. Kärcher щорічно інвестує у нові технології та

патенти і прагне забезпечувати українців доступом до сучасної європейської техніки навіть за нинішніх обставин в країні.

Завдяки високій якості продукції та інноваційним рішенням компанія Kärcher швидко здобула популярність серед українських споживачів (як приватних, так і бізнес-клієнтів). Вона бере участь у благодійних проєктах в Україні, таких як реставрація історичних пам'яток (наприклад, очищення Києво-Печерської лаври).

Попри труднощі, пов'язані з війною, Kärcher продовжує підтримувати клієнтів і розвивати свою діяльність, включаючи гуманітарну допомогу та підтримку українських підприємств.

ТОВ «Керхер» в Україні має чітко структуровану організацію, що включає центральне керівництво, регіональні представництва та широку дилерську мережу. Структура компанії ТОВ «Керхер» зображена у Додатку 1.

Систематичний аналіз внутрішнього середовища компанії дуже допомагає грамотно вибудовувати послідовність та справедливість у прийнятті управлінських рішень. Всі вони мають ґрунтуватися на дослідженні та на постійному моніторингу фінансових результатів та показників, таких як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність тощо. Будь-який суб'єкт господарювання має оцінюватися в першу чергу за допомогою фінансового аналізу, тому що він є основним інструментом дослідження ринку.

Тепер, за допомогою методу SWOT-таблиці проаналізуємо діяльність нашого підприємства (Табл. 2.1).

SWOT-аналіз ТОВ «Керхер» демонструє, що компанія має значний потенціал для збереження й розвитку своїх позицій на ринку. Серед ключових сильних сторін виділяються висока репутація бренду, широкий асортимент якісної продукції, виготовленої на основі сучасних технологій. Розвинена мережа продажів і сервісних центрів забезпечує доступність товарів для клієнтів, а висококваліфікований персонал гарантує високий рівень обслуговування.

Проте, є й певні слабкі сторони, які потребують уваги. Компанія частково залежить від імпорتنих компонентів, що може створювати ризики через валютні

коливання. Високі витрати на логістику та виробництво можуть впливати на конкурентоспроможність продукції. Крім того, сезонність попиту та дефіцит технічних фахівців є додатковими викликами.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Керхер»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
	1. Відомий бренд із високою репутацією 2. Широкий асортимент якісної продукції власного виробництва(більше 300 найменувань) 3. Сучасні технології виробництва 4. Розвинена мережа продажів і сервісних центрів (більше 15 фірмових магазинів) 5. Висококваліфікований персонал	1. Залежність від імпортних компонентів 2. Високі витрати на логістику та виробництво (висока собівартість) 3. Сезонність попиту на певні категорії продукції 4. Можливий дефіцит технічних фахівців
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	1. Розширення на нові ринки 2. Збільшення попиту на екологічні та енергоефективні рішення 3. Інвестиції у цифровізацію та автоматизацію 4. Участь у держзамовленнях і великих проектах	1. Конкуренція з боку більш дешевих аналогів 2. Коливання валютних курсів 3. Економічна нестабільність у країні 4. Зростання витрат на енергоресурси

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Разом із тим, у ТОВ «Керхер» є значні можливості для подальшого розвитку. Розширення на нові ринки дозволяє залучати нових клієнтів і збільшувати прибутки. Інвестиції в екологічні та енергоефективні рішення відповідають сучасним тенденціям ринку та покликані допомогти компанії в питанні сталого розвитку. Цифровізація та автоматизація внутрішніх процесів сприятимуть підвищенню ефективності роботи. Участь у державних замовленнях відкриває перспективи для збільшення обсягів виробництва.

Однак, компанія стикається і з загрозами. Основними є зростання конкуренції з боку дешевших аналогів, економічна нестабільність в країні та

зростання цін на енергоресурси. Це потребує гнучкої стратегії та ретельного моніторингу ринкових умов.

Таким чином, ТОВ «Керхер» має всі шанси для подальшого зростання, якщо зможе ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи вплив слабких місць і зовнішніх загроз.

На основі проведеного SWOT-аналізу, який виявив ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для ТОВ «Керхер», наступним кроком є порівняльний аналіз основних фінансових показників компанії за 2021-2023 рр. Цей аналіз дозволяє глибше оцінити фінансову стійкість та ефективність діяльності підприємства, визначити темпи розвитку компанії, а також побачити загальну динаміку основних показників протягом вказаного періоду часу. Таблиця 2.2 надає детальне зіставлення таких даних.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналіз основних фінансових показників ТОВ «Керхер»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту у 2022 р	Темп приросту у 2023 р	Темп приросту за 2 роки	Загальна динаміка
Дохід, тис.грн.	867450	844651	1517994				
Чистий прибуток, тис.грн.	43922	15357	16154	-2,6%	+79,7%	+75,0%	Позитивна
Активи, тис.грн.	394008	582234	693979	-65,0%	+951,9%	+267,8%	Позитивна
Зобов'язання, тис.грн.	140534	179465	156263	+47,8%	+19,9%	+76,1%	Позитивна
Статутний капітал, тис.грн.	14911	14911	14911	+27,7%	-12,9%	+11,2%	Позитивна

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити, що дохід компанії за 2020-2023 роки має деякі коливання, але в цілому динаміка є позитивною. У 2020 році дохід становив 867,450,000 грн, а вже в 2022 році зменшився до 844,651,000 грн, що на 2,6% менше порівняно з попереднім роком. Це зниження було викликано

зовнішніми економічними умовами, а саме повномасштабним вторгненням, яке, звичайно, негативним чином позначилося на операційній діяльності компанії.

Проте вже в 2023 році дохід компанії різко зріс до 1,517,994,000 грн, що є вражаючим приростом на 79,7%. Це свідчить про значне поліпшення результатів і є наслідком стабілізації ситуації на внутрішньому ринку, вдосконалення та адаптування бізнес-процесів під вимоги реальності та зростання попиту на продукцію та послуги компанії.

Чистий прибуток компанії також показує позитивну динаміку. У 2020 році чистий прибуток становив 43,922,000 грн, але в 2022 році він значно знизився на 65,0% до 15,357,000 грн, що свідчить про вплив все тих же негативних факторів.

Але в 2023 році компанія показала рекордний приріст чистого прибутку до 161,540,000 грн, що є величезним зростанням на 951,9%. Це також свідчить про значне покращення фінансових результатів компанії завдяки оптимізації витрат та значному збільшенню попиту.

Активи компанії також збільшилися за досліджуваний період. У 2020 році активи становили 394,008,000 грн, а до 2022 року вони зросли на 47,8% до 582,234,000 грн. У 2023 році активи компанії продовжили зростати, досягнувши 693,979,000 грн, що є приростом на 19,9%. Це свідчить про збільшення ресурсів компанії завдяки розширенню бізнесу та залученню нових інвестицій.

Зобов'язання компанії також зазнали змін. У 2020 році зобов'язання становили 140,534,00 грн, у 2022 році вони збільшилися на 27,7% до 179,465,000 грн, а в 2023 році зменшилися до 156,263,000 грн, що на 12,9% менше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зменшення боргового навантаження, що є позитивним знаком для фінансової стабільності компанії.

Статутний капітал залишився незмінним протягом трьох років і становить 14,911,000 грн. Це вказує на те, що компанія не змінювала структуру капіталу, що може бути як позитивним знаком стабільності, так і індикатором відсутності потреби в додатковому фінансуванні.

Загалом, ми можемо бачити, що внаслідок подій 2022 року компанія зазнала значних втрат, проте показала позитивну фінансову динаміку в 2023 році, що

проявляється у значному зростанні доходу та прибутку, а також в успішному управлінні активами та зобов'язаннями.

Цей аналіз дає змогу зрозуміти, що управління ресурсами має дуже сильний вплив на фінансовий успіх та стабільність компанії. Управління як матеріальними ресурсами, так і людськими ресурсами допомагає переживати значну кількість криз без значних втрат.

Отже, розглянемо політику компанії в управлінні персоналом, як один з основних інструментів впливу на економічні показники.

Управління персоналом – це процес планування, організації, мотивації та розвитку працівників, спрямований на забезпечення ефективної роботи компанії. Суть управління персоналом полягає в оптимальному використанні людських ресурсів для досягнення цілей організації, водночас враховуючи потреби та інтереси співробітників. Це передбачає формування команди, підтримку сприятливого робочого середовища, розвиток навичок працівників та забезпечення їхньої залученості до досягнень спільних результатів [8].

Метою управління персоналом є створення умов, які сприяють підвищенню рівня продуктивності та ефективності праці, мотивації та лояльності співробітників, що в кінцевому підсумку забезпечує конкурентоспроможність і розвиток компанії.

Ефективне управління персоналом полягає у гармонійному поєднанні стратегічного підходу до організації праці з орієнтацією на розвиток потенціалу кожного працівника. Такий підхід забезпечує не лише досягнення короткострокових результатів, а й створення стійкої основи для довгострокового успіху організації. Стратегічне управління персоналом передбачає ретельне планування ресурсів, прогнозування потреб в кадрах та розробку програм, які враховують цілі підприємства в цілому, а також забезпечують оптимальне використання людського капіталу.

Водночас, важливим аспектом є орієнтація на розвиток потенціалу кожного працівника. Це вимагає індивідуального підходу до навчання, розвитку кар'єри та підтримки особистих амбіцій співробітників. Задоволення цих потреб дозволяє не

тільки покращити продуктивність працівників, а й зберегти їхню лояльність та залученість до організації.

Функціональне управління персоналом у ТОВ «Керхер» спрямоване на підвищення ефективності роботи співробітників та підтримку корпоративної культури. Основні аспекти цього управління зображено на рисунку 2.1.

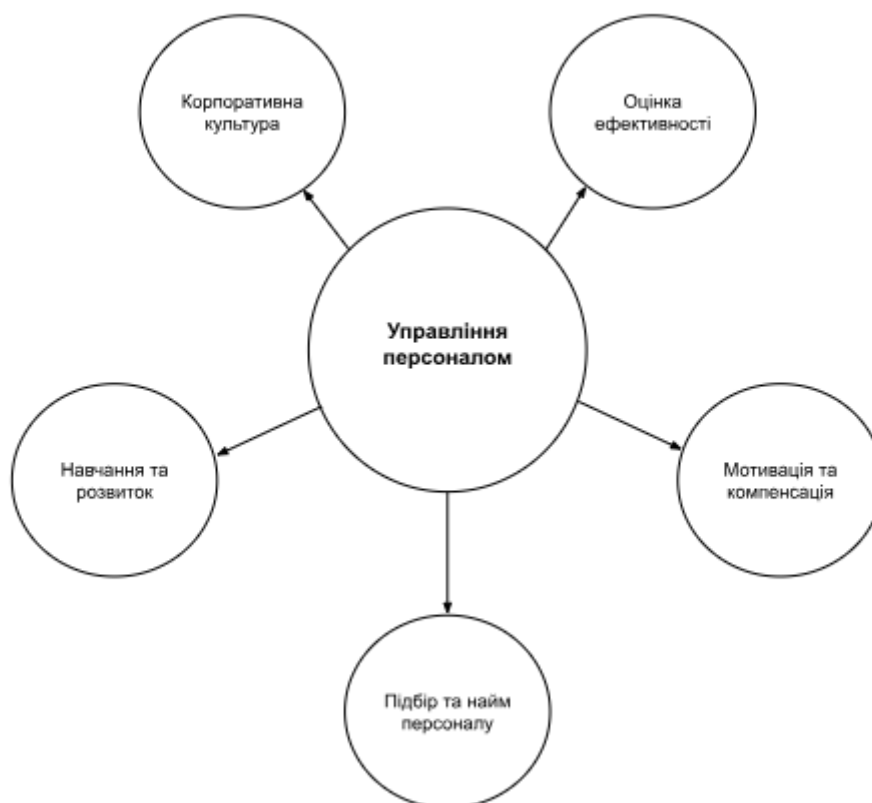


Рисунок 2.1 - Основні аспекти управління персоналом ТОВ «Керхер»

Джерело: створено автором за матеріалами ТОВ «Керхер»

Підбір та найм персоналу. ТОВ «КЕРХЕР» активно займається пошуком кваліфікованих співробітників для різних підрозділів компанії. Процес включає в себе ретельний відбір за критеріями професійних знань, навичок та відповідності корпоративній культурі. Важливим аспектом є найм кадрів для технічних і сервісних відділів, оскільки компанія має високі вимоги до якості обслуговування продукції та технічних стандартів.

Навчання та розвиток. Компанія інвестує в розвиток своїх співробітників. Організуються тренінги та курси, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, особливо в питаннях використання нових технологій, управління продукцією та сервісним обслуговуванням. Особлива увага приділяється тренінгам для дилерів і партнерів, що дозволяє підтримувати високу якість взаємодії з кінцевими споживачами.

Оцінка ефективності. Оцінка роботи персоналу ТОВ «Керхер» здійснюється через систему KPI, періодичних атестацій та зворотного зв'язку. Це дозволяє визначити сильні сторони працівників та можливості до розвитку, а також надає можливість для коригування управлінських стратегій і розвитку персоналу.

Корпоративна культура. ТОВ «Керхер» активно формує сприятливе робоче середовище, де цінуються командна робота, інновації та якість виконання завдань. Пріоритетом є створення атмосфери відкритості, що дозволяє співробітникам досягати результатів у своїй роботі.

Завдяки цим стратегіям, компанія забезпечує високу якість обслуговування клієнтів і підтримує свою репутацію лідера на ринку техніки для очищення в країні навіть у важких умовах українського сьогодення.

Управління персоналом в ТОВ «Керхер» здійснюється на основі положень «Політики про управління персоналом» та корпоративного кодексу, який визначає ключові принципи взаємодії між співробітниками та компанією, «Політиці етики ведення бізнесу», що визначає стандарти професійної етики, правила поведінки всередині компанії та з усіма клієнтами і постачальниками, а також передбачає відповідальність за їх недотримання.

Робочий графік для офісних працівників ТОВ «Керхер» організований за гібридним форматом: три дні співробітники працюють в офісі, а два дні - дистанційно. Робочий тиждень триває з понеділка по п'ятницю, з можливістю початку роботи о 8:00 або 9:00 та завершення відповідно о 17:00 або 18:00. Фіксування робочого часу в CRM-системі не передбачено, що створює гнучкі умови для виконання завдань. При цьому всі процеси узгоджуються з керівниками та виконуються відповідно до затверджених планів.

У компанії, де працює понад 200 співробітників, система управління персоналом побудована на принципах довіри, орієнтації на результат та автономії підрозділів. Керівники відділів мають достатню свободу у прийнятті рішень щодо управління своїми командами. Позитивний вплив даної системи полягає в тому, що це дозволяє ефективно адаптувати процеси до специфіки роботи, враховуючи, що всі процеси взаємодії між відділами чітко прописані, і це дає змогу домогтися високого рівня ефективності командної роботи та усунути будь-які непорозуміння при вибудовуванні кросструктурної комунікації. Проте є також і негативна сторона цього підходу, яка заключається у перевантаженні керівних ланок підприємства та високого рівня вимог до них, таких як велика кількість досвіду та знань. Це може впливати на загальний рівень ефективності прийняття управлінських рішень, а в найгіршому випадку, до звільнення працівників з цих посад, що своєю чергою тягне за собою проблему збільшення витрат на підбір та найм персоналу і має безпосередній вплив на економічні показники компанії.

Отже система управління персоналом ТОВ «Керхер» загалом орієнтована на ефективну взаємодію з працівниками відповідно до стратегії розвитку компанії. Її основною метою є забезпечення стабільності, надійності, а також конкурентоспроможності підприємства за допомогою найму висококваліфікованих фахівців, постійний розвиток їх професійних навичок і створення комфортних умов праці. Проте ця система має свої недоліки у вигляді перевантаження співробітників керівних посад,

Визначимо динаміку зміни основних показників трудових ресурсів протягом періоду 2021-2023 рр. Загальна кількість працівників компанії змінювалась протягом цього періоду і мала наступні показники: 2021 рік - 195 працівників, 2022 рік - 203 працівника, 2023 рік - 214 працівників. Результати дослідження інших показників та структурного складу ТОВ «Керхер» представлено у таблиці 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 демонструє кілька ключових тенденцій у кадровій політиці компанії. У сегменті робітничих посад за період 2021-2023 років спостерігається стабільне зростання чисельності працівників, що свідчить про

збільшення виробничих та сервісних потреб. Однак насторожує значний коефіцієнт плинності кадрів у цьому сегменті значно зріс у 2023 році. Цей показник є доволі високим (21%), що може бути наслідком високих фізичних або емоційних навантажень, недостатньої мотивації чи інших умов праці, які призводять до значної кількості звільнень. Така тенденція потребує термінових управлінських рішень для покращення умов роботи та зниження плинності.

Таблиця 2.3 - Структурний склад та динаміка зміни основних показників трудових ресурсів ТОВ «Керхер»

Категорія дослідження	Робітничі посади			Лінійні спеціалісти			Топ-менеджмент		
	2021 (195)	2022 (203)	2023 (214)	2021 (195)	2022 (203)	2023 (214)	2021 (195)	2022 (203)	2023 (214)
Загальна чисельність	56	60	62	123	127	137	16	16	15
Темпи приросту (%)	-	+7,1	+3,3	-	+3,2	+7,9	-	0,0	-6,25
Структурна чисельність (%)	28,72	29,56	28,97	63,07	62,56	64,02	8,2	7,88	7,01
Кількість прийнятих працівників	7	10	15	12	14	30	1	0	0
Кількість звільнених працівників	3	6	13	7	10	20	0	0	1
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	5,6	10,0	21,0	5,7	7,9	14,6	0,0	0,0	6,67

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

У сегменті лінійних спеціалістів спостерігається найпомітніше зростання чисельності працівників у 2023 році, що свідчить про його активний розвиток. Зростання структурної чисельності підкреслює важливість цієї категорії для забезпечення основних операцій компанії. Однак кількість звільнень у 2023 році (20 осіб) вказує на наявність проблем, які можуть бути пов'язані з недостатньою адаптацією нових кадрів, а також з описаними раніше проблемами перевантаження менеджерів середньої ланки. Активна динаміка прийому і

звільнення свідчить про нестабільність, яка може негативно вплинути на продуктивність і довгостроковий розвиток команди.

У топ-менеджменті у 2023 році відбулося скорочення чисельності, що може також бути сигналом про перевантаження керівного складу, високу відповідальність і складність вимог до цих посад. Тенденції щодо збільшення плинності кадрів можуть бути наслідком стресу, високих навантажень і складнощів у прийнятті управлінських рішень. Це створює ризик зростання витрат на підбір та адаптацію нових керівників, якщо немає можливостей підвищення вже існуючих співробітників, а також може негативно впливати на стратегічну стабільність компанії.

Загалом позитивні тенденції, такі як зростання чисельності показників і акцент на розвиток ключових компетенцій, відображають стабільний розвиток компанії. Однак негативні аспекти, включаючи високий коефіцієнт плинності кадрів у робітничих посадах, нестабільність у сегменті лінійних спеціалістів і ознаки перевантаження середнього та топ-менеджменту, вказують на необхідність покращення управління персоналом. Найбільшого впливу на зміну цих тенденцій можна досягти шляхом удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу. Запровадження прозорих критеріїв оцінки ефективності, врахування індивідуальних досягнень і внеску кожного працівника, а також створення дієвих механізмів матеріального й нематеріального заохочення сприятимуть підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів. Окрім цього, інвестиції у розвиток професійних навичок, адаптаційні програми та підтримку керівного складу можуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі. Система оцінювання та стимулювання персоналу – це інструмент управління, який дозволяє оцінювати внесок кожного співробітника в досягнення цілей організації та мотивувати їх до підвищення ефективності роботи. Її основна суть полягає у створенні прозорих і зрозумілих критеріїв оцінювання результатів роботи, які враховують індивідуальні досягнення, професійні навички, командну роботу та дотримання корпоративних цінностей [14].

Метою системи є не лише справедливе оцінювання роботи співробітників, а й формування мотивації до розвитку, підвищення рівня продуктивності та лояльності з боку працівників до компанії. Вона сприяє визначенню сильних сторін персоналу та їх потенціалу до зростання, плануванню навчання та кар'єрного зростання. Ефективна система оцінювання базується на чітких, об'єктивних критеріях, регулярному зворотному зв'язку та заохоченнях, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників. Вона сприяє досягненню балансу між інтересами компанії та її працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та клімат у колективі.

Система оцінювання та стимулювання персоналу у ТОВ «Керхер» побудована на основі сучасних методів управління, які забезпечують прозорість, об'єктивність та мотивацію співробітників до досягнення високих результатів. З огляду на чисельність персоналу (214 осіб), в компанії використовується структурований підхід до оцінювання ефективності роботи, який інтегрований у загальну стратегію розвитку компанії. Основу цієї системи складає використання KPI (ключових показників ефективності), бонусної програми, низки нематеріальних заохочень та сучасного програмного забезпечення SAP Success Factors. Система KPI дозволяє оцінювати досягнення співробітників відповідно до поставлених цілей, які можуть бути індивідуальними або командними.

Ключові показники розробляються з урахуванням специфіки роботи кожного підрозділу, включаючи його функціональні обов'язки, стратегічні цілі та операційні процеси. Це забезпечує їх релевантність і ефективність для оцінки діяльності. Процес погодження передбачає активну комунікацію з керівниками, які визначають загальну спрямованість роботи, та співробітниками, які безпосередньо виконуватимуть завдання. Такий підхід дозволяє врахувати практичні аспекти реалізації, уникнути потенційних конфліктів або непорозумінь. В таблицях 2.4 та 2.5 наведено основні показники KPI, за якими проводиться оцінювання працівників та керівників структурних підрозділів ТОВ «Керхер».

Таблиця 2.4 - Основні критерії оцінювання працівника за системою оцінювання по КРІ у ТОВ «Керхер»

Категорія	Показник	Метрика оцінки	Цільове значення	Частота оцінки
Продуктивність	Виконання плану	% виконаних завдань	$\geq 95\%$	Щомісячно
Дотримання термінів	Своєчасне виконання завдань	% завдань, виконаних вчасно	$\geq 90\%$	Щомісячно
Якість роботи	Кількість помилок	Кількість випадків	≤ 5 випадків на квартал	Щоквартально
Навички та розвиток	Участь у навчальних заходах	Кількість пройдених тренінгів	≥ 2 на рік	Щорічно

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Як ми бачимо, основний акцент зроблено на продуктивності, якості роботи та професійному розвитку. Це сприяє загальному підвищенню ефективності операційних процесів.

Таблиця 2.5 - Основні критерії оцінювання керівника за системою оцінювання по КРІ у ТОВ «Керхер»

Категорія	Показник	Метрика оцінки	Цільове значення	Частота оцінки
Ефективність команди	Виконання командного плану	% виконаних командних завдань	$\geq 95\%$	Щомісячно
Якість управління	Кількість конфліктів у команді	Кількість випадків	≤ 1 випадки на квартал	Щоквартально
Утримання персоналу	Плинність кадрів у команді	% звільнених працівників	$\leq 10\%$	Щоквартально
Фінансовий результат	Виконання бюджету	% дотримання планового бюджету	100%	Щоквартально
Розвиток підлеглих	Просування співробітників	% підлеглих, що отримали підвищення	$\geq 15\%$	Щорічно
Навички керівництва	Участь у програмах розвитку	Кількість тренінгів, програм	≥ 2 на рік	Щорічно

Для керівників оцінка ґрунтується на результатах команди, якості управлінських рішень, а також здатності утримувати й розвивати персонал.

Бонусна система також є важливою складовою стимулювання персоналу. Вона базується на результатах оцінювання КРІ, що дозволяє заохочувати співробітників за досягнення поставлених цілей. Розмір бонусів залежить від рівня виконання завдань, складності проєктів та загального внеску в розвиток компанії. Це не лише мотивує працівників працювати ефективніше, але й формує культуру орієнтації на результат. Залежність розміру бонусів від результатів оцінювання КРІ наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Залежність обсягу бонусів від досягнутих результатів КРІ у ТОВ «Керхер»

КРІ	Рівень виконання КРІ	Бонус (% від місячної зарплати)
Виконання плану продуктивності/ ефективності команд	80%	8%
	90%	10%
	100%	15%
Якість виконання завдань/ управління	80%	10%
	90%	12%
	100%	15%
Фінансовий результат	80%	10%
	90%	15%
	100%	20%
Утримання персоналу	80%	8%
	90%	9%
	100%	10%
Дотримання термінів	80%	8%
	90%	9%
	100%	10%

Навчання та розвиток	80%	8%
	90%	9%
	100%	10%

Джерело: створено автором за матеріалами ТОВ «Керхер»

З таблиці видно, що бонусна система ТОВ «Керхер» побудована на базі чітко визначених КРІ, які охоплюють продуктивність, якість виконання завдань, дотримання термінів, фінансові результати, утримання персоналу, а також навчання та розвиток. Бонуси розраховуються як відсотки від місячної зарплати, що забезпечує прозорість для працівників та зрозумілість у розрахунках. Максимальний розмір бонусу може сягати 80% від місячного окладу, якщо всі КРІ виконано на 100%.

Хоча діюча система дає змогу співробітникам отримати значні фінансові винагороди, її виконання має певні виклики. Досягти 100% виконання всіх КРІ в реальних умовах може бути складно через різноманітність факторів, які впливають на показники, зокрема зовнішні обставини або специфіку роботи різних підрозділів. Наприклад, фінансові результати часто залежать не лише від співробітників, а й від ринкових умов чи інших зовнішніх чинників.

Система також передбачає значне навантаження на процеси оцінювання якості виконання завдань та результатів роботи, оскільки ці показники повинні бути не лише точними, але й об'єктивними. Водночас, наголос робиться на індивідуальних результатах, що може зменшувати мотивацію до співпраці між підрозділами.

Загалом, така система бонусів стимулює працівників досягати високих результатів і сприяє підвищенню ефективності роботи, але збільшує психологічне навантаження на працівників з точки зору перекосу в бік індивідуальних результатів, а також вимагає постійного моніторингу, коригування та врахування особливостей кожного відділу для забезпечення справедливості й досягнення максимального ефекту.

При цьому в ТОВ «Керхер» система стимулювання персоналу включає не тільки матеріальні заохочення. Також компанія використовує низку нематеріальних способів стимулювання та мотивації. Проте вони наразі є частковими і мають низку прогалин. Хоча компанія використовує окремі елементи нематеріального стимулювання, вони могли б бути значно розширені для підвищення мотивації працівників та створення більш комфортного робочого середовища.

Одним із ключових нематеріальних заохочень є система визнання досягнень співробітників. Працівників, які демонструють високі результати, інноваційний підхід до роботи або успішно реалізують складні проєкти, отримують публічне визнання. Але наразі ця система має обмежений характер і не передбачає структурованого підходу, наприклад, у вигляді щоквартальних нагород або спеціальних програм визнання. Її посилення могло б сприяти формуванню більш потужної культури позитивного підкріплення.

Компанія також підтримує професійний розвиток співробітників, надаючи доступ до внутрішніх тренінгів та певних можливостей навчання. Однак участь у галузевих конференціях або навчання за рахунок компанії є рідкісним і несистематичним, що знижує потенціал розвитку персоналу та може створювати відчуття недостатньої уваги до індивідуальних кар'єрних цілей працівників. Впровадження ширших програм розвитку, включаючи менторство чи гранти на навчання, могло б вирішити цю проблему.

Гнучкість у роботі є одним з розвинених та важливих нематеріальних заохочень. Завдяки гібридному формату праці співробітники мають можливість поєднувати роботу в офісі з дистанційною діяльністю, що дозволяє краще збалансувати професійні обов'язки та особисте життя. Також для працівників, чий завдання вимагають особливого графіка, існує можливість узгодження індивідуального розкладу роботи.

Компанія приділяє увагу підтримці корпоративної культури, регулярно організовуючи спільні заходи, такі як командоутворюючі активності, святкування

корпоративних подій. Це створює атмосферу довіри, взаємоповаги та єдності у колективі, що підвищує загальну задоволеність та лояльність працівників.

Система оцінювання та стимулювання персоналу автоматизована за допомогою SAP Success Factors, що дозволяє прозоро відслідковувати результати роботи та зберігати дані про досягнення працівників. Водночас цей інструмент зосереджується переважно на матеріальних стимулах і не інтегрує нематеріальні аспекти, такі як визнання чи індивідуальні програми розвитку, що є недоліком.

Отже, система нематеріальних заохочень у ТОВ «Керхер» виконує лише базову функцію, і її потенціал значно недооцінений. Відсутність системного підходу до визнання та професійного розвитку обмежує можливості підвищення мотивації та залученості персоналу.

Загалом система оцінювання та стимулювання персоналу ТОВ «Керхер» має хороший фундамент і демонструє низку сильних сторін, таких як прозора бонусна система, використання SAP Success Factors для автоматизації процесів оцінювання, організація корпоративних заходів та можливість гібридного формату роботи. Проте її вдосконалення через розширення нематеріальних стимулів, впровадження додаткових якісних критеріїв оцінювання дозволить їй стати більш збалансованою та ефективніше розвивати потенціал співробітників і посилювати конкурентні переваги.

2.2. Оцінка ефективності системи оцінювання та стимулювання персоналу в компанії

Ефективність системи оцінювання та стимулювання персоналу залежить від врахування ключових чинників, які впливають на мотивацію, задоволеність і залученість працівників. Сучасний підхід передбачає не лише впровадження прозорих методів оцінки та справедливого розподілу винагород, але й уважне ставлення до очікувань і потреб співробітників. Для цього компанії часто використовують внутрішні опитування, що дозволяють оцінити сприйняття працівниками робочої атмосфери, системи управління та корпоративної культури.

Одним із важливих інструментів для оцінки ефективності системи оцінювання та стимулювання персоналу є аналіз фінансових показників, зокрема рентабельності, обсягу продажів чи зростання продуктивності, у кореляції з результатами оцінювання персоналу. Цей інструмент допомагає визначити наскільки система оцінювання та стимулювання впливає на загальний успіх компанії.

У ТОВ «Керхер» було проведено дослідження цієї залежності, дані якого наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Вплив виконання КРІ персоналом на фінансові результати ТОВ «Керхер»

Показники	2021	2022	2023
Доходи (грн)	867450	844651	1517994
Чистий прибуток (грн)	43922	15357	161540
Середній % виконання КРІ	75	80	85
Вплив на доходи (%)	5	7	9
Вплив на чистий прибуток (%)	3	5	7
Зміна доходів (від КРІ, грн)	433725	59125570	136619460
Зміна чистого прибутку (від КРІ, грн)	1317660	767850	11307800

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Аналіз показує, що виконання КРІ персоналом має прямий вплив на фінансові результати компанії. У 2023 році співробітники, ефективність яких була оцінена через систему КРІ, забезпечили додатковий дохід у розмірі 136.6 млн грн, що становить 9% загального доходу. Чистий прибуток завдяки досягненню КРІ зріс на 11,3 млн грн, тобто на 7% від загального показника. Це демонструє

важливість системи оцінювання та стимулювання для досягнення стратегічних цілей компанії. Відносно низький вплив у 2022 році, за винятком загальних зовнішніх причин у вигляді повномасштабного вторгнення, може також вказувати на нестачу стабільності в застосуванні системи стимулювання.

Таким чином, досягнення високих показників КРІ безпосередньо корелює із зростанням фінансових результатів, підтверджуючи необхідність вдосконалення системи стимулювання. Компанії варто приділити більше уваги впровадженню методів, які підвищують продуктивність персоналу.

Для більш наочного розуміння впливу виконання всіх КРІ на фінансові результати компанії варто розглянути діаграму (рис. 2.2), яка ілюструє загальну залежність відповідних КРІ та впливу на фінансові показники компанії.

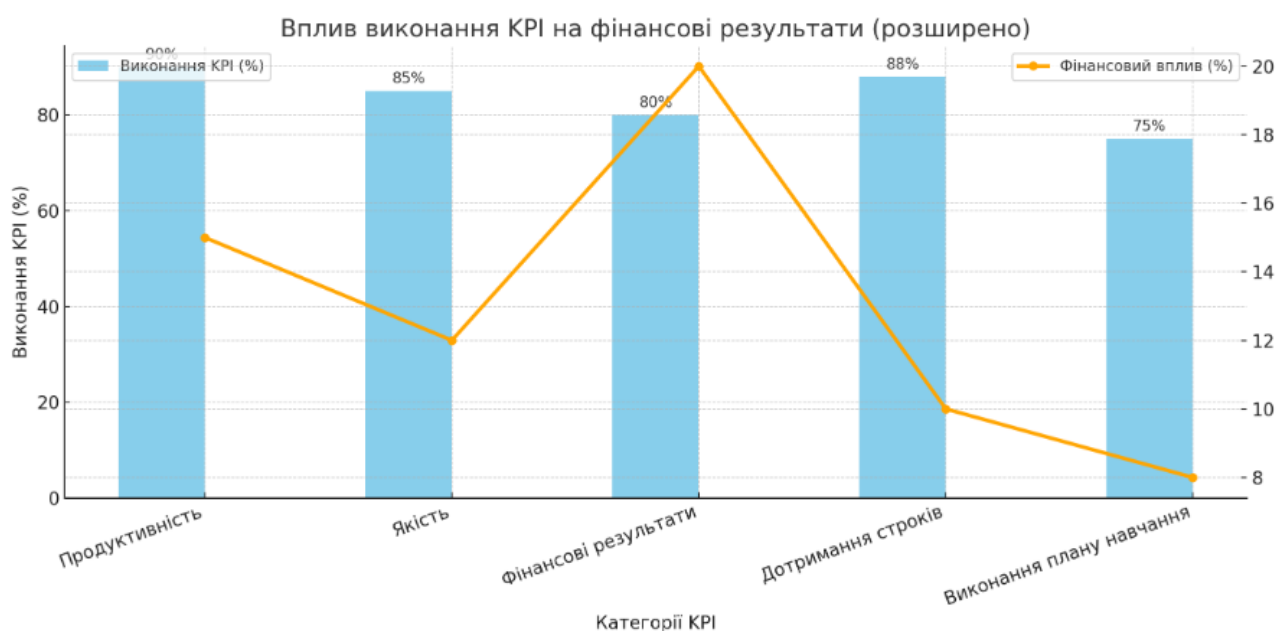


Рисунок 2.2 - Вплив виконання КРІ на фінансові результати ТОВ «Керхер»

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Діаграма демонструє, що найвищий вплив при відносно невеликому відсотку виконання КРІ спостерігається у категорії пов'язаній з фінансовими результатами, що цілком логічно та свідчить про її критичну важливість для бізнесу. Категорія, що стосується продуктивності, також демонструє суттєвий вплив на фінанси при високому рівні виконання КРІ. Водночас, дотримання

строків та якість мають високі показники виконання, але їхній вплив на фінансові показники є помірним, що може свідчити про необхідність перегляду їхньої ваги у загальній стратегії. Найменший фінансовий ефект спостерігається у сфері навчання, що вказує на її слабку прив'язку до фінансових показників.

Загалом, для максимізації фінансового ефекту важливо сфокусувати зусилля на ключових сферах із найбільшим впливом та оптимізувати решту.

Задоволеність та лояльність співробітників також мають безпосередній вплив на фінансовий успіх компанії. Ключовим фактором, що визначає ефективність системи стимулювання, є здатність підтримувати високу мотивацію та залученість працівників, оскільки задоволені співробітники здатні працювати більш продуктивно та активно сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Це своєю чергою може відображатися у зростанні доходів, чистого прибутку, покращенні рентабельності та інших фінансових показниках.

З метою більш детального вивчення ставлення співробітників до існуючої системи оцінювання та стимулювання, компанією було організовано серію внутрішніх інтерв'ю, що охоплювали як рядових працівників, так і керівників різних рівнів (табл. 2.8). Такий підхід дозволив отримати всебічну картину щодо сприйняття поточної системи мотивації, її переваг, недоліків і впливу на продуктивність. Отримані результати надали змогу не лише оцінити ефективність чинних підходів до стимулювання, але й ідентифікувати ключові аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, це стосувалося таких напрямків, як прозорість критеріїв оцінювання, справедливість розподілу стимулів і можливість співробітників впливати на власну результативність. Аналіз цих даних став основою для формування рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації з урахуванням специфіки роботи колективу та стратегічних цілей компанії.

За результатами проведених інтерв'ю можна відзначити кілька основних тенденцій, які свідчать про рівень задоволеності та лояльності співробітників компанії. Більшість респондентів позитивно оцінюють існуючу систему стимулювання, хоча є й аспекти, які потребують удосконалення.

Таблиця 2.8 - Результати внутрішніх інтерв'ю зі співробітниками та керівниками ТОВ «Керхер»

Категорія	Позитивні відгуки	Негативні відгуки
Матеріальні стимули	- Прозорість бонусної системи - Бонуси мотивують працювати ефективно - Наявність чітких критеріїв для отримання бонусів	- Бонуси можуть бути недостатніми для мотивації високопродуктивних співробітників - Високий тиск через вимогу досягнення високих результатів
Нематеріальні стимули	- Визнання досягнень співробітників на внутрішніх заходах - Наявність гібридного формату роботи	- Недостатня увага до балансу між роботою та особистим життям - Обмежені можливості професійного розвитку через зовнішні тренінги та конференції
Оцінювання ефективності	- Чітка та справедлива система оцінювання - Регулярний зворотний зв'язок від керівників	- Оцінка ефективності іноді може бути не зовсім об'єктивною - Труднощі у визначенні реальних результатів через різницю в специфіці завдань у різних командах
Корпоративна культура	- Сильна командна робота, що покращує продуктивність - Доброзичливе середовище на робочому місці	- Відсутність реальної підтримки в кризових ситуаціях - Недостатня організація заходів для зміцнення корпоративного духу
Категорія	Позитивні відгуки	Негативні відгуки
Кар'єрне зростання	- Наявність чіткої можливості для кар'єрного росту - Підтримка ініціативності та розвитку співробітників	- Обмежені можливості для швидкого кар'єрного росту - Високі вимоги до знань та досвіду, що ускладнює просування

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Співробітники вважають, що система бонусів ефективно мотивує їх до досягнення визначених цілей, однак відзначають необхідність більш індивідуального підходу в їхньому розподілі та розмірі. Особливо наголошується на важливості гнучкості умов праці, що дозволяє краще поєднувати роботу та особисте життя, а також на потребі у додаткових програмах професійного

розвитку. Зокрема, працівники висловлюють бажання бачити більше можливостей для кар'єрного зростання та доступу до внутрішніх навчальних програм.

Керівники, в свою чергу, зазначають, що система стимулювання працює ефективно, але є потреба у її адаптації під специфічні умови роботи кожного працівника. Вони відзначають важливість подальшого розвитку внутрішньої комунікації та покращення процесу визнання досягнень.

Загальний рівень задоволеності працівників ТОВ «Керхер» представлено на рисунку 2.3.

Загальний відсоток задоволеності працівників ТОВ «Керхер»

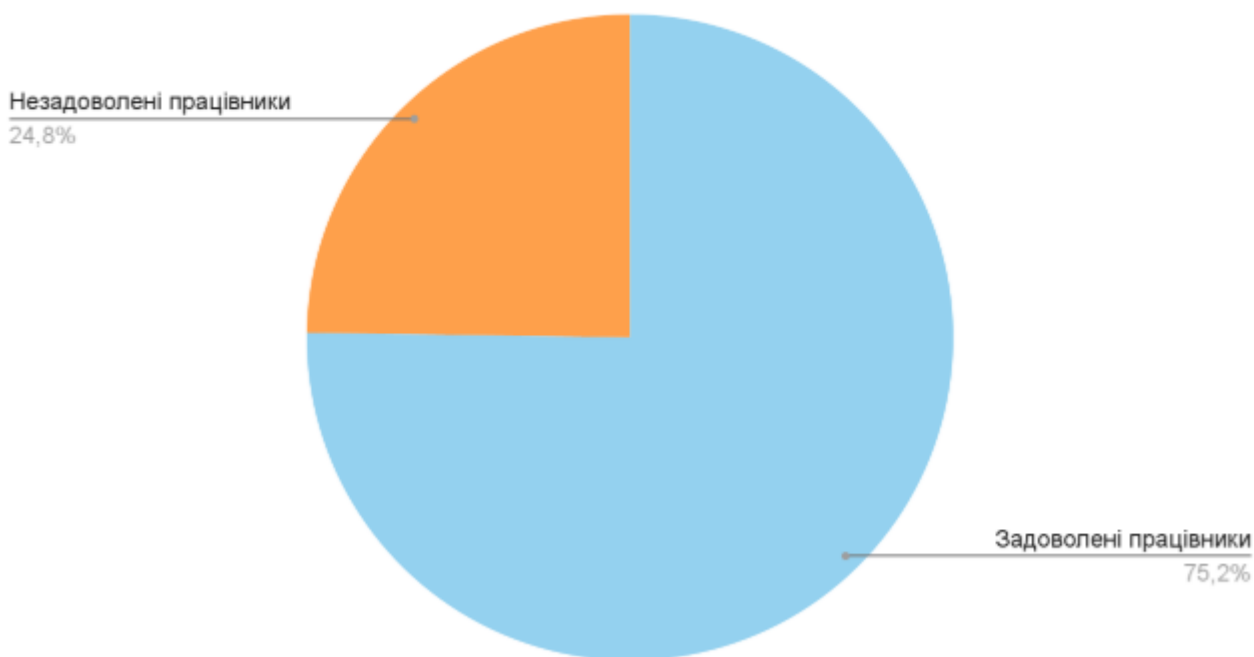


Рисунок 2.3 - Загальний відсоток задоволеності працівників ТОВ «Керхер»

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

На основі діаграми можна зробити висновок, що більшість працівників ТОВ «Керхер» задоволені умовами роботи, що становить приблизно три чверті від загальної кількості співробітників. Цей високий показник свідчить про ефективність поточних управлінських та мотиваційних практик, зокрема щодо забезпечення комфортних умов праці, справедливого розподілу обов'язків та

стимулювання. Однак факт, що близько чверті працівників залишаються незадоволеними, вказує на наявність певних прогалин, які потребують уваги.

Зокрема, це може стосуватися недостатньої гнучкості в підходах до мотивації, недостатньо чіткої комунікації з боку керівництва або невідповідності стимулюючих заходів до реальних потреб окремих категорій співробітників. Така ситуація підкреслює важливість системного аналізу зворотного зв'язку від працівників та регулярного перегляду умов системи оцінювання і стимулювання.

Загалом, хоча система стимулювання демонструє позитивний вплив на загальний рівень задоволеності, її подальше вдосконалення дозволить краще адаптуватися до змінних умов, підвищити рівень залученості співробітників і забезпечити стабільне досягнення стратегічних цілей компанії.

Особливо важливим є стимулювання персоналу в умовах військового конфлікту в Україні, оскільки ці обставини значно впливають на психологічний стан працівників, їхню продуктивність та здатність зосереджуватися на роботі. У часи нестабільності та підвищеного стресу мотиваційні заходи можуть стати критично важливими для підтримання психологічної стабільності працівників, допомагаючи їм відчувати підтримку та впевненість у завтрашньому дні. Це сприяє зменшенню рівня тривожності та підвищує загальну стійкість команди.

Крім того, система стимулювання допомагає підтримувати мотивацію співробітників навіть за умов економічної та соціальної нестабільності.

Таким чином, в умовах військового конфлікту ефективна система стимулювання персоналу стає не лише засобом досягнення корпоративних цілей, але й важливим інструментом соціальної відповідальності компанії. Вона демонструє турботу про своїх працівників, допомагає долати виклики складного часу та формує позитивний імідж організації як стабільного і надійного роботодавця.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «КЕРХЕР»

3.1 Оптимізація системи оцінювання та мотивації персоналу

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу має вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку компанії та досягнення її стратегічних цілей. Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації співробітників та їх залученості до процесів компанії. Вона дозволяє кожному працівнику чітко розуміти, як їхній внесок впливає на загальні результати, та стимулює досягнення більш високих показників. Окрім цього, система оцінювання та стимулювання створює умови для формування позитивного робочого середовища, знижує рівень плинності кадрів і підвищує лояльність співробітників до компанії [17].

З огляду на сучасні виклики, такі як зростаючі очікування працівників, конкурентний ринок праці та необхідність адаптації до нових умов роботи, розробка рекомендацій є ключовим інструментом для удосконалення системи управління персоналом. Вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу може призвести до цілої низки позитивних ефектів на результати компанії, таких як:

- підвищення задоволеності та лояльності співробітників;
- зростання продуктивності та ефективності роботи команд;
- зменшення плинності кадрів;
- покращення фінансових результатів компанії через кращу залученість працівників;
- зміцнення корпоративної культури та покращення командної взаємодії.

Процес розробки рекомендацій базувався на комплексному аналізі поточної системи оцінювання та стимулювання. Він включав збирання даних через

внутрішні інтерв'ю зі співробітниками та керівниками, що дозволило отримати якісний зворотний зв'язок про ефективність існуючих підходів.

Аналіз також включав оцінку фінансових показників і вплив виконання KPI на дохід і прибуток компанії, що допомогло визначити, які аспекти системи стимулювання найбільше впливають на економічні результати. До уваги бралися як позитивні сторони, так і недоліки системи, зокрема рівень її прозорості, відповідності потребам працівників і ступінь адаптації до різних категорій персоналу.

Розробка рекомендацій передбачає не лише врахування даних проведеного аналізу, але й використання сучасних підходів до управління персоналом, які спрямовані на підтримку балансу між робочими потребами та особистими інтересами працівників. У результаті було сформовано набір практичних рекомендацій, що відповідають як поточним, так і довгостроковим завданням компанії.

Система оцінювання ефективності є ключовим елементом управління персоналом, адже саме вона визначає, наскільки працівники відповідають очікуванням компанії, і є основою для формування бонусів, планування навчання та розвитку. Однак аналіз існуючої системи виявив кілька суттєвих недоліків, які впливають на її сприйняття співробітниками та загальну ефективність.

Поточна система оцінювання має занадто загальний характер, оскільки базується на універсальних ключових показниках ефективності (KPI), які однаково застосовуються до різних відділів і посад.

Наприклад, продуктивність і якість виконання завдань можуть бути важливими для операційного персоналу, але ці ж показники мають зовсім інше значення для працівників адміністративних чи аналітичних відділів. Такий підхід ігнорує специфіку завдань і робочих процесів кожного підрозділу, що може призводити до необ'єктивних результатів оцінювання.

Це, своєю чергою, створює у працівників відчуття несправедливості, оскільки їхній внесок у роботу компанії не завжди коректно враховується.

Наприклад, працівник, який працює над складними, довгостроковими проєктами, може мати нижчі короткострокові результати, ніж працівник, чия діяльність приносить миттєвий ефект. Уніфікована система оцінювання може недооцінювати внесок першого працівника, що демотивує та негативно впливає на загальну залученість.

Крім того, відсутність адаптованих показників для різних категорій персоналу може створювати складнощі для керівників у процесі оцінювання. Вони змушені узагальнювати оцінки або застосовувати суб'єктивні критерії, що знижує прозорість і довіру до системи.

Для підвищення ефективності та справедливості системи оцінювання необхідно розробити більш гнучкий підхід, який враховуватиме специфіку завдань кожного підрозділу, а також сприятиме зростанню мотивації працівників через об'єктивну оцінку їхнього внеску в досягнення цілей компанії.

Нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні довгострокової мотивації працівників, особливо в умовах зовнішніх криз, таких як військовий конфлікт в Україні. Вони сприяють не лише підвищенню залученості співробітників, але й створенню відчуття стабільності та підтримки в складних умовах.

Визнання досягнень, можливості навчання, підтримка кар'єрного розвитку, гнучкий графік роботи та психологічна допомога є важливими складовими, які допомагають співробітникам справлятися з викликами та зберігати високу продуктивність навіть за нестабільних зовнішніх обставин.

В умовах військового конфлікту особливо актуальним стає визнання досягнень працівників. Коли співробітники працюють під тиском зовнішніх загроз, висловлення вдячності за їхній внесок набуває нового значення. Якщо їхній внесок залишається непоміченим, це може демотивувати, створюючи відчуття недооцінення.

Натомість регулярне публічне визнання, наприклад, через внутрішню комунікацію або під час корпоративних заходів, може суттєво підвищити рівень залученості, мотивуючи до подальших досягнень навіть у складні часи.

Можливості для навчання та професійного розвитку теж є критично важливими. Навчальні програми та тренінги, спрямовані не лише на підвищення кваліфікації, але й на розвиток м'яких навичок, таких як управління стресом, адаптивність чи психологічна стійкість, стають важливими елементами підтримки персоналу. Водночас доступ до таких програм має бути зручним і гнучким, наприклад, через онлайн-платформи, які дозволяють працівникам самостійно обирати час для навчання.

Військовий конфлікт також підкреслює важливість додаткових нематеріальних стимулів, таких як психологічна підтримка. Надаючи доступ до консультацій із психологами або організовуючи групи підтримки, компанія може допомогти співробітникам справлятися з емоційним тиском і зберігати їхню продуктивність.

Недостатня увага до нематеріальних стимулів, особливо в умовах військового конфлікту, може призводити до зниження залученості співробітників, їхньої демотивації та навіть звільнень.

Співробітники можуть відчувати себе недооціненими, втрачати довіру до компанії та шукати роботу в інших організаціях, які приділяють більше уваги цим аспектам. Для компаній, таких як ТОВ "Керхер", надзвичайно важливо розширити систему нематеріальних стимулів, адаптувавши її до поточних умов і потреб працівників, зокрема через впровадження індивідуальних графіків роботи, доступ до навчальних ресурсів і регулярне визнання досягнень. Це допоможе зміцнити корпоративну культуру, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стабільність роботи компанії навіть у складних обставинах.

Аналіз результатів інтерв'ю засвідчив, що працівники компанії високо оцінюють можливість участі в навчальних програмах, але часто відзначають, що ці програми не повністю відповідають їхнім індивідуальним потребам чи кар'єрним цілям.

Стандартний підхід до навчання, який базується на загальних програмах для всіх працівників, обмежує можливості персоналу розвивати саме ті компетенції, які є найбільш актуальними для виконання їхніх робочих обов'язків або

досягнення довгострокових кар'єрних цілей. Це може призводити до зниження інтересу до навчання, обмеження професійного потенціалу та втрати мотивації.

Відсутність персоналізованого підходу також створює відчуття, що компанія не завжди враховує індивідуальні особливості та потреби співробітників.

Наприклад, працівники з високим рівнем технічних знань можуть потребувати поглибленого навчання у вузьких спеціалізаціях, тоді як молоді фахівці, які тільки починають свій кар'єрний шлях, можуть потребувати базових тренінгів із загальних навичок. Універсальні програми не дозволяють ефективно вирішувати ці задачі, оскільки вони орієнтовані на загальні вимоги.

Розробка індивідуальних планів навчання може стати вирішенням цієї проблеми. Такі плани враховують конкретні компетенції, які необхідно розвивати кожному працівнику, відповідно до їхніх професійних потреб і кар'єрних амбіцій.

На основі детального аналізу результатів опитування та запропонованих заходів для вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу було визначено пріоритетні ініціативи для впровадження в компанії (рис.3.1).

Розроблений внутрішній проєкт спрямований на всебічне покращення процесів оцінювання та мотивації співробітників. Основними напрямками проєкту є удосконалення системи оцінювання ефективності, розширення програм нематеріального стимулювання та зміна підходу до розвитку персоналу.

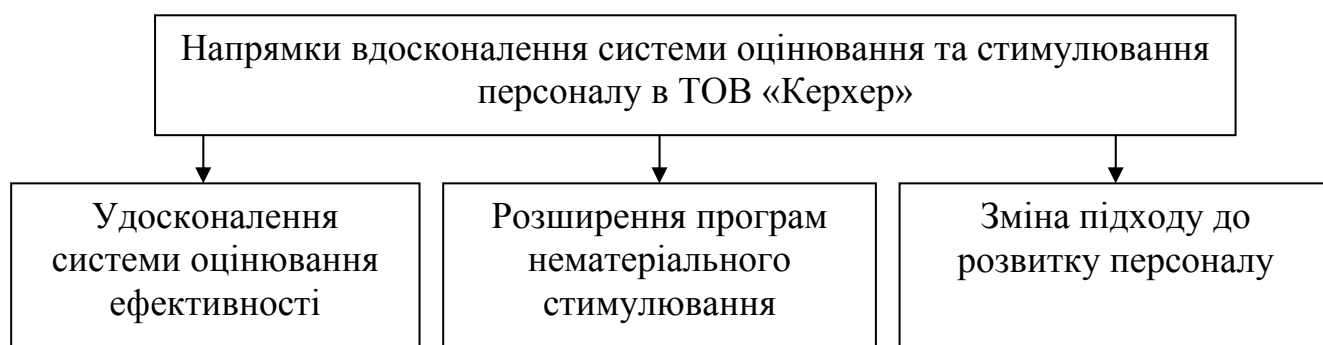


Рисунок 3.1 - Основні напрямки вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер»

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Кожна з цих рекомендацій має свої пріоритети у впровадженні, що дозволяють максимально ефективно адаптувати систему до поточних потреб компанії та співробітників. Вдосконалення системи оцінювання ефективності має вагоме значення, оскільки саме оцінка працівників визначає рівень їхнього внеску в компанію і впливає на бонуси та кар'єрне просування. Основний пріоритет тут — створення гнучкої, але об'єктивної системи оцінювання, яка враховує специфіку різних підрозділів та забезпечує прозорість у визначенні результатів. Важливо також інтегрувати автоматизовані інструменти для більш точного збору та аналізу даних, що допоможе уникнути суб'єктивності та забезпечити більш справедливую оцінку результатів. Перегляд ваги КРІ для різних категорій персоналу дозволить створити більш індивідуалізований підхід, що відповідає завданням і ролям кожного працівника. Окрім того, слід забезпечити регулярний зворотний зв'язок за результатами оцінювання, що дозволить проводити ефективніші обговорення з працівниками та підтримувати їхній розвиток через коригування планів вдосконалення.

Розширення програм нематеріального стимулювання є наступним важливим кроком. Це дозволить забезпечити не тільки мотивацію через бонуси та матеріальні винагороди, але й через емоційне визнання, підтримку розвитку та гнучкість в умовах роботи. Важливим пріоритетом є організація регулярних корпоративних заходів, розвитку внутрішнього визнання і забезпечення психологічної підтримки для співробітників, що дозволить знижувати стрес і підвищувати рівень задоволеності. Запровадження програми "Визнання досягнень", що включає регулярні оголошення про успіхи працівників на внутрішніх зібраннях та нагородження сертифікатами, стане важливою складовою цієї рекомендації. Не менш важливим є розширення можливостей для навчання, створення менторських програм для передачі знань і досвіду між працівниками різних рівнів. Зміна підходу до розвитку персоналу є наступною рекомендацією, яка дозволяє компанії адаптувати свої програми навчання до індивідуальних потреб співробітників і їхніх кар'єрних цілей. Завдяки персоналізованому підходу компанія може забезпечити співробітникам

можливості для професійного зростання, що позитивно вплине на їхню мотивацію і ефективність. Важливим етапом впровадження є проведення оцінки поточних компетенцій працівників, що дозволить зрозуміти, які навички потрібно розвивати, і визначити найважливіші напрямки для кожного співробітника. Наступним етапом є визначення навчальних потреб співробітників, де разом з керівниками компанія повинна розробити план навчання, який враховує не лише поточні потреби компанії, але й індивідуальні кар'єрні цілі працівника. Реалізація індивідуальних планів навчання повинна включати внутрішні тренінги, зовнішні курси, менторські програми і доступ до онлайн-ресурсів для самостійного навчання. Важливо, щоб ці плани мали гнучкість і дозволяли адаптуватися до змін у кар'єрних цілях працівників та вимогах компанії. Останнім етапом є моніторинг результатів, щоб оцінити ефективність навчання, що дозволить коригувати програми і забезпечити їхню актуальність.

Таким чином, кожна з рекомендацій має свої пріоритети в впровадженні, які зосереджені на ключових аспектах — об'єктивному оцінюванні ефективності працівників, мотивації через нематеріальні стимули та розвитку персоналу через персоналізовані навчальні програми. Це дозволить максимально підвищити ефективність системи стимулювання та оцінювання персоналу. Основні етапи проєкту впровадження нової системи оцінювання та стимулювання представлено на рисунку 3.2.

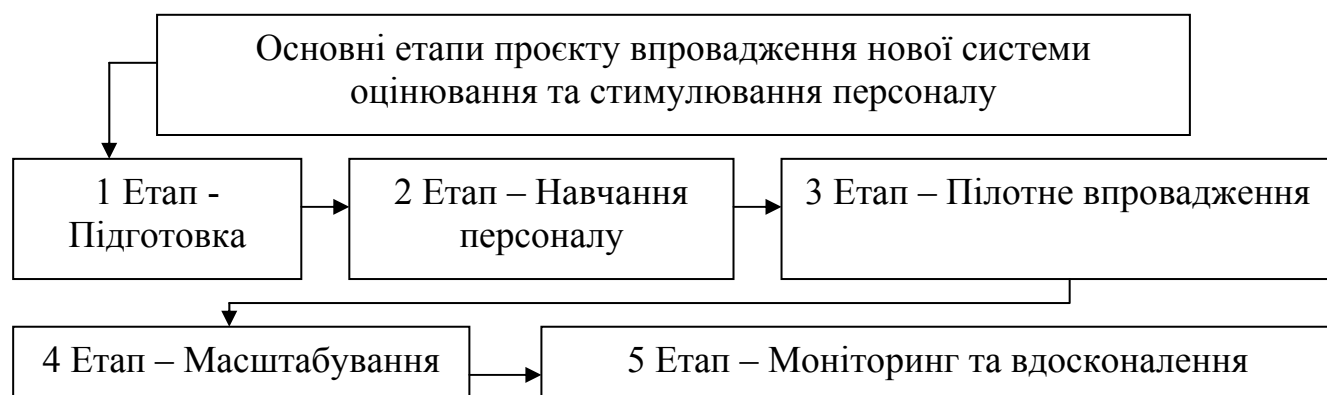


Рисунок 3.2 - Основні етапи проєкту впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу

Джерело: створено автором

Для успішного впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу в компанії важливо детально спланувати етапи цього процесу. Кожен етап має свої цілі, заходи та очікувані результати, що дозволяє забезпечити поступове і ефективне впровадження нововведень. В таблиці 3.1 представлено опис ключових етапів впровадження нової системи, терміни виконання, відповідальні особи, основні заходи, а також очікувані результати для кожного етапу, що допоможуть досягти цілей покращення процесів оцінювання та стимулювання персоналу в компанії.

Таблиця 3.1 - Опис основних етапів впровадження та оптимізації системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер»

Назва етапу	Терміни впровадження	Відповідальна особа	Цілі	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Етап 1: Підготовка	0-2 місяці	HR- директор, консультанти	Провести аналіз існуючої системи та підготовку до змін у системі	Проведення оцінки поточних компетенцій співробітників, аналіз потреб компанії, визначення основних напрямків змін	Створення плану впровадження змін, визначення інструментів для оцінки потреб і кар'єрних цілей працівників
Етап 2: Навчання персоналу	2-3 місяці	HR- директор, тренери	Навчити персонал ефективно користуватис я новою системою	Проведення тренінгів для керівників з нової системи оцінювання та персоналізованог о розвитку, підготовка матеріалів для співробітників	Підвищення обізнаності працівників та керівників щодо нових підходів в оцінюванні та стимулюванні персоналу
Етап 3: Пілотне впровадженн я	3-4 місяці	HR- директор, керівники пілотних відділів	Тестування системи в реальних умовах, отримання зворотного зв'язку	Вибір кількох підрозділів для тестування нової системи оцінювання та навчання, впровадження індивідуальних планів розвитку	Збір зворотного зв'язку, виявлення проблем та удосконалення процесу оцінювання та стимулювання

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Етап 4: Масштабування	4-6 місяців	HR- директор, керівники підрозділів	Реалізувати систему в масштабах всієї компанії	Впровадження системи у всіх підрозділах, організація додаткових тренінгів для всіх співробітників, розширення програм навчання	Повне впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу в усіх підрозділах
Етап 5: Моніторинг і вдосконалення	Безперервно	HR- директор, аналітики	Оцінка ефективності нової системи та її постійне вдосконалення	Регулярний збір зворотного зв'язку, аналіз КРІ, коригування планів розвитку та навчання, адаптація системи до нових потреб	Стабільна та ефективна система, яка адаптується до змін у бізнес- середовищі, зростання мотивації працівників і продуктивності компанії

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

В Додатку Б представлена діаграма Ганта по основних етапах впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу.

Ефективна система ключових показників ефективності (КРІ) є основою для досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення продуктивності працівників. Для ТОВ "Керхер" важливо мати збалансовану та сучасну систему КРІ, яка забезпечить прозорість оцінки, мотивацію працівників та підвищення загальної ефективності бізнесу. Під час проведення дослідження існуючої системи оцінювання було виявлено необхідність змін у системі КРІ, зокрема вдосконалення механізмів об'єктивної оцінки результатів, адаптації показників до бізнес-цілей та інтеграції сучасних бізнес-трендів. Запропоновані КРІ розроблені з урахуванням вимог до точності та вимірюваності, що дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки (табл. 3.2-3.4). Показники орієнтовані на досягнення стратегічних бізнес-цілей і охоплюють ключові аспекти діяльності, такі як продуктивність, якість роботи, розвиток співробітників, утримання клієнтів та

фінансова результативність. Водночас система є гнучкою та адаптивною до змін у пріоритетах компанії чи зовнішньому середовищі. Особливий акцент зроблено на розвитку працівників через участь у навчальних програмах та впровадження інновацій, що сприяє довгостроковому зростанню компанії. Інтеграція сучасних показників, таких як рівень задоволеності клієнтів, цифровізація процесів і соціальна відповідальність, забезпечує відповідність бізнесу актуальним ринковим трендам і конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 3.2 - Основні індивідуальні показники KPI в ТОВ «Керхер»

Категорія	Показник	Метрика оцінки	Цільове значення	Частота оцінки
Продуктивність	Виконання індивідуальних завдань	% виконання завдань	$\geq 95\%$	Щомісячно
Дотримання термінів	Своєчасне завершення завдань	% завдань, виконаних вчасно	$\geq 90\%$	Щомісячно
Якість роботи	Рівень помилок	Кількість помилок на завдання	≤ 2 випадків на квартал	Щоквартально
Розвиток навичок	Участь у навчальних програмах	Кількість сертифікатів, тренінгів	≥ 3 на рік	Щорічно
Ініціативність	Пропозиції щодо покращень	Кількість реалізованих ідей	≥ 2 на рік	Щорічно

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

В таблиці 3.3 представлено командні показники KPI в ТОВ «Керхер»

Запропонована оновлена система ключових показників ефективності (KPI) для ТОВ "Керхер" є сучасним інструментом управління продуктивністю, який враховує потреби бізнесу та вимоги сучасного ринку. Вона забезпечує прозорість оцінки результатів, чітку взаємодію між індивідуальними, командними та стратегічними цілями, а також сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку співробітників.

Розділення показників на рівні організації (індивідуальні, командні та стратегічні) дозволяє більш гнучко адаптувати систему до змін у внутрішньому та

зовнішньому середовищі. Включення сучасних показників, таких як рівень задоволеності клієнтів, цифровізація процесів і соціальна відповідальність, допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та орієнтованою на довгостроковий успіх.

Таблиця 3.3 - Основні стратегічні показники KPI в ТОВ «Керхер»

Категорія	Показник	Метрика оцінки	Цільове значення	Частота оцінки
Інновації	Впровадження нових ідей	Кількість інноваційних проєктів	≥ 2 на рік	Щорічно
Задоволеність клієнтів	Рівень утримання клієнтів	% повторних клієнтів	$\geq 85\%$	Щоквартально
Цифровізація процесів	Використання автоматизованих систем	% автоматизації ключових процесів	$\geq 90\%$	Щорічно
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних ініціативах	Кількість проєктів, участь	≥ 2 на рік	Щорічно
Інновації	Впровадження нових ідей	Кількість інноваційних проєктів	≥ 2 на рік	Щорічно

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Ця система стимулює ініціативність, підвищує якість роботи, підтримує розвиток працівників і забезпечує досягнення фінансових та операційних цілей компанії. У результаті впровадження нової системи KPI створює основу для сталого розвитку організації, покращення взаємодії між підрозділами та підвищення загальної ефективності бізнесу.

На основі проведеного аналізу даних та запропонованих заходів було розроблено проєкт, спрямований на адаптацію систем оцінювання та стимулювання в ТОВ «Керхер» до сучасних викликів і умов функціонування бізнесу в Україні. Удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу через інтеграцію сучасних цифрових інструментів, таких як HR-аналітика та 360-градусне оцінювання, забезпечує прозорість і об'єктивність процесів, знижує вплив суб'єктивного фактору та сприяє формуванню довіри серед працівників. Розширення програм нематеріального стимулювання, включно із впровадженням

програм професійного навчання та психологічної підтримки, створює сприятливе середовище для підвищення залученості співробітників і зміцнення їхньої лояльності. Зміна підходу до розвитку персоналу, що акцентує увагу на індивідуальних планах кар'єрного зростання та підтримці інноваційного мислення, дозволяє працівникам ефективніше реалізовувати свій потенціал, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

У контексті сучасної України, що перебуває в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту, запропоновані заходи є особливо актуальними. Вони допоможуть зберегти й розвинути людський капітал, забезпечити психологічну стабільність персоналу та підвищити ефективність роботи компанії у складних економічних умовах. Інтеграція цих рекомендацій сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємства, формуванню стійкої корпоративної культури та створенню основи для довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

3.2 Економічне обґрунтування необхідності та очікуваний ефект від впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу

Економічне обґрунтування впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу є важливою частиною управлінських рішень, що дозволяє оцінити доцільність і ефективність запропонованих змін з економічної точки зору. Це процес, який передбачає аналіз витрат та вигод від впровадження нової системи в контексті загальної стратегії компанії. Економічне обґрунтування потрібно для того, щоб показати, як зміни в системі оцінювання та стимулювання персоналу вплинуть на фінансові результати підприємства, зокрема на підвищення продуктивності праці, зниження витрат на рекрутинг, підвищення рівня задоволеності працівників та поліпшення загальної ефективності компанії.

Економічне обґрунтування показує, чи є запровадження нової системи вигідним для компанії, чи сприятиме це досягненню фінансових та організаційних цілей. Воно також дозволяє визначити, які саме фактори в роботі персоналу

потребують удосконалення, а які є критичними для досягнення бажаних результатів. У разі зміни системи оцінювання та стимулювання персоналу, необхідно чітко продемонструвати, як саме ці зміни покращать ефективність роботи співробітників, знизять плинність кадрів, підвищать рівень задоволеності клієнтів та зростання доходів компанії. Важливо врахувати, що економічне обґрунтування також повинно враховувати витрати на впровадження нової системи, зокрема на навчання персоналу, створення нових стандартів оцінки та інтеграцію нових інструментів для моніторингу результатів.

Запропоновані зміни у системі оцінювання та стимулювання персоналу є необхідними, оскільки вони дозволяють досягти більш збалансованих і об'єктивних результатів. Вони повинні підвищити рівень мотивації працівників, покращити взаємодію між співробітниками та керівництвом, а також покращити фінансові показники через підвищену продуктивність та якість виконання завдань. Впровадження нової системи сприятиме зменшенню витрат на утримання персоналу та рекрутинг, оскільки працівники будуть більш мотивовані працювати в компанії, якщо відчують, що їх досягнення оцінюються справедливо, а їх зусилля винагороджуються відповідно до результатів.

Ці зміни впливають на кілька аспектів діяльності компанії. По-перше, вони підвищують продуктивність праці, оскільки працівники отримають чіткіші орієнтири і зрозуміють, що їх досягнення безпосередньо впливають на їхні бонуси та кар'єрне зростання. По-друге, зміни в системі стимулювання дозволять знизити плинність кадрів, адже працівники знатимуть, що їх вклад в роботу оцінюється і винагороджується. По-третє, поліпшення взаємодії між працівниками та керівництвом дозволить покращити атмосферу в колективі, що позитивно позначиться на роботі в команді та загальному настрої.

Для наочності та кращого розуміння запропонованих змін у системі бонусів, нижче представлено порівняння старої та нової бонусної системи (табл. 3.5). Це дозволяє зрозуміти, як зміни в розподілі бонусів і оцінці ефективності співробітників можуть вплинути на загальну мотивацію працівників, їх продуктивність, а також на фінансові результати компанії.

У таблиці порівнюються основні показники, які визначають розмір бонусів, та відповідні відсоткові ставки для кожної з систем, що допомагає оцінити їх взаємозв'язок з результатами діяльності. Це порівняння дозволяє продемонструвати, як нова система бонусів стане більш гнучкою, справедливою та ефективною, сприяючи кращому виконанню стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз розподілу бонусів в старій та новій системі оцінювання та стимулювання персоналу ТОВ «Керхер»

Показник	Стара система KPI	Нова система KPI
Продуктивність	25%	30%
Якість виконання завдань	25%	20%
Терміни виконання завдань	25%	15%
Задоволеність клієнтів (CSAT)	15%	20%
Ініціативність	10%	15%
Загальний розподіл бонусів	Залежно від виконання кожного показника, але менший акцент на продуктивність та задоволеність клієнтів	Збільшено акцент на продуктивності та задоволеності клієнтів для стимулювання кращих результатів
Мотивація та фінансовий результат	Бонуси менш диференційовані	Більш детальний підхід з високим акцентом на ключових факторах (продуктивність, CSAT)

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

В таблиці 3.6 продемонстровано, як нова система оцінювання та стимулювання персоналу значно покращить процеси в компанії, змінивши систему KPI, додавши індивідуальний підхід та дозволивши впровадити більш прозору та ефективну систему розвитку персоналу.

Оцінка впливу запропонованих заходів є ключовим етапом процесу оптимізації системи оцінювання та стимулювання персоналу, оскільки вона

дозволяє не лише передбачити потенційні результати, але й обґрунтувати доцільність впровадження змін.

Таблиця 3.6 - Порівняльний аналіз якісних змін старої та нової системи оцінювання та стимулювання персоналу

Критерій	Стара система	Нова система
Залежність від KPI	Висока залежність від KPI для оцінки результатів працівника	Зменшена залежність від KPI, акцент на інші показники ефективності та розвиток
Оцінка результатів	Переважно кількісні показники, що зумовлені KPI	Поєднання кількісних та якісних показників, включаючи 360-градусний зворотний зв'язок
Методи зворотного зв'язку	Обмежені методи зворотного зв'язку, фокус на оцінці за допомогою керівництва	Впровадження 360-градусного зворотного зв'язку, опитування співробітника, самооцінка
Індивідуальний підхід	Мінімальний індивідуальний підхід у оцінці та стимулюванні	Індивідуальні плани розвитку, гнучка система стимулювання, кар'єрне зростання
Стратегія розвитку співробітників	Мінімальна увага до довгострокового розвитку персоналу	Акцент на створення персоналізованих планів розвитку та можливостей для навчання
Система стимулювання	Зосередження на фінансових винагородах, обмежені бонуси за результатами KPI	Різноманітні види стимулювання: фінансові, нематеріальні бонуси, можливості для кар'єрного росту
Прозорість процесу оцінювання	Оцінка з меншою прозорістю, значна роль особистих відносин з керівництвом	Більш прозора система оцінювання, залучення співробітників до процесу, об'єктивні критерії
Рівень задоволеності співробітників	Середній рівень задоволеності через незадоволення відсутністю варіативності в оцінці	Очікується підвищення задоволеності завдяки індивідуальним підходам та розвитку
Прогнозовані вигоди	Зниження мотивації через надмірну сфокусованість на KPI	Підвищення продуктивності та залученості співробітників через збалансовану систему оцінювання
Тривалість впроваджень	Змінювалася повільно через стабільність і високий рівень залежності від наявних процесів	Стратегія більш гнучкого впровадження з кроками для тестування та коригування

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Завдяки цьому етапу можна визначити, як нові підходи вплинуть на продуктивність, рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та економічну ефективність компанії. Такий аналіз забезпечує більш усвідомлене прийняття рішень, підвищує прозорість процесу змін і сприяє адаптації системи до реальних потреб організації.

Впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер» є стратегічно важливим кроком, спрямованим на підвищення ефективності роботи компанії та задоволення потреб працівників. Зміни в існуючій системі дозволяють вирішити низку проблем, що призводили до стресу та зниження мотивації серед співробітників. Нова система включає комплексний підхід до оцінювання, інтеграцію якісних та кількісних метрик, розширення можливостей для професійного розвитку та гнучкі механізми стимулювання.

Для того, щоб оцінити ефективність та вплив нової системи KPI на загальну діяльність компанії, необхідно спочатку прорахувати її вартість впровадження. Вартість впровадження нової системи оцінювання та стимулювання персоналу є важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє визначити фінансові ресурси, які будуть витрачені на розробку, адаптацію, навчання персоналу, а також на інтеграцію нової системи з існуючими бізнес-процесами компанії. Оцінка цих витрат допомагає зрозуміти, чи виправдані ці інвестиції з точки зору потенційних вигод, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення фінансових результатів компанії. Нижче наведено розрахунок вартості впровадження нової системи KPI, який дозволяє більш точно оцінити фінансові витрати на цей процес.

1. Розробка та впровадження нової системи KPI

– Розробка методології та KPI. Це включає витрати на консультаційні послуги з розробки нової системи KPI, які можуть включати роботу консультантів або залучених експертів. Орієнтовна вартість: 100 000 грн (для невеликої компанії з 200-300 працівниками).

- Адаптація програмного забезпечення. Оновлення існуючих платформ або інтеграція нових програм для моніторингу KPI (наприклад, SAP, Power BI). Орієнтовна вартість: 50 000 грн.

- Інтеграція з іншими системами. Потрібно інтегрувати нову систему з існуючими HR-системами, для збору та аналізу даних про ефективність. Орієнтовна вартість: 30 000 грн.

2. Навчання персоналу

- Тренінги для керівників та HR-менеджерів. Для того, щоб забезпечити ефективне використання нової системи, необхідно провести тренінги для відповідальних осіб. Орієнтовна вартість: 40 000 грн (враховуючи навчання для 10-15 осіб).

- Тренінги для співробітників. Навчання співробітників щодо нових критеріїв оцінки, як вони впливають на бонуси та кар'єрне зростання. Орієнтовна вартість: 60 000 грн (якщо тренінги проводяться для всього персоналу компанії).

3. Комунікаційні витрати

Інформаційні кампанії та комунікація змін. Це витрати на поширення інформації серед персоналу про нову систему (вебінари, інформаційні матеріали). Орієнтовна вартість: 20 000 грн.

4. Адміністративні витрати

Організаційні витрати. Потрібні ресурси для адміністрування процесу впровадження, включаючи співробітників, які будуть контролювати виконання нових KPI. Орієнтовна вартість: 30 000 грн на рік.

5. Оцінка ефективності та коригування системи

Оцінка результатів. Після впровадження необхідно оцінити ефективність нової системи, що включає збори та аналіз результатів, внесення коригувань. Орієнтовна вартість: 20 000 грн (за рік після впровадження).

Загальна вартість впровадження:

- Розробка та впровадження KPI: 100 000 грн
- Адаптація програмного забезпечення: 50 000 грн
- Інтеграція з іншими системами: 30 000 грн

- Навчання персоналу (керівники та співробітники): 100 000 грн
- Комунікаційні витрати: 20 000 грн
- Адміністративні витрати: 30 000 грн
- Оцінка ефективності та коригування: 20 000 грн

Загальна вартість впровадження нової системи KPI: 350 000 грн.

Враховуючи очікувані переваги, зокрема підвищення продуктивності та ефективності персоналу, цей інвестиційний витрат має потенціал швидко окупитися завдяки збільшенню фінансових результатів компанії. Для того, щоб оцінити потенційний вплив нової системи KPI на фінансові та організаційні показники компанії, важливо прорахувати очікувані зміни до її впровадження (табл 3.7). Це дозволить зрозуміти, як система стимулювання та оцінювання персоналу може вплинути на основні аспекти діяльності, зокрема на продуктивність праці, якість виконання завдань, задоволеність клієнтів та фінансові результати.

Таблиця 3.7 - Очікуваний вплив нової системи KPI на фінансові та організаційні показники ТОВ «Керхер»

Показник	До впровадження нової системи	Очікуваний вплив
Фінансові результати	Стабільний рівень	Збільшення доходу (10-20%) завдяки підвищенню продуктивності та ефективності співробітників
Продуктивність праці	Середній рівень виконання завдань	Підвищення продуктивності (5-10%) завдяки чітким цілям та мотивації співробітників
Якість виконання завдань	80% якості завдань	Зниження помилок та покращення загальної якості роботи (10-20%) завдяки більш чітким стандартам
Задоволеність клієнтів (CSAT)	85% задоволених клієнтів	Покращення задоволеності клієнтів (5-10%) через кращу якість обслуговування та взаємодії з персоналом
Плинність кадрів	Високий рівень (15-20% річно)	Зниження плинності кадрів (5-10%) через поліпшення мотивації та лояльності співробітників
Витрати на рекрутинг	Високі витрати через часті звільнення	Зниження витрат на набір персоналу (10-15%) завдяки зменшенню плинності кадрів
Рівень мотивації персоналу	Середній рівень мотивації	Підвищення рівня мотивації завдяки чітким та прозорим критеріям для оцінки результатів роботи

Джерело: створено автором на основі матеріалів ТОВ «Керхер»

Наведена таблиця демонструє очікувані зміни в ключових показниках, що дозволяють оцінити ефективність впровадження нової системи, а також допомагають порівняти очікувані результати з поточним станом справ у компанії. Ця інформація є важливою для обґрунтування інвестицій у нову систему та подальшого моніторингу її ефективності після впровадження.

Враховуючи як очікуваний вплив нової системи КРІ на фінансові та організаційні показники, так і витрати на її впровадження, можна зробити висновок, що зміни є рентабельними для компанії.

Вартість впровадження нової системи КРІ, яка включає розробку та адаптацію методології, навчання персоналу, інтеграцію з іншими системами та комунікаційні витрати, складає орієнтовно 350 000 грн. Однак ці витрати можуть бути швидко компенсовані завдяки очікуваному підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи, зниженню плинності кадрів та витрат на рекрутинг, а також збільшенню задоволеності клієнтів. Згідно з розрахунками, впровадження системи дозволить зростити доходи компанії на 10-20% та знизити витрати на рекрутинг на 10-15%.

У довгостроковій перспективі це призведе до значного збільшення фінансових результатів, що виправдовує початкові інвестиції в нову систему. Крім того, зменшення плинності кадрів і підвищення мотивації співробітників дозволить знизити витрати на підбір персоналу та підтримати стабільність у команді.

Таким чином, враховуючи як витрати на впровадження, так і потенційні вигоди, можна стверджувати, що зміни в системі КРІ будуть рентабельними і призведуть до значного покращення ефективності та фінансових результатів компанії.

ВИСНОВКИ

Можемо підвести підсумок проведеного дослідження, яке було спрямоване на вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності управління персоналом через оптимізацію існуючих підходів до оцінювання та стимулювання працівників.

Метою дослідження було визначення основних недоліків чинної системи, розробка рекомендацій для її вдосконалення та оцінка їх економічної доцільності. На основі зібраних даних і виконаного аналізу можна стверджувати, що поставлена мета дослідження була досягнута.

У першому розділі дипломної роботи було проведено ґрунтовний аналіз теоретичних основ оцінювання та стимулювання персоналу. Вивчено сучасні підходи до управління людськими ресурсами, методи оцінювання ефективності працівників і систем матеріального та нематеріального стимулювання. Особливу увагу приділено питанням зв'язку між якістю управління персоналом і загальною результативністю організації. Теоретична частина дала змогу визначити, що ефективна система оцінювання та стимулювання має базуватися на комплексному підході, який враховує як кількісні, так і якісні показники, а також сприяє створенню умов для особистісного та професійного розвитку співробітників.

Другий розділ роботи було присвячено аналізу поточного стану системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер». Використано широкий спектр методів, зокрема SWOT-аналіз, аналіз показників динаміки трудових ресурсів та фінансових показників, а також оцінка ефективності існуючої системи оцінювання та стимулювання персоналу. Отримані результати вказали на кілька ключових проблем, серед яких незбалансованість системи оцінювання по KPI, що призводить до одноманітного підходу до оцінки результативності працівників, а також відсутність системного підходу до системи нематеріальних стимулів, що призводить до зниження рівня мотивації та залученості співробітників. Також було виявлено, що система стимулювання має обмежену гнучкість, що знижує її ефективність у мотивації працівників різного рівня. На основі проведеного

аналізу було сформульовано висновки щодо необхідності впровадження комплексного підходу до оцінювання та стимулювання персоналу, який передбачає інтеграцію кількісних і якісних показників, а також створення умов для кар'єрного росту.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу в компанії. Було розроблено конкретні рекомендації, що включають перехід до оновленої системи комплексного оцінювання працівників із використанням методу 360-градусного зворотного зв'язку, впровадження індивідуальних планів розвитку та підвищення гнучкості системи стимулювання. Зокрема, було запропоновано змінити структуру показників КРІ у процесі оцінювання, розділивши їх за індивідуальним, командним та стратегічним впливом. Важливим елементом нової системи стало впровадження навчальних програм для керівників і співробітників з метою адаптації до нових методів оцінювання.

Для забезпечення ефективності впровадження нових підходів було розроблено детальний план реалізації, який включає кілька етапів: підготовчий етап, навчання персоналу, пілотне впровадження, масштабування та постійний моніторинг. На кожному етапі було передбачено конкретні дії, відповідальних осіб та індикатори результативності. Було прораховано вартість впровадження нової системи і очікувані фінансові ефекти на компанію та було прийнято рішення про доцільність її розробки. Економічне обґрунтування показало, що впровадження нової системи дозволить підвищити фінансові результати за рахунок збільшення продуктивності та зниження витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників, а також підвищить рівень задоволеності клієнтів та якості послуг, що надаються.

Очікуваний ефект від впровадження нової системи оцінювання та стимулювання включає створення сприятливого робочого середовища, зниження рівня стресу серед працівників, підвищення їхньої залученості та задоволеності роботою.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність і необхідність удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу в ТОВ «Керхер», оскільки існуюча система не повністю відповідає вимогам швидко змінюваного ринку та не забезпечує належного рівня мотивації й залученості співробітників. Зокрема, наявні підходи до оцінки працівників часто не відображають їхній реальний внесок у досягнення бізнес-цілей, що може призводити до зниження продуктивності та незадоволення серед персоналу. Тому необхідно впровадити більш прозорі, ефективні та адаптивні механізми оцінки, які зможуть враховувати як індивідуальні досягнення, так і колективні результати роботи.

Впровадження запропонованих заходів, таких як розробка більш детальної та багатофакторної системи оцінювання, перехід до гнучких методів мотивації, а також введення постійного зворотного зв'язку з працівниками, дозволить значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Це дасть змогу створити чітку і справедливую систему винагород, що мотивуватиме співробітників на досягнення високих результатів, а також сприятиме розвитку їхнього професійного потенціалу. Крім того, завдяки адаптації системи оцінки до поточних потреб компанії, керівництво зможе оперативно реагувати на зміни в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, а також сприяти підвищенню ефективності взаємодії між різними підрозділами.

Ці зміни також сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії, адже система мотивації і розвитку персоналу безпосередньо впливає на рівень залученості працівників і їхню готовність працювати над досягненням цілей організації. Крім того, удосконалення процесу оцінки та стимулювання дозволить ТОВ «Керхер» бути більш гнучким у прийнятті рішень щодо кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та адаптації до нових вимог ринку.

В результаті, ці заходи не лише сприятимуть підвищенню поточної ефективності роботи персоналу, але й створять умови для стійкого розвитку компанії в конкурентному середовищі, дозволяючи ТОВ «Керхер» зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Н.О., Іващенко Ю.В. Мотиваційні аспекти управління трудовою діяльністю. Дніпро: ДНУ, 2020, 65 с.
2. Бендер В.І., Кравчук Л.О. Технології мотивації персоналу у сучасному HR-менеджменті. Бізнес-педагогіка, 2020. №3, с. 87-91.
3. Білявська Н.В., Мельник Н. І. Моделі управління персоналом у сучасних організаціях. Економічний простір, 2020. №160, 112 с.
4. Бойко Л.О., Томенко К.О. Стратегії розвитку персоналу на підприємствах України. Бізнес і суспільство, 2020. №6, с. 56-62.
5. Бондаренко С.О. Управління талантами: оцінювання та розвиток. Запоріжжя: Стратегія, 2020, с. 95-99.
6. Вернигора Л.М. Сучасні підходи до розвитку людського капіталу. Полтава: Регіон, 2023, 59 с.
7. Власенко Ю.О. Адаптація нових методів HR-менеджменту до вітчизняних реалій. Бізнес-інформ, 2021. №9, с. 45-49.
8. Гаврилюк С.О. Системи мотивації праці: сучасні виклики та інструменти. Харків: ХНЕУ, 2023, 91 с.
9. Гладченко Н.В. Розвиток стратегій управління людськими ресурсами в українських компаніях. Економіка та управління, 2021. №4, с. 52-56.
10. Глушко І.А. Сучасні тренди в системах преміювання персоналу. Київ: Альтернативи, 2024, с. 54-62.
11. Гнатюк А.О. Гнучкі системи стимулювання персоналу: перспективи впровадження. Київ: Грамота, 2024, с. 33-35.
12. Гнатюк М.О. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: КНТ, 2021. 221 с.
13. Гончаренко Т.А. Управління талантом у сучасних організаціях. Економіка підприємства, 2021. №5, с. 80-85.
14. Грушко Л.С. Перспективи розвитку системи оцінювання персоналу в умовах сучасної економіки. Теорія і практика управління, 2021. №9, с. 112-118.

15. Данилова С.А., Соловйова І.М. Мотивація персоналу в умовах економічної нестабільності. Інновації в економіці, 2020. No7, с. 110-116.
16. Дорошенко О.В. Впровадження нових технологій в управління персоналом. Управлінська наука, 2020. No3, с. 56-60.
17. Захарова Т.П., Кравчук Ю.О. Інноваційні моделі оцінювання персоналу. Ужгород: Карпатська зірка, 2021, 100 с.
18. Іванова І.В. Роль HR-менеджменту у розвитку організаційної культури підприємства. Український журнал прикладної економіки, 2020. No5, с. 102-109.
19. Ігнатенко К.А. Моделі управління персоналом у цифрову епоху. Київ: Академія, 2021, 25 с.
20. Коваленко О.П. Аналіз і оцінювання ефективності систем управління персоналом. Київ: Політехніка, 2020, 29 с.
21. Ковальчук Т.І., Кравченко В.І. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу. Економічний вісник університету, 2021. No2, с. 56-62.
22. Козак В.В. Тенденції розвитку HR-менеджменту в умовах кризових явищ. Стратегічне управління, 2021. No2, с. 45-50.
23. Корж В.І., Семенюк М.А. Управління знаннями у сфері праці. Рівне: Орієнтир, 2021, 45 с.
24. Лазаренко В.С. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Вісник економічної науки України, 2021. No7, с. 98-102.
25. Літвінова М.І. Новітні тенденції в управлінні персоналом в умовах глобалізації. Економіка і суспільство, 2020. No21, с. 72-77.
26. Лисенко П.Г., Степаненко В.М. Ефективність праці в контексті управління персоналом. Тернопіль: Економічна думка, 2022, 70 с.
27. Матвієнко О.В. Зміна парадигми мотивації в умовах постковідної реальності. Херсон: Таврія, 2022, 66 с.
28. Мищенко О.І., Печерська С.О. Роль HR-менеджера в умовах цифрової трансформації. Практична економіка, 2020. No9, с. 31-35.
29. Павленко І.М., Орлов О.В. Оптимізація оплати праці в умовах кризи. Луцьк: Вежа, 2023, с. 10-12.

30. Павленко Н.М. Розвиток стратегічного управління персоналом. Кадровий менеджмент, 2021. No3, с. 40-44.
31. Петров В.О., Іваненко М.М. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства. Вінниця: ВНТУ, 2023, с. 84-85.
32. Поляков В.П., Чернишенко Л.С., 2023. Критерії оцінювання навчальних досягнень: зміни та перспективи. Чернівці: Рута, 2023, с.45-46.
33. Попова І.В. Використання інноваційних методів у управлінні персоналом. Вісник економіки та менеджменту, 2020. No4, с. 63-68.
34. Савченко Л.М. Стратегії управління персоналом в умовах цифровізації. Бізнес інформ, 2021. No2, с. 34-39.
35. Семенюк І.А. Управління розвитком персоналу підприємств України в умовах невизначеності. Львів: ЛНУ, 2021, с. 44-47.
36. Слободянюк О.П. Індивідуальні плани розвитку співробітників: підходи до оцінки. Івано-Франківськ: Прикарпаття, 2024, с. 45-51.
37. Смирнова Л.В., Бойко А.П. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Київ: КНЕУ, 2022, 63 с.
38. Ткаченко І.В., Грищенко О.М. Оцінка компетенцій працівників: методичні підходи та перспективи. Одеса: ОНУ, 2022, с. 75-80.
39. Федорова І.В. Управління персоналом у сучасних умовах ринку праці. Журнал менеджменту, 2021. No4, с. 75-81.
40. Федорова Л.В. Управління продуктивністю праці на основі оцінки ефективності персоналу. Журнал управлінських наук, 2020. No5, с. 65-70.
41. Черненко О.А. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах глобалізації. Соціально-економічні проблеми і держава, 2021. No2, с. 19-23.
42. Чорний Л.В., Борисенко Ю.П. Оцінювання та мотивація як інструменти підвищення ефективності персоналу. Львів: Вісник, 2023, 88 с.
43. Шахно А.Ю., Чернявський Д.О. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання. Кривий Ріг: КНУ, 2019, с. 101-102.

44. Шевченко Л.Ю. Інструменти HR-менеджменту для забезпечення ефективності організації. Соціальна економіка, 2021. No1, с. 87-92.
45. Яковлев О.М., Тарасова І.О. Вплив технологій на розвиток HR-стратегій. Інновації в управлінні, 2020. No8, с. 99-103.
46. Bell S., Sheldon K. Human Resource Management and Organizational Development: Strategies for Success. *Journal of Business Research*, 2021. Vol. 12, No1, p. 25-30.
47. Aguinis H., Burgi-Tian C. Advances in Performance Management: Practices, Research, and Theoretical Directions. *Organizational Psychology Review*, 2021. Vol. 12, p. 72–74.
48. Gruman J.A., Saks A.M. Performance Management and Employee Engagement: Exploring Synergies. *Human Resource Management Review*, 2022. Vol. 32, p. 12–16.
49. Karatepe O.M., Shulla K. Green Work Environments and Employee Motivation: The Mediating Role of Engagement. *Sustainability*, 2022. Vol. 14, p. 15–18.
50. Smith A., Jones B. Global Trends in Human Resources and Organizational Development. *International Journal of HR Management*, 2021. Vol. 18, No2, p. 56-60.