

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«Система оцінювання персоналу підприємства
(на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»)»**

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти,
групи 401-ЕП спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

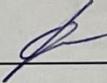
Оріхівський І.О.

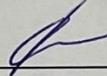
Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Скриль В.В.

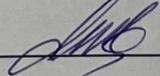
Полтава - 2024 р.

Здобувач 18.06. 2024 р.  І.О. Оріхівський

Керівник роботи 20.06. 2024 р.  Т.О. Галайда

Нормоконтроль 20.06. 2024 р.  Т.О. Галайда

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 20.06.2024р.  М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
факультета економіки, підприємництва та маркетингу
Рівень вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
«15» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Оріхівський Іван Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Система оцінювання персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ
«Фолінік Ко»)

Рівень роботи Галайда Т.О., ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року №1481/1-фа
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність
підприємства

Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно
розробити) 1. Теоретичні та методологічні задачі
функціонування системи оцінювання персоналу на
підприємстві. 2. Статистико-економічна діяльність
ТОВ «Фолінік Ко». 3. Удосконалення системи
оцінювання персоналу ТОВ «Фолінік Ко».

Перелік графічного матеріалу:

допоміжний матеріал у кількості 20 аркушів представлений у
додатку Д

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Галайда Т.О., старший викладач	06.05.2024	26.05.2024

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач


(підпис)

Оріхівський І.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Галайда Т.О.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

43. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
44. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
45. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Оріхівський І.О. Система оцінювання персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 86 сторінок, 21 таблиць, 27 рисунків, 83 найменування використаної літератури, 5 додатків.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад функціонування системи оцінювання персоналу підприємства та розроблення напрямів щодо її вдосконалення і підвищення ефективності.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічна діяльність ТОВ «Домінік Ко», яке займається виробництвом і реалізацією продукції в кондитерській промисловості.

Предметом дослідження є оцінювання персоналу підприємства та пошук шляхів підвищення його ефективності.

У роботі досліджено: теоретичні та методичні основи формування системи оцінювання персоналу підприємства; проведено аналіз стану та перспектив розвитку кондитерського виробництва в Україні; розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства; проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства і забезпечення стану охорони праці; здійснено аналіз ефективності діяльності персоналу та існуючої системи оцінювання працівників.

В результаті виконання роботи розроблені напрями удосконалення методів та процедур оцінювання персоналу підприємства

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в системі управління персоналом та забезпечення ефективного управління ефективністю праці.

Ключові слова: персонал, оцінювання, методи оцінювання персоналу, компетентність, ефективність, результативність, продуктивність праці.

ABSTRACT

Orihivskiy I.O. The company's personnel evaluation system (based on the materials of Dominik Co. LLC). Qualification work of a bachelor for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». – Poltava: Poltava: National University «Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2024.

The work contains 86 pages, 21 tables, 27 figures, 83 titles of used literature, 5 applications.

The purpose of this work is to study the theoretical and methodological foundations of the functioning of the company's personnel evaluation system and to develop directions for its improvement and efficiency improvement.

The object of the research is "Dominik Co" LLC, which is engaged in the production and sale of products in the confectionery industry.

The subject of the research is the evaluation of the company's personnel and the search for ways to improve its efficiency.

The work examines: theoretical and methodical foundations of the formation of the company's personnel evaluation system; an analysis of the state and prospects for the development of confectionery production in Ukraine was carried out; the organizational and legal foundations of the enterprise's activity are considered; an analysis of the main economic and financial indicators of the enterprise's activity and ensuring the state of labor protection was carried out; an analysis of the effectiveness of the staff and the existing employee evaluation system was carried out.

As a result of the work, directions for improving methods and procedures for evaluating the company's personnel were developed

The obtained results can be used by the management of the enterprise in the personnel management system and ensuring effective management of labor efficiency.

Key words: personnel, evaluation, methods of personnel evaluation, competence, efficiency, effectiveness, labor productivity.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні та методологічні засади функціонування системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	9
1.1. Сутність та функції оцінювання працівників в системі управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2. Принципи та критерії оцінювання персоналу.....	14
1.3. Методи та показники оцінювання персоналу підприємства.....	19
Розділ 2 Організаційно-економічна діяльність ТОВ «Домінік Ко».....	27
2.1. Характеристика стану та перспектив розвитку кондитерського виробництва в Україні.....	27
2.2. Організаційно-економічні засади діяльності підприємства.....	32
2.3. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	37
2.4. Забезпечення стану охорони праці персоналу на підприємстві.....	43
Розділ 3. Удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «Домінік Ко».....	6
3.1. Аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства та існуючої системи його оцінювання.....	46
3.2. Напрями удосконалення методів та процедур оцінювання персоналу підприємства	54
Висновки та пропозиції.....	67
Список використаних джерел.....	69
Глосарій.....	78
Додаток А. Економічні та фінансові показники ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 рр.....	87
Додаток Б. Фінансова звітність за 2020 рік.....	90
Додаток В. Фінансова звітність за 2021 рік.....	95
Додаток Г. Фінансова звітність за 2022 рік.....	99
Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....	103

ВСТУП

Сучасні HR-практики зазнають постійних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною пріоритетів розвитку підприємництва, змінами ціннісних орієнтацій та потреб працівників, посиленням ролі соціальної відповідальності бізнесу. Недостатній рівень ефективності діяльності персоналу є негативним чинником зниження ефективності бізнесу.

Підвищення ефективності використання HR в економічній діяльності суб'єктів підприємництва неможливе без наявності адекватних сучасним вимогам систем оцінювання працівників, їх якісних характеристик і результатів діяльності. Успішними є HR-практики компаній, які переживають систематичні трансформації, здійснюється їх адаптація до викликів в умовах економічних, політичних та соціальних криз у країнах та суспільстві в цілому.

Отже, тема даної випускної роботи є актуальною, оскільки пов'язана з пошуком шляхів вирішення проблемам формування ефективних та реально здійснених в умовах обмеженості ресурсів систем оцінювання персоналу на рівні підприємства.

Актуальні питання подолання наслідків викликів у застосуванні методичних підходів до управління та оцінювання персоналу в різних галузях економіки досліджувалися з початку ХХ століття і продовжують вивчатися значною кількістю науковців та практиків, зокрема, таких науковців як Білик О.М., Бучинська Т.В., Ведерніков М.Д., Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Жосан, Г.В., Кириченко, Н.В., Криворучко О.М., Крушельницька О.В., Малтиз В.В., Цимбалюк С.О., Соколова Л.В., Суліменко Д.В., Череп О.Г., Чобіток В.І., Шаповал О.А., Яшкіна Н.В. та інші. Водночас підприємницькі структури потребують постійного вдосконалення процесів і процедур оцінювання працівників як складової загальної HR-системи, оскільки наразі не існує єдиного методологічного підходу до створення на підприємствах різних сфер діяльності універсальної системи оцінювання персоналу.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад функціонування системи оцінювання персоналу підприємства та розроблення напрямів щодо її вдосконалення і підвищення ефективності.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДОМІНІК Ко», яке займається виробництвом і реалізацією продукції в кондитерській промисловості.

Предметом дослідження є оцінювання персоналу підприємства та пошук шляхів підвищення його ефективності.

Для досягнення мети даної роботи поставлені для вирішення наступні завдання:

- розглянути сутність, та функції оцінювання працівників в системі управління персоналом на підприємстві;
- визначити принципи та критерії оцінювання персоналу;
- дослідити методи та показники оцінювання працівників підприємства;
- надати характеристику стану та перспектив розвитку кондитерського виробництва в Україні;
- розглянути організаційно-економічні засади діяльності підприємства;
- провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко»;
- проаналізувати рівень забезпечення стану охорони праці персоналу на підприємстві;
- провести аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства та існуючої системи його оцінювання;
- сформулювати напрями удосконалення методів та процедур оцінювання персоналу підприємства з оцінкою їх ефективності.

В результаті виконання кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо застосування комплексної системи оцінювання працівників підприємства та запропоновані заходи щодо вдосконалення методів оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та функції оцінювання персоналу в системі управління персоналом на підприємстві

Оцінювання діяльності працівників об'єктивно необхідна складова ефективного функціонування системи управління персоналом, а також інших сфер діяльності кожного сучасного підприємства.

Працівники є ключовим ресурсом будь якого підприємства. Більшою мірою цей ресурс відіграє головну роль в діяльності компанії, ніж матеріально-технічне забезпечення, тому складно уявити розвиток бізнесу та економічних систем в цілому без розвитку персоналу. Ефективність управління персоналом визначає рейтингові позиції підприємств на ринку та конкурентні позиції. Рационально сформована, якісна, ефективна з точки зору забезпечення організаційної, соціальної та економічної ефективності в комплексі, система управління персоналом забезпечує підприємство позитивною динамікою зростання, зміцненням позицій серед конкурентів та дає можливість втримувати споживачів. Оцінювання працівників відіграє у більшості випадків ключову роль у здійсненні стратегічного управління як усією компанією, так і її персоналом

Для формування своїх конкурентних переваг кожна виробнича компанія має розраховувати на професійно-кваліфікаційні та ділові якості власних HR (компетентність, спроможність підвищувати продуктивність, виробляти продукцію високої якості за світовими стандартами, здатність генерувати та впроваджувати інновації тощо).

Сутність терміну «оцінювання персоналу» серед науковців трактується досить схоже (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз терміну «оцінювання персоналу»

Джерело	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.
Савченко В.А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.
Цимбалюк С.О. Білик О.М.	Оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо).
Догадіна В.Ю.	Оцінювання працівників підприємства – це процедура, за допомогою якої здійснюється порівняльна характеристика з установленим еталоном, за результатами якої встановлюється відповідність (невідповідність) працівника посаді, яку він займає, та його здатність (нездатність) до вирішення поставлених завдань.
Криворучко О.М., Водолажська Т.О.	Оцінка персоналу – це процес визначення певних характеристик персоналу (рівня кваліфікації, ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці тощо) і їх порівняння з відповідними еталонами, вимогами та нормативами
Пушкар З.М., Пушкар Б.Т.	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог.
Суліменко Д.В.	Оцінювання персоналу – важливий елемент ефективного управління, це цілеспрямований процес визначення наявності професійних та особистісних якостей працівника з метою встановлення відповідності його займаній посаді або виконуваній роботі.
Лобза А.В., Щербіна К.В.	Оцінювання персоналу – це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації
Соколовська В.В., Бабчинська О.І.	Оцінювання персоналу — це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Система оцінювання працівників пов'язує та об'єднує всі елементи системи управління персоналом.

В загальному вигляді, оцінювання або як цю категорію ще трактують у науковій літературі, оцінку персоналу визначають як планову, формалізовану, регулярну, стандартизовану процедуру оцінювання якості роботи працівників на основі обраних критеріїв протягом усього періоду трудової діяльності. Зазвичай, у процесі оцінювання перевіряється відповідність характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця [10, 24, 25].

Процес оцінювання персоналу підприємства схематично представлений на рис. 1.1.

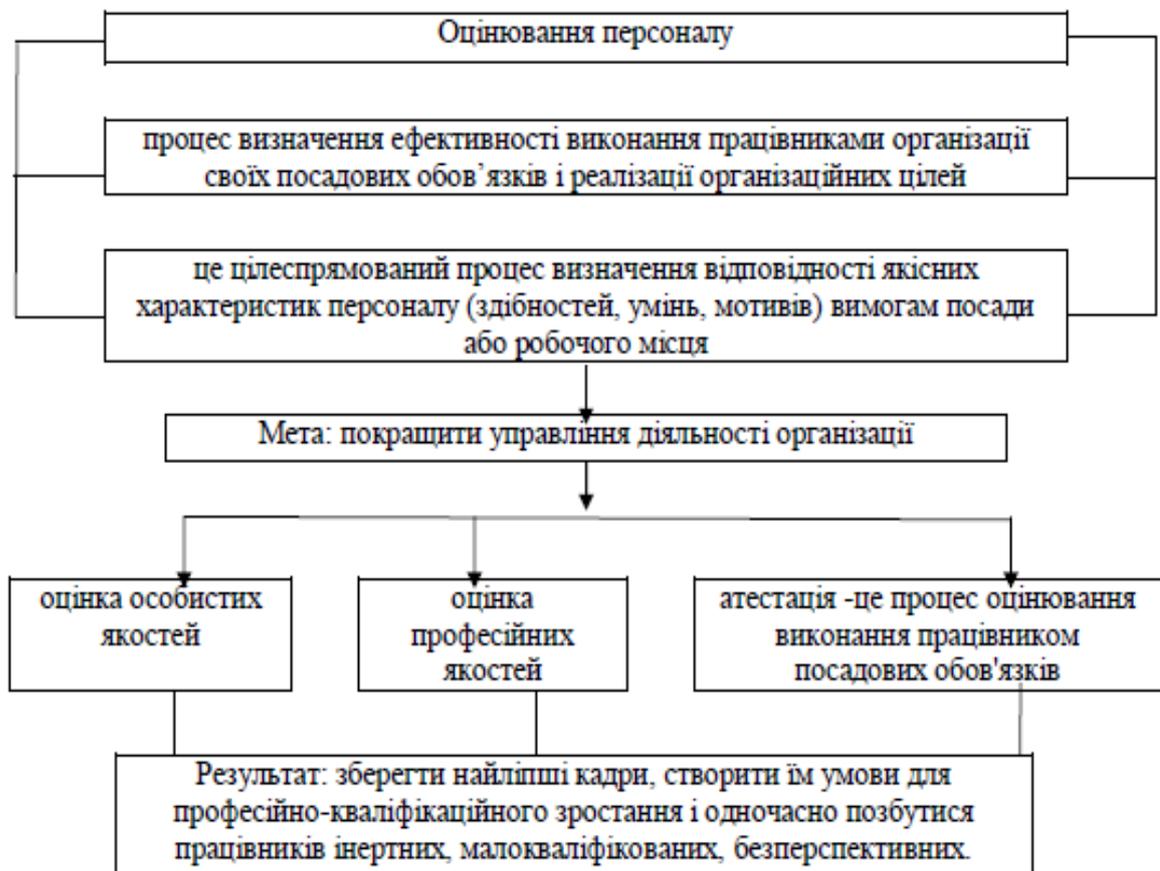


Рисунок 1.1 – Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Використання оцінки персоналу надає можливості:

- 1) підвищити продуктивність праці та результативність підприємства;
- 2) підвищити рівень мотивації та лояльності працівників до підприємства та керівництва;

3) виявляти потреби у розвитку працівників (професійного, кар'єрного, особистого);

4) визначати ефективність діючих планів забезпечення підприємства персоналом та його розвитку і підвищення продуктивності праці;

Оцінюванню підлягають не лише потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і ступінь реалізації даних можливостей в процесі виконання робочих чи посадових обов'язків, відповідність діяльності певній моделі компетенцій, конкретним умовам виробництва.

У той же час, оцінюються й результати праці не лише кількісно, алей щодо їх відповідності певним нормативним вимогам, рівня досягнення планових показників, ступінь досягнення поставлених цілей [27, 33].

Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва.

Розглянемо у поєднанні цілі та функції оцінювання персоналу (рис. 1.2)

Для формування системи оцінювання персоналу більшості виробничих підприємств доцільно взяти за основу класифікацію цілей Д. Макрегора [55]:

1) Адміністративна ціль (прийняття кадрових рішень щодо переміщень, ротацій, розвитку компетенцій та кар'єри, заохочень чи покарань, припинення трудових відносин).

2) Інформаційна ціль (забезпечення фахівців різних рівнів управління необхідною інформацією щодо виконання їхньої роботи);

3) Мотиваційна ціль (взаємозв'язок між матеріальною винагородою та нематеріальними стимулами та трудовою поведінкою та результатами праці, що змушує працівників підвищувати компетентність, розвиватися).

Керівництву та HR-департаменту (службі управління персоналом) кожної компанії доцільно враховувати рівень мотивації працівників різних груп, оскільки це один із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг на ринку, особливо в кризових ситуаціях.



Рисунок 1.2 – Цілі та функції системи оцінювання персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Результати оцінювання повинні розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності [27].

Керівництво підприємств під час аналізу отриманих результатів оцінювання отримує детальну інформацію для прийняття певних кадрових рішень та коригування кадрової політики (дані про продуктивність, потенційні можливості та перспективи зростання, причини низької ефективності, потреби та пріоритети в розвитку, пошук та підбір методи вдосконалення організації праці).

Для кожної компанії доцільним є коригування цілей оцінювання на різних етапах свого життєвого циклу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Коригування цілей формування системи та здійснення процедур оцінювання персоналу підприємства

Раціональні	Ірраціональні
Виявлення ступеня професійної компетентності та ділової активності, перевірка відповідності моделі компетенцій чи профілю посади (паспорту чи стандарту робочого місця)	Переміщення (ротації), звільнення, набір персоналу, управління плінністю
Визначення ступеня підготовленості персоналу до змін чи інновацій	Копіювання моделей конкурентів або використання кращих практик
Виявлення ключових співробітників і формування резерву на керівні (ключові) посади	Отримання вичерпної інформації про кожного працівника
Підтвердження досягнень (цілі навчання, підвищення кваліфікації), обґрунтування винагород	Прагнення керівників тримати персонал в постійній напрузі або стимулювати розвиток

За результатами аналізу можна стверджувати, що керівництву підприємств, його лінійним та HR-менеджерам необхідно володіти повною та всебічною інформацією про працівників та їх характеристики і результати діяльності, щоб оцінювання було об'єктивним та ефективним і доцільним.

1.2. Принципи та критерії оцінювання персоналу

Принципами найбільш повного виконання функцій оцінювання персоналу, яких доцільно дотримуватися на підприємстві при формуванні систем оцінювання, можуть виступати:

- 1) невідворотність (обов'язковість) процесів оцінювання;
- 2) систематичність оцінювання (оцінка кожного працівника);
- 3) комплексність (оцінюванню підлягають усі сторони діяльності).
- 4) об'єктивність (використання достатньо повної системи показників для опису характеристик працівника);
- 5) просування (широке ознайомлення усіх працівників з процедурами та методами оцінки та доведення результатів довідома всіх зацікавлених сторін);
- 5) демократичність і прозорість (участь громадськості в оцінюванні колег і підлеглих) [41, 47].

Важливим завданням оцінювання персоналу є забезпечення зворотного зв'язку з працівниками: працівники повинні знати й розуміти, як саме і за якими

критеріями та показниками оцінюються результати їхньої діяльності, а також усвідомлювати бажання якісного виконання роботи кожного з боку керівництва.

Отже головним принципом формування системи оцінювання персоналу, на нашу думку, повинна бути відкритість (доцільно обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення ефективності його діяльності). Наступним важливим принципом організації оцінювання працівників вважаємо забезпечення зв'язку та поєднання всіх елементів системи управління персоналом в єдине ціле.

Також система оцінювання персоналу повинна базуватись на принципах дієвості (забезпечувати високий рівень мотивації працівників), практичності (зручність у застосування на практиці) та зрозумілості.

Види оцінювання персоналу можна розрізнати за критеріями, які використовуються у HR-практиках.

Розрізняють два види оцінювання працівників: самооцінювання та зовнішнє оцінювання. Процес оцінювання себе і своїх вчинків постійно відбувається в нашій підсвідомості і формує на особистісному рівні кожної людини низку важливих уявлень про власні ідеальний, прийнятний і реальний образи (в рамках «я»-концепції):

- 1) Ідеальний образ (власне еталонне уявлення про себе).
- 2) Нормативний образ (власне бачення стандартного образу людини, який буде прийнятним для оточення і формувати її позитивне сприйняття в суспільстві (колективі), тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе [51, 52].

Критерії проведення оцінювання працівників представлені за їх класифікаційними ознаками на рис. 1.3.

Персональні оцінки можуть проводитися як з відома, так і без відома оцінюваного, при цьому не важливо, оголошувалося це чи ні, а також отримав співробітник результати оцінки чи ні.

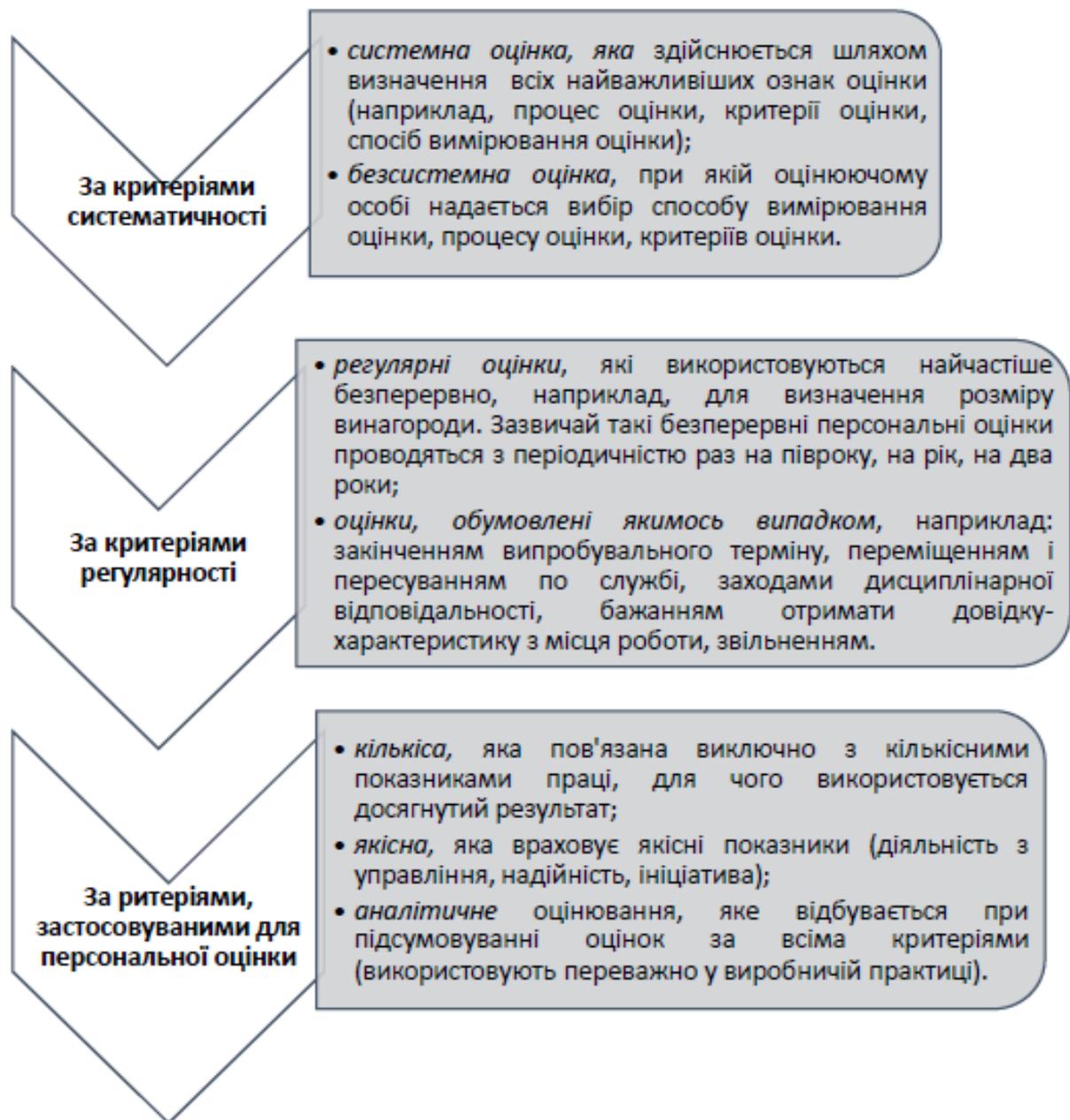


Рисунок 1.3 – Класифікація видів оцінювання працівників

Як свідчить практика провідних країн світу, найбільш доцільним є формування і застосування систем оцінювання персоналу, які сформовані із урахуванням наступних критеріїв:

- форми оцінювання (усне, письмове);
- характер оцінювання (формалізоване; неформалізоване);
- діапазон оцінювання (часткове, комплексне);
- період оцінювання (перманентне, періодичне);
- мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче);

- суб'єкт оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання);
- предмет/критерії в оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання);
- способи отримання оцінок (абсолютні, відносні);
- групи оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, технічні службовці, фахівці, керівники) [27].

На рис. 1.4 відображено основні вимоги до проведення ділового оцінювання працівників компанії.



Рисунок 1.4 – Вимоги та принципи формування системи оцінювання персоналу компанії

На рис. 1.5 представлені основні етапи процедури оцінювання персоналу підприємства.

При формуванні та під час роботи щодо вдосконалення систем оцінювання персоналу для кожного підприємства необхідним елементом є чітке визначення й формулювання критеріїв, за якими ці дії будуть реалізовуватися.

Критерії оцінювання персоналу – це характеристики трудового потенціалу працівників та умов праці, які необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей [55]. Вони повинні характеризувати ефективність роботи конкретної категорії персоналу, забезпечувати постійність результатів оцінювання та їх достовірність.



Рисунок 1.5 – Процедура оцінювання персоналу підприємства

Основними критеріями при формуванні системи оцінки працівників компанії можуть бути (рис. 1.6).

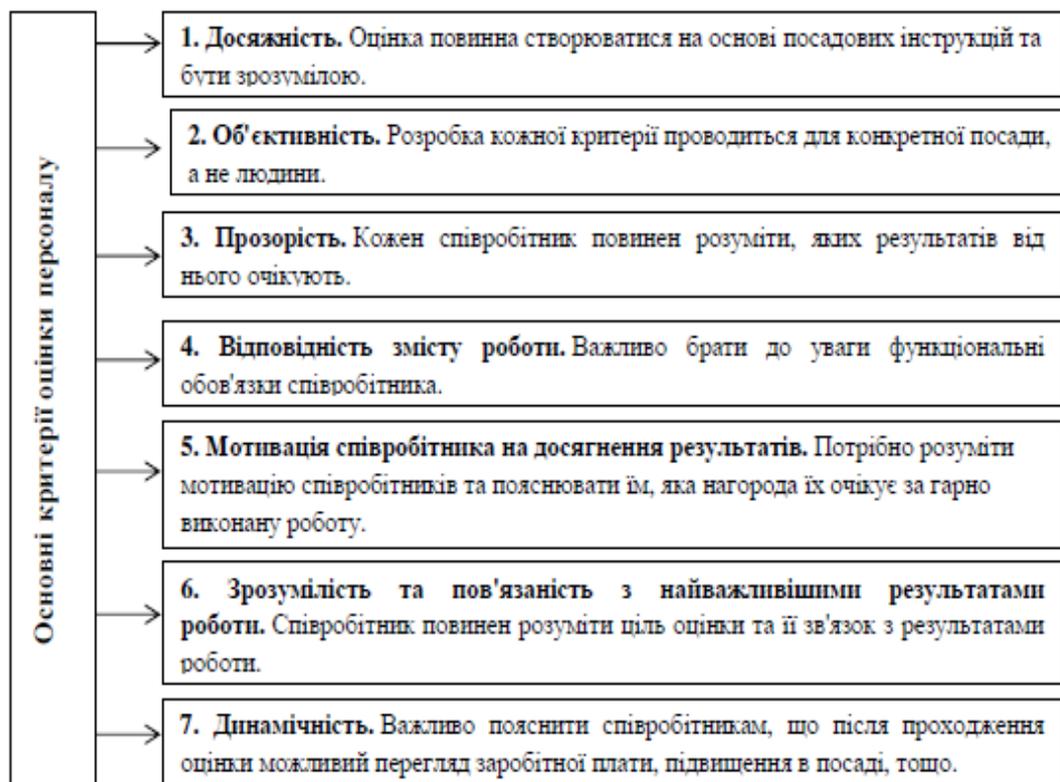


Рисунок 1.6 – Система критеріїв оцінювання персоналу

Далі в роботі розглянуто інші складові елементи системи оцінювання працівників для підприємства: методи та показники оцінювання, які можуть бути застосовані.

1.3. Методи та показники оцінювання персоналу підприємства

Наявність конкретних методик оцінювання персоналу на підприємстві забезпечує оптимальне використання ресурсів та сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів. Методологія оцінювання персоналу як система у світовій HR-практиці сформувалася під впливом багатьох чинників, серед яких головний вплив мало виникнення проблем вирішення практичних завдань здійснення управління HR-процесами з використанням конкретних методів та інструментів.

Методи проведення оцінки персоналу, які застосовуються на підприємстві повинні відповідати його організаційній структурі і специфіці діяльності, особливостей організації праці і виробничих процесів, відповідати цілям, які поставлені перед оцінюванням працівників, використовувати таку кількість показників оцінювання, яка була б і достатньою, тобто оптимальною, і водночас повністю описувала характер діяльності персоналу, поєдувати завдання, які можуть відрізнятися за своїм змістом. У загальній системі оцінювання працівників методи оцінки є головною складовою.

Основним завданням якісних методів оцінювання є фокусування на оцінюванні ефективності роботи та досягнень працівника, за участі його навичок, знань та вміння.

При застосуванні кількісних методів оцінювання базується на певних числових показниках, таких як продуктивність, оборотність, кількість виконаних проектів тощо. Комбіновані методи мають у собі поєднання вищезазначених підходів для досягнення більш повної, точної та об'єктивної оцінки, враховуючи різні аспекти діяльності окремого працівника.

У таблиці представлені найбільш розповсюджені у практиці управління персоналом компаній методи оцінювання працівників (табл. 1.3).

Існує досить значна кількість методів оцінки персоналу, які використовуються підприємствами та організаціями. Їх умовно поділяють на традиційні та сучасні (рис. 1.7).

Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються лише на суб'єктивній оцінці керівника у результаті аналізу досягнень першого. Сучасні методи орієнтовані на майбутнє організації й оцінюють ефективність роботи працівники у групі, його здібності до розвитку, опанування нових знань і процесів [5].

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання персоналу підприємства

Методи	Характеристика методу
1	2
Описовий метод оцінки	Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що оцінюється
Метод класифікації	Заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру
Метод оцінки нормативом роботи	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі
Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій. Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника.
Тестування	Для оцінки працівника можуть бути застосовані різні види професійних, мотиваційних та психологічних тестів (здібностей та схильностей, професійних знань, вмінь(на рівень оволодіння професійними компетенціями), психологічних особливостей темпераменту, на логічне мислення, на виявлення рівня компетентності, на виявлення рівня мотивації, поведінкові, інтелектуальні, на здатність критикувати і сприймати критику, на стресостійкість, здатність до навчання тощо).
Метод порівняння	Керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період.
Інтерв'ю	В інтерв'ю важливо отримати інформацію про наступні компоненти і характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності у різні періоди життя; ставлення до роботи на фірмі; захоплення; самооцінка можливостей, здоров'я; сімейний стан, стосунки в сім'ї; форми проведення дозвілля.
Метод ділових ігор	Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри.

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод "360 градусів"	Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим працівником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнута зворотній зв'язок, яка заснована на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Отримана інформація дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки стають основою для формування програми індивідуального розвитку працівника.
Метод стандартних оцінок	Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі.
Метод рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні особисті від працівника ділові та особисті якості, які і стають критеріями оцінки. Оцінювач зчитує з анкети рейтингу опис певного критерію оцінювання і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного.
Метод заданого розподілу	Під час оцінювання ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, обумовленими дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, при якій керівник відносить підлеглих до певної категорії відповідно до певних (заданих наперед) правил.
Атестація	Особлива форма оцінювання працівника, що полягає в установленні його відповідності вимогам посади, які він обіймає. Основною метою атестації є прийняття рішення про збереження або зміну статусу (посади, категорії, рангу, класу тощо) атестованого працівника на підставі інформації щодо його відповідності посаді та наявності необхідної кваліфікації і компетенцій для професійного (кваліфікаційного) та кар'єрного зростання. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» — це процедура оцінювання професійного рівня працівників відповідно до кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків.

Кожен метод має свої переваги та недоліки. Комплексне їх поєднання дає змогу зібрати інформацію стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників, виявити недостатню ефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у розвитку, визначити шляхи удосконалення організації праці на підприємстві.

На підприємствах популярною технологією все більше стає грейдинг (або грейдування) – оцінювання та ранжування посад, у результаті застосування чого посади працівників розподіляються за рівнями (грейдами) відповідно до їх

цінності для підприємства [12, 17]. Порівняння підходів до визначення та застосування грейдів на підприємствах наведено в табл. 1.4.

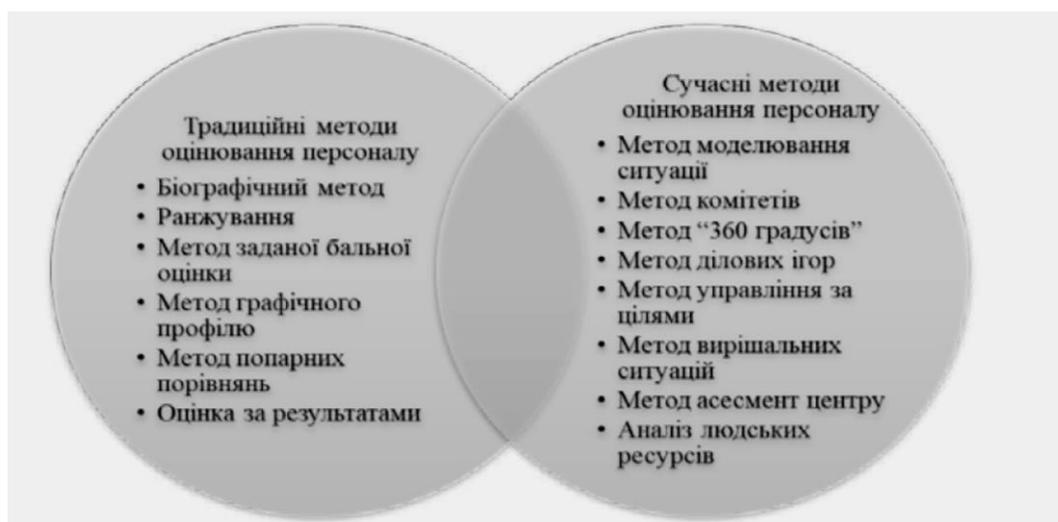


Рисунок 1.7 – Групування методів оцінювання персоналу підприємства

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз грейдингу посади та грейдингу працівника підприємства

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівника
Об'єкт оцінювання	Значення посади (робочого місця) для підприємства	Значущість конкретно працівника для підприємства
Критерії оцінювання	Чинники компетенцій, які належать до конкретної посади: обов'язковий кваліфікаційний рівень, ступінь відповідальності та самостійності, складність роботи, встановлення стратегічних цілей та вплив на результати діяльності, комунікативні і аналітичні здібності та якості, умови праці, робоче навантаження	Чинники компетенцій, що залежать від ступеня відповідальності працівника: вплив на результати діяльності підприємства, рівень самооцінки за досягнутою кваліфікацією, результативністю тощо
Підприємства, яким доцільно використовувати грейдинг	З чітко прописаними та фіксованими функціями посад, що дає змогу різним працівникам виконувати відповідні аналогічні функції та займати відповідні аналогічні посади	Функції і завдання, що виконуються, залежать безпосередньо від конкретного працівника, вимог до кваліфікації, рівня освіти, різноманітних навичок працівників
Результат запровадження	Посадові оклади, які збалансовані у єдиній системі, що враховує значення посади чи робочого місця для підприємства	Оклади працівників за грейдами мають персональний розподіл з урахуванням професіоналізму, кваліфікації досвіду та інших характеристик

Сьогодні в практиці управління персоналом зарубіжних та українських компаній широке розповсюдження набули такі методи оцінювання персоналу:

аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод КРІ (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (МВО), «360 атестація». HR-фахівцям важливо знати та розуміти, що для отримання найбільш точної, ефективної та найбільш повної оцінки певного працівника на конкретному підприємстві необхідно поєднувати між собою різні методи, тобто застосовувати їх у комплексі. На кожному підприємстві керівництву доцільно використовувати індивідуальний підхід до визначення критеріїв і методів оцінювання персоналу.

Серед успішних інноваційних методів оцінювання діяльності персоналу компаній сьогодні вважається комплексна корпоративна система аналізу ключових показників ефективності КРІ (Key Performance Indicators), результати застосування якої пов'язані з контролем витрат на персонал і збільшенням доходів компанії за рахунок підвищення продуктивності праці [15, 20].

Види ключових показників ефективності КРІ представлені на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Система КРІ в управлінні персоналом

Комплексне використання різних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективної системи оцінювання працівників та має суттєве велике значення для розроблення та вдосконалення стратегії і політики управління персоналом. Комплексне оцінювання може бути застосовано

до всіх категорій і кваліфікаційних груп персоналу компанії та повинно включати всі аспекти професійної та трудової діяльності і ділові якості кожного працівника.

Якщо керівництво компанії планує запроваджувати нові напрями діяльності, продукти, послуги, інноваційні технології, під час оцінювання персоналу важливим є виявлення у працівників компетенцій, які необхідні для діяльності в нових умовах. За результатами оцінювання також мають бути розроблені навчальні програми, які орієнтовані на формування у працівників необхідних умінь і навиків.

У теорії і практиці управління персоналом виділяють наступні основні методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства:

1) результати виробництва повинні слугувати показниками ефективності діяльності персоналу (прибуток, рентабельність, якість продукції, затрати на одиницю продукції);

2) показники діяльності працівника повинні відображати його результативність, якість і складність живої праці (трудомісткість виконання робіт (продукції), продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і заробітної плати, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого часу);

3) ефективність праці працівника в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Показниками оцінки ефективності роботи є плинність персоналу, рівень кваліфікації, співвідношення виробничих і управлінських показників, морально-психологічний клімат у колективі тощо [51, 52].

Оцінювання діяльності за кожним з вищезначених підходів може проводитися певними показниками (рис. 1.9).

Для більшості видів діяльності працівників управлінської діяльності неможливе застосування оцінки, яка базується тільки на умовах результативності, тому застосовуються показники професійної трудової поведінки які забезпечують виконання роботи на заданому рівні.



Рисунок 1.9 – Класифікація показників оцінювання персоналу підприємства

За даними аналізу сучасних досліджень проблем формування системи показників оцінювання працівників можна зазначити, що на сьогодні універсального їх набору чи переліку не існує, оскільки вони залежать від певних чинників:

- цілі та завдання оцінювання персоналу;
- специфіка підприємства та кожної конкретної посади (професії, робочого місця);

- корпоративна культура компанії та рівень соціальної відповідальності;
- соціально-психологічний клімат, рівень довіри підлеглих до керівників;
- система мотивації, компенсацій та винагород.

У якості критерію ефективності системи оцінювання персоналу підприємства може також виступати такі показники якості процедур оцінювання персоналу: відсоток працівників, яких було оцінено; відсоток працівників, які підвищили кваліфікаційний рівень (рівень посади); відсоток працівників, що підвищили КРІ.

Цінність оцінювання працівників для різних стейкхолдерів полягає та проявляється по-різному та створює певні можливості як для роботодавця, так і для кожного працівника.

Об'єктом оцінювання завжди виступає персонал, а суб'єктами оцінювання можуть виступати ті, хто безпосередньо здійснює процес оцінювання: працівники HR-служб, зовнішні експерти, соціальні групи.

Підсумковим документом, у якому фіксуються результати оцінювання може бути звіт, що містить аналіз показників за кожним напрямом і бізнес-процесом, тенденції, сильні та та слабкі сторони, пропозиції щодо вдосконалення роботи HR та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності системи управління персоналом.

Оцінювання може відбуватись як в межах підприємства, безпосередньо на робочих місцях персоналу, так і поза підприємством при проведенні оцінювання залученими експертами або консалтинговими компаніями, рекрутинговими агенціями, навчальними центрами.

В практиці зарубіжних та українських компаній в умовах цифровізації усіх сфер суспільного життя, економіки та управління використовуються спеціальні інформаційно-комунікаційні технології для онлайн-комунікації та незалежно від місця перебування учасників процесу оцінювання (електронна пошта, Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp, сервіси Google); програмні продукти та інтелектуальні технології, у тому числі ІІІ.

У результаті проведеного дослідження теоретичних та методологічних засад формування систем оцінювання персоналу, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Оцінювання персоналу на підприємствах займає одну з ключових позицій серед усіх HR-процесів як складовий елемент системи управління.

2. Формування та раціональне застосування на практиці ефективної системи оцінювання персоналу має визначені принципи, методи, критерії, повинна бути не лише індивідуальною для окремого підприємства, але й такою, що забезпечує досягнення цілей оцінювання.

3. У процесі розроблення та вдосконалення системи оцінювання персоналу доцільно застосовувати компетентнісний та стейкхолдерський підходи з використанням кращого позитивного досвіду сучасних HR-практик і HR-технологій та результатів успішних наукових досліджень з дотриманням принципів соціальної відповідальності, доцільності та економічної, соціальної й організаційної ефективності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Характеристика стану та перспектив розвитку кондитерського виробництва в Україні

Виробництво кондитерських виробів відноситься до сегменту галузей харчової промисловості та продовжує розвиватися в Україні у складних соціально-економічних умовах, незважаючи на військовий стан та кризові явища. Кондитерське виробництво забезпечує повною мірою попит на внутрішньому ринку та здійснює експорт продукції за кордон протягом багатьох десятиліть.

Кондитерська промисловість є і залишається провідною галуззю виробництва продуктів харчування та надає можливості розвитку іншим галузям,

зокрема найбільше цукровому виробництву. Асортимент кондитерських виробів українських підприємств досить широкий, продукція у більшості відповідає міжнародним стандартам якості.

Кондитерська промисловість України має розгалужену структуру :

1. Виробництво шоколаду та какао.
2. Виробництво цукристих виробів.
3. Виробництво продукції з борошна.
4. Виробництво хлібобулочних виробів.

На рис. 2.1 представлено класифікацію видів кондитерської промисловості, що склалася та функціонує сьогодні в Україні.

За період 2013-2022 рр. в Україні спостерігалось скорочення експорту кондитерської продукції. Після початку воєнних дій на території нашої держави східних областях обсяги виробництва кондитерських виробів були нижчі за рівень 2010-2012 років. Основна причина – переривання експортних поставок до країни-агресора та до білорусії.



Рисунок 2.1 – Класифікація кондитерської галузі України

У результаті виробники кондитерської продукції вимушені шукати прибуткові та місткі ринки для експорту виробів. У кондитерській галузі України протягом 2013-2021 років налічувалося понад 850 підприємств-виробників [69].

Таблиця 2.2 – Структура ринку кондитерської промисловості України за 2013-2022рр.

Назва сегменту / рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Шоколадні вироби %	15,8	13,2	11,3	9,9	10,6	10,9	12,5	9,8	10	10,2
Цукрові вироби %	9,6	10,5	11,8	10,6	11,0	10,0	10,0	12,5	13,3	11,4
Кондитерські вироби з борошна%	74,6	76,3	76,9	79,5	78,4	79,1	79,2	77,7	76,7	78,4

За даними таблиці 2.2 видно, що за 2013-2022рр структура ринку кондитерських виробів змінилася у напрямі скорочення питомої ваги виробництва шоколаду та виробів з нього на 5,6 в.п., незначного підвищення виробництва цукристих виробів на 1,8 в.п. та зростання частки виробництва борошняних виробів на 3,8 в.п.

Кондитерська промисловість є високо матеріаломісткою, а також має залежність від виробників какао, цукру, борошна, крохмалопатоки, молока. Галузь є дуже чутливою від врожаю та цін на како-боби, какао-порошок та масло какао на світовому ринку та до валютних коливань.

Галузь також дуже чутлива до сезонності попиту на певні види продукції (рис. 2.2).

Імпорт кондитерської продукції до України мав максимальні обсяги у 2013 році і мінімальні у 2016 р., при цьому імпортується продукція з 60 країн світу. Експортується українська кондитерська продукція у 105 країн [70].

Ринок кондитерської продукції є висококонкурентним та насиченим.

Переважна кількість малих виробників мають обмежені ринки збуту, тому займають в основному ніші виробництва борошняних виробів ручного

виготовлення на замовлення торговельних мереж. Часто підприємства скорочують витрати за рахунок використання дешевшої сировини нижчої якості.

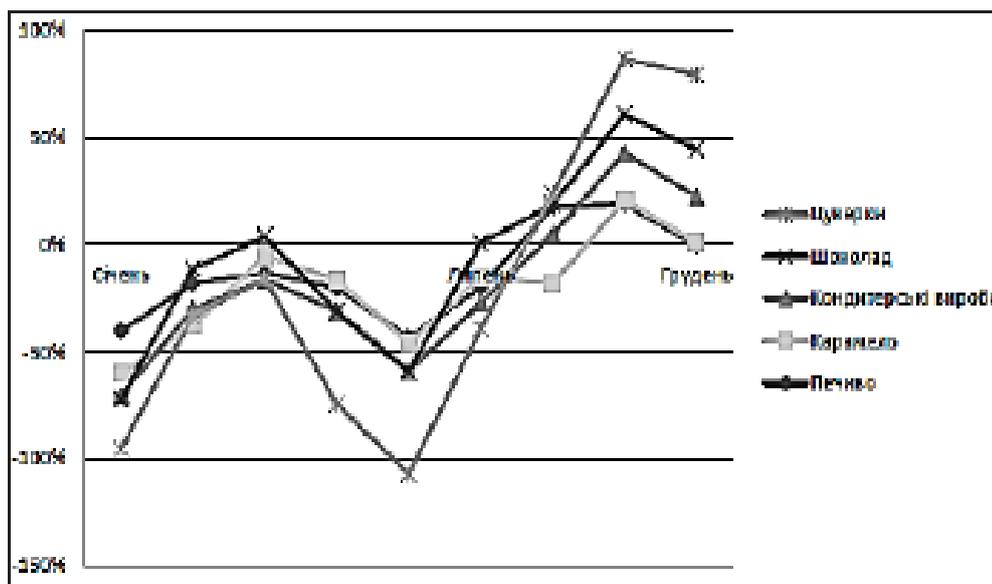


Рисунок 2.2 – Динаміка сезонності попиту на продукцію кондитерського виробництва в Україні

За останні 14 років напрямами розвитку українських кондитерських підприємств є:

- дотримання вимог безпеки продукції для споживачів та стандартів високої якості;
- використання сучасних технологій виробництва та модернізація обладнання;
- виробництво та просування нових видів продукції;
- залучення персоналу до виробництва безпечної та якісної продукції через систему навчання та підвищення кваліфікації, мотивації та стимулювання;
- контроль за якістю продукції;
- дослідження ринкової кон'юнктури та попиту споживачів і їх вимог, пошук нових ринків;
- розроблення і впровадження природозахисних та енергозберігаючих заходів.

На рис. 2.3 представлені основні виробники кондитерської продукції України.

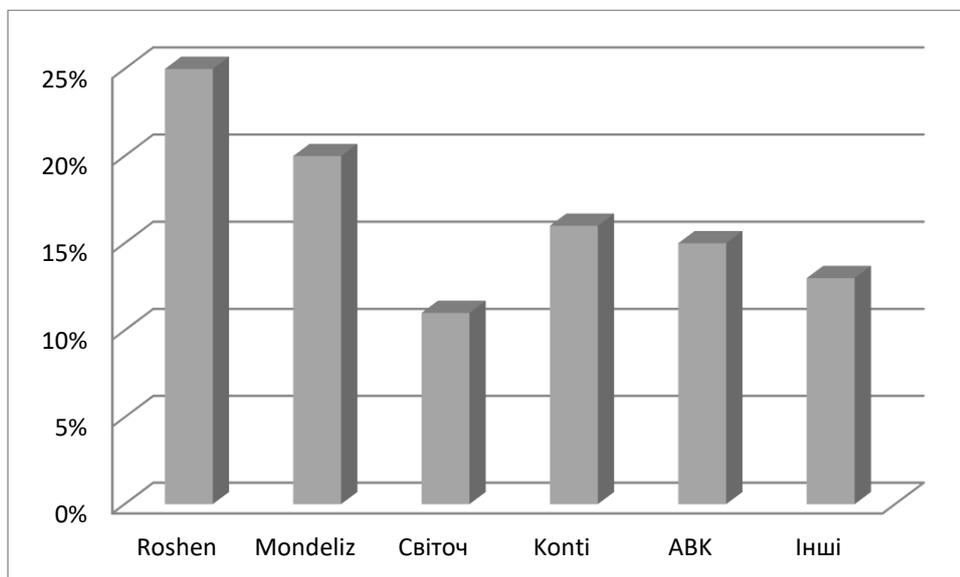


Рисунок 2.3 – Провідні кондитерські компанії України у 2022 р.

З метою підвищення конкурентоспроможності українських виробників кондитерських виробів необхідно продовжувати пошуки за наступними напрямками:

- використання сучасних видів екологічного пакування продукції;
- реєстрація сертифікатів якості;
- використання різних видів сировини для виробництва;
- запроваджувати інновації.

Серед сильних сторін кондитерського виробництва у складі харчової промисловості сьогодні в Україні можна відзначити його здатність швидко реагувати на зміни потреб споживачів та орієнтованість на задоволення саме додаткових потреб у продукції. Серед загроз можна зазначити вразливість до коливань в економіці.

В цілому кондитерська галузь України для успішного функціонування і розвитку та розширення ринків збуту певні предумови має, але необхідно постійно дбати про модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників.

2.2. Організаційно-економічні засади діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (LIMITED LIABILITY COMPANY DOMINIK CO (LLC DOMINIK CO) є юридичною особою, створено відповідно до законодавства України «Про господарські товариства». Однією з головних особливостей юридичного статусу ТОВ є обмеження відповідальності його учасників, які не несуть персональної відповідальності за зобов'язаннями їхнього товариства у межах їхнього внеску до загального статутного капіталу.

Історія даного підприємства починається з 1919 року. Державна реєстрація в незалежній Україні відбулася 10.12.1991р. Як ПАТ «Полтвакондитер» підприємство існувало до червня 2017 року, далі до жовтня 2017 р. як ПрАТ «Полтавакондитер», далі як ПрАТ «Домінік». ТОВ «Домінік Ко» було зареєстроване 27.08.2021р.

Товариство є членом асоціації «Укркондпром».

З 1999 року дане підприємство інвестується приватним фондом США «Sigma Vleyzer».

Підприємство має статутний капітал, який формується за кошти учасників, він визначений Статутом ТОВ та використовується для збереження і підтримки фінансової стійкості та розвитку підприємства. На початку 2022р. розмір статутного капіталу Товариства становив 31826522,00 грн.

Метою діяльності підприємства, яка зазначена в його установчих документах, є забезпечення високоякісного виробництва та постачання різноманітних кондитерських виробів на ринки. Компанія прагне задовольняти попит споживачів, створюючи продукцію, яка відповідає високим стандартам якості та відзначається унікальним смаком і дизайном [56].

Офіційна інформація про компанію у вигляді інформаційної карти представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформаційна картка-характеристика ТОВ «Домінік Ко»

№	Найменування	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Домінік Ко»
3	Адреса	36009, М. Полтава. вул. Решетилівська, 2
4	Код ЄДРПОУ	003282208
5	Дата реєстрації	24.05.2012
6	Директор	Плаксій Валерій Ігорович
7	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
8	Допоміжні види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

Компанія здійснює такі види діяльності :

1) Виробництво кондитерських виробів (торти, цукерки, печиво та інші солодощі), відповідно до високих стандартів якості.

2) Дистрибуція та продаж (точками продажу продукції є супермаркети, магазини та інші роздрібні та оптові підприємства не м. Полтави, області та України).

3) Інновації та дослідження (вивчення та розроблення нових рецептур, використання новітніх технологічних процесів та впровадження реформаторських ідей у виробництво).

4) Забезпечення високих стандартів якості продукції (система контролю якості під час кожного етапу виробничого процесу від вибору інгредієнтів до готової продукції).

5) Співпраця з партнерами та постачальниками, встановлення ефективних і дружніх відносин, підтримка комунікацій, забезпечення взаємовигідних партнерських стосунків та зв'язків).

Якість продукції компанії відповідає вимогам міжнародної сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Товариством зареєстровано 29 торгових марок та 17 ліцензій.

На основі отриманих даних доцільно провести детальний аналіз обсягу реалізованої продукції за різними видами економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.4). Отримані результати відображені на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг за видами економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2020 – 2022 роки

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг						Відхилення			
	2020-ий рік		2021-ий рік		2022-ий рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	у сумі	у стр-рі	у сумі	у стр-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	92345	55,78	105638,5	59,49	110524,2	61,79	18179,2	6,02	4885,7	2,3
Будівництво житлових і нежитлових будівель	5675	3,43	7323,2	4,12	7526	4,21	1851	0,78	202,8	0,08
Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	30230	18,26	40112,1	22,59	43257	24,18	13027	5,93	3144,9	1,59
Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спец. магазинах	28953	17,49	20422	11,50	15113	8,45	13840	-9,04	-5309	3,05
Вантажний автомобільний транспорт	8359	5,05	4072	2,29	2445	1,37	-5914	-3,68	-1627	0,93
Всього	165562	100	177567,8	100	178865,2	100	13303,2	0,00	1297,4	0,00

За результатами аналізу виявлено, що найбільшу частку у обсягах виробництва і реалізації продукції (майже 62%) мають саме печиво, сухарі, тістечка, торти, борошняні кондитерські вироби, і ця частка за 2020-2022 роки зростала.

Статут ТОВ «Домінік Ко» містить основні постанови про цілі та завдання підприємства, його права та обов'язки відносно його учасників, структуру управління, порядок обговорення та прийняття рішень та інші ключові аспекти роботи компанії. Управління ТОВ «Домінік Ко» базується на принципах

колегіальності та делегації повноважень. Загальні збори учасників призначають керівника та обговорюють стратегічні рішення.

Основними органами управління та контролю товариства є:

1. Загальні збори акціонерів.
2. Спостережна рада Товариства.
3. Рада Директорів Товариства – правління.
4. Ревізійна комісія Товариства.

Організаційно-правову, інформаційну та технічну підтримку функціонування загальних зборів акціонерів, Спостережної ради Товариства, а також Ради Директорів Товариства виконує особа, яка може бути призначена та звільнена відповідно рішенням Спостережної ради Товариства, а саме Корпоративний Секретар.

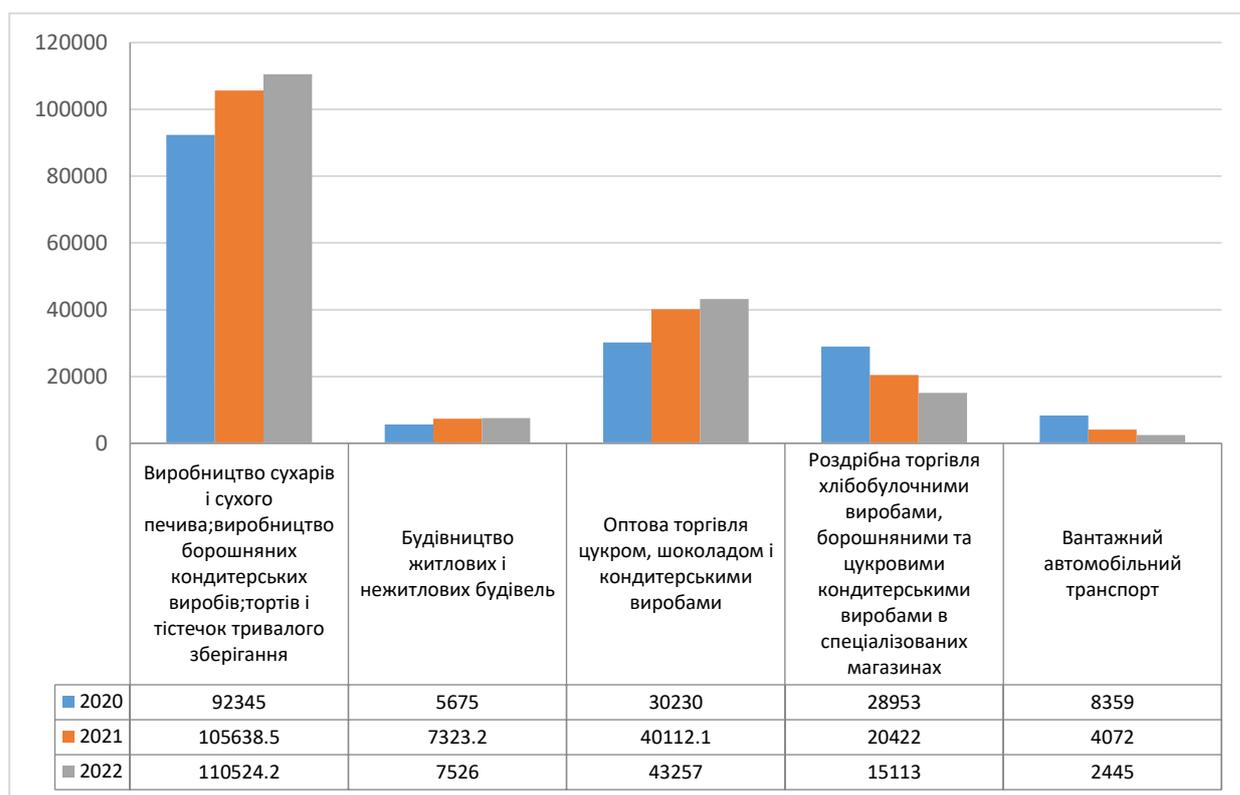


Рисунок 2.4 – Зміни обсягів реалізованої продукції за видами економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2020 – 2022 роки

Вищий орган управління – Загальні збори акціонерів, в яких мають право брати участь всі його акціонери, незалежно від статусу, скликається 1-2 рази на

рік за місцем розташування ТОВ «Домінік Ко». Не виключаються випадки проведення зборів в інших містах України за необхідності.

Роль колегіального органу ТОВ виконує Спостережна рада. Вона представляє акціонерські інтереси та регулює функціонування виконавчого органу Товариства (Рада Директорів). До колегіального органу входять: Голова Спостережної ради Товариства, її члени, які призначаються шляхом обрання на Загальних зборах акціонерів. Виконавчим органом ТОВ «Домінік Ко» є Рада Директорів Товариства. Її місія полягає у здійсненні керівництва і регулювання його господарської діяльності.

Ревізійна комісія Товариства здійснює регуляцію та наглядає за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу та може бути обрана з числа акціонерів відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства. На Товаристві організаційна структура управління є лінійно-функціональною, така структура є типовою для більшості підприємств кондитерської промисловості (рис. 2.5).

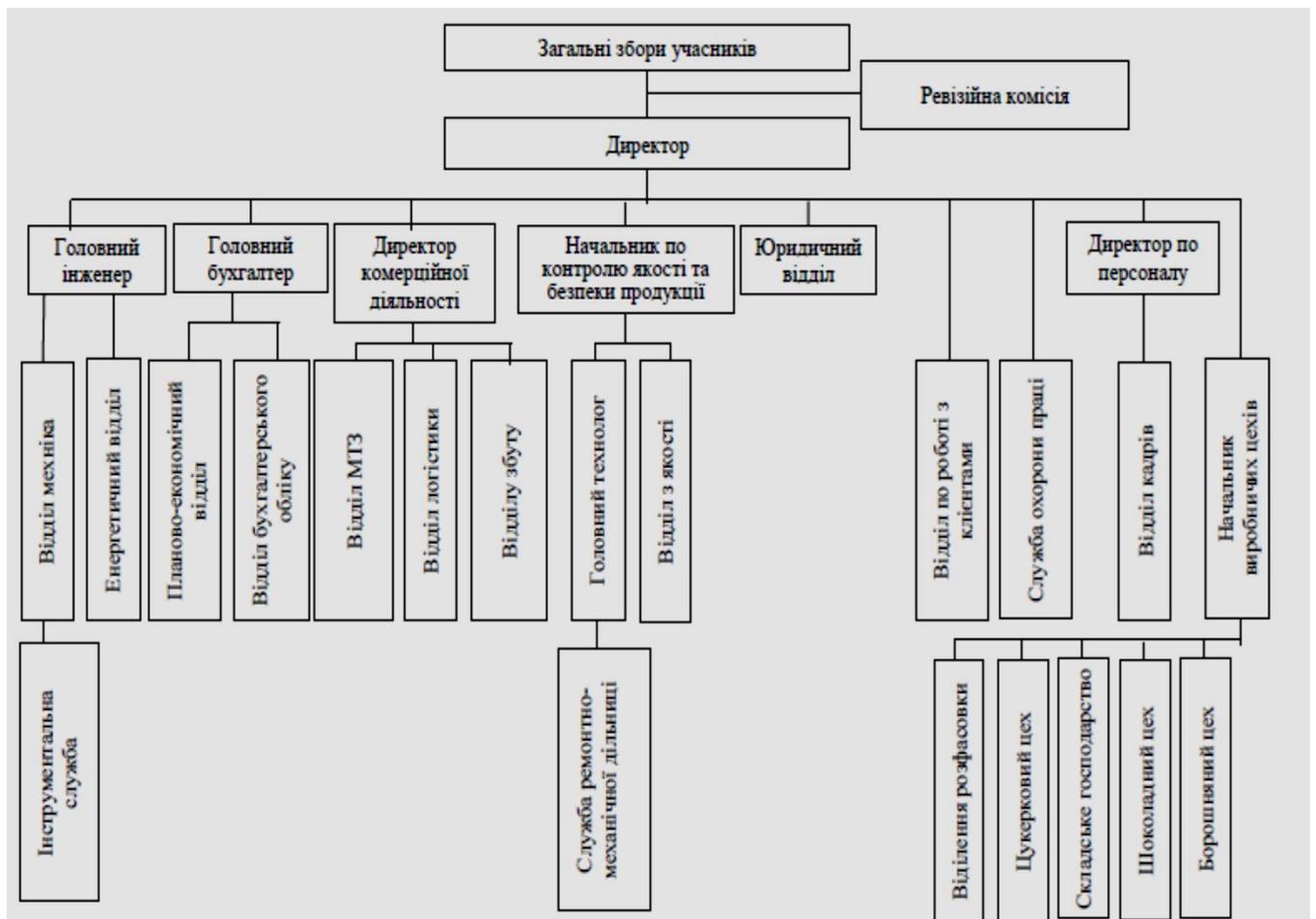


Рисунок 2.5 – Організаційна структура підприємства

Схема виробничої структури «Домінік Ко» представлена на ри. 2.6.

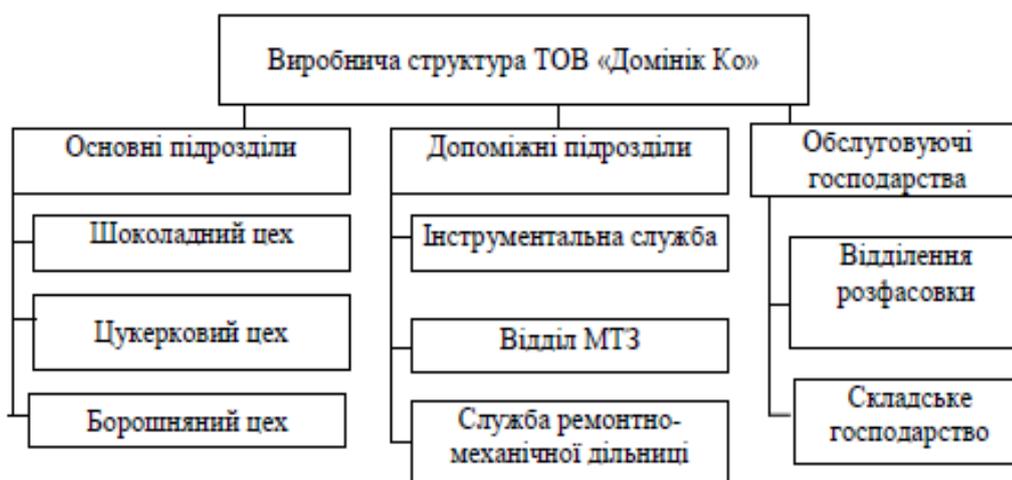


Рисунок 2.6 – Виробнича структура підприємства

Просування продукції підприємства здійснюється через фірмову торгівлю та співпрацю з дистриб'юторами до місцевого споживача, а також на внутрішньому ринку, постійно проводяться дослідження ринку кондитерських виробів, робота над новими видами продукції, здійснюється участь у виставковій діяльності.

Далі у роботі проведено аналіз показників економічної та фінансової діяльності Товариства.

2.3. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Метою проведення аналізу діяльності підприємства з точки зору його економіки та фінансів є вивчення поточного їх стану на підприємстві, а також виявлення резервів для покращання діяльності.

Підсумок проведеного дослідження та аналізу основних показників наведений в Додатку А даної роботи.

Отже, дослідивши всі зміни вартості капіталу за 2020 – 2022 роки (рис. 2.7), можемо зазначити, що середня вартість сукупного капіталу підприємства та середня вартість власного капіталу збільшилися.

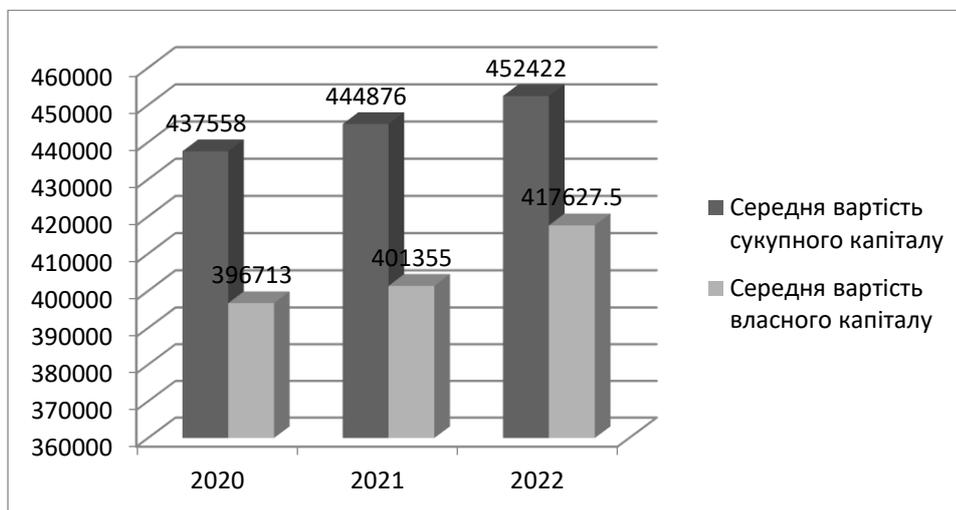


Рисунок 2.7 – Аналіз капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2020 – 2022 роки

Вартість сукупного капіталу в 2022 році на 7546 тис. грн. більше за 2021 рік, та на 14864 тис. грн. більше ніж в 2020 році. Темпи зростання за 3 роки становили 3,4%, за 2 останніх роки – 1,7%. В свою чергу, вартість власного капіталу в 2022 році відносно до 2020 року зросла на 5,27%, порівнюючи з 2021 роком збільшилася на 4,05%. Стан основних засобів підприємства за первинною вартістю проаналізуємо наступним чином: в 2020 році основні засоби за первинною вартістю становили 386188 тис. грн. і зросли відносно 2022 року на 30171 тис. грн., а в 2021 році цей показник становив 412299 тис. грн. і збільшився в 2022 році на 4060 тис. грн. Темп зростання показника за 3 роки становив 7,81%. Знос основних засобів за 2020-2022 роки зростав: відносно 2020 року за 2022 та 2021 роки на 26,04% та 10,98% відповідно. Середньорічна вартість основних засобів в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 66286 тис. грн., а в порівнянні з 2021 роком – на 15085,5 тис. грн. Темпи зростання середньої вартості основних засобів підприємства за 3 роки в цілому становили 19,05% у 2022 р порівняно з 2020р., та усього 3,78 %и за 2020-2021 рр.

На ТОВ «Домінік Ко» показники нематеріальних активів за первинною вартістю за 3 роки в цілому зменшилася на 7,11% в 2022 році сума їх зносу збільшилася на 3%, а середньорічна вартість порівняно з 2020 р. зменшилася на 3,87%.

Усього вартість оборотних активів на кінець року в 2022 збільшилася на 14,31% порівняно з 2020 р та зросла на 27,39% порівняно з 2021 роком.

Дебіторська заборгованість в 2022 році зменшилася майже на 23% порівняно з показником 2020 року та на 37,66% зменшилася порівняно з показником 2021 року. Вартість запасів на кінець 2022р. збільшилася за весь період аналізу на 54,17%, а за 2021-2022 рр. зросла усього на 21,36%.

Грошові кошти підприємства за весь період аналізу збільшилися усього на 10,26%, а середні залишки оборотних засобів відповідно усього на 1,42%.

Щодо показника середньооблікової чисельності працівників, то станом на 2022 рік вона становила 599 осіб, що на 90 особи менше за 2020 рік та на 19 осіб менше за чисельність у 2021 році. Темпи скорочення чисельності персоналу за 2020-2022рр. становили 13,06%. Кількість робітників підприємства за цей період скоротилася відповідно на 54 особи, що становило за темпом скорочення майже 10%. З початком введення воєнного стану компанія у 2022 році призупинила виробництво продукції та розпочала реалізацію резервів та залишків виробів, які перебували на складах підприємства. Відновлення виробництва відбулося лише у 2023 році. За результатами аналізу економічних та фінансових результатів діяльності ТОВ «Домінік» за 2020 – 2022 роки (рис. 2.8), можемо зазначити, що чистий дохід в 2022 році становив 638511 тис. грн., порівняно з 2020 роком даний показник зріс на 201979 тис. грн., а порівняно з 2021 роком показник збільшився на 116948 тис. грн.

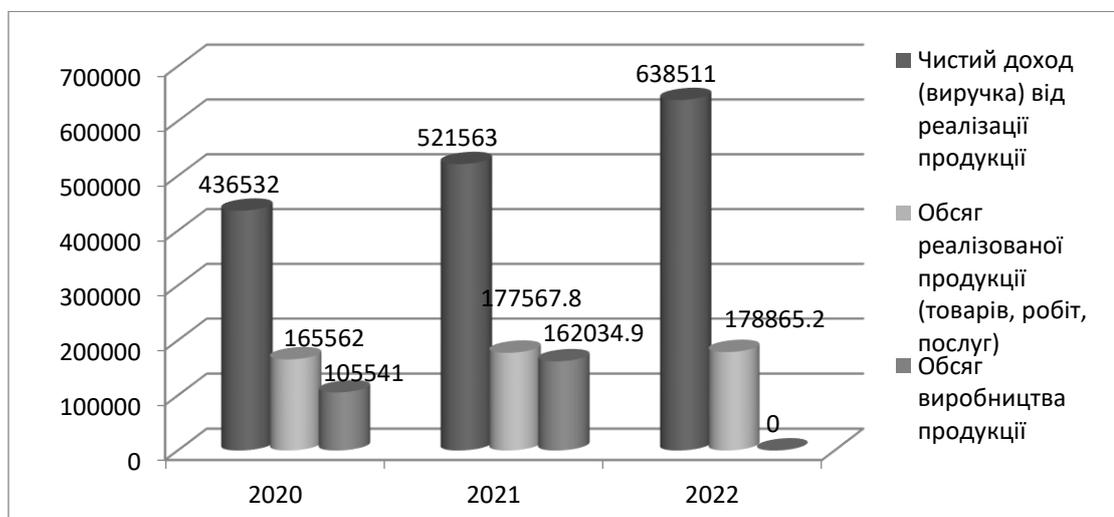


Рисунок 2.8 – Аналіз економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2020 – 2022 роки

Темпи зростання чистого доходу за 2020-2022рр в цілому становили 46,27 %, а за 2021-2022рр 22,42% відповідно.

Обсяг реалізованої продукції за 2020-2022рр. збільшився на 8,04%, а за 2022-2021 рр. усього на 0.73%. При цьому обсяг виробництва продукції у 2021р порівняно з 2020р збільшився на 153%, але внаслідок воєнних дій як вже було зазначено вище, виробництво було зупинено.

Собівартість реалізованої продукції в 2022 році становила 515820 тис. грн., що на 159573 тис. грн. більше за показник в 2020 році та на 46479 тис. грн. більше ніж собівартість реалізованої продукції в 2021 році. Темпи зростання собівартості за весь період аналізу становили 44,8%, за 2 останніх роки аналізу – 10%.

Що стосується валового прибутку, то з 2020 року він збільшувався. В 2022 році даний показник становив 122691 тис. грн., в 2020 році отримано значення 80285 тис. грн., а в 2021 році 52222 тис. грн. Темпи зростання показника за 3 роки становили 52,82%, а за 2021-2022роки – 134,94%, що можна зазначити як позитивну тенденцію. Чистий прибуток ТОВ «Домінік» в 2022 році збільшився на 76,21% порівняно з 2020 роком та на 153,76% порівняно з 2021 роком. Отже підприємство не лише вистояло у складний період, але й збільшило свої фінансові результати.

Що стосується фонду оплати праці усіх працівників, то цей показник відповідно зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком через проблеми з відсутністю виробництва на 8,57%, хоча за 2022-2020 роки в цілому відбулося його зростання на 7,82%. Таке зростання фонду оплати праці зумовлено підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та середньої заробітної плати персоналу.

За результатами аналізу показників ефективності використання ресурсів на ТОВ «Домінік Ко», варто зазначити, що рівень продуктивності праці персоналу збільшився за 2020-2022роки майже на 35%, а за 2021-2022 роки – на 8% зважаючи на майже відсутність зростання обсягів реалізованої продукції.

Коефіцієнт зносу основних засобів на підприємстві за 3 роки в цілому збільшився майже на 17%, а коефіцієнт оновлення усього на 7%. Показник

фондовіддачі у 2022 р. збільшився порівняно з 2020 р. на 23,2%, але залишається досить низьким для виробничого підприємства (рис 2.9).

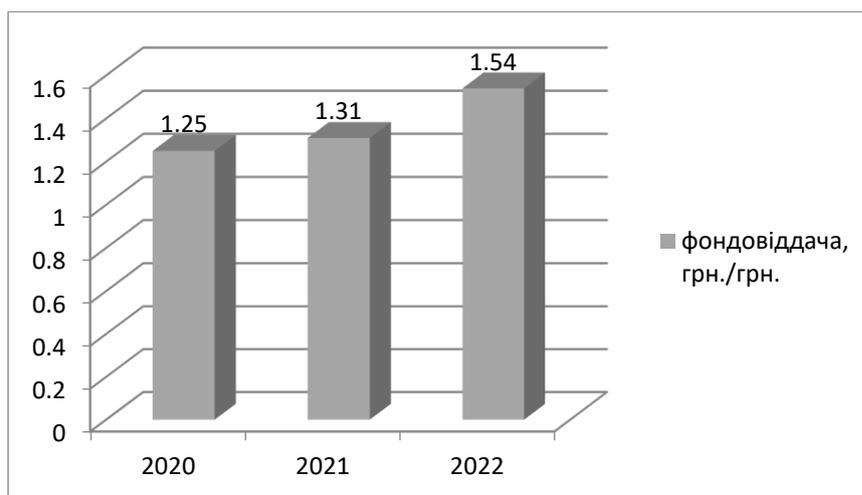


Рисунок 2.9 – Аналіз ефективності використання основних фондів на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

Середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2022 р. на 24,1% підвищилася порівняно з 2020 р. та зменшилася порівняно з 2021 роком на 7,14%.

Фондоозброєність працівників зростала дуже низькими темпами – усього на 10,82% за весь період проведення аналізу.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2022р порівняно з 2020 р збільшився на 44,21%, але період обороту оборотних засобів зменшився майже на 31%.

Обіговість активів та дебіторської заборгованості зростала майже такими ж темпами як і обіговість оборотних засобів: на 41,5% та 49,8% відповідно. Коефіцієнт обіговості запасів збільшився усього на 1,58%.

У 2022 році рентабельність продажу вища за 2020 та 2021 роках, які становили 8,72% та 4,75%.. Рентабельність активів в 2022 році зросла більше ніж вдвічі порівняно з 2020 та 2021 роками. А, власне, рентабельність власного капіталу в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла майже у 2 рази, а порівняно з 2021 – майже втричі.

В цілому за 3 роки темпи зростання рентабельності продажу становили 18,23 в.п., рентабельності активів – 8,98 в.п. а рентабельності власного капіталу відповідно – 54,5 в.п. (рис. 2.10).

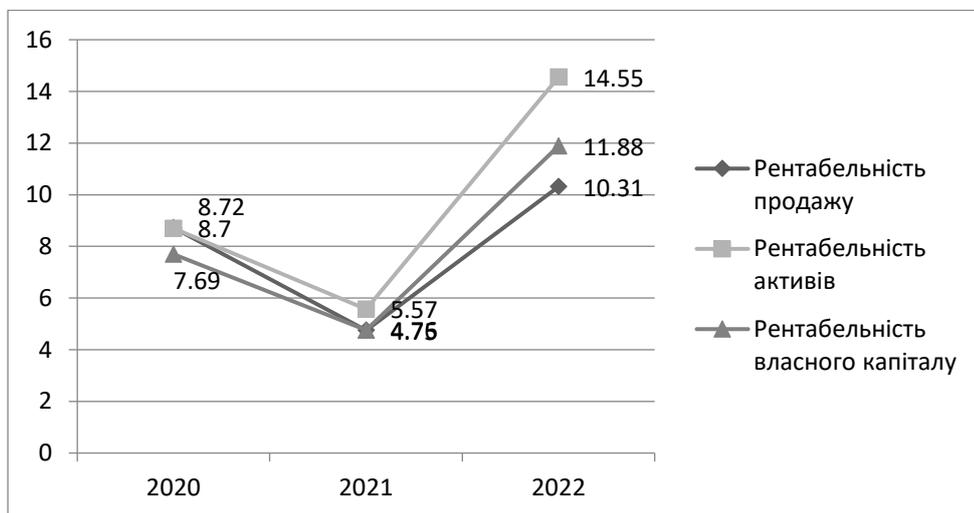


Рисунок 2.10 – Показники рентабельності діяльності
ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки, %

В підсумку аналізу економічних та фінансових показників ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що компанія мала стабільні фінансові результати та рентабельність, отримувала чистий дохід від реалізації продукції, але не здійснювала виробництво від початку воєнного стану до кінця 2022 року, хоча й зберігала людський потенціал.

Підприємство продовжило зберігати прибутковість за рахунок різноманітних джерел, таких як збут продукції зі складів, надання обладнання в оренду, послуги з ремонту та обслуговування обладнання тощо. Функціонування підприємства в умовах воєнного стану значно вплинуло на стан фінансових та економічних показників.

Слід зазначити, що зниження прибутковості діяльності Товариства відбулося в цілому за рахунок зниження рентабельності продукції в зв'язку із зростанням закупівельних цін на сировину, збільшення вартості енергоресурсів. Також достатньо високий рівень конкуренція підприємств-виробників кондитерської продукції на ринку України не дозволив підвищити ціни на окремі види продукції, хоча відбулося зростання собівартості виробництва та реалізації продукції через вплив саме цінового фактора.

Для підприємства актуальним є підвищення ефективності використання ресурсів та підвищення рівня оплати праці персоналу за рахунок зростання доходів в результаті відновлення виробництва продукції.

2.4. Забезпечення стану охорони праці персоналу на підприємстві

Охорона праці на підприємствах України регламентується законом «Про охорону праці» та ґрунтується на підвищенні безпеки та комфортності умов праці шляхом механізації та автоматизації важких і шкідливих виробничих процесів, впровадження сучасних засобів безпеки, усунення причин травматизму та захворювань працівників, створення гігієнічних і санітарно-гігієнічних умов праці, охорони здоров'я працівників.

Охорона праці на промисловому підприємстві – ключовий фактор забезпечення його успішного функціонування. Засоби та процедури охорони праці покликані запобігати випадкам травм і різноманітних захворювань, а також створюють передумови для підвищення продуктивності праці та ефективності організації виробництва і праці.

Згідно положень Конституції України працівникам гарантовано піклування про поліпшення умов праці та закріплюється право на охорону здоров'я на робочому місці. Кожен громадянин не лише має право на працю, але й на належні, безпечні й здорові умови праці (рис. 2.11) [6].

Об'єктом управління охороною праці на підприємстві є діяльність роботодавця та уповноважених ним осіб і всього колективу щодо забезпечення належних умов праці та попередження травматизму, профзахворювань, пожеж та інших надзвичайних ситуацій [6].

На ТОВ «Домінік Ко» створена служба охорони праці з 4-х осіб, оскільки чисельність працюючих більше 500 осіб (рис. 2.12).

На Товаристві впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці, усі працівники забезпечені належними умовами праці та життя.

Регулярно для працівників служби охорони праці проводяться оцінка компетентності, підготовка та навчання, інструктажі. Інструктажі також організовуються для усіх працівників на регулярній основі.



Рис. 2.11 – Система управління охороною праці

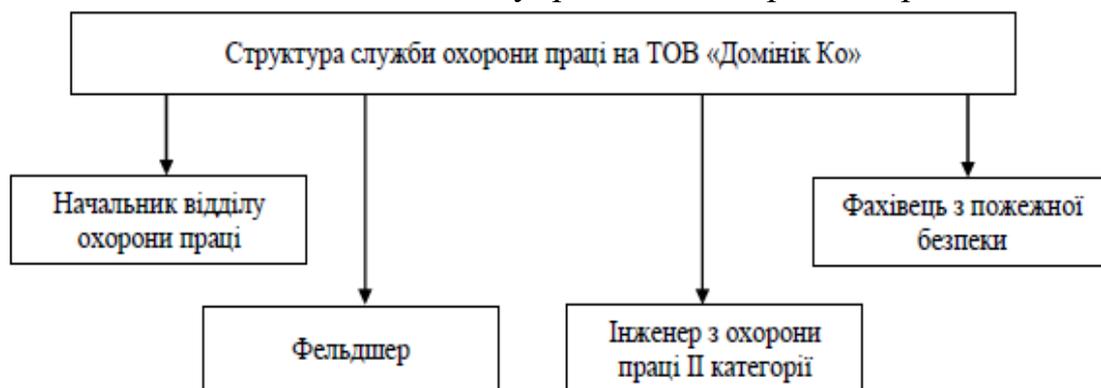


Рисунок 2.12 – Служба охорони праці ТОВ «Домінік Ко»

Фахівці з охорони праці керують розробленням та впровадженням процедур дотримання безпеки та забезпечення на робочих місцях відповідних комфортних і безпечних умов для працівників.

Кожен прийнятий на роботу працівник, а також працівник підрядника, який потрапляє на територію підприємства для виконання робіт, проходить вступний інструктаж з питань охорони праці, надання долікарської допомоги, правил поведінки при надзвичайних ситуаціях. Інструктивні матеріали розміщені на сайті підприємства. Для вступного брифінгу розроблені фахівцями з охорони праці презентації, відеоматеріали державних навчальних центрів з охорон праці.

ТОВ «Домінік Ко» щорічно спрямовує кошти на охорону праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.7 – Аналіз коштів на поліпшення умов праці на ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 рр.

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2020	66760	333,8
2021	78726	393,63
2022	71978	359,89

Протягом 2020-2022 рр. на Товаристві не було зафіксовано випадків виробничого травматизму чи професійних захворювань.

У результаті виконання даного розділу роботи було надано характеристику стану кондитерського виробництва в Україні та окреслено його перспективи та можливі напрями розвитку.

Схарактеризовано організаційно-правові та економічні засади функціонування ТОВ «Домінік Ко».

Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки.

Здійснено аналіз стану охорони праці персоналу Товариства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства та існуючої системи його оцінювання

Результативність діяльності підприємства більшою мірою залежить від діяльності персоналу, тому можна зазначити що підприємство повністю залежить від продуктивної роботи як адміністративно-управлінського персоналу, так і звичайних робітників. Аналіз ефективності діяльності персоналу включає в себе порівняння та розрахунок у динаміці за період аналізу таких показників як: продуктивність праці, фонд оплати праці та його використання, чисельність та рух персоналу, середня заробітна плата, ефективність використання фонду оплати праці.

За результатами аналізу, які наведені у табл. 3.1, можна зробити певні висновки з приводу забезпечення Товариства персоналом у 2020-2022рр.

Аналіз таблиці показав, що при зменшенні середньої чисельності усіх працівників за 3 роки на 13,06%, чисельність адміністративно-управлінських кадрів та непромислового персоналу (працівників торговельної діяльності та допоміжних підрозділів) скоротилася на 27,27%, а виробничого персоналу – на 9,69%. За 2021-2022 рр.

Темпи скорочення чисельності працівників усіх категорій у 2022 році уповільнилися майже у 2 рази. Графічно динаміка складу працівників представлена на рис. 3.1.

У 2021 році було проведено оптимізацію чисельності персоналу, що не відносяться до основного виробництва.

У табл. 3.2 представлені результати аналізу структури персоналу компанії за рівнем освіти за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022

рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	$\frac{2022}{2020}$	$\frac{2022}{2021}$
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	689	100	618	100	599	100	-13,06	-3,07
Середньооблікова чисельність адміністративно-управлінського персоналу та непромислового персоналу, осіб	132	19,16	87	14,08	96	16,03	-27,27	10,34
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	557	80,84	531	85,92	503	83,97	-9,69	-5,27



Рисунок 3.1 – Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 рр., осіб

За даними таблиці 3.2 виявлена тенденція до зростання рівня освіти працівників: так, збільшувалася частка персоналу з вищою освітою та зменшувалася питома вага працівників з освітою молодшого фахового бакалавра (молодшого спеціаліста).

Таблиця 3.2 – Склад та структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» за освітніми рівнями у 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) у структурі 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Середня освіта	31	4,50	27	4,36	24	3,98	-0,52	-0,38
Передвища освіта (фаховий молодший бакалавр)	185	26,85	148	23,95	140	23,37	-3,48	-0,58
Перший рівень вищої освіти (бакалавр)	195	28,30	180	29,13	177	29,55	+1,25	+0,42
Другий рівень вищої освіти (магістр)	278	40,35	263	42,56	258	43,1	+2,75	+0,54
Разом	689	100	618	100	599	100	x	x
Перекваліфікація та підвищення кваліфікації	124	18	122	19,7	120	20	+2	+0,3
Навчання за кордоном	2	0,29	3	0,49	2	0,33	+0,04	-0,16

Щодо підвищення кваліфікації персоналу, то аналіз показав збільшення питомої ваги працівників, що були задіяні у програмах розвитку.

Програми розвитку на підприємстві застосовуються внутрішні і зовнішні та включають низку заходів з організації професійного навчання, кар'єрного зростання, перекваліфікації та підвищення рівні професійних компетентостей різних категорій і груп працівників.

Внутрішні заходи організовувалися безпосередньо на робочих місцях та у позаробочий час без відриву від виробництва. Зовнішні заходи включали участь працівників у спеціалізованих навчальних курсах, програмах і тренінгах, навчання у закладах вищої освіти.

На ТОВ «Домінік Ко» надається перевага програмам професійного навчання та підвищення кваліфікації без відриву від основної роботи. У програмах розвитку персоналу задіяні і робітники, і адміністративно-управлінський персонал.

Товариство фінансувало навчання кращих за результатами діяльності працівників у закладах вищої та фахової освіти за укладеними угодами (Полтавський університет економіки і торгівлі та Полтавський кооперативний

коледж), зокрема підготовку технологів-кондитерів, стажування та проходження курсів підвищення кваліфікації.

Результати аналізу показують, що необхідність перекваліфікації персоналу викликана не лише появою нових технологій, використання яких потребує нових компетентостей, але й прагненням окремих працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень, розвивати кар'єру, а також переведенням працівника на більш високу посаду з новими обов'язками.

Працівники адміністративно-управлінського персоналу мають можливість підвищувати кваліфікацію за кордоном (шляхом відвідування конференцій з питань кондитерських інновацій, відвідування кращих іноземних компаній кондитерської промисловості). Зокрема, головний технолог та фахівці відповідного відділу компанії відвідували італійську кондитерську компанію «Ferrero» з метою підвищення ефективності виробництва продукції вищої якості.

Працівники, які підвищують кваліфікацію безпосередньо на ТОВ «Домінік Ко», приймають участь у спеціальних програмах навчання та розвитку персоналу.

Значна увага приділяється навчанню менеджерів та маркетологів, які займаються реалізацією продукції, її просуванням та комунікаційною і рекламною діяльністю. Для них розроблений та постійно проводиться тренінг-курс «Модель ефективних продажів» у вигляді серії тренінгів з ефективних продажів та встановлення контактів з потенційними споживачами.

Водночас, на підприємстві за результатами підвищення кваліфікації недостатньо ефективно організована система оцінювання діяльності працівників та система відповідного їх стимулювання, що підтверджується результатами проведеного аналізу в табл. 3.3.

Аналіз показників продуктивності та ефективності праці має на меті виявити можливості для покращення цих показників, а також прибутковості заробітної плати. Одним із етапів аналізу також є дослідження темпів зростання середньорічної заробітної плати у порівнянні з темпами зростання рівня продуктивності праці.

Таблиця 3.4 – Показники результативності праці персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту, %	
				2022 до 2020 р.	2022 до 2021 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	436532	521563	638511	46,27	22,42
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	689	618	599	-13,06	-3,07
Фонд оплати праці, тис. грн.	66760	78726	71978	7,82	-8,57
Чистий прибуток, тис. грн.	30503	21181	53749	76,21	153,76
Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн./особу.	633,57	843,95	1065,96	68,25	26,31
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	96,89	127,39	120,16	24,02	-5,67
Рентабельність витрат на заробітну плату, грн./грн.	0,46	0,27	0,75	63,43	177,55
Зарплатовіддача, грн./грн.	6,54	6,63	8,87	35,67	33,90

За даними таблиці бачимо, що у 202р. порівняно з 2020р. спостерігалось підвищення рівня продуктивності праці одного працівника на 68,25%, а за 2021-2022рр темпи зростання продуктивності праці становили лише 26,31% за рахунок припинення виробництва продукції у 2022р.. Оскільки виручка від реалізації продукції за 3 роки в цілому зросла на 46,27%, а чисельність персоналу скоротилася на 13,06%, то й продуктивність праці зросла лише за рахунок впливу підвищення рівня оплати праці. Середньорічна заробітна плата персоналу за 2020-2022рр збільшилася на 24,02%, водночас за 2021*2022рр рівень оплати праці знизився на 5,67% все з тієї ж причини – припинення виробництва продукції з 2 кварталу 2022р.

Динаміка показників зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату свідчить про підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. Так, показник зарплатовіддачі зріс в утлому за весь період аналізу на 35,67%, а показник рентабельності заробітної плати підвищився за цей же період на 63,43%.

При порівнянні темпів зростання середньорічного виробітку в розрахунку на одного працівника та темпів зростання його середньорічної заробітної плати,

виявлено, що підвищення результативності праці відбулося у 2,28 рази вищими темпами, Таке співвідношення відповідає умовам ефективного використання витрат на персонал та забезпечення ефективності праці.

Графічно динаміка показників результативності та оплати праці персоналу підприємства відображена на рис. 3.2.

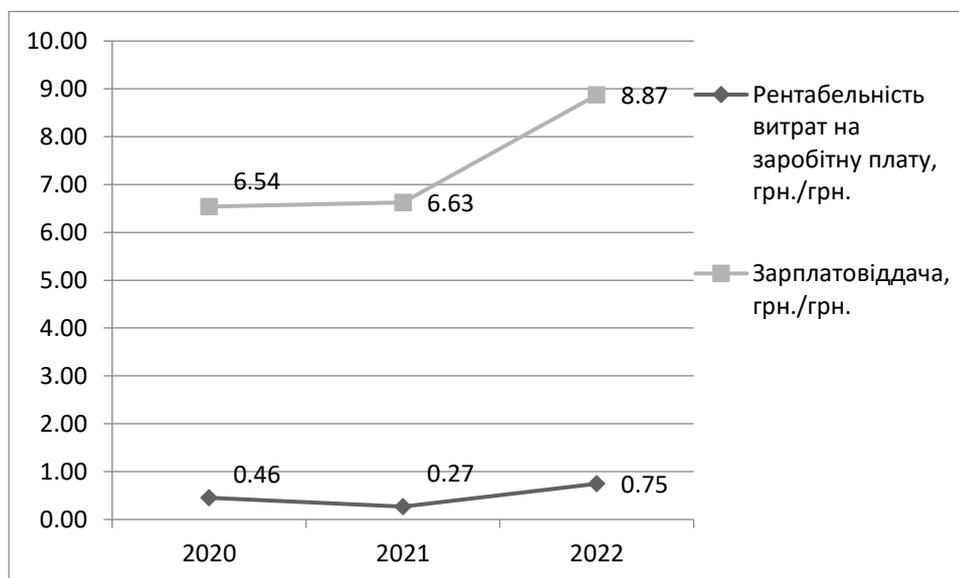


Рисунок 3.2 – Динаміка рівня продуктивності праці та середньорічної заробітної плати на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 рр.

На рисунку 3.2 ми можемо побачити, що темпи зростання продуктивності йшли вгору разом з середньорічною заробітною платою, але після 2022 "Домінік" призупинив виробництво продукції та розпочав реалізацію резервів та залишків виробів, які перебували на складах підприємства, а середньорічна заробітна плата впала на 71,5%.

Водночас, рівень оплати праці на підприємстві залишв'яється нижчим за середні показники по галузі, за середні показники по області та по Україні в цілому, що не стимулює працівників підвищувати надалі свій рівень кваліфікації та професійної майстерності.

Для підвищення ефективності праці у майбутньому, підвищення конкурентоспроможності персоналу та дотримання кадрової безпеки і підтримки рівня лояльності працівників до підприємства та його керівництва необхідно розроблення ефективної комплексної методики оцінювання діяльності персоналу, а саме впровадження методів оцінки за результатами діяльності, діловими

якостями та особистими характеристиками, зокрема розвитку і формування позитивного відношення до праці.

Зрозуміло, що система оцінювання персоналу повинна бути інтегрованою у систему управління персоналом Товариства, і повинна сприяти більш ефективному управлінню людськими ресурсами на ТОВ «Домінік Ко».

Основними цілями підприємства можемо вважати мотивацію свого персоналу та збільшення ефективності праці для успішного функціонування в майбутньому. Для контролю якості праці персоналу різних категорій ТОВ «Домінік Ко» використовує декілька різних підходів.

По-перше, щороку на підприємстві відбувається регулярне оцінювання ефективності діяльності працівників. Воно відбувається у формі атестації, до якої входить такий критерій як КРІ (оцінка ключових показників ефективності). Також проходить перевірка досягнення індивідуальних планів окремими категоріями працівників.

Також на ТОВ «Домінік Ко» застосовується такий метод, як 360-градусне оцінювання. Воно полягає в оцінці працівників з боку інших співробітників та керівників. Цей спосіб допомагає отримати об'єктивну інформацію стосовно кожного працівника.

Також, щорічно ТОВ «Домінік Ко» організовує курси підвищення кваліфікації не тільки для своїх працівників, але й для працівників з інших підприємств. Всі, починаючи від механіків та інженерів, і до кондитерів мають можливість брати в них участь. Отже, працівники відвідують спеціалізовані заходи, які відповідають всім необхідним стандартам якості, безпеки та охорони праці.

Керівництво підприємства також зобов'язане підтверджувати свої знання і вміння на різноманітних тренінгах, лекціях, семінарах, вебінарах, конференціях і форумах, в тому числі в інших містах і країнах.

В таблиці 3.5 наведено інформацію про результати SWOT-аналізу чинної системи оцінювання персоналу на ТОВ «Домінік Ко». Аналізуючи її, можна дійти висновку, що на підприємстві існують певні недоліки, які доцільно усунути.

Таблиця 3.5 – Аналіз діючої системи оцінювання персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Переваги	Недоліки
<p>1) Комплексний підхід до оцінки персоналу із застосуванням кількох методів оцінювання (атестація, KPI, 360-градусне оцінювання).</p> <p>2) Встановлені точні критерії оцінювання (KPI).</p> <p>3) Постійний контроль за дотриманням стандартів якості, виконанням планів.</p> <p>4) На підприємстві присутня можливість feedback для працівників (отримання від керівництва відгуків, конструктивної критики та зворотного зв'язку для оцінки ефективності виконання завдань).</p>	<p>1) Суб'єктивність з боку керівництва в процесі оцінювання, що може негативно впливати на правдивість результатів.</p> <p>2) Через постійний контроль якості і оцінювання ефективності персоналу, може відбуватися велике навантаження як на керівників, які його проводять, так і на підлеглих.</p> <p>3) Як наслідок надмірного навантаження, можуть виникати конфлікти і негативна психологічна атмосфера</p>
Перспективи (Можливості)	Ризики (Загрози)
<p>1) Безперервне підвищення кваліфікації та якості праці.</p> <p>2) Впровадження автоматизації на більшу частину процесу оцінювання персоналу з метою підвищення об'єктивності.</p> <p>3) Модернізована система відбору персоналу.</p> <p>4) Введення звітів про зворотній зв'язок кожні 3 місяці для підтримки контакту між підлеглими і керівництвом, з метою вирішення індивідуальних проблем і питань.</p> <p>5) Додати більше можливостей для отримання винагород відповідно до результатів оцінки і якості праці.</p> <p>6) Організація програм team-building</p>	<p>1) Упередження у працівників стосовно нових методів оцінювання діяльності і професійних та ділових якостей й в цілому до змін.</p> <p>2) Для впровадження нової системи оцінювання потрібні додаткові витрати.</p> <p>3) Високі очікування від змін, системи оцінювання та винагород можуть негативно вплинути на робочий процес.</p> <p>4) Витрати на навчання спеціальних фахівців</p>

За даними аналізу виявлено, що переваг та можливостей більше, ніж загроз та ризиків, отже підвищення ефективності оцінювання працівників має перспективи щодо доцільності його здійснення.

Таким чином, в результаті аналізу діючої системи оцінювання персоналу на ТОВ «Домінік Ко» було виявлено, що вона потребує перегляду, оновлення та вдосконалення.

3.2. Напрями удосконалення методів та процедур оцінювання персоналу підприємства

Одним з етапів плану збільшення ефективності використання персоналу та системи його оцінювання, є не лише забезпечення можливостей розвитку працівників, алей можливостей їх збільшити результати при оцінювання та бути вмотивованим їх підвищувати. Це необхідно для забезпечення високої якості праці та загальної продуктивності, що є ключовими факторами для досягнення успіху підприємства та підвищення конкурентних позицій.

Одним із напрямів вдосконалення оцінювання персоналу може стати впровадження автоматизованого управління даним процесом. Саме це здатне значно підвищити об'єктивність і точність оцінювання. За допомогою цього метода буде знижене навантаження на HR-фахівців служби управління персоналом та лінійних керівників, що дозволить витратити більше часу на інші сфери та елементи управління.

Тотальний та нав'язливий з боку керівництва та фахівців з управління персоналом може стати збудником виробничих та міжособистісних конфліктів, викликати негативне ставлення до роботи та виникнення стресових ситуацій на робочому місці. Саме тому доцільно проводити контроль і оцінювання якості праці раз на 3 місяці, перш за все для підтримки зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом та вирішення індивідуальних проблем і питань.

Важливим елементом забезпечення розвитку підприємства є правильний підбір і правильна розстановка персоналу. Тому доцільно розглянути і затвердити конкретний алгоритм дій при здійсненні рекрутингу, а саме:

- 1) Аналіз потреб : обов'язково визначити, що саме потрібно підприємству і чого варто очікувати від працівника, на чому робити акцент.
- 2) Скласти чіткий опис вакансії (досвід, обов'язки, відповідальність та компетентості).
- 3) Ретельне опрацювання надісланих резюме та супровідних документів.
- 4) Підготовка та організація зустрічей, інтерв'ю співбесід (застосування професійних і психологічних тестів, анкет, моделювання ситуацій).

Наступним напрямом вдосконалення оцінювання персоналу може стати створення структурованої системи винагород за результатами оцінювання з чітко означеними критеріями їх отримання. Відповідно до результатів оцінювання персоналу, бонусами можуть бути поїздки, знижкові картки, вихідні.

Також, останнім часом поширення у вітчизняних компаніях набули програми team-building, які передбачають проведення спільного вільного часу керівництва з працівниками з метою покращення дружніх стосунків між членами колективу.

Актуальним для Товариства вважаємо також створення моделей компетенцій для фахівців та керівників.

За розробленою моделлю компетенцій для фахівців процес оцінювання їх діяльності можна поділити наступні етапи:

1). Вибір критеріїв оцінювання різних категорій працівників адміністративного-управлінського персоналу;

2) Вдосконалення загальної політики управління персоналом (формування конкурентних переваг та загальних характеристик).

Методи оцінювання на стадії зміни складу і структури персоналу пропонується розподілити на декілька складових елементів, які представлено на рис. 3.3.

Варто розуміти, що для оцінки різних категорій фахівців потрібно використовувати різні підходи. Тому, для того, щоб об'єктивно оцінити кожного, слід аналізувати їх показники діяльності, не тільки за реальними ознаками (цифровими даними), але й зі сторони інших працівників (керівника, колег, підлеглих). Отже виходячи з цього, досить ефективними мають бути методи оцінювання за результатами та метод «360-градусів».

Процес оцінювання персоналу на підприємстві може видозмінюватися з роками і час від часу переглядатися з метою його вдосконалення, змін, покращень.

Для того, щоб зміцнити імідж і створити позитивний бренд роботодавця, слід використовувати новітні прийоми і методи. Це сприятиме більшому притоку кваліфікованих працівників.

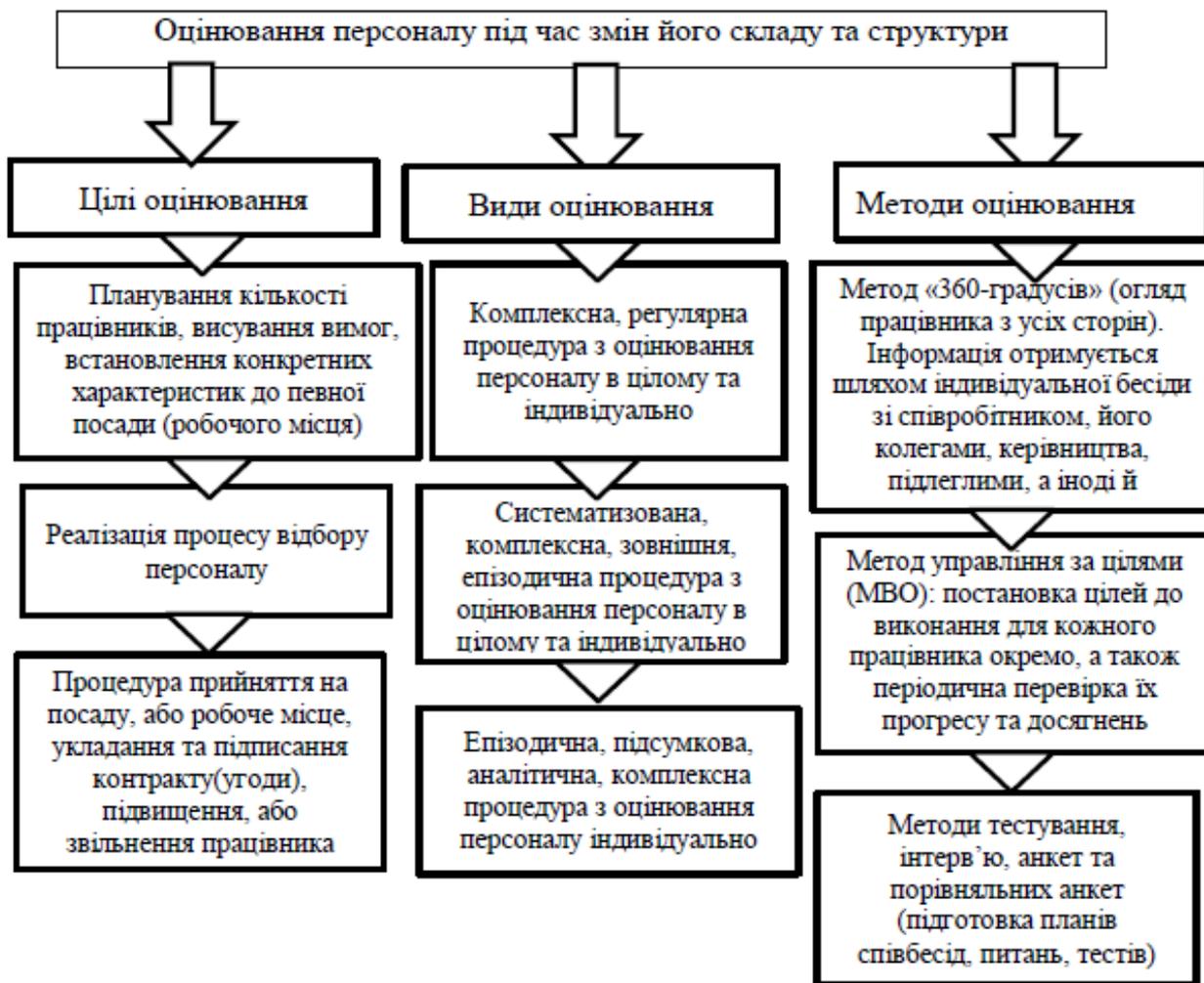


Рисунок 3.3 – Напрями оцінювання персоналу у процесах зміни складу та структури персоналу ТОВ «Домінік Ко»

На рис. 3.4 представлені пропозиції щодо стосовно впровадження та виконання комплексу методів оцінки персоналу ТОВ «Домінік Ко».

Головним завданням під час оцінювання працівників є дослідження того, наскільки відсотків кожен працівник може задовольняти потреби підприємства і виконувати свій план роботи та розвитку. Саме з цих причин важливо проводити тестування, або оцінювання за допомогою методів, про які ми говорили вище. Ці заходи мають відбуватися хоча б раз на рік, для того, щоб досягти високого результату діяльності. В разі необхідності можна залучити працівника до курсів, або семінарів з підвищення кваліфікації.

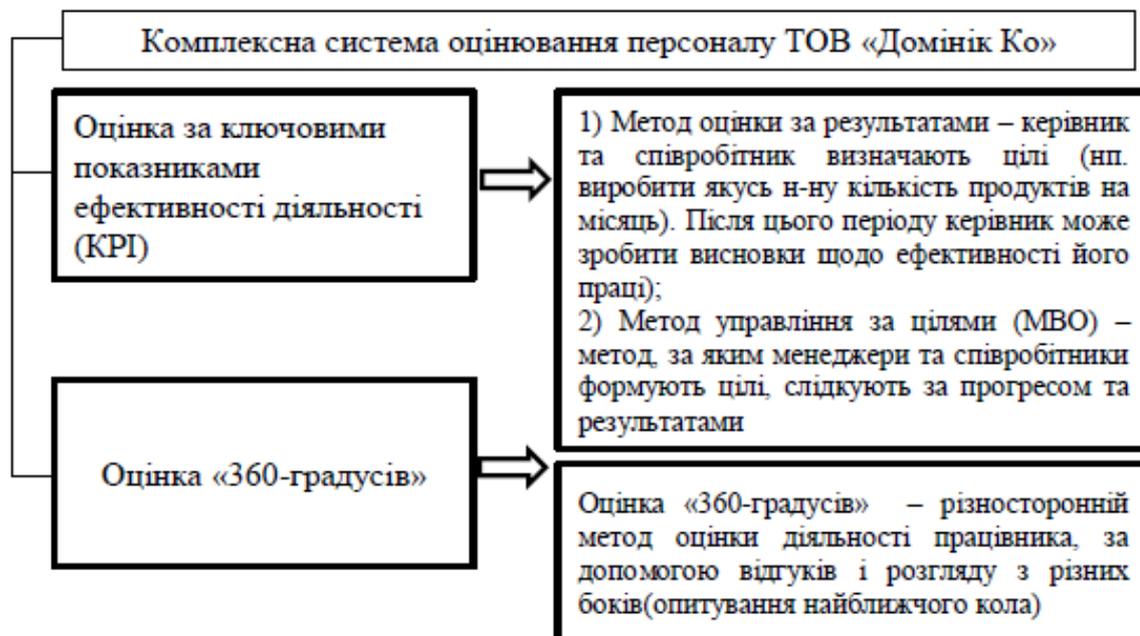


Рисунок 3.4 – Пропозиції щодо вдосконалення комплексу методів оцінювання персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Для оцінювання працівників через систему KPI пропонуємо застосовувати бальний метод (табл. 3.6).

Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні прояву й оцінюється в балах: низький рівень - 0,5, середній - 1, вище середнього - 2, високий - 3 бали.

Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється працівнику за кожною з ознак якостей відповідно до прийнятої моделі компетенцій або посадової інструкції чи карти робочого місця з врахуванням її питомого значення (коефіцієнта вагомості).

Загальна оцінка сукупності ділових якостей визначається як підсумкове значення оцінок рівнів ознак (з врахуванням їх вагового коефіцієнта).

Оцінка складності функцій, які виконував працівник, розраховується за ознаками, які передбачені у тарифно-кваліфікаційному довіднику характеристик професій та посад й відображені в тарифному кваліфікаційному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, що впливають на складність праці і вимагають більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю тощо.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані бальні оцінки характеристик ділових та професійних якостей, які пропонуються для застосування в оцінюванні керівників і фахівців ТОВ «Домінік Ко» за системою КРІ

№ з/п	Характеристика(ознаки, риси)	Питома значимість	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів			
			Нижче за норму 0,5	Нормальне значення 1,0	Вище за норму 2,0	Значно вище за норму 3,0
1	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2	Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3	Добре (якісно) виконує роботу (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5	Вміє ефективно працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам, підлеглим	0,15	0,08	0,15	0,30	0,49
6	Позитивно сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,43
7	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Оцінка результатів праці робітників повинна враховувати кількісні та якісні параметри робіт, що ним виконуються, а також ритмічність роботи. Рекомендації щодо застосування ознак і бальних оцінок для робітників кондитерських цехів підприємства представлені в табл.3.7.

Якщо використовувати в сукупності одержані результати за всіма напрямками, то можна здійснити комплексне оцінювання працівника та його праці.

Результати оцінювання повинні враховуватись у процесі переміщень персоналу. Тут необхідно дотримуватись відповідності результатів – отриманих оцінок відносно підвищення чи пониження працівника на посаді, підвищення чи зниження кваліфікаційного розряду, з врахуванням їх інтересів, здібностей і реальних трудових та професійних можливостей.

Таблиця 3.7 – Рекомендовані бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників кондитерського цеху ТОВ «Домінік Ко»

№ з.п.	Назва ознаки	Питома значимість (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням питомої значимості, балів		
			1	2	3
1.	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2.	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3.	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,80

Суть і завдання оцінювання персоналу мають бути доступними і зрозумілими повному складу працівників як виробничого, так і адміністративно-управлінського персоналу.

Кінцевою метою застосування бальних оцінок за системою КРІ повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його використання.

Для ТОВ «Домінік Ко» можна запропонувати наступну систему КРІ для керівника структурного підрозділу на прикладі відділу маркетингу (табл. 3.8).

Головна мета діяльності фахівців відділу маркетингу полягає у підвищенні точності планування обсягів продажів, оптимізувати асортимент продукції, що випускається, збільшити ринкову нішу, підвищити обсяг продажів продукції за усіма сегментами.

Проведення оцінювання керівника та фахівців даного підрозділу позитивно вплине на підвищення рівня економічної ефективності діяльності Товариства в цілому.

Обґрунтування проведення таких заходів необхідно для вдосконалення оцінки ефективності управління підприємством в цілому та управління персоналом кожного підрозділу. Оцінку необхідно здійснювати з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів виробництва.

Таблиця 3.8 – Модель розрахунку КРІ для керівника відділу маркетингу ТОВ «Домінік Ко»

Посада	Схема розрахунку ключових показників
Керівник відділу маркетингу	<p>КРІ – відхилення фактичного зростання продажів груп продуктів від планового рівня, %:</p> $((N_{пп} / N_{заг.}) \text{ тепер. період} - (N_{пп} / N_{заг.}) \text{ мин. період}) \times 100\%$ <p>де $N_{пп}$ – обсяг продажів продукції визначеної групи; $N_{заг}$ – загальний обсяг продажів.</p>
	<p>КРІ – сумарна вага низькопродажних продуктів в загальному обсязі продажів, %:</p> $(SV_{низ. прод.} / SV_{заг.}) \times 100\%$ <p>де $SV_{низ. прод.}$ – обсяг продажів низькопродажних продуктів; $SV_{заг.}$ – загальний обсяг продажів.</p>
	<p>КРІ – частка брендів в асортименті вироблених і реалізованих товарів, %:</p> $(N_{бр} / N_{ас}) \times 100\%$ <p>де $N_{бр}$ – частка вироблених і реалізованих брендів; $N_{ас}$ – весь асортимент виробленої і реалізованої продукції.</p>
	<p>КРІ – відсоток наявності фокусної групи асортименту продукції в ключових точках продажу, %:</p> $(N_{наяв.} / N_{план.}) \times 100\%$ <p>де $N_{наяв.}$ – кількість фокусної групи асортименту продукції, що знаходиться в наявності в ключових точках продажу; $N_{план.}$ – планова кількість фокусної групи асортименту продукції, яка має бути на ключових точках продажу.</p>

Далі розглянемо впровадження системи КРІ на прикладі маркетолога ТОВ «Домінік Ко».

Показниками ефективності діяльності маркетолога даного підприємства є:

- збільшення охоплення цільової аудиторії;
- залучення нових споживачів;
- підвищення лояльності споживачів – кількість позитивних відгуків, рекомендацій;
- збільшення кількості повторних закупівель – розробка стратегій продажів;
- підвищення впізнаваності та рівня довіри споживачів до бренду.

Для виконання цих завдань маркетологу виділяються певні людські ресурси (аналітики, дизайнери) та матеріальні ресурси.

Для того, щоб розпочати застосування системи КРІ необхідно:

- визначити стратегічну мету підприємства та поставити тактичні цілі;
- сформулювати та поставити конкретні цілі діяльності маркетолога;
- розбити винагороду маркетолога на фіксовану частину та зміну (преміальну, бонусну), яка буде залежати від досягнення цільових значень КРІ;

- визначити КРІ оцінки діяльності маркетолога;
- розробити план діяльності з визначенням оптимальних значень КРІ.

Для того щоб організувати процес постановки завдань, оперативно вносити дані і забезпечити контроль виконання КРІ, необхідно застосувати інформаційне забезпечення (наприклад таблиці Excel, сервіси аналітики GOGLE).

Розрахунок КРІ фахівця відділу маркетингу:

1. Вибираємо три ключових показника ефективності діяльності маркетолога:

K1 – кількість залучених клієнтів підприємства (у т.ч. на сайті);

K2 – кількість повторюваних покупок існуючих клієнтів;

K3 – кількість позитивних відгуків, рекомендацій, які залишили після покупки у точках продажу (у т.ч. на сайті та соціальній мережі підприємства).

2. Визначаємо вагомість кожного показника. Загальна сума вагових значень дорівнює 1. Максимальну вагу відносимо до найбільш важливого показника і отримуємо:

ВК 1. – нові клієнти – 0,5;

ВК 2 – повторні закупки – 0,25;

ВК 3 – відгуки – 0,25.

3. Аналізуємо статистичні дані за останні 6 місяців по кожному показнику і складаємо план (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Визначення КРІ фахівця відділу маркетингу ТОВ «Домінік Ко»

A	B	C	D
	КРІ	Вихідне значення	Планове значення
1	Приріст кількості нових клієнтів	190 нових клієнтів	Збільшення 30% або 215 нових відгуків
2	Частка клієнтів, які повторно придбали продукцію	70 клієнтів, які повторно зробили покупки	Збільшення на 30% або 85 повторні покупки
3	Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук, рекомендацію	155 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення 30% або 100 позитивних відгуків

4. Ведемо розрахунок КРІ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок значень КРІ фахівця відділу маркетингу ТОВ «Домінік Ко»

A	B	C	D	E	F
	КПІ	Вага КПІ	Мета	Факт	Індекс КПІ
	КПІ 1	0,5	30%	29%	0,483
	КПІ 2	0,25	30%	25%	0,208
	КПІ 3	0,25	30%	25%	0,208
		1	Коефіцієнт результативності		0,971
					97,10

Мета – це плановий результат, який має досягти маркетолог, факт – це фактично досягнутий результат.

За даними розрахунків маркетолог виконав план не повністю, але загальний показник дорівнює 97,1%.

5. Розраховуємо оплату праці (винагороду).

Загальна сума винагороди маркетолога – 15000 грн., розмір фіксованої ставки 9500 грн., змінної частини – 5500 грн., тобто співвідношення 70% на 30%. Повну премію маркетолог отримує за індекс показників, який дорівнює 1 (або 100%). Таким чином, 97,1% – це недовиконаний план, і за нього маркетолог, можливо, не отримає додатковий бонус.

Разом: $9500 + (5500 * 0,971) = 14840,5$ грн..

Якщо, індекс ключових показників ефективності менше 99%, змінна частина винагороди (премія, бонус) пропорційно зменшується.

За даними таблиці видно проблемну зону, тобто частину роботи, з якою маркетолог не впорався.

Формат розрахунків може змінюватися в залежності від поставленої мети, тобто до нього можуть вводитися нові значення, але кількість показників не доцільно робити більшою за 5-7 для фахівця і більше 10-12 для лінійного керівника.

Доцільно запропонувати для запровадження на ТОВ «Домінік Ко» спеціалізоване програмне забезпечення Assessment Tools., яке дозволить в автоматизованому режимі не лише вести облік працівників (картки обліку), а й здійснювати їх оцінювання. Ця технологія дозволяє у онлайн-режимі керівникам структурних підрозділів оперативно вносити дані про окремого працівника за

допомогою будь якого пристрою (гаджету). Далі ці дані заносяться у загальну систему обліку персоналу. Assessment Tools за допомогою спеціальних алгоритмів вбудованої системи аналітики, яка базується на елементах штучного інтелекту, самостійно визначає працівників, які потребують підвищення компетентностей чи не відповідають вимогам посади або робочого місця.

На рис. 3.5 представлені переваги використання програмного комплексу для оцінювання персоналу.

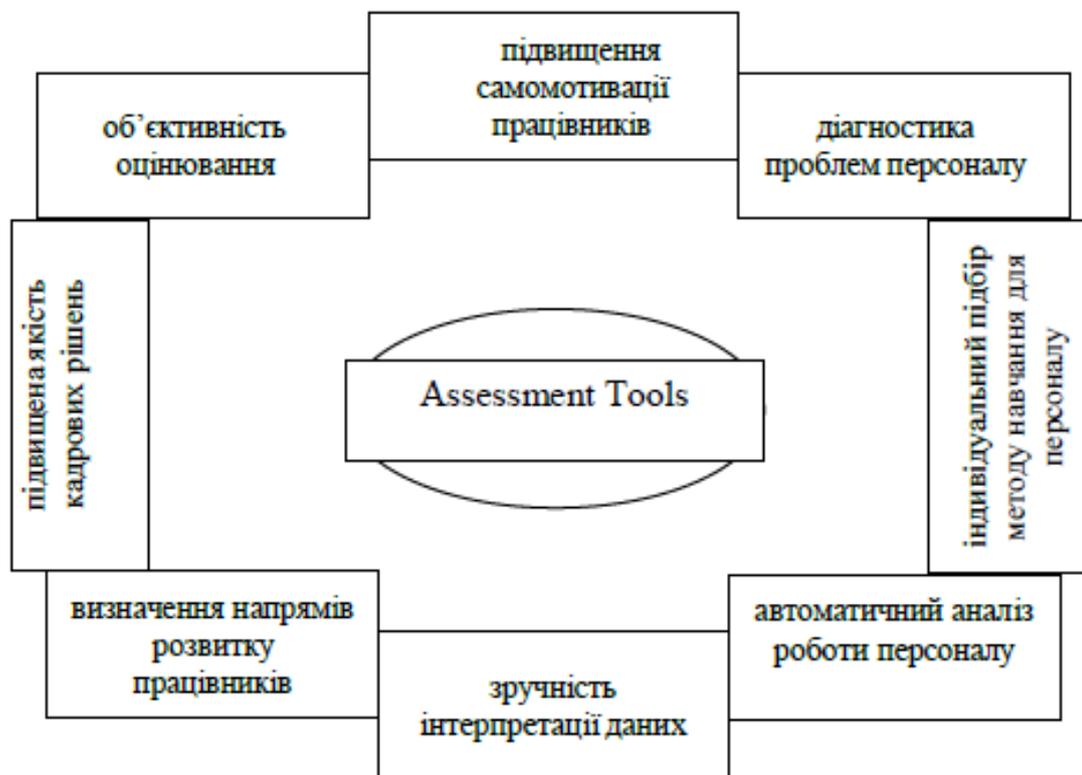


Рисунок 3.5 – Переваги використання цифрової технології Assessment Tools в системі оцінювання персоналу на ТОВ «Домінік Ко»

Така діджиталізація процесу оцінювання працівників може стати ефективним допоміжним інструментом для керівників та фахівців служби управління персоналом Товариства, тобто на основі отриманої інформації зацікавлені посадові особи будуть приймати кінцеві управлінські та кадрові рішення. До системи можна вносити дані про інші процедури оцінювання працівників.

Використання в системі оцінювання персоналу цифрової технології Assessment Tools дозволить керівництву ТОВ «Домінік Ко» приймати більш

ефективніші рішення в системі управління персоналом. Цифровізація дозволить розвивати потенціал кожного працівника з урахуванням його індивідуальних характеристик, ділових і професійних та особистих якостей. Традиційне інтерв'ю та співбесіди які зараз застосовуються на підприємстві для відбору та просування персоналу дають до 20% достовірності результату, ділові ігри та моделювання робочих ситуацій – близько 50%». Висока точність отриманих результатів за допомогою технології Assessment Tools завдяки автоматизації процесів збору інформації та безперервному аналізу даних може забезпечити до 80% достовірності отриманих результатів.

За несприятливих умов зовнішнього середовища на підприємстві може виникати зниження інтересу до виконання роботи у працівників. Найпоширенішими причинами можуть бути визнані:

1) нераціонально встановлені режими праці та відпочинку, надмірне фізичне та психологічне навантаження працівників, часті перевірки та тотальний жорсткий контроль;

2) встановлення короткострокових цілей без планування стратегічного розвитку підприємства в цілому та системи управління персоналом і окремих його категорій та окремих працівників, відсутність можливостей і часу для повноцінного розвитку;

3) невідповідність винагород і заохочень кількості витрачених зусиль, відсутність визнання заслуг;

4) несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Процедури оцінювання персоналу за усіма своїми ключовими показниками і методами мають відрізнятися точністю критеріїв, регулярністю, адекватністю сучасним умовам і викликам, бути пристосованими до будь-яких змін.

Передбачити поведінку кожного працівника в складних умовах сьогодення неможливо, тому слід проводити заходи з оцінювання персоналу періодично, для того, щоб виявити поведінку людей за різних життєвих обставин та ситуацій.

Як результат, якщо дотримуватися всіх цих положень, то у керівництва ТОВ «Домінік Ко» буде змога досягти зростання ефективності використання наявних

людських ресурсів, забезпечувати їх лояльність та кокурентоспроможність та підтримувати імідж кращого роботодавця на ринку праці.

На рис. 3.6 представлено прогноз впливу запропонованих напрямів удосконалення оцінювання персоналу Товариства у найближчій перспективі 2-3 років.

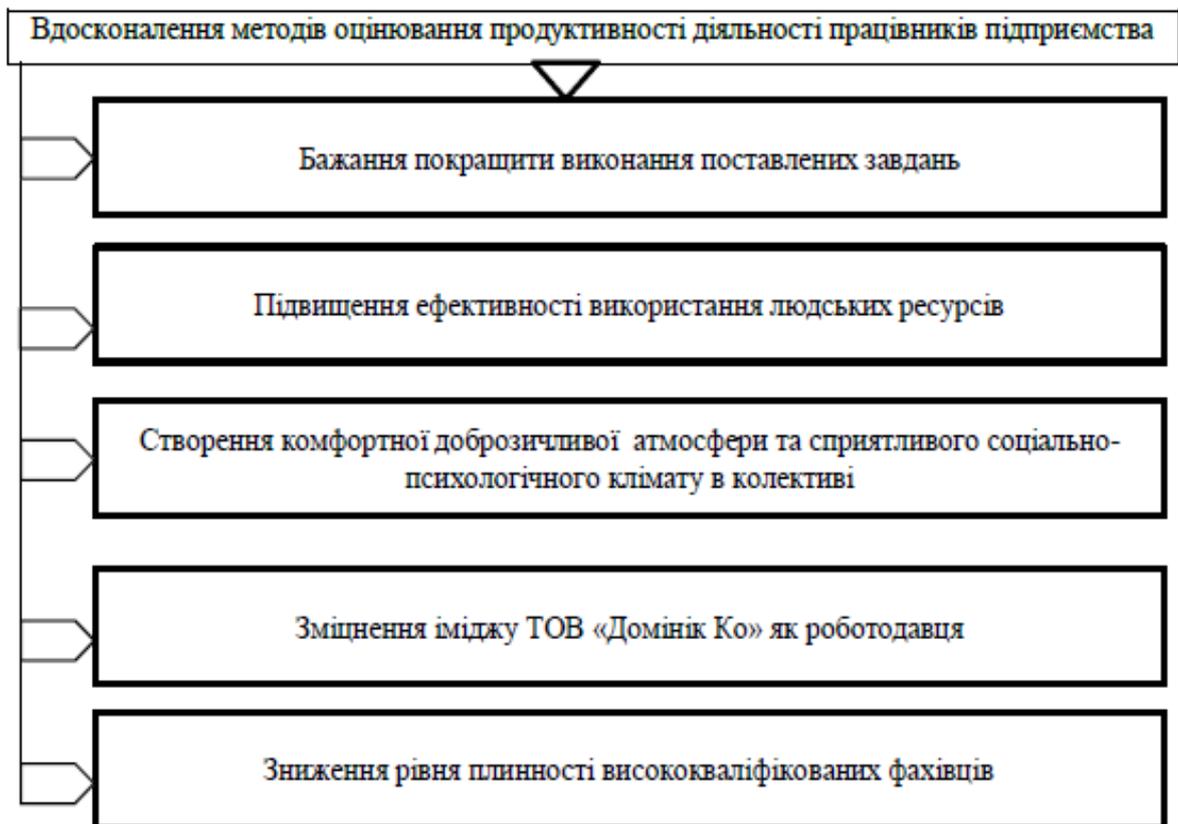


Рисунок 3.6 – Прогнозування впливу вдосконалення методів оцінювання продуктивності діяльності працівників ТОВ «Домінік Ко»

Таким чином, аналізуючи всі методи, принципи і способи можливого вдосконалення системи оцінювання продуктивності та діяльності персоналу, на ТОВ «Домінік Ко» очікується підвищення ефективності використання людських ресурсів, і як наслідок:

- 1) раціональне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- 2) зростання рівня продуктивності праці;
- 3) підвищення та зміцнення іміджу, зниження плинності фахівців.

Все це може стати реальним, за умови прийняття наданих пропозицій і рекомендацій.

У даному розділі роботи було досліджено рівень та якість продуктивності діяльності людських ресурсів та чинної системи оцінювання персоналу на підприємстві. В ході нього було визначено, що на ТОВ «Домінік Ко» є певні недоліки в сфері управління персоналом.

Було визначено, що потрібно створити певні алгоритми щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу.

Запропоновано комплекс заходів, націлений на оцінку персоналу, з використанням наступних методів:

- оцінка за ключовими показниками результативності КРІ;
- оцінка «360-градусів».

Надані рекомендації щодо запровадження цифровізації системи оцінювання працівників Товариства.

Таким чином, було запропоновано оновлену систему оцінювання персоналу через оцінку його безпосередньої діяльності, яка має стати інтегральною складовою на шляху ТОВ «Домінік Ко» до досягнення своєї успішності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Можемо підвести підсумки виконання даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, у результаті виконання якої була досягнута її мета – дослідження теоретичних і методичних засад та розроблення напрямів щодо вдосконалення і підвищення ефективності функціонування системи оцінювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ «Домінік Ко», яке займається виробництвом кондитерської продукції.

Предметом дослідження були методи та пошуки шляхів підвищення ефективності оцінювання персоналу підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, глосарію, списку літературних джерел та додатків.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було досліджено

- сутність, та функції оцінювання працівників на підприємстві;
- принципи та критерії оцінювання персоналу;
- методи та показники оцінювання працівників підприємства;

В другому розділі роботи було проаналізовано стан та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні, організаційно-економічні основи діяльності підприємства, проаналізовано основні економічні та фінансові показники ТОВ «Домінік Ко» за результатами діяльності у 2020-2022 роках.

Діяльність Товариства може бути визнана результативною та економічно ефективною. Ключовими напрямками діяльності на ринку кондитерської продукції для підприємства є виготовлення високоякісної екологічно безпечної та сертифікованої продукції за міжнародними стандартами як України, так і країн Європи, дослідження та пошук нових видів та товарних пропозиції для споживачів.

На підприємстві спостерігався приріст чистого доходу та чистого прибутку, але відбулося зменшення чисельності промислово-виробничого та невиробничого персоналу.

У третьому розділі роботи було виконано:

аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства та існуючої системи його оцінювання;

сформовано напрями удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Дослідження ефективності праці персоналу підприємства показало, що темпи зростання продуктивності праці за 2020-2022 роки значно перевищували темпи зростання заробітної плати, але рівень оплати праці залишався досить

низьким і неконкурентоздатним, а отже є передумови подальшого вдосконалення системи оцінювання результатів діяльності працівників з метою їх стимулювання та підвищення рівня матеріального добробуту.

Було виявлено, що в сфері управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» існують певні проблеми та недоліки, які заважають процесу розвитку персоналу та підприємства в цілому. Було визнано, що запровадження комплексної системи оцінювання та її цифровізація можуть сприяти подальшому збільшенню продуктивності праці.

Основною метою ефективної системи оцінки персоналу в ТОВ «Домінік Ко» є визнання керівниками та службою управління персоналом компанії ступеня досягнення кожним працівником запланованих результатів за певний період часу та чи відповідають вони вимогам моделі компетенцій.

Висновки та рекомендації щодо вдосконалення оцінювання персоналу базуються на виявлених під час аналізу особливостях та можливостях підприємства.

Зокрема, важливим є впровадження інноваційних методів управління та підвищення ефективності взаємодії працівників та забезпечення зворотного зв'язку працівників і керівників. Також рекомендується акцентувати увагу на підвищення рівня соціальної відповідальності та мотивації персоналу.

За умови прийняття наданих пропозицій щодо вдосконалення оцінювання персоналу на ТОВ «Домінік КО» прогнозується зміцнення бренду роботодавця та подальше підвищення ефективності використання персоналу.