

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розробка системи атестації персоналу як засобу підвищення
конкурентоспроможності організації на ринку»**

**(за матеріалами Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія»,
м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи МО-21д(м),
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
заочної форми навчання

Вадима
Магдєвича

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Заюков
Іван

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Наталія
Корж

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП “ВІННИЦЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ”	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	18
2.2. Оцінка персоналу з погляду системи атестації	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ВІННИЦЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ»	31
3.1. Формування системи атестації персоналу КП «Вінницька транспортна компанія»	31
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої системи атестації персоналу КП «Вінницька транспортна компанія»	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження пов'язана з тим що у сучасних військових умовах, коли бізнес-середовище піддається постійним змінам і вимагає від організацій надзвичайної адаптивності та ефективності, питання підвищення конкурентоспроможності стає ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. У цьому контексті, ключовим ресурсом для досягнення конкурентної переваги стає персонал підприємства. Від професіоналізму, компетентності та мотивації персоналу залежить ефективність організації та її здатність конкурувати на ринку. Розробка системи атестації персоналу як інструмента для підвищення конкурентоспроможності організації на ринку набуває все більшої важливості в умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції. Організації повинні забезпечити найвищий рівень компетентності свого персоналу, а також здійснювати ефективний моніторинг та розвиток кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис сучасних методів та підходів до розробки системи атестації персоналу є праці закордонних і вітчизняних вчених. Серед закордонних вчених найбільший внесок у галузь управління та розвиток людських ресурсів внесли Фредерік Герцберг, Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор, Пітер Друкер, Девід Макклелланд, Майкл Портер та багато інших дослідників. Праці наведених вище вчених були враховані у цьому дослідженні.

Об'єкт дослідження – процес організації атестації персоналу в системі підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

Предметом дослідження є розвиток теоретико-методичних і науково-практичних засад розробки системи атестації (на прикладі Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія») як фактор підвищення конкурентоспроможності.

Метою роботи є розробка системи атестації персоналу Комунального

підприємства «Вінницька транспортна компанія», яка допоможе підвищити конкурентоспроможність організації на ринку.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких *основних завдань*:

- провести аналіз теоретичних аспектів формування системи атестації персоналу;
- проаналізувати основні напрямки діяльності Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» на ринку;
- оцінити персонал Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» з погляду системи атестації;
- розробити систему атестації персоналу для підвищення конкурентоспроможності Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія»;
- впровадити розроблену систему атестації персоналу в практику Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія»;
- оцінити ефективність запропонованої системи атестації персоналу Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія».

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що розробка та впровадження системи атестації персоналу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» на ринку, підвищить якість роботи персоналу та допоможе забезпечити стабільну позицію організації в умовах посиленої конкуренції.

Методи дослідження. В основу наукових досліджень покладено *системний підхід* з використанням сукупності загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Для реалізації, поставлених у кваліфікаційній роботі, завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *аналіз літературних джерел, статистичний аналіз даних, експертні опитування, аналіз фінансової звітності* Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» та інші методи, необхідні для досягнення поставлених завдань.

Інформаційною базою дослідження є статут Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія», фінансова звітність організації за останні 3

роки, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичних статті вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються проблеми атестації персоналу та підвищення конкурентоспроможності.

Наукова новизна роботи полягає в: вдосконаленні і практичному впровадженні системи атестації персоналу, спеціально адаптованої до потреб Комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія», яка дозволить досягнути високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Практична цінність результатів полягає в тому, що розробки автора, доведені до рівня практичних рекомендацій та пропозицій, формують концептуальну основу для вдосконалення системи атестації персоналу на КП «Вінницька транспортна компанія».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні засади кваліфікаційної роботи розглядалися на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально – економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20.04.2023), на тему «Особливості розробки системи атестації персоналу» та X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця ВТЕІ ДТЕУ, 06.10.2023), на тему «Розробка системи атестації персоналу як засобу підвищення конкурентоспроможності організації на ринку»

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 41 сторінці основного тексту, налічує 8 таблиць та 7 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 62 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ

Перехід України до ринкової економіки, активна участь в міжнародних конкурентних процесах, швидкий розвиток глобалізації та інтеграція в європейський простір створили нові виклики для підприємств. Одним із ключових аспектів є розвиток конкурентоспроможності персоналу, оскільки він визначає ефективність підприємства. Навички та компетенції працівників стають вирішальними для успішної роботи в умовах ринку, і тільки кваліфіковані та мотивовані працівники здатні налагодити всі аспекти діяльності підприємства, включаючи продажі, фінанси, маркетинг і багато інших.

Ця ситуація викликала потребу в нових підходах до підготовки та розвитку персоналу. Нинішній персонал повинен бути спроможним здобувати конкурентні переваги завдяки освіті, постійному інтелектуальному та професійному розвитку, а також розробці та впровадженню інновацій.

Ці виклики ставлять перед економічною наукою та практикою нові завдання, зокрема, висувають важливе завдання підвищення конкурентоспроможності персоналу. Здатність персоналу до навчання, розвитку та інновацій стає ключовою складовою успішності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Розвиток персоналу і підвищення його конкурентоспроможності стають критичними факторами для успішної функціонуючої організації, особливо в умовах сучасних змін. Важливо, щоб цей процес був постійним і включав професійне навчання та розвиток компетентностей працівників. Для досягнення цієї мети необхідно розробити систему, яка базується на збереженні та розвитку потенціалу персоналу [17].

Для забезпечення конкурентоспроможності персоналу в Україні потрібно також поліпшити доступність освіти та її якість, зокрема вищої освіти, а також

розширювати можливості для навчання на робочому місці та за його межами. Партнерство між бізнесом і професійною освітою може відігравати ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності майбутніх працівників.

Однак успішний розвиток персоналу вимагає також створення сприятливих умов для трудової діяльності, підвищення мотивації працівників та проведення попередньої професійної діагностики для визначення пріоритетів розвитку і мотивації працівників.

Розвиток персоналу – це складне поняття, яке охоплює широкий спектр психологічних, педагогічних, соціальних і економічних аспектів. Водночас, воно є менш широким, ніж поняття "гармонійний розвиток особистості".

Розвиток персоналу – це систематичний процес, спрямований на безперервне професійне навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових завдань, професійного росту, формування резерву керівництва та поліпшення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу включає в себе такі складові як виробнича адаптація працівників, оцінка кадрів для атестації, планування професійних кар'єр робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу та інші заходи.

Ефективне функціонування будь-якої організації сильно залежить від рівня розвитку її персоналу. У сучасному швидкозмінюваному ринковому середовищі кожна компанія змушена вкладати значні ресурси, які включають фінансові засоби та зусилля, у розвиток своїх працівників та підвищення їхньої кваліфікації [23].

Для побудови системи атестації персоналу, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності компанії, ми можемо використовувати наступну таблицю. Таблиця 1.1 містить основні кроки та параметри для оцінки працівників і забезпечення їхнього розвитку:

Таблиця 1.1 – Параметр атестації персоналу

№ з/п	Параметр атестації персоналу	Опис та деталі
1.	Визначення мети атестації	Встановлення чіткої мети: підвищення конкурентоспроможності компанії через оцінку та розвиток персоналу.
2.	Розробка критеріїв оцінки	Створення списку критеріїв, які будуть використовуватися для оцінки працівників. Наприклад: професійні навички, результати роботи, комунікативність, лідерські якості тощо.
3.	Визначення атестаційних ролей	Встановлення осіб або комітету, відповідальних за проведення атестації. Це можуть бути менеджери, HR-спеціалісти або спеціально створена комісія.
4.	Оцінка за критеріями	Оцінка працівників за кожним з критеріїв. Використовуйте шкалу або бали для оцінки.
5.	Збір об'єктивних даних	Зібрання фактичних даних із сесій оцінки, результатів роботи, відгуків колег і клієнтів тощо.
6.	Порівняння та аналіз	Порівняння оцінок із встановленими критеріями та аналіз результатів для визначення сильних і слабких сторін працівників.
7.	План розвитку	Розробка індивідуального плану розвитку для кожного працівника, який включає заходи для підвищення їхніх навичок та компетенцій.
8.	Залучення працівників	Включення працівників у процес розробки плану розвитку і визначення їхніх кар'єрних цілей.
9.	Моніторинг оновлення	Постійний моніторинг розвитку працівників та оновлення планів відповідно до їхніх потреб і стратегії компанії.
10.	Звітність	Публікація результатів атестації та розвитку, щоб забезпечити прозорість і мотивування працівників.
11.	Заохочення нагороди	Встановлення системи заохочення і нагород для працівників, які досягли успіхів у розвитку та сприяли конкурентоспроможності компанії.

Джерело: узагальнено автором за [3].

Ця система атестації персоналу сприятиме як об'єктивній оцінці здібностей і навичок працівників, так і їхньому подальшому розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії.

Поняття "розвиток персоналу" включає в себе різноманітні аспекти, такі як економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти, і тому в економічній літературі немає одного точного визначення цього поняття.

Для успішного функціонування будь-якої організації важливо постійно розвивати свій персонал, оскільки рівень розвитку персоналу визначає загальний

рівень компанії. Здатність організації активно розвивати своїх співробітників в умовах швидкого старіння теоретичних та практичних знань і навичок є одним із найважливіших чинників для успішної конкурентної боротьби на ринку.

Поняття "розвиток персоналу" є дуже складним і охоплює різні аспекти, такі як економічні, психологічні, соціальні та педагогічні питання. Щоб зрозуміти сутність цього поняття, можна розглянути такі підходи, як професійний розвиток та гармонійний розвиток особистості.

Професійний розвиток, натомість, обмежується підготовчими та адаптаційними заходами для роботи в певній професії або галузі. Це поняття є вужчим в порівнянні з гармонійним розвитком і охоплює процес здобуття теоретичних знань, практичних навичок і соціальних норм, які необхідні для виконання певної роботи. Особливу увагу приділяється також моральним цінностям та етичним нормам, які можуть бути виражені в кодексах моралі, таких як Гіпократова присяга для лікарів або військова присяга для військовослужбовців [11].

Умови сучасного світу, де швидко старіють теоретичні знання та технології, вимагають постійного навчання та розвитку персоналу. Розвиток персоналу включає в себе підготовку працівників до виконання нових завдань, підвищення їхньої кваліфікації, формування резерву керівництва та адаптацію до змін в організації[7].

Завдяки розвитку персоналу, працівники здатні більше сприймати нову інформацію, адаптуватися до змін у виробництві та суспільстві, а також покращувати свої міжособистісні навички та інтелектуальний рівень. Це призводить до підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, що вигідно впливає на їхні можливості працевлаштування та кар'єрний розвиток[5].

Розвиток персоналу також сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в організації, збільшує мотивацію працівників до праці, знижує рівень плинності кадрів та сприяє сталому економічному зростанню суспільства. Таким чином, розвиток персоналу є одним із ключових факторів успішної діяльності організації та підвищення якості життя працівників.

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає в тому, що розвиток персоналу проводиться в рамках організації та за її межами, включаючи навчання та підготовку працівників. Професійний розвиток особистості, натомість, виходить за рамки організації і може включати в себе розвиток, який здійснюється працівником у вільний час і за його власні кошти.

Професійний розвиток персоналу можна розглядати як поняття "професійний розвиток особистості" в організації. Він передбачає вплив на працівників через професійне навчання протягом всього їхнього робочого життя в організації. Це спрямовано на досягнення максимальної ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення можливості працівників виконувати завдання більшої складності [13].

Для розвитку персоналу важливо також розглядати поняття "освіта", "професійне навчання персоналу" і "професійно-кваліфікаційне просування персоналу". Освіта включає в себе засвоєння теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійної діяльності. Професійне навчання персоналу є спрямованим процесом формування професійних знань, умінь і навичок за допомогою спеціальних методів і форм навчання. Професійно-кваліфікаційне просування персоналу допомагає підвищити конкурентоспроможність працівників в умовах ринкової економіки [18].

Атестація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який має значний вплив на конкурентоспроможність компаній. Вона дозволяє оцінити поточний рівень компетентності та кваліфікації працівників, ідентифікувати слабкі місця та можливості для розвитку. Атестація також сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки вона може бути пов'язана з наданням підвищення заробітної плати, премій, або інших винагород [19].

Взаємозв'язок між атестацією персоналу і конкурентоспроможністю компаній полягає в тому, що атестований персонал, який розвиває свої професійні навички і компетенції, стає більш ефективним у виконанні своїх обов'язків. Це, в свою чергу, призводить до підвищення якості виробництва або надання послуг, зменшення виробничих витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Управління персоналом - це стратегічна функція, яка передбачає розробку кадрової стратегії, відповідно до філософії підприємства. Вона включає в себе такі аспекти, як підбір персоналу, заохочення колективних зусиль, стимулювання та оцінка індивідуальної діяльності працівників, оптимізація трудових витрат і створення сприятливого соціально-психологічного середовища на робочих місцях. Важливо розуміти, що сучасна концепція управління персоналом має бути стратегічною, і її головною метою є ефективне використання трудового потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі [16].

Розвиток персоналу включає в себе низку заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, навчання в школах управління та перекваліфікацію. Ці заходи допомагають працівникам адаптуватися до змін у сучасному світі і впроваджувати нові технології та інновації. Тому інвестиції в розвиток персоналу важливі для успіху організацій у сучасному конкурентному середовищі[23].

Розробка системи атестації персоналу є важливим завданням для спеціаліста в галузі розвитку персоналу. Система атестації допомагає оцінити професійні навички, знання та навички працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності та розвитку.

Таблиця 1.2 – Інструменти оцінки персоналу

Інструмент/Підхід	Опис
Аналіз потреб	Визначення конкретних потреб організації в атестації і визначення, який персонал повинен бути атестованим.
Визначення критеріїв	Розробка конкретних критеріїв і стандартів для оцінки працівників, включаючи їхні професійні навички, знання та навички.
Вибір методів атестації	Визначення методів і інструментів, які будуть використовуватися для оцінки працівників, таких як інтерв'ю, тестування, оцінка колег тощо.
Планування процесу	Створення плану, який включає в себе часовий графік, список завдань і відповідальних осіб для реалізації системи атестації.
Збір даних	Збір необхідної інформації для оцінки працівників, яка може включати в себе робочі зразки, результати тестів, оцінки вищих начальників тощо.

Продовження таблиці 1.2

Інструмент/Підхід	Опис
Аналіз інформації	Оцінка зібраних даних і порівняння їх з встановленими критеріями для визначення, як працівники відповідають стандартам.
Звітність і повідомлення	Підготовка звіту про результати атестації і сповіщення працівників про їхні досягнення та слабкі місця.
Відправлення фідбеку	Надання конструктивного фідбеку працівникам щодо їхньої атестації і вказівки на можливості покращення.
Моніторинг і оновлення	Постійний моніторинг результатів атестації та системи загалом і внесення змін та покращень за потреби.

Джерело: систематизовано автором за [17].

Вибір конкретних інструментів та підходів має враховувати цілі та потреби організації, а також забезпечувати об'єктивну та справедливую оцінку працівників. Комбінування різних методів може сприяти більш ефективному розвитку та атестації персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3 – Компоненти системи стратегічного управління персоналом

Компоненти системи стратегічного управління персоналом	Опис
1. Планування персоналу	Розробка планів і прогнозів для задоволення потреб у персоналі, вибір методів розрахунку кількості працівників і розробка автоматизованих систем управління персоналом.
2. Підбір та найм персоналу	Аналіз інформації про потенційних працівників, розробка посадових інструкцій, відбір і оцінка кандидатів, а також формування кваліфікованого штату працівників.
3. Профорієнтація та адаптація персоналу	Створення умов для розвитку та роботи працівників, їх ознайомлення з цінностями організації.
4. Оцінка та атестація персоналу	Розробка методів і критеріїв для оцінки працівників і проведення атестації.
5. Формування кадрового потенціалу	Аналіз складу управлінських кадрів, робота з молодими спеціалістами і розробка стратегій підбору та розстановки керівних кадрів.
6. Мотивація персоналу	Розробка системи мотивації, аналіз потреб працівників і вдосконалення форм стимулювання.
7. Розвиток персоналу	Навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.
8. Управління плинністю кадрів	Розробка процедур для переведення, пониження, підвищення та звільнення працівників.
9. Соціальний розвиток та організаційна культура	Організація різних видів соціального обслуговування, розвиток організаційної культури і забезпечення охорони здоров'я та відпочинку працівників.

Джерело: систематизовано автором за [36].

Система атестації є важливим компонентом управління персоналом, який впливає на ефективність організації та розвиток її співробітників. Вона дозволяє оцінювати навички, знання, таланти та потенціал кожного працівника в контексті виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей компанії [4].

Таблиця 1.4 – Головні функції системи атестації

Функція системи атестації	Опис
1. Оцінка робочої продуктивності	Визначає, наскільки ефективно працює кожен співробітник та чи досягає він поставлених перед ним цілей.
2. Розвиток персоналу	Допомагає ідентифікувати потенціал співробітників та області, в яких можливе покращення. Стимулює працівників до саморозвитку.
3. Мотивація	Результати атестації використовуються для встановлення системи стимулів та надання премій працівникам, які досягли високих результатів.
4. Управлінські рішення	Надає базу для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з розвитком компанії, плануванням кар'єрних шляхів та іншими аспектами управління персоналом.

Джерело: систематизовано автором за [49].

Система атестації є важливим інструментом для оцінки та розвитку персоналу, а також для підтримки ефективного управління ресурсами компанії. Ця різниця в продуктивності та якості роботи працівників вимагає системи оцінювання персоналу. Це допомагає виявити та оцінити цю різницю, а потім прийняти управлінські рішення щодо подальшої роботи з кожним співробітником.

На практиці часто стається так, що деякі працівники, незважаючи на їхні високі професійні якості, не отримують визнання від керівництва протягом тривалого часу. Вони можуть бути плідними та відповідальними співробітниками, але їхні зусилля не помічаються. Це призводить до втрати мотивації та можливості розвитку таких працівників.

Серед всіх аспектів управління персоналом важливе місце займає оцінка професійних, ділових якостей та організаторських здібностей керівників, спеціалістів та фахівців. Оцінка персоналу, особливо атестація, дозволяє визначити рівень кваліфікації, навички та здібності працівників для виконання своїх обов'язків та оцінити їхню відповідність робочим посадам та визначити їхні

потенційні можливості [8].

Багато підприємств стикаються з проблемами в оцінці свого персоналу. Оцінка персоналу є важливою для успішного розвитку підприємства, але її побудова і використання вимагає великої уваги та відповідальності. Це спосіб вимірювати результати роботи, рівень професійних навичок працівників та виявляти їхні таланти.

Для об'єктивної оцінки персоналу слід використовувати різні методи, враховуючи структуру підприємства, характер роботи та цілі оцінки. Методи включають атестацію, тестування, ділові ігри, інтерв'ю та інші. Вони допомагають визначити професійні та особисті якості працівників та їхню відповідність вимогам робочих посад[48].

Оцінка персоналу є важливим компонентом управління, який допомагає розуміти, як кожен працівник впливає на результати підприємства та як їхні навички та здібності можна вдосконалити.

Атестація є важливою частиною оцінки персоналу, оскільки лише результати атестації дають право на прийняття рішень щодо працівників. Відповідно до закону України №4312-VI "Про професійний розвиток працівників," атестація - це процедура оцінки професійного рівня працівників за кваліфікаційними вимогами та посадовими обов'язками, а також оцінка їхнього професійного рівня.

Основними завданнями атестації є визначення відповідності працівника його посаді, виявлення можливостей працівника, стимулювання росту його професійної компетенції, визначення шляхів підвищення кваліфікації і розвитку працівника. Атестація оформляється відповідним наказом, який надає результатам атестації офіційний статус і правомірність для подальших кадрових рішень.

Оцінка персоналу є важливою процедурою для визначення відповідальності, якісних та кількісних результатів праці, які відповідають нормативам і вимогам. Результати атестації обговорюються на виробничих зборах і нарадах, і вони служать для прийняття рішень щодо кадрового розподілу, посадових окладів та стимулювання працівників, які відзначаються позитивними результатами атестації.

Для ефективної адаптації до змінливих умов конкурентного середовища і

готовності до майбутніх викликів дедалі більше акцентується увага на розвитку нематеріальних активів підприємства, таких як інтелектуальний і соціальний капітал. Однак основним носієм цих цінностей є сам персонал підприємства. Працівники є найважливішим ресурсом компанії, і їхні знання, навички та відданість організації мають величезне значення[23].

Залучення професіоналізму та компетентності персоналу завжди виправдане та перспективне рішення. Саме працівники, які володіють професійними навичками та вірною спрямованістю, можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Насамперед, їхня здатність ефективно використовувати набуті знання на практиці для виконання своїх обов'язків і покращення діяльності є ключовим чинником досягнення успіху на довгостроковій основі.

Проблемою слабкої конкурентоспроможності підприємства може бути недостатній рівень кваліфікації його працівників. Тому розвиток персоналу є актуальним завданням, яке потребує негайного удосконалення та адаптації до сучасних реалій. Набуття фахових і особистісних навичок фахівцями, які здатні успішно застосовувати свої знання та вміння на практиці, стає важливим чинником забезпечення тривалого розвитку та успіху підприємства в сучасному світі.

У сучасних умовах розвиток персоналу є одним з найзначущих факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Високий рівень професійної компетентності, внутрішня мотивація до навчання та бажання працівників до самовдосконалення і самореалізації створюють сприятливу основу для підвищення конкурентоздатності персоналу. Кваліфікований працівник, який поєднує ці риси, виявляється більш мобільним на ринку праці і має більше шансів на конкурентну перевагу.

Інвестування у професійний розвиток працівників призводить до збільшення їх продуктивності. Це полегшує конкуренцію на ринку, де якість і продуктивність виробів і послуг мають велике значення. Розвинені працівники легше адаптуються до швидких змін у сучасному бізнесі та технологічних інновацій, надаючи компанії конкурентну перевагу в реагуванні на нові умови. Інвестиції у розвиток персоналу

демонструють турботу компанії про своїх працівників, що підвищує їхню мотивацію, залученість та лояльність. Організації, які активно розвивають свій персонал, можуть привертати та утримувати висококваліфікованих фахівців [21].

Позиціонування компанії як місця, де працюють і навчаються висококваліфіковані спеціалісти, робить її привабливішою для потенційних працівників. Розвинені працівники, які отримують нові навички під час професійного розвитку, активно сприяють розробці інновацій і нових ідей.

У системі розвитку персоналу суб'єктами є працівники підприємства, які піддаються професійному розвитку. Об'єктами цієї системи є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі характеристики персоналу, які є об'єктивними цілями розвитку.

Розвиток персоналу передбачає впровадження заходів, спрямованих на поліпшення якісних характеристик працівників, таких як навички, знання, мотивація, компетенції і інші, які є необхідними в контексті загальної стратегії розвитку підприємства. Цей процес допомагає працівникам вдосконалювати свої навички та знання, щоб бути більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку праці, а також виконувати нові завдання, що виникають у зв'язку з еволюцією організаційних потреб та стратегічними цілями підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Отже, розвиток персоналу і підвищення його конкурентоспроможності стають критичними факторами для успішної функціонуючої організації, особливо в умовах сучасних змін. Важливо, щоб цей процес був постійним і включав професійне навчання та розвиток компетентностей працівників.

2. Атестація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який має значний вплив на конкурентоспроможність компаній. Вона дозволяє оцінити поточний рівень компетентності та кваліфікації працівників, ідентифікувати слабкі місця та можливості для розвитку.

3. Ми розглянули основні параметри та компоненти атестації персоналу та різноманіття інструментів, які допоможуть організації комбінувати їх для більш

кращого і точного оцінювання .

4. Основними напрямками для поліпшення професійного розвитку персоналу можуть бути: підвищення рівня освіти працівників, заохочення до інновацій, створення системи атестації, використання новаторських методів і форм навчання, сприяння можливостям кар'єрного росту працівників та заохочення внутрішньої конкуренції на підприємстві.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП “ВІННИЦЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

КП "Вінницька Транспортна Компанія" (КП "ВТК") - це ключовий гравець у сфері пасажирського наземного транспорту в місті Вінниця та його передмістях. Заснована 28 жовтня 1993 року, ця муніципальна організація активно розвивалася та розширювала свої функції протягом багатьох років. Організаційно-правова форма "Комунальне підприємство" свідчить про те, що КП "ВТК" є власністю міської ради та спрямоване на задоволення громадських потреб у сфері транспорту.

Основним напрямком діяльності КП "ВТК" є надання пасажирських перевезень в міському та приміському сполученні. Це охоплює автобуси та трамваї, які забезпечують мобільність міського населення. Така діяльність важлива для комфорту громадян та забезпечення зв'язку між різними частинами міста.

Крім основного напрямку, предметом діяльності КП "ВТК" також є:

- вантажний автомобільний транспорт;
- забезпечення експлуатації і функціонування аеродрому, будівель, споруд, інженерних мереж та інших об'єктів аеродромного обладнання, пасажирського та вантажного терміналів, а також засобів механізації і спеціалізованого транспорту;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- складське господарство;
- будівництво доріг і автострад;
- надання в оренду транспортних засобів та будівельного устаткування.

Ці додаткові напрямки можуть сприяти додатковому доходу та розширенню бізнесу.

Юридичний статус підприємства:

- підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом із статусом

комунального підприємства;

- підприємство здійснює свою діяльність на основі і відповідно до чинного законодавства України;
- підприємство набуває різних майнових та особистих немайнових прав, приймає на себе зобов'язання, може бути позивачем і відповідачем в суді;
- підприємство має право відкривати рахунки в банківських установах у відповідності з чинним законодавством України;
- підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством;
- підприємство для досягнення своєї мети, згідно з чинним законодавством України, укладає від свого імені правочини, господарські договори, угоди з юридичними та фізичними особами;
- підприємство має право найму працівників згідно з законодавством України.

Майно і кошти підприємства:

- майно підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства;
- майно підприємства є комунальною власністю Вінницької міської об'єднаної територіальної громади в особі Вінницької міської ради та належить підприємству на праві господарського відання;
- власник може передати підприємству майно у користування. Підприємство володіє та користується ним без права його відчуження. На зазначене майно не може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів підприємства;

Джерелами формування майна Підприємства є:

- грошові та матеріальні внески майна Власника;
- доходи, одержані від надання послуг;
- доходи від цінних паперів;
- банківські та інші кредити, позики, позички;

-трансферти з бюджету Вінницького міської об'єднаної територіальної громади;

- субвенції з державного та обласного бюджетів;

- майно, придбане в інших юридичних і фізичних осіб у встановленому чинним законодавством порядку;

- благодійні внески, пожертвування фізичних і юридичних осіб, дари, а також майно, передане за заповітом;

Для забезпечення діяльності Підприємства створено Статутний капітал, розмір якого складає 336 461 437,00 грн;

Права підприємства:

- самостійно планувати свою діяльність, визначати стратегію та основні напрямки свого розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів та пріоритетів, товарів, робіт, послуг;

- реалізовувати свою продукцію, надавати послуги;

- за погодженням з Власником створювати філії, представництва, інші відокремлені підрозділи з правом відкриття рахунків;

- укладати правочини, господарські договори та угоди;

Підприємство зобов'язане:

- враховувати при визначенні стратегії господарської діяльності договірні зобов'язання, кон'юнктуру ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічну ситуацію;

- забезпечувати своєчасну сплату податків, зборів, обов'язкових платежів та інших відрахувань, згідно з чинним законодавством;

- відповідно до укладених договорів забезпечувати виробництво та поставку продукції і товарів, надання послуг;

- створювати належні умови для високопродуктивної праці, забезпечувати додержання законодавства про працю, правил та норм з охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;

- надавати Власнику та Органу управління необхідну інформацію;

- вчасно виконувати доручення Власника та Органу управління у межах

функцій, визначених цим Статутом;

- виконувати норми і вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки;

Управління підприємством:

Поточне управління Підприємством здійснює Генеральний директор, який призначається на посаду або звільняється з неї розпорядженням міського голови.

З Генеральним директором укладається контракт, в якому визначаються строки найму, права та обов'язки, ліміт здійснення господарських операцій в частині придбання товарів, робіт, послуг (крім комунальних), відповідальність Генерального директора перед Власником і трудовим колективом, умови матеріального забезпечення і звільнення з посади (припинення дії контракту) з урахуванням гарантій, передбачених контрактом і чинним законодавством України.

У поточній роботі Генеральний директор Підприємства підзвітний та підконтрольний міському голові та Органу управління. Генеральний директор самостійно вирішує питання діяльності Підприємства, за винятком тих, що віднесені законодавством та цим Статутом до компетенції

Власника, Органу управління. Для забезпечення ефективної діяльності на Підприємстві створюється колегіальний орган - Дирекція. До складу Дирекції входять фінансовий директор-головний бухгалтер, технічний директор. Обов'язки фінансового директора-головного бухгалтера та технічного директора визначаються посадовими інструкціями, які узгоджуються і затверджуються у встановленому порядку на підприємстві.

Господарсько-фінансова діяльність підприємства:

На Підприємстві основним узагальнюючим показником фінансово-господарської діяльності є прибуток. Підприємство самостійно розпоряджається чистим прибутком, що залишився в його розпорядженні після сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету, відповідно до чинного законодавства України. Для покриття дефіциту фінансових ресурсів Підприємство має право після отримання дозволу Власника залучити кредитні кошти або

отримати додаткові кошти від Власника у вигляді поточних і капітальних трансфертів з бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади. Підприємство має право отримувати кошти з бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади:

- на оплату фактично виконаних обсягів пасажироперевезень відповідно до Договору про організацію надання транспортних послуг з перевезень пасажирів міським електричним транспортом;
- фінансову підтримку – дотацію на покриття збитків комунальному підприємству «Вінницька транспортна компанія» від надання послуг пасажирським автомобільним транспортом загального користування;
- на погашення різниці в тарифах при регулюванні цін(тарифів) на перевезення пасажирів у міському електричному та автомобільному пасажирському транспорті за рішенням виконавчого комітету;
- на компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій громадян в міському автомобільному та електротранспорті.

Структура КП "ВТК" включає керівництво та представників, які мають повноваження від імені підприємства. Луценко Михайло Петрович є керівником компанії, а представники, такі як Король Сергій Іванович, Юнаш Катерина Андріївна, Мельник Андрій Павлович і Швабський Валерій Михайлович, володіють правами представництва підприємства в судах України.

У 2020 році обсяг статутного капіталу КП "ВТК" склав 336 461 437,00 грн. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та його здатність виконувати функції в міському транспортному секторі.

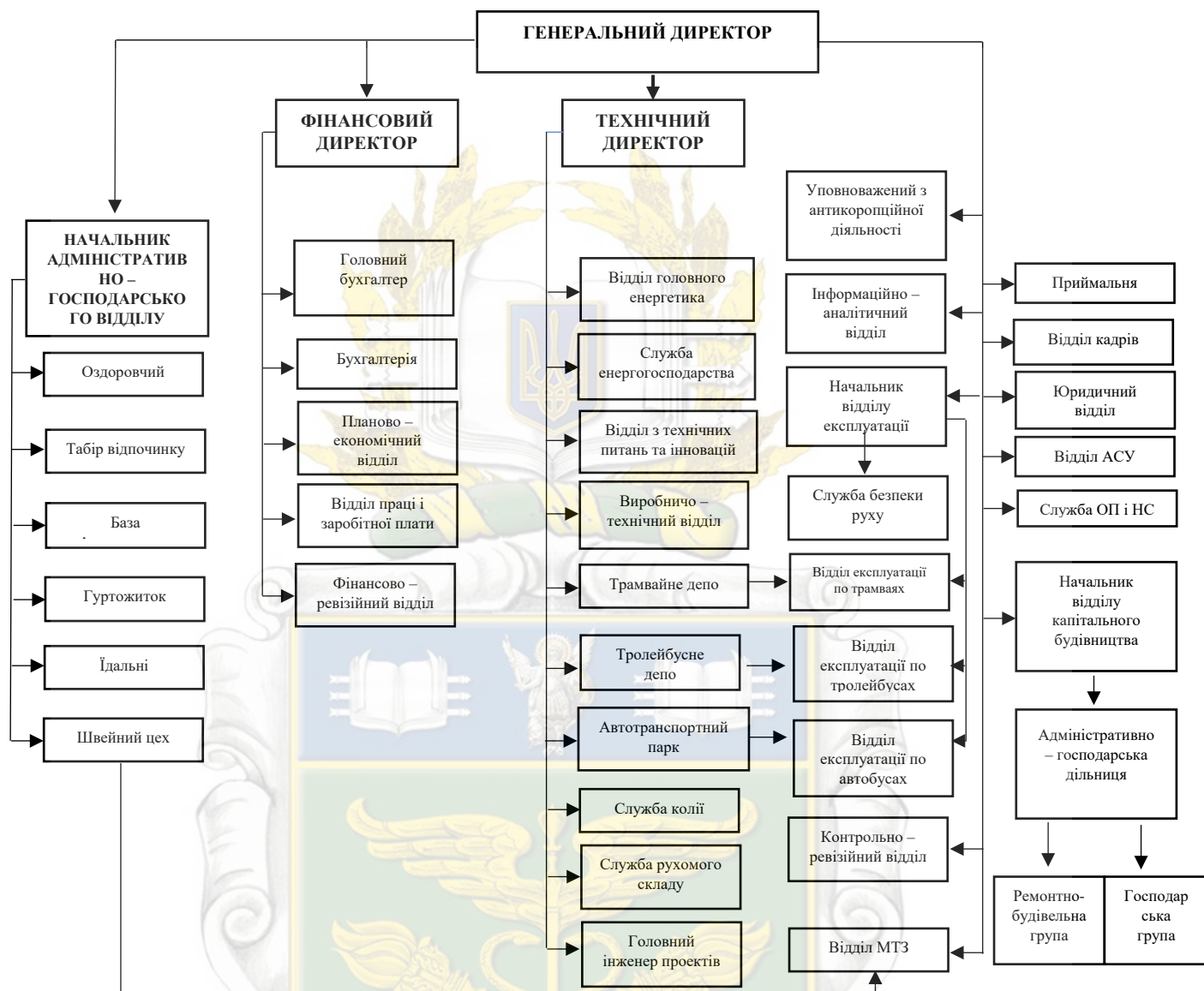


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства КП «Вінницька транспортна компанія»

Джерело: систематизовано автором за [62].

Отже ми бачимо класичну лінійну структуру в якій керівнику підпорядковується персонал нижчої ланки. КП "ВТК" є важливим гравцем у забезпеченні транспортних послуг для міста Вінниця та його мешканців. Розвиток цього комунального підприємства є важливим для забезпечення мобільності та зручності мешканців міста.

Таблиця 2.1 – Аналіз балансу КП "ВТК"

Категорія (тис. грн.)	Назва рядка	Код рядка	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	Зміна 2021- 2020, тис. грн	Зміна 2022- 2021, тис. грн	% зміна 2021- 2020	% зміна 2022- 2021
Необоротні активи	Нематеріальні активи, тис. грн.	1000	13.00	10.00	3.00	-3.00	-7.00	-23.08%	-70.00%
	Основні засоби	1010	240 104.00	389 611.00	371 162.00	149 507.00	-18 449.00	62.27%	-4.74%
Оборотні активи	Запаси	1100	25 758.00	30 587.00	62 578.00	4 829.00	31 991.00	18.75%	104.58%
Власний капітал	Зареєстрований капітал	1400	281 062.00	355 555.00	545 553.00	74 493.00	189 998.00	26.50%	53.43%
Зобов'язання	Довгострокові кредити банків	1510	0.00	33 750.00	0.00	33 750.00	-33 750.00	-	- 100.00%
Фінансові результати	Чистий прибуток (збиток)	2355	-17 118.00	-15 757.00	-14 193.00	1 361.00	1 564.00	-7.95%	-9.93%

Джерело: систематизовано автором за [62].

Значне зниження нематеріальних активів, що може свідчити про відсутність інвестицій у нематеріальні активи або їх амортизацію.

Зростання основних засобів у 2021 році, наслідуюване незначним падінням у 2022, може відображати інвестиції в основні засоби та їх подальшу експлуатацію.

Значне зростання запасів у 2022 році може свідчити про підвищення запасів сировини, матеріалів чи товарів, можливо у відповідь на збільшення попиту або як підготовка до майбутнього зростання. Стабільне зростання зареєстрованого капіталу може бути результатом збільшення внесків власників або реінвестування прибутку. Наявність довгострокових кредитів у 2021 році, що були повністю погашені у 2022, може свідчити про короткострокове залучення фінансування та його ефективне використання.

Поступове зменшення чистого збитку протягом трьох років може вказувати на покращення фінансового стану підприємства, хоча воно і далі залишається збитковим.

2.2. Оцінка персоналу з погляду системи атестації

Ефективне оцінювання персоналу є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якої організації, включаючи комунальні підприємства, наприклад, "Вінницька Транспортна Компанія". Для проведення об'єктивної оцінки персоналу слід використовувати різноманітні методи, які відповідають особливостям підприємства та завданням оцінки. Серед них можна виділити атестацію, метод змушеного вибору, описовий метод, тестування, ділову гру, керування за цілями (МВО), управління результативністю (РМ), ассесмент центр (груповий і індивідуальний), самозвіт, метод 360°, оцінка комітетами, метод незалежних суддів, інтерв'ю та спостереження [57].

Оцінювання персоналу розглядається як частина системи управління та системи атестації персоналу, що застосовується в організації у різних модифікаціях. Водночас воно є необхідним інструментом для аналізу якісного складу кадрового потенціалу, виявлення його сильних і слабких сторін, а також основою для поліпшення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації. Оцінка виступає як одна з функцій управління, яка обґрунтовує прийняття управлінських рішень [58].

Комунальне підприємство "Вінницька Транспортна Компанія" спеціалізується на перевезенні пасажирів міським електротранспортом та автомобільним транспортом. Оцінка стратегії розвитку персоналу вимагає детального аналізу статево-вікового складу працівників за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.2. – Статеві-віковий розподіл працівників КП "ВТК" (2020-2022

рр.)

Рік	До 35 років (Усього)	Жінки	Чоловіки	Від 36 до 45 років (Усього)	Жінки	Чоловіки	Від 46 років (Усього)	Жінки	Чоловіки
2020	309	123	186	483	271	212	1077	503	574
2021	304	120	184	461	244	217	1143	580	563
2022	276	114	162	298	132	166	1180	539	641

Джерело: систематизовано автором за [63].

Проведемо аналіз розподілу питомої ваги персоналу за віком в 2020-2022 рр. на рисунках 2.2 – 2.4.

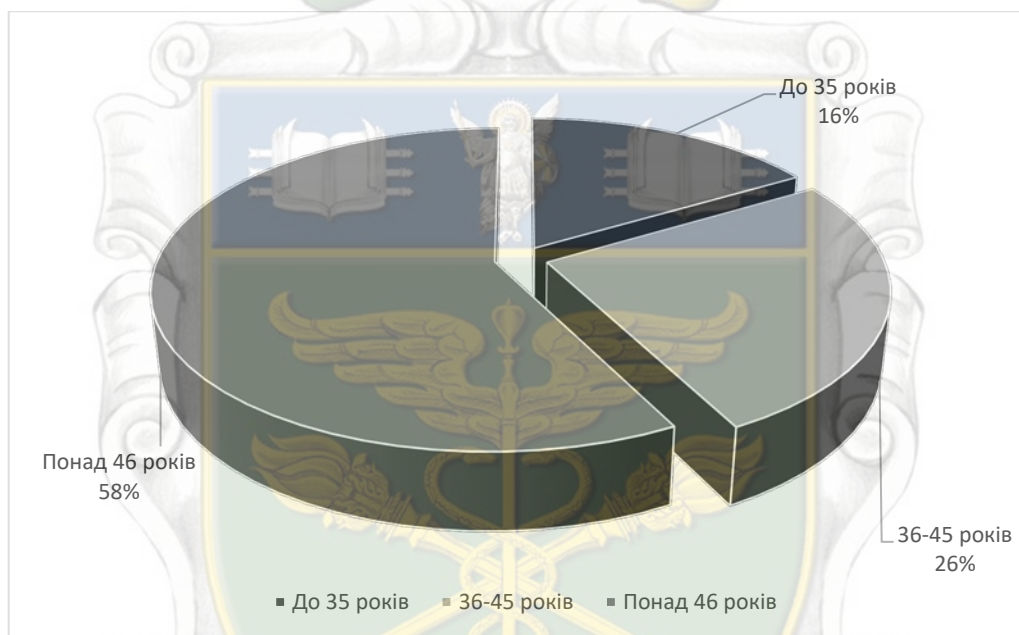


Рисунок 2.2 – Аналіз розподілу питомої ваги персоналу за віком в 2020 році

Джерело: систематизовано автором за [63].

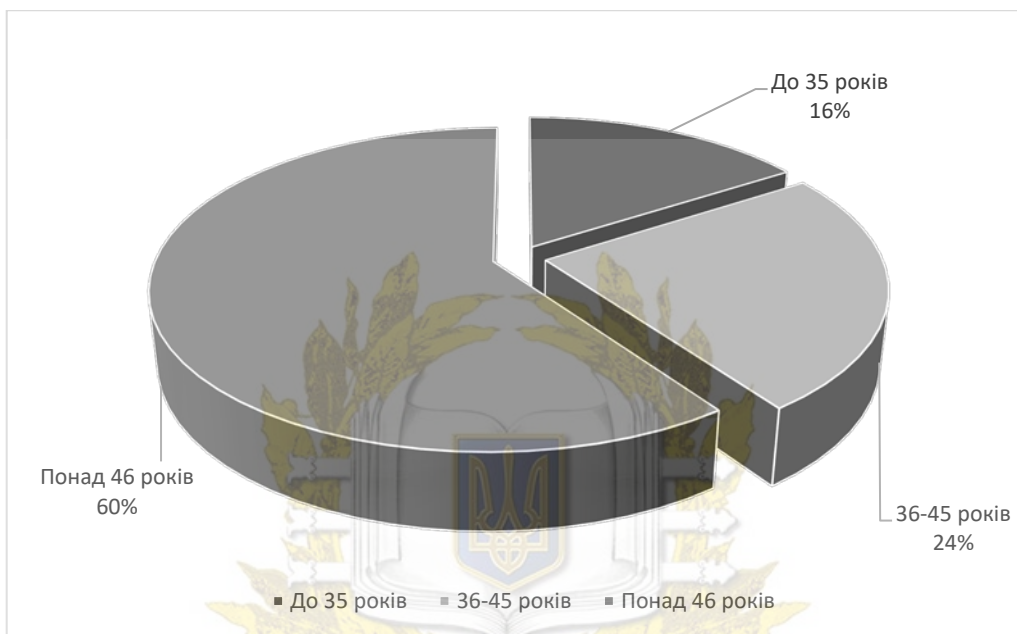


Рисунок 2.3 – Аналіз розподілу питомої ваги персоналу за віком в 2021 році
Джерело: систематизовано автором за [63].

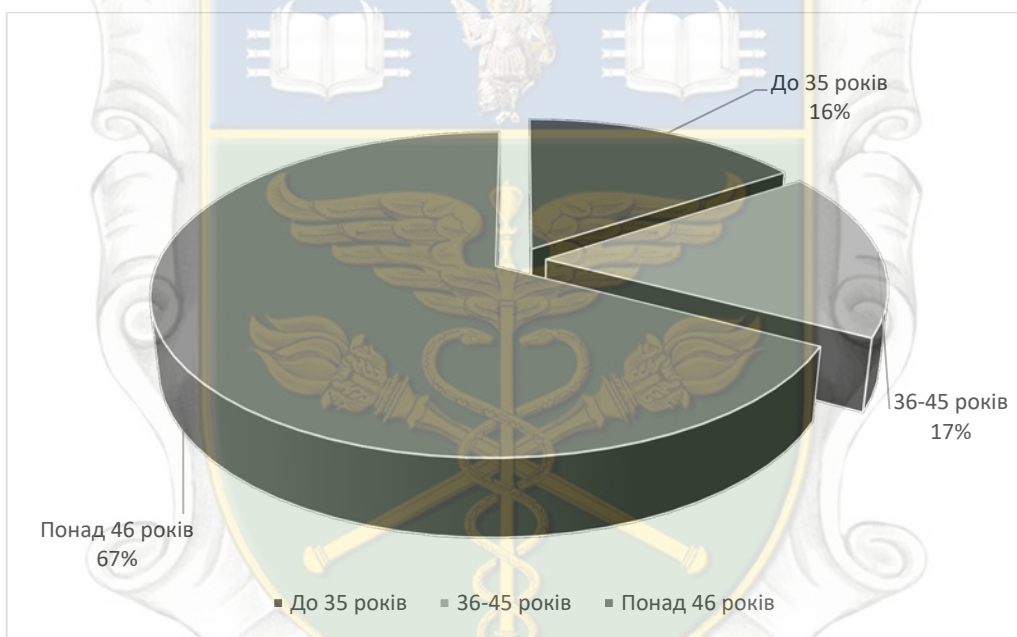


Рисунок 2.4 – Аналіз розподілу питомої ваги персоналу за віком в 2022 році
Джерело: систематизовано автором за [63].

Отже, як видно з рисунків 2.2 – 2.4 спостерігається зниження чисельності молодих працівників (до 35 років) та працівників вікової категорії 36-45 років, що може бути пов'язано з демографічними тенденціями та змінами на ринку праці.

Таблиця 2.3 – Динаміка прийому та звільнення працівників КП "ВТК" (2020-2022 рр.)

Рік	Прийнято нових працівників	Звільнено працівників
2020	420	331
2021	115	65
2022	276	384

Джерело: систематизовано автором за [63].

На рис. 2.5 та 2.6 проведемо аналіз динаміки прийому працівників КП «ВТК» (2020-2022 рр.).

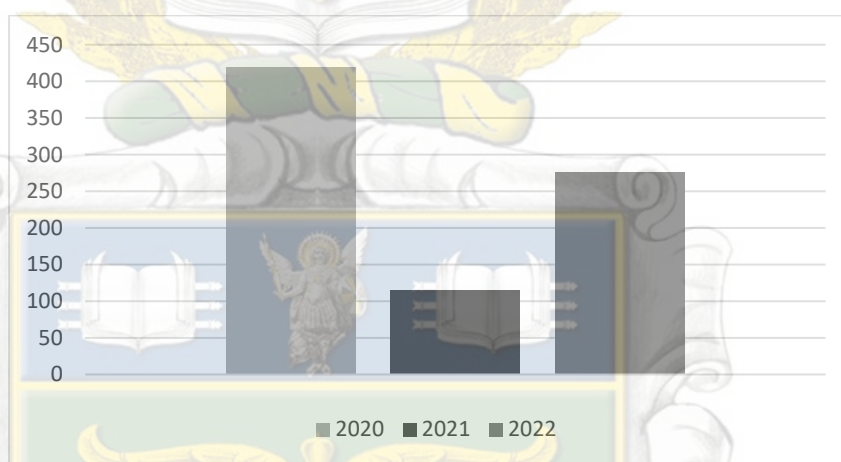


Рисунок 2.5 – Динаміка прийому працівників КП «ВТК» (2020-2022 рр.)

Джерело: систематизовано автором за [63].

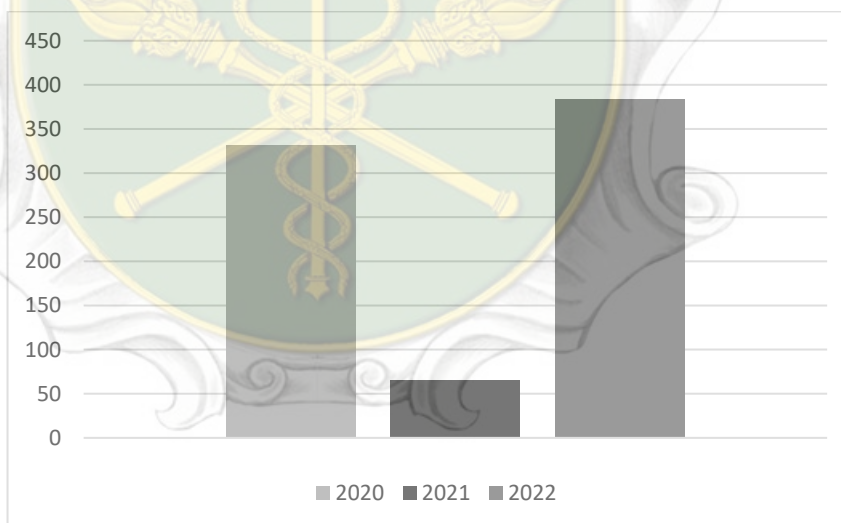


Рисунок 2.6 – Динаміка звільнення працівників КП «ВТК» (2020-2022 рр.)

Джерело: систематизовано автором за [63].

Отже, з рис. 2.5 – 2.6 ми бачимо доволі сильні коливання динаміки набору та звільнення персоналу. Змінна динаміка набору та звільнення персоналу вказує на нестабільність у кадровій політиці підприємства. Зокрема, висока кількість звільнень у 2022 році може свідчити про необхідність перегляду умов праці та стратегій утримання персоналу.

Для забезпечення ефективного розвитку та управління персоналом рекомендується акцентувати увагу на стимулюванні професійного зростання молодих фахівців, оптимізації умов праці для зменшення текучості кадрів, а також розробці програм підвищення кваліфікації та навчання для всіх вікових груп працівників. Результати ділового оцінювання персоналу є основою для вирішення таких управлінських завдань:

- відбір персоналу;
- визначення відповідності посаді;
- поліпшення використання ресурсів персоналу;
- оцінка внеску працівників у роботу організації;
- розгляд можливості просування працівників і потреби у підвищенні кваліфікації;
- оптимізація структури управління;
- вдосконалення управлінських практик.

Оцінка персоналу включає порівняння різних характеристик працівників, таких як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та результати праці, з відповідними стандартами та вимогами. Вона полягає у визначенні того, наскільки кожен працівник відповідає очікуваним результатам та вимогам, що впливають із його робочих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, спрямованою на виявлення міри відповідальності та якостей працівника, а також оцінку кількісних і якісних показників його роботи відповідно до встановлених стандартів і цілей.

Висновки до другого розділу

1. Отже, КП "ВТК" є важливим учасником сфери пасажирського транспорту

у місті Вінниця, надаючи різноманітні послуги перевезень міського населення, також задовольняє потреби міста у багатьох інших сферах пов'язаних з транспортом і не тільки.

2. Ефективне оцінювання персоналу є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якої організації, включаючи комунальні підприємства, наприклад, "Вінницька Транспортна Компанія". Організаційна структура підприємства наглядно нам показує всю лінійну структуру організації.

3. Таким чином, оцінювання персоналу розглядається як частина системи управління та системи атестації персоналу, що застосовується в організації у різних модифікаціях. Водночас воно є необхідним інструментом для аналізу якісного складу кадрового потенціалу, виявлення його сильних і слабких сторін, а також основою для поліпшення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації.



РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ВІННИЦЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ»

3.1. Формування системи атестації персоналу КП «Вінницька транспортна компанія»

Розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом для здобуття та удосконалення компетенцій, спрямованих на поліпшення виконання службових обов'язків, впровадження та підтримку змін, а також для підвищення перспектив роботи підприємства. Здатність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємства. Метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення його якісного та високого рівня, створення адекватних планів і прогнозів стану та тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також формування та реалізація комплексу заходів та рекомендацій для забезпечення послідовного зростання та удосконалення кадрового потенціалу.

З метою підвищення ефективності оцінки якісних характеристик персоналу, можна рекомендувати вищому керівництву підприємства та відділу кадрів удосконалену технологію проведення атестації персоналу. Для цього можна впровадити формалізовано-рейтингову систему атестації для оцінки персоналу підприємства, принципи якої були розроблені О. В. Іванісовим та О. Ф. Доровським [59].

У цій системі атестаційна (експертна) комісія поділяється на дві групи: групу адміністративної думки та групу колективної думки. Перша група характеризує працівника з точки зору вищого керівництва, друга – з позиції підлеглих і колег. Згідно з процедурою атестації персоналу, атестовані співробітники не беруть участі у засіданнях атестаційної комісії, а їхні якості оцінюються експертами в їхній відсутності, щоб знизити психологічний тиск в колективі під час атестації. Проте

особи, які отримали низькі рейтингові коефіцієнти якостей (в діапазоні від 0,2 до 0,49), запрошуються на засідання атестаційної комісії для обговорення результатів. Тим, хто отримав рейтингові коефіцієнти від 0,50 до 0,59, призначається переатестація через рік. Особи з коефіцієнтами від 0,60 до 0,80 вважаються відповідними своїм посадам. Результати атестації публікуються для відома всього підприємства. Працівники з рейтинговим коефіцієнтом більше 0,8 можуть бути рекомендовані для резерву, вищих посад або підвищення заробітної плати.

Оцінка ділових і особистісних якостей працівників проводиться за п'ятьма напрямками: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особистісні якості та психологічна сумісність із колективом. Оскільки ці напрями мають різну важливість, кожен з них отримує вагу шляхом математичного ранжування і попарного порівняння.

Практичний результат проведеної атестації полягає в удосконаленні системи оцінки персоналу підприємства, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та всього підприємства.

Відповідно до нової методології, були розроблені принципи та методика проведення атестації, а також спеціальна програма для підготовки та проведення атестаційних заходів. За допомогою цієї системи можна отримати достовірну та об'єктивну інформацію щодо кожного працівника, оцінити його рівень підготовки, компетентність, відповідність займаній посаді, рівень знань та інші аспекти.

Алгоритм проведення формалізовано-рейтингової системи атестації на підприємстві може бути наступним.

На першому етапі проведення атестації формується експертна комісія, до складу якої включаються керівник та відповідні спеціалісти. Оцінки працівнику виставляються в оціночний лист за бальною системою відповідно до наступних критеріїв:

- а) дана якість виявляється найвищою мірою і постійно – 5 балів;
- б) дана якість виявляється практично постійно – 4 бали;
- в) дана якість виявляється, але не досить часто – 3 бали;
- г) дана якість не виявляється, але це не наносить збитку роботі – 2 бали;

д) дана якість не виявляється, і це завдає шкоди роботі – 1 бал.

Середній бал визначається як середнє арифметичне з наведених показників за кожним критерієм. Далі всі оцінки нормалізуються до єдиного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої величини. Таким чином, вони виражаються в частках одиниці, де одиниця відповідає нормі, ідеалу чи стандарту (рівному 5 балам). Нижче представлено фактори оцінки якостей працівників, що можуть використовуватися в системі атестації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори оцінки якостей працівника

№	Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особистісні якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього		1,0	1,0	1,0

Джерело: взято автором з [60, с. 376].

Отже, результати атестації можуть бути виражені в рейтинговій системі з визначенням чітких формальних меж, що ясно відображають рівень працівника в порівнянні з цими межами. Процедура атестації співробітника за допомогою оціночного листа включає наступні етапи:

1. Кінцеві експерти проставляють оцінки за кожним з п'яти факторів.
2. Експерти визначають оцінку кожного фактору, розраховуючи середнє арифметичне.
3. Інтегральна оцінка фактору коригується за відповідним коефіцієнтом

значущості (див. табл. 1).

4. Рейтинговий коефіцієнт співробітника визначається як середнє арифметичне інтегральних оцінок за всіма п'ятьма факторами, коригованих за коефіцієнтом значущості.

Запропоновані значення рейтингового коефіцієнту мають такий зміст:

- а) від 0 до 0,19 – рекомендується звільнення співробітника;
- б) від 0,2 до 0,49 – співробітник не відповідає займаній посаді;
- в) від 0,5 до 0,59 – рекомендується переатестація через рік з відповідними рекомендаціями щодо поліпшення роботи, підвищення кваліфікації тощо;
- г) від 0,6 до 0,8 – співробітник відповідає займаній посаді;
- д) понад 0,8 – співробітник може бути висунутий у резерв для більш високої посади, з можливістю збільшення заробітної плати [60, с. 376].

Таким чином, система атестації працівника підприємства, яка наведена на рисунку 3.1, у порівнянні з традиційною, виявляється більш об'єктивною, оскільки враховує багатофакторний облік різних якостей та враховує думки колег і підлеглих при оцінці персоналу.

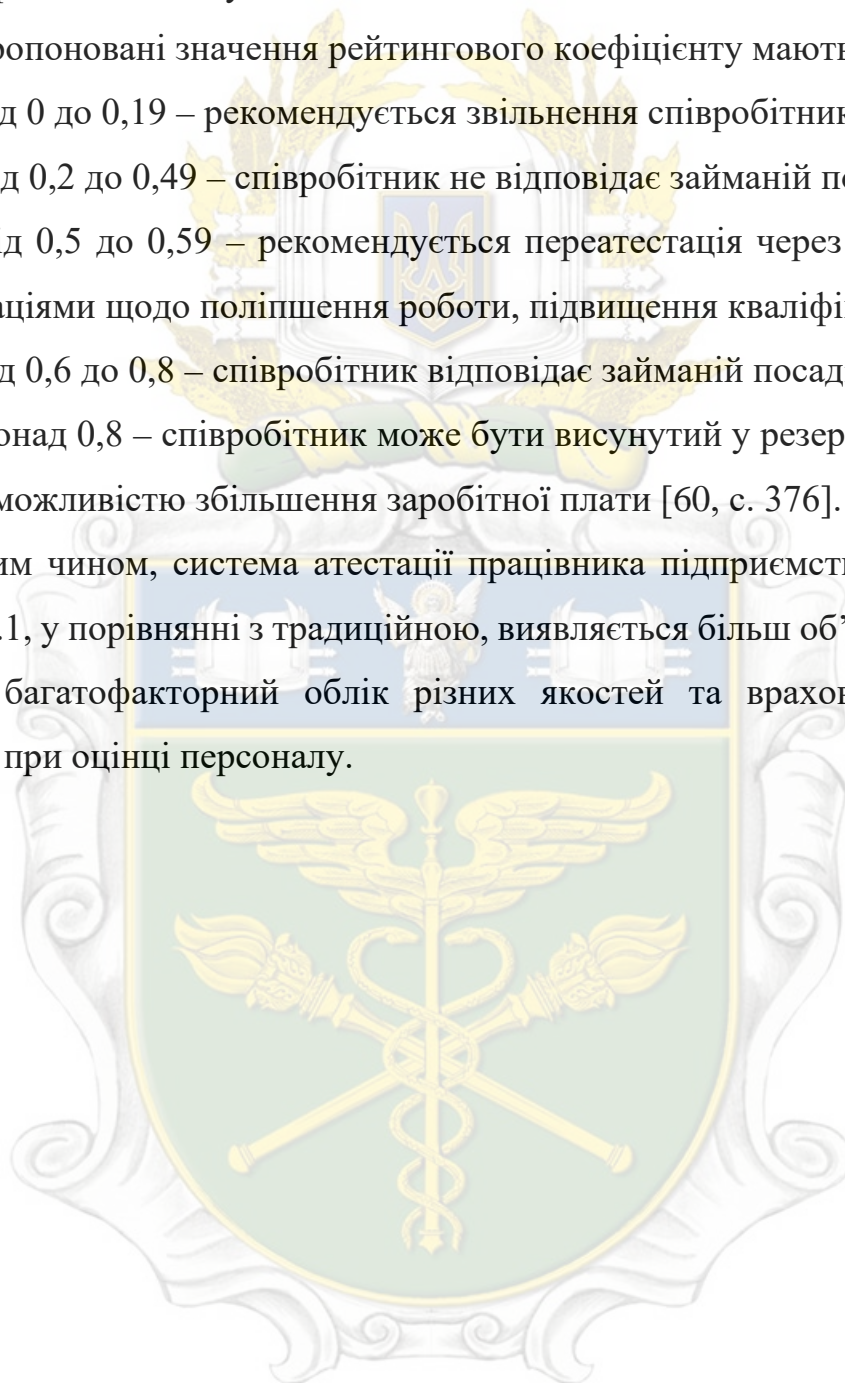




Рисунок 3.1 – Запропонована система атестації персоналу на КП «ВТК»

Джерело: власна розробка автора.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої системи атестації персоналу КП «Вінницька транспортна компанія»

Для забезпечення ефективності функціонування системи оцінки персоналу необхідно мати вчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення оцінки персоналу включає нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичні підходи, кадрову, матеріально-технічну та фінансову підтримку.

Організація трудових відносин, яка включає працевлаштування, переведення та звільнення з роботи, оплату праці, підготовку та підвищення кваліфікації, регулювання робочого часу, створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу, потребує чіткої регламентації прав та обов'язків усіх учасників. Це досягається через застосування відповідних законодавчих актів національного рівня та внутрішніх нормативно-правових та науково-методичних документів (положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо). Наукове дослідження підтверджує, що відсутність достовірної та повної інформації, базуючись переважно на комплексі документів нормативно-правового забезпечення, становить причину прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи оцінки персоналу.

Для розробки економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів, слід враховувати кілька ключових аспектів: витрати на реалізацію, очікувані переваги, пов'язані з ефективністю та продуктивністю, а також потенційний вплив на доходи підприємства.

Витрати на реалізацію:

- Витрати на навчальні матеріали, тренінги та семінари для членів комісії.
- Витрати на розробку критеріїв оцінки, програмного забезпечення для ведення атестації та системи зворотного зв'язку.
- Витрати на проведення регулярних атестацій та забезпечення зворотного зв'язку.

Очікувані переваги:

- Впровадження систематичної атестації сприяє росту професійної компетентності працівників, що веде до збільшення продуктивності роботи.
- Ефективна система атестації та кар'єрне планування знижує плінність кадрів, зменшуючи витрати на найм нових співробітників.
- Об'єктивна оцінка та розвиток співробітників підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Вплив на доходи підприємства:

- Підвищена продуктивність працівників може призвести до кращих результатів діяльності підприємства, що позитивно вплине на його доходи.
- Зниження текучості кадрів зменшує витрати на пошук та навчання нових співробітників, а також витрати, пов'язані з втратою продуктивності під час адаптації нових працівників.
- Впровадження ефективної системи розвитку персоналу може підвищити репутацію підприємства, що сприятиме залученню кращих спеціалістів і може мати позитивний вплив на відносини з клієнтами та партнерами.

Розрахуємо в магістерській роботі витрати на навчання та проведення атестації персоналу.

1. Витрати на навчання персоналу:

- Кількість працівників: 1754 осіб.
- Вартість навчання одного співробітника: 1134 грн.
- Загальні витрати на навчання: $1754 \times 1134 = 1989$ тис. грн.

2. Витрати на проведення атестацій:

- Число атестацій на рік: 1.
- Вартість роботи комісії на одну атестацію: 5000 гривень.
- Загальні витрати на атестації: $1 \times 5000 = 5$ тис. грн.

3. Загальні витрати:

- Витрати на навчання + Витрати на атестації = $1989 + 5 = 1994$ тис. грн.

Розрахуємо потенційний дохід який може отримати КП «Вінницька транспортна компанія».

За даними експертів КП «ВТК» та науковців дохід від якісно атестованого та підбраного персоналу може зрости приблизно на 3-5 відсотків. Чистий дохід за 2022 рік склав 117,666 тис. грн. Зростання за рахунок якісного проведення атестації кадрів гіпотетично складе 3%. З урахуванням цього фактору дохід в 2023 році може збільшитись до 121 195,98 тис. грн. (117×1.03). Отже, за рахунок проведення якісної атестації кадрів можна отримати економічний ефект, формулу якого в загальному вигляді можна представити у вигляді:

$$E = D - B,$$

де: E – ефект від запропонованої системи атестації на КП «ВТК», тис. грн.;

D – потенційний дохід, який отримає підприємство від застосування розробленої системи атестації, тис. грн.;

B – витрати на розробку системи атестації персоналу КП «ВТК», тис. грн.

Таким чином, ефект від запропонованої системи атестації на КП «ВТК» буде складати:

$$E = (121195,98 - 117666) - 1994 = 1535,98 \text{ тис. грн.}$$

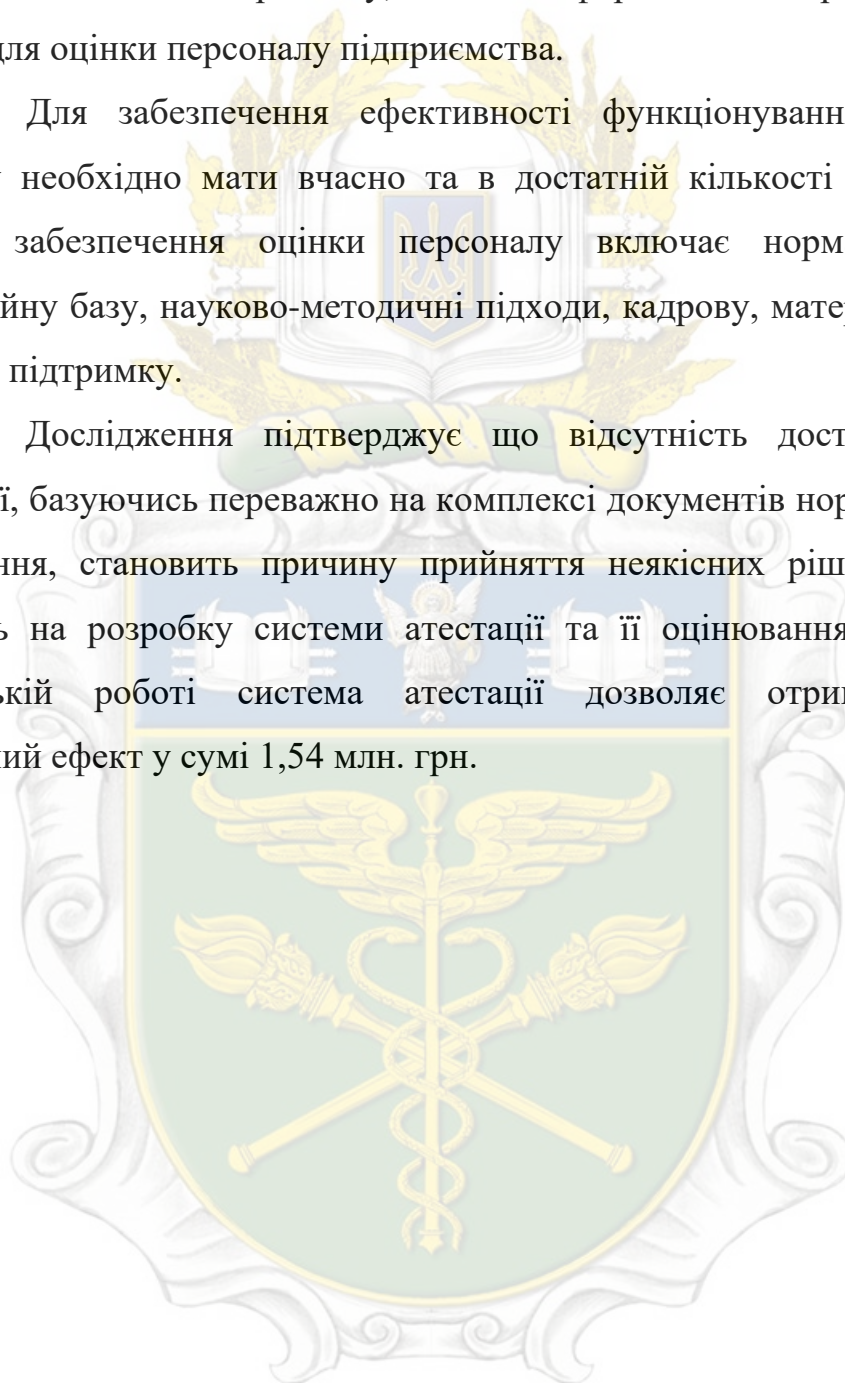
Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо атестації персоналу вимагатиме початкових інвестицій, однак в довгостроковій перспективі може значно підвищити ефективність та продуктивність персоналу, знизити витрати на управління персоналом та підвищити доходи підприємства. Таким чином, ці заходи мають потенціал забезпечити суттєвий позитивний вплив на загальну конкурентоспроможність організації отримання потенційного економічного ефекту в 2023 році на рівні 1,54 млн. грн.

Висновки до третього розділу

1. Отже, з метою підвищення ефективності оцінки персоналу, можна рекомендувати підприємству та відділу кадрів удосконалену технологію проведення атестації персоналу, а саме формалізовано-рейтингову систему атестації для оцінки персоналу підприємства.

2. Для забезпечення ефективності функціонування системи оцінки персоналу необхідно мати вчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення оцінки персоналу включає нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичні підходи, кадрову, матеріально-технічну та фінансову підтримку.

3. Дослідження підтверджує що відсутність достовірної та повної інформації, базуючись переважно на комплексі документів нормативно-правового забезпечення, становить причину прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на розробку системи атестації та її оцінювання. Запропонована в магістерській роботі система атестації дозволяє отримати потенційний економічний ефект у сумі 1,54 млн. грн.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Отже, розвиток персоналу і підвищення його конкурентоспроможності стають критичними факторами для успішної функціонуючої організації, особливо в умовах сучасних змін. Важливо, щоб цей процес був постійним і включав професійне навчання та розвиток компетентностей працівників.

2. Атестація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який має значний вплив на конкурентоспроможність компаній. Вона дозволяє оцінити поточний рівень компетентності та кваліфікації працівників, ідентифікувати слабкі місця та можливості для розвитку.

3. Ми розглянули основні параметри та компоненти атестації персоналу та різноманіття інструментів, які допоможуть організації комбінувати їх для більш кращого і точного оцінювання.

4. Основними напрямками для поліпшення професійного розвитку персоналу можуть бути: підвищення рівня освіти працівників, заохочення до інновацій, створення системи атестації, використання новаторських методів і форм навчання, сприяння можливостям кар'єрного росту працівників та заохочення внутрішньої конкуренції на підприємстві.

5. Отже, КП "ВТК" є важливим учасником сфери пасажирського транспорту у місті Вінниця, надаючи різноманітні послуги перевезень міського населення, також задовольняє потреби міста у багатьох інших сферах пов'язаних з транспортом і не тільки.

6. Ефективне оцінювання персоналу є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якої організації, включаючи комунальні підприємства, наприклад, "Вінницька Транспортна Компанія". Організаційна структура підприємства наглядно нам показує всю лінійну структуру організації.

7. Оцінювання персоналу розглядається як частина системи управління та системи атестації персоналу, що застосовується в організації у різних модифікаціях. Водночас воно є необхідним інструментом для аналізу якісного складу кадрового

потенціалу, виявлення його сильних і слабких сторін, а також основою для поліпшення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації.

8. З метою підвищення ефективності оцінки персоналу, можна рекомендувати підприємству та відділу кадрів удосконалену технологію проведення атестації персоналу, а саме формалізовано-рейтингову систему атестації для оцінки персоналу підприємства.

9. Для забезпечення ефективності функціонування системи оцінки персоналу необхідно мати вчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення оцінки персоналу включає нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичні підходи, кадрову, матеріально-технічну та фінансову підтримку.

10. Дослідження підтверджує, що відсутність достовірної та повної інформації, базуючись переважно на комплексі документів нормативно-правового забезпечення, становить причину прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на розробку системи атестації та її оцінювання. Запропонована в магістерській роботі система атестації дозволяє отримати потенційний економічний ефект у сумі 1,54 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 232 с.
2. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн.* 2014. Т. 1. № 10. С. 4051.
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
5. Гаврилюк І. В. *Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації*. <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення:15.11.2023).
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2021. 254 с.
7. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу *Інноваціна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн.* 2018. № 6 (44). С. 194–198.
8. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7 (426). С. 341–347.
9. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. 2016. № 10 (189). С. 37–50.
10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2015. 298 с.
11. Закон України "Про професійно-технічну освіту". Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. 1999. - №125 – 126.
12. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка

стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2014. – 380 с.

13. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2018. - 679 с.

14. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. – Донецьк: СПД Купріянов, 2018. – 358 С.

15. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2019. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

16. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.].– К.: Кондор, 2015. – 304 с.

17. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ-компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

18. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2015. – С. 155-163.

19. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення:15.11.2023).

20. Малахова В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки*. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.

21. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200.

22. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // *Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили.* – 2017. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
23. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // *Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2014. – № 47. – С. 137-142.
24. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // *Науковий вісник ЛНАУ.* – 20190. – № 17. – С. 172–180.
25. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // *Управління розвитком.* – 2018. – № 11. – С. 67–68.
26. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення:15.11.2023).
27. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // *Наукові праці КНТУ: Економічні науки.* – 2019. – Вип.17. – С. 210–218.
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – 351 с.
29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2002 р. – 351с.
30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2017.
31. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності. – К., 2013. ст. 32.
32. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // *Інвестиції: практика та досвід.* – 2021. – № 8. – С. 31-34.
33. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 462 с.

34. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудо­вих відносин: економічний, правовий та обліковий підходи // *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. № 30. С. 273-280.
35. Електронний ресурс: [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page11.html (дата звернення:15.11.2023).
36. Збрицька Г. О., Савченко М. С., Татаревська Т. П. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
37. Закон України "Про професійний розвиток працівників" № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення:15.11.2023).
38. Електронний ресурс: [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zvitnist.com/03327925_KOMUNALNE_PDPRYYEMSTVO_VINNYCKA_T_RANSPORTNA_KOMPA (дата звернення:15.11.2023).
39. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника // *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12–16. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf (дата звернення:15.11.2023).
40. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С.92–96.
41. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства // *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів української науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО "Київський економічний науковий центр". 2019. С. 49–52 (0,15 д.а.)
42. Звіт про кількість працівників, їх якісний стан та професійне навчання. – Інформація Державної служби статистики України (Форма № 6-ПВ) : кадрова звітність підприємств 2014–2020 рр.
43. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління

розвитком кадрового потенціалу підприємства // Економіка і Суспільство. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.

44. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства // Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.

45. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом // Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183.

46. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації // Глобальні та національні проблеми економіки. Січень 2015 р. – Вип. 3. – С. 376–379. URL:<http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>(дата звернення:15.11.2023).

47. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямками // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 1. С. 124-136. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_1_17 (дата звернення:15.11.2023).

48. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу // Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

49. Синиченко А. В. Компетентністний підхід як сучасна парадигма управління персоналом // 2016. № 1(21). С. 288–294.

50. Смачило В. В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві // Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2018. С. 293-297.

51. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

52. Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області // Виклики та перспективи розвитку нової

економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.

53. Ястремська О. М., Доуртмес П. О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання // Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 161–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_26. (дата звернення:15.11.2023).

54. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення // Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 712-715.

55. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2018. № 1(15). С. 257-264.

56. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу // Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315.

57. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті: <http://www.twirpx.com/file/1366161/> (дата звернення:15.11.2023).

58. Виноградський, М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.

59. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві / О. В. Іванісов, О. Ф Доровської // *Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник*. – 2012. – №106.– С. 372-378.

60.Магдевич В. А. Особливості розробки системи атестації персоналу. *Актуальні проблеми ефективного соціально – економічного розвитку України: пошук молодих*: зб. матеріалів доп. учасн. Всеукр. наук.-практ. конф. 20.04.2023. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ.

61.Магдевич В. А. Розробка системи атестації персоналу як засобу

підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів доп. учасн. X Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. 06.10.2023. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ.

62.Електронний ресурс: [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://depo.vn.ua/content/vttu#google_vignette (дата звернення:15.11.2023)

63.Електронний ресурс: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendata.gov.ua/organization/62-ktt-bihh nubka-tpahcnoptha-komnahir>