

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 005.95:331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.7

JEL Classification: M12, M54

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЦІННІСНО-КОМПЕТЕНТНІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ФЕДОТОВА І. В. (автор для листування), доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

РАХВАЛЬ-МЮЛЛЕР А., доктор філософії з менеджменту (PhD), кафедра менеджменту та соціальної комунікації, Інститут підприємництва та інновацій, Ягеллонський університет, вул. професора Станіслава Лоясевича, 4, м. Краків, Польща, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl, Scopus Author ID: 59501412100, Web of Science ResearcherID: OGQ-8929-2025, ORCID: 0000-0001-7871-2356

РІЗНИК І. Є., здобувач вищої освіти другого освітнього рівня (магістр), спеціальність «Менеджмент», Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: igorrezniksaf@gmail.com, ORCID: 0009-0007-9924-5735

***Анотація.** У статті досліджується проблема оцінювання персоналу підприємства крізь призму формування та використання його внутрішньої цінності, що визначається поєднанням професійної спроможності працівників і рівня їх ціннісно-мотиваційної залученості. Метою дослідження є обґрунтування науково-методичного підходу до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу автотранспортного підприємства на основі інтеграції компетентнісно-функціональної та ціннісно-мотиваційної складових, а також розроблення і практична апробація двовимірної матричної моделі діагностики кадрового потенціалу. Доведено, що поширені підходи до оцінювання персоналу, зосереджені переважно на результативності праці або окремих професійних характеристиках, не забезпечують комплексного уявлення про потенціал довгострокової взаємодії працівника з підприємством. З метою усунення зазначених обмежень запропоновано методичний підхід до формування інтегральних показників внутрішньої цінності персоналу, що базується на нормуванні значень показників у діапазоні від 0 до 1 та використанні рівних вагових коефіцієнтів, що забезпечує збалансований вплив компетентнісної й ціннісної складових у межах матричної моделі. Двовимірна матриця побудована за осями: рівень сформованості компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, рівень*

ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників. Матрицю поділено на дев'ять секторів відповідно до низького, середнього та високого рівнів досліджуваних показників, що дозволяє здійснювати типологізацію персоналу, виявляти дисбаланси між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також обґрунтовувати управлінські пріоритети щодо розвитку, мотивації та утримання ключових працівників. Практична апробація запропонованого підходу підтвердила його аналітичну наочність і прикладну придатність для використання в системі управління персоналом підприємств різних галузей в умовах трансформаційних змін економічного середовища.

Ключові слова: персонал; управління персоналом; ціннісно-мотиваційна орієнтація; компетентнісно-функціональні характеристики; матричний підхід; оцінювання персоналу; кадровий потенціал.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища та зростання вимог до ефективності діяльності автотранспортних підприємств особливої актуальності набуває проблема раціонального використання трудового потенціалу та підвищення результативності управління персоналом. Традиційні підходи до оцінювання персоналу переважно орієнтовані на кількісні показники продуктивності або формалізовані характеристики професійної придатності, що обмежує можливості комплексного врахування внутрішніх чинників ефективності праці. За таких умов зростає потреба в інструментах, які дозволяють оцінювати персонал не лише з позицій наявних компетентностей, а й з урахуванням ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, що визначають рівень їх залученості, лояльності та готовності до розвитку.

Особливо гостро зазначена проблема проявляється на АТП, діяльність яких характеризується високим рівнем операційної складності, підвищеними вимогами до професійної відповідальності персоналу та залежністю кінцевих результатів від узгодженості дій працівників різних функціональних підрозділів. Відсутність цілісного підходу до оцінювання внутрішньої цінності персоналу ускладнює ідентифікацію кадрового ядра, своєчасне виявлення дисбалансів між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також формування адресних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика оцінювання персоналу широко представлена у наукових дослідженнях з управління людськими ресурсами, де вона розглядається

як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. У фундаментальних працях з менеджменту персоналу оцінювання трактується як систематичний процес визначення відповідності працівника вимогам посади та цілям організації [1; 2].

Компетентнісний підхід набув значного поширення у зв'язку з орієнтацією управління персоналом на поведінкові та професійні характеристики працівників. У класичній роботі Л. та С. Спенсерів компетентність визначається як сукупність знань, умінь, навичок і моделей поведінки, що зумовлюють високі результати діяльності [3]. Подальший розвиток цього підходу відображено у працях М. Армстронга, де компетентності розглядаються як основа систем оцінювання, розвитку та винагороди персоналу [1]. Водночас більшість компетентнісних моделей зосереджуються на професійній спроможності працівника без урахування його ціннісної залученості.

Мотиваційна складова оцінювання персоналу традиційно досліджується в межах класичних теорій мотивації, зокрема ієрархії потреб А. Маслоу [4], двофакторної теорії Ф. Герцберга [5] та теорії очікувань В. Врума [6]. Ці підходи заклали теоретичні основи аналізу трудової поведінки працівників, однак у практиці управління персоналом вони здебільшого застосовуються ізольовано від оцінювання професійних компетентностей, що обмежує їх прикладну цінність для комплексної діагностики персоналу. Зазначені теорії мають фундаментальне значення для розуміння трудової поведінки, однак не забезпечують інструментарію комплексного кількісного оцінювання персоналу в сучасних умовах.

У практиці управління персоналом, поряд із теоретичними підходами, широко застосовуються прикладні методи оцінювання, зокрема оцінювання за компетенціями, метод «360 градусів», асесмент-центри, системи ключових показників ефективності (КРІ) та інші, які спрямовані на вимірювання результативності та професійної відповідності працівників займаним посадам [7–9]. Водночас зазначені методи, попри їхню аналітичну цінність, переважно орієнтовані на фіксацію окремих аспектів діяльності персоналу та не забезпечують комплексної оцінки його внутрішньої цінності з позицій довгострокової взаємодії з підприємством.

У сучасних дослідженнях з управління персоналом персонал розглядається як ключовий нематеріальний актив організації, здатний формувати її довгострокові конкурентні переваги. У межах ресурсного підходу цінність персоналу пов'язується з унікальністю та складністю відтворення людського капіталу, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства [10]. Подальші дослідження у сфері стратегічного управління людськими ресурсами трактують цінність персоналу як інтегральну характеристику, що поєднує професійні компетентності, здатність до розвитку та рівень залученості працівників [11; 12]. Водночас у більшості наукових підходів цінність персоналу розглядається переважно на концептуальному рівні, без розроблення прикладних інструментів її кількісного оцінювання, що зумовлює потребу в пошуку нових аналітичних моделей.

У практиці управління персоналом набули поширення різноманітні матричні інструменти, зокрема модель «ефективність–потенціал», що використовується в управлінні талантами та формуванні кадрового резерву [13], моделі типу «компетентність–мотивація», які базуються на поєднанні компетентнісних характеристик і поведінкових чинників [3; 14], а також матриця «важливість–виконання» (ІРА), запропонована Дж. Мартіллою та Дж. Джеймсом [15]. Такі інструменти забезпечують наочність результатів оцінювання, проте, як правило, не передбачають формалізованої інтеграції різнорідних показників і не орієнтовані на оцінювання внутрішньої цінності персоналу в довгостроковій перспективі.

У межах сучасних підходів до управління персоналом окрему увагу приділено концепції внутрішнього маркетингу, започаткованій у працях Л. Беррі [16], відповідно до якої працівники розглядаються як внутрішні клієнти організації. Подальші дослідження доводять доцільність інтеграції внутрішнього маркетингу з HR-практиками з метою підвищення залученості, лояльності та результативності персоналу [17]. Водночас у науковій літературі відсутні уніфіковані інструменти кількісного поєднання ідей внутрішнього маркетингу з матричними моделями оцінювання персоналу.

Питання компетентнісного підходу до управління та оцінювання персоналу широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Сучасні українські наукові публікації акцентують увагу на впровадженні HR-технологій і методів діагностики персо-

налу як інструментів підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Так, у роботі Н. П. Гуцуляки доведено ефективність поєднання експертних оцінок, системи КРІ та психодіагностичних методик у процесі оцінювання персоналу підприємств [18]. Подібні підходи розглядаються також у працях, присвячених цифровізації HR-процесів та трансформації організації праці [19].

Мотиваційні аспекти оцінювання персоналу розкрито у працях О. В. Мірошніченко зі співавторами, де доведено вплив мотиваційних програм на результати праці та рівень залученості персоналу [20]. Подібні висновки отримано також у дослідженні В. Тимошенка, який аналізує взаємозв'язок між мотиваційними моделями та продуктивністю командної взаємодії, що підтверджує доцільність інтеграції мотиваційних показників у системи оцінювання персоналу [21]. Значну увагу сучасні автори приділяють також використанню HR-аналітики для формування персоналізованих мотиваційних стратегій [22].

У сучасній науковій літературі оцінювання персоналу розглядається як багатовимірний процес, що поєднує компетентнісні, мотиваційні та результативні складові та тісно пов'язаний із цифровою трансформацією HR-сфери. Зокрема, у міжнародних дослідженнях з управління результативністю персоналу наголошується на обмеженості традиційних бальних методів оцінювання та обґрунтовується доцільність використання комплексних систем, що включають КРІ, аналітичні інструменти та поведінкові показники [23]. Узагальнення сучасних трендів оцінювання персоналу представлено у бібліометричних дослідженнях [24; 25], де підтверджується зростання інтересу до інтегрованих та аналітичних моделей HR-оцінювання.

У той же час аналіз наукових джерел свідчить, що наявні підходи переважно розглядають компетентнісну або мотиваційну складову окремо, тоді як матричні моделі, що інтегрують ці виміри в межах єдиного інструменту оцінювання внутрішньої цінності персоналу, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі та визначає наукову нішу представленої роботи.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність наукових досліджень, присвячених оцінюванню компе-

тентностей і мотивації персоналу, у сучасній науково-практичній площині залишаються невирішеними питання їх інтеграції в межах єдиного матричного підходу до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства. Зокрема, недостатньо розробленими є методичні засади формування інтегральних показників, що дозволяють одночасно відобразити рівень ціннісно-мотиваційної орієнтації та компетентнісно-функціональної спроможності працівників.

Крім того, у наукових публікаціях обмежено представлені підходи до інтерпретації результатів матричного оцінювання персоналу з позицій управлінської придатності, що знижує практичну цінність отриманих даних. Відсутність уніфікованих критеріїв якісної інтерпретації секторів матриці не дозволяє повною мірою використовувати потенціал матричних моделей як інструменту прийняття управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу підприємства.

Зазначені невирішені складові зумовлюють необхідність розроблення та апробації матричного підходу до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства, що забезпечує комплексну діагностику внутрішньої цінності працівників для підприємства та створює аналітичну основу для формування диференційованих управлінських впливів, що і визначило спрямованість даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу до оцінювання внутрішньої цінності персоналу автотранспортного підприємства на основі поєднання ціннісно-мотиваційної та компетентнісно-функціональної складових, а також у розробленні та апробації двовимірної матричної моделі, що дозволяє здійснювати діагностику кадрового потенціалу, виявляти дисбаланси між професійною спроможністю та рівнем залученості працівників і формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання персоналу підприємства у сучасних умовах потребує використання комплексних аналітичних підходів, які дозволяють враховувати не лише рівень професійної підготовки працівників, а і їхню мотивацію, ціннісні орієнтації та залученість до діяльності підприємства.

Це зумовлює доцільність застосування матричного підходу, який забезпечує системне поєднання якісних і кількісних характеристик персоналу в межах єдиної аналітичної моделі.

На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також з урахуванням практики управління персоналом, для ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства доцільно виділити дві ключові аналітичні осі, які формують основу відповідної матриці:

– ціннісно-мотиваційна орієнтація персоналу – характеризує рівень задоволеності працівників умовами праці, системою винагороди, соціальною підтримкою, можливостями професійного та кар'єрного розвитку, а також ступінь усвідомлення власної ролі й значущості в діяльності підприємства. Дана вісь дозволяє оцінити рівень лояльності, залученості та внутрішньої готовності персоналу до досягнення цілей підприємства;

– компетентнісно-функціональні характеристики персоналу – відображають сукупність професійних та особистісних якостей працівників, рівень їхніх знань, навичок і практичного досвіду, а також здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки та вирішувати виробничі завдання. Ця складова дає змогу оцінити відповідність кадрового потенціалу операційним потребам і стратегічним орієнтирам підприємства.

Поєднання зазначених характеристик у межах матриці ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу дозволяє здійснювати багатовимірну діагностику кадрового потенціалу, ідентифікувати типові групи працівників за рівнем мотивації та професійної спроможності, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку, стимулювання та раціонального використання персоналу підприємства.

На рис. 1 представлено узагальнену модель формування інтегральної оцінки персоналу автотранспортного підприємства на основі матричного ціннісно-компетентнісного підходу. Модель ґрунтується на взаємодії двох ключових сторін – персоналу та автотранспортного підприємства, інтереси яких реалізуються через систему управління трудовими ресурсами та організаційні механізми забезпечення ефективної праці.

Подана модель відображає логіку поєднання інтересів працівників та підприємства шляхом комплексного оцінювання персоналу

за двома взаємопов'язаними напрямками – ціннісно-мотиваційним та компетентнісно-функціональним. У межах моделі формуються ключові складові оцінювання, що характеризують, з одного боку, рівень залученості, лояльності та внутрішньої мотивації працівників, а з іншого – їх професійну спроможність, відповідність посадовим вимогам і здатність до ефективного виконання виробничих завдань.



Рис. 1. Модель формування інтегральної оцінки персоналу автотранспортного підприємства

Сукупний вплив зазначених характеристик узагальнюється в інтегральному показнику ціннісно-компетентнісної відповідності персоналу, який відображає рівень узгодженості мотиваційної готовності працівників і їх професійного потенціалу з цілями та потребами автотранспортного підприємства. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про якість кадрового потенціалу та визначити напрями його подальшого розвитку.

Таким чином, запропонована модель відображає багатовимірний характер оцінювання персоналу, забезпечує поєднання суб'єктивних (ціннісно-мотиваційних) та об'єктивних (компетентнісно-функціональних) характеристик у єдиній аналітичній системі, орієнтованій на підвищення ефективності використання трудових ресурсів автотранспортного підприємства.

Запропонована методика ґрунтується на поєднанні структурно-функціонального, матричного та оціночного підходів, що дозволяє отримати як кількісну, так і якісну характеристику кадрового потенціалу підприємства. Методика передбачає послідовне визначення змісту кожної аналітичної осі матриці, формування системи показників для їх оцінювання, вибір інструментарію збору даних (анкетування персоналу, експертне оцінювання, аналіз внутрішньої документації), а також подальшу стандартизацію та агрегування результатів.

З урахуванням наведеної логіки практична реалізація методики може бути подана у вигляді алгоритму матричного ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу автотранспортного підприємства (рис. 2). Представлений алгоритм відображає логічну послідовність етапів діагностики персоналу – від формування критеріїв та збору вихідної інформації до побудови матриці, визначення типів персоналу за рівнем мотивації та професійної спроможності й обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу.

Оцінювання ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників дозволяє визначити ступінь їх залученості, домінуючі цінності та мотиваційні драйвери, а також сформувати групи персоналу за рівнем задоволеності та лояльності. У свою чергу, комплексна оцінка компетентнісно-функціональних характеристик забезпечує визначення професійної відповідності, рівня знань, умінь і навичок працівників, що є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо розподілу функцій, професійного розвитку та підвищення результативності діяльності автотранспортного підприємства.

Узагальнення отриманих результатів комплексного ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу дозволяє сформувати обґрунтовані напрями удосконалення системи управління персоналом, зокрема шляхом розроблення диференційованих підходів до роботи

з окремими групами працівників, заходів щодо підвищення їх залученості, мотиваційної стійкості та професійного розвитку, а також оптимізації внутрішньоорганізаційних взаємодій на підприємстві.

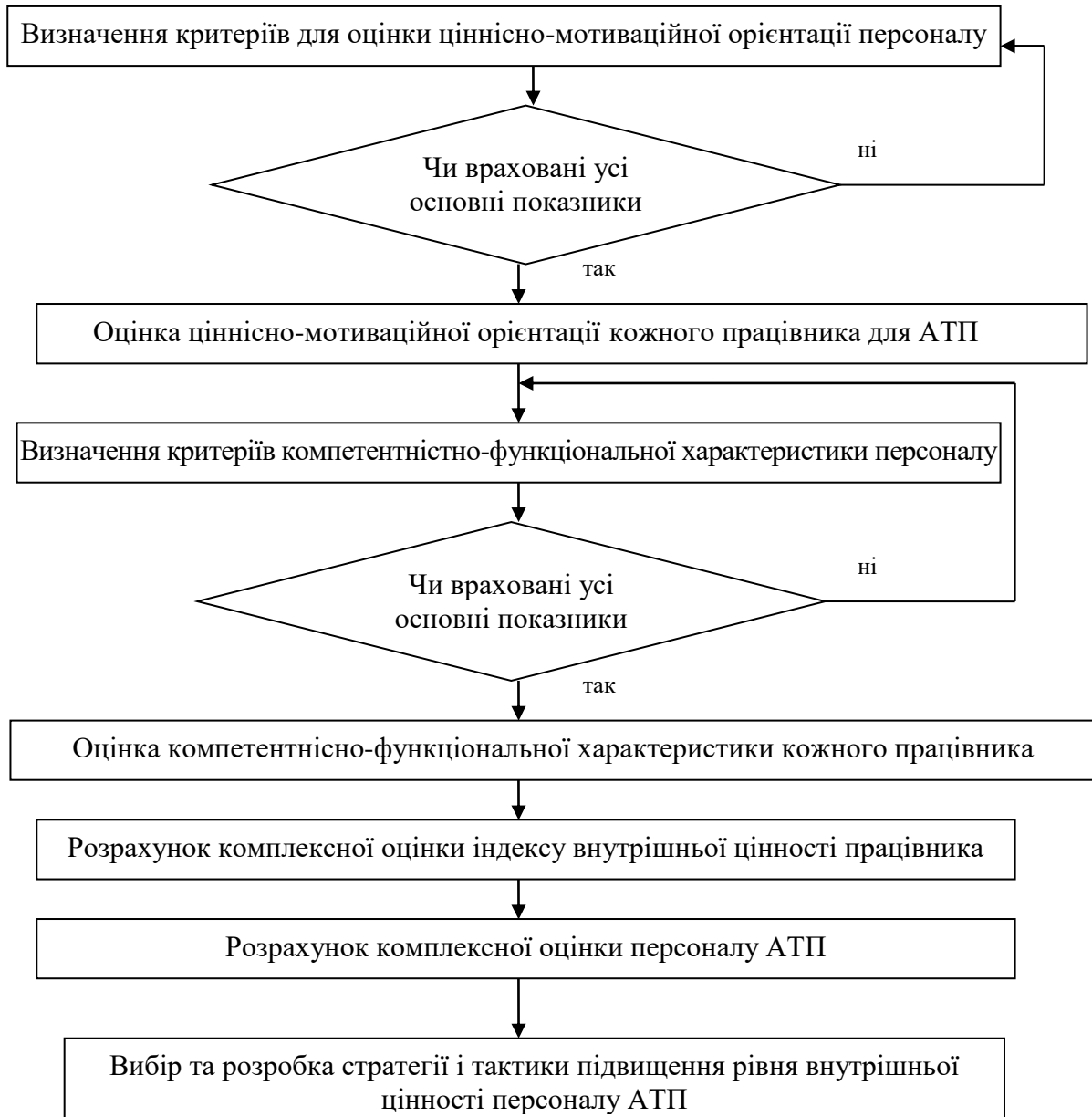


Рис. 2. Алгоритм ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу АТП

Ключовою особливістю запропонованої методики є її інтегральний характер, що дає змогу оцінити не лише поточний стан кадрового потенціалу підприємства, а й ступінь його відповідності стратегічним цілям розвитку автотранспортного підприємства. Під час формування системи показників було враховано напрацювання

сучасних дослідників та узагальнені методи оцінювання персоналу, що широко застосовуються в управлінській практиці, зокрема управління за цілями [26], управління продуктивністю [27], асесмент-центр [28], атестація «360°» [29]. Їх аналіз дозволив відібрати індикатори, релевантні для вимірювання ціннісно-мотиваційних і компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, а також забезпечити можливість подальшого використання методів порівняльної оцінки.

На цій основі доцільним є застосування підходу «важливість – виконання» (Importance–Performance Analysis) [15], який дозволяє визначити пріоритети розвитку кадрового потенціалу підприємства та локалізувати ключові проблемні зони у сфері мотивації та професійної спроможності персоналу.

Для формування комплексної оцінки компетентнісно-функціональних характеристик персоналу доцільно визначити ключові напрями, які найбільш повно відображають здатність працівників ефективно виконувати свої функції в умовах автотранспортного підприємства. Така оцінка повинна охоплювати не лише професійні навички, а й індивідуально-психологічні характеристики та фактичні результати трудової діяльності, що безпосередньо впливають на якість виконання виробничих завдань, адаптивність працівників до навантажень та їх потенціал розвитку.

У зв'язку з цим пропонується виокремити три взаємодоповнюючі напрями оцінювання:

– професійні компетентності, що характеризують рівень спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;

– особистісно-ділові якості, які визначають поведінкові прояви працівника, стиль професійної взаємодії, відповідальність та здатність працювати в команді;

– функціональна результативність, що відображає реальний внесок працівника у діяльність автотранспортного підприємства за визначеними кількісними та якісними показниками.

Для оцінювання професійних та особистісно-ділових характеристик доцільно застосовувати метод бальної оцінки [30], який забезпечує порівнянність результатів і дозволяє залучити до процесу кілька груп експертів. На першому етапі працівники проходять оцінювання за спеціально розробленою анкетною (табл. 1), що

заповнюється керівниками, колегами та підлеглими. Для фіксації оцінок використовується п'ятибальна шкала: «5» – постійно, «4» – часто, «3» – рідко, «2» – вкрай рідко, «1» – ніколи.

Таблиця 1

Показники для оцінювання професійних та особистісних компетентностей працівника

Найменування якості	Шифр	Співробітник, що оцінюється			
		1	2	...	n
1. Професійні якості					
Оперативність	1.1				
Розумна підприємливість	1.2				
Компетентність	1.3				
Вміння чітко та самостійно приймати обґрунтовані рішення	1.4				
Вміння організувати підлеглих	1.5				
Зібраність, особова дисципліна, пунктуальність	1.6				
Рівень знань з економіки транспорту	1.7				
Рівень знань з організації виробництва та управління	1.8				
Рівень професійних знань технологій	1.9				
Вміння використовувати знання на практиці	1.10				
2. Особисті якості					
<i>Соціально-психологічна спрямованість</i>					
Відчуття суспільного обов'язку	2.1				
Моральна стійкість	2.2				
Принциповий підхід до справи	2.3				
Суспільно-корисна активність	2.4				
Авторитет у колективі	2.5				
<i>Особистісна спрямованість</i>					
Працездатність	2.6				
Стресовитривалість	2.7				
Уважність, зібраність	2.8				
Логічне мислення	2.9				
Здатність та бажання здобувати нову інформацію	2.10				
Самокритичність та вміння виправляти власні недоліки	2.11				

Оцінювання професійних та особистісних якостей працівника здійснюється з трьох управлінських рівнів, що забезпечує всебічність та підвищує достовірність результатів. У процесі оцінювання беруть участь:

1) керівники вищого рівня, які оцінюють відповідність працівника стратегічним вимогам підприємства та його здатність виконувати ключові функції;

2) колеги одного ієрархічного рівня, що мають можливість об'єктивно охарактеризувати особливості щоденної взаємодії, командної роботи та професійної поведінки;

3) підлеглі працівника, які оцінюють його організаційні, комунікаційні та лідерські якості, а також стиль управлінської взаємодії.

Застосування такого підходу дозволяє сформувати збалансований ціннісно-компетентнісний профіль працівника, що враховує різні точки зору та реальні умови професійної діяльності, і слугує аналітичною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу автотранспортного підприємства.

З метою перевірки практичної придатності та аналітичних можливостей запропонованого матричного підходу до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу було здійснено його апробацію на базі автотранспортного підприємства, що функціонує у м. Харкові та здійснює діяльність у сфері автотранспортних перевезень. Підприємство характеризується типовою для регіону організаційною структурою та складом персоналу, що дозволяє розглядати його як репрезентативний приклад середнього автотранспортного підприємства м. Харкова.

З огляду на умови воєнного стану в Україні з міркувань безпеки у дослідженні не зазначається фактична назва підприємства, водночас усі вихідні дані були отримані безпосередньо з його внутрішньої звітності та результатів оцінювання персоналу, що забезпечує достовірність і практичну спрямованість отриманих результатів.

Обране підприємство характеризується наявністю декількох професійних груп персоналу, що відрізняються за характером виконуваних функцій, рівнем відповідальності та специфікою трудової діяльності, що створює належні умови для комплексного ціннісно-компетентнісного аналізу. Це дозволяє оцінити ефективність застосування запропонованої методики як для управлінського персоналу, так і для виробничих та допоміжних працівників.

Для кожної категорії персоналу було сформовано відповідні групи внутрішніх оцінювачів, до складу яких увійшли працівники, що безпосередньо взаємодіють з оцінюваною посадою або отримують результати її діяльності. Такий підхід забезпечує врахування реальних умов професійної взаємодії та підвищує об'єктивність

результатів оцінювання. Загальна схема формування оцінювальних груп представлена у табл. 2.

Таблиця 2

**Формування груп оцінювачів для визначення
ціннісно-компетентнісної відповідності персоналу**

Група персоналу, яка оцінюється	Група персоналу, яка оцінює
1. Водії	Зовнішні споживачі або вище керівництво
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Водії
3. Менеджери	Вище керівництво

У дослідженні було опрацьовано вибірку із 40 працівників. Розрахунок інтегрального показника ціннісно-компетентнісної відповідності здійснювався індивідуально для кожного працівника. З метою ілюстрації процедури нижче наведено фрагмент оцінювання двох співробітників – логіста та водія. Аналогічний алгоритм застосовувався щодо всіх інших працівників підприємства.

Для збору первинної інформації використовувалися дві анкети: одна – для оцінювання компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, інша – для визначення ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників. Оцінювання професійних та особистісно-ділових компетентностей персоналу здійснювалося відповідно до методики, представленої у табл. 3 і 4. З метою ілюстрації практичної реалізації запропонованого підходу у зазначених таблицях наведено результати розрахунків рівня професійних й особистісних компетентностей логіста (працівник 1) та водія (працівник 2), що дає змогу наочно продемонструвати механізм формування інтегральних оціночних показників.

Далі отримані результати обробляються з урахуванням питомої значущості кожного критерію та розраховуються показники професійних якостей працівника (K_n) та особистісних якостей (K_o):

$$K_n = \frac{\sum k_{zn i} \cdot P_i}{P_{\max i}}, \quad K_o = \frac{\sum k_{zn j} \cdot P_j}{P_{\max j}}, \quad (1), (2)$$

де $k_{zn i}$, $k_{zn j}$ – питома значущість кожного критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

P_i, P_j – середня оцінка балів за кожним критерієм відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

$P_{\max i}, P_{\max j}$ – максимальна середня оцінка відповідно професійних та особистісних якостей працівника.

Таблиця 3

Оцінювання професійних та особистісних компетентностей працівника 1 (логіста)

Шифр якості	Питома значимість k_{zn}	Оцінка якостей, балів					Середня оцінка якості P	Результат $k_{zn} \cdot P$
		Вищестоящі співробітники	Рівностоящі співробітники	Нижчестоящі співробітники				
				Заступник директора	Менеджер відділу експлуатації	Водій		
1.1	0,08	5	4	5	3	5	4,4	0,352
1.2	0,10	4	4	4	4	4	4	0,4
1.3	0,12	5	4	5	4	3	4,2	0,504
1.4	0,04	3	3	5	3	3	3,4	0,136
1.5	0,08	3	5	5	4	4	4,2	0,336
1.6	0,11	4	4	5	4	5	4,4	0,484
1.7	0,20	5	3	3	2	4	3,4	0,68
1.8	0,07	4	4	3	3	4	3,6	0,252
1.9	0,09	4	4	4	4	4	4	0,36
1.10	0,11	3	5	3	5	5	4,2	0,462
Всього	1	X	X	X	X	X	X	3,97
2.1	0,07	4	3	4	3	3	3,4	0,238
2.2	0,04	5	4	3	2	5	3,8	0,152
2.3	0,05	5	5	4	2	4	4	0,2
2.4	0,11	4	5	5	4	4	4,4	0,484
2.5	0,06	3	5	5	3	4	4	0,24
2.6	0,02	4	4	4	2	3	3,4	0,068
2.7	0,15	5	3	5	3	4	4	0,6
2.8	0,20	5	4	4	4	4	4,2	0,84
2.9	0,09	5	4	3	3	3	3,6	0,324
2.10	0,13	4	4	4	2	4	3,6	0,468
2.11	0,08	3	5	5	4	4	4,2	0,336
Всього	1	X	X	X	X	X	X	3,95

Далі отримані результати обробляються з урахуванням питомої значущості кожного критерію та розраховуються показники професійних (K_n) та особистісних якостей (K_o) працівника:

$$K_n = \frac{\sum k_{zni} \cdot P_i}{P_{\max i}}, \quad K_o = \frac{\sum k_{znj} \cdot P_j}{P_{\max j}}, \quad (3), (4)$$

де k_{zni} , k_{znj} – питома значущість кожного критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

P_i , P_j – середня оцінка балів за кожним критерієм відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

$P_{\max i}$, $P_{\max j}$ – максимальна середня оцінка відповідно професійних та особистісних якостей працівника.

Розраховуємо інтегральні показники професійних та особистісних якостей працівників.

$$K_n^1 = \frac{3,97}{5} = 0,794 \quad , \quad K_o^1 = \frac{3,95}{5} = 0,79$$

$$K_n^2 = \frac{3,466}{5} = 0,693 \quad , \quad K_o^2 = \frac{3,30}{5} = 0,66$$

Отримані результати свідчать, що інтегральний показник професійних компетентностей логіста становить 0,794, а рівень його особистісно-ділових якостей – 0,79, що характеризує достатньо сформований професійно-особистісний потенціал і відповідність функціональним вимогам посади.

Для водія інтегральні значення професійних компетентностей і особистісно-ділових якостей становлять відповідно 0,693 та 0,66, що за умови нормалізації показників у межах інтервалу [0;1] свідчить про загалом прийнятний рівень їх сформованості.

Водночас відносно нижче значення показника особистісно-ділових якостей водія порівняно з професійними компетентностями вказує на доцільність цільових управлінських заходів, спрямованих на розвиток поведінкових і комунікативних характеристик.

Результати апробації підтверджують придатність методики для порівняльного аналізу ціннісно-компетентнісних характеристик персоналу та обґрунтування диференційованих управлінських рішень. Оцінювання інших категорій персоналу здійснюється за тією ж процедурою.

Оцінка результативності праці персоналу на АТП базується на якості виконуваних робіт та ефективності взаємодії працівників. З урахуванням специфіки внутрішнього маркетингу доцільно розрізнити два рівні якості:

- фундаментальна якість, що характеризує рівень обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів,
- інструментальна якість, яка відображає власне якість виконання самої послуги або робочого процесу.

При аналізі внутрішнього ринку АТП важливим є чітке розуміння структури персоналу та його взаємопідпорядкування. Виділяють основні групи персоналу: водії, ремонтні та допоміжні працівники, а також менеджери управлінської ланки. Для оцінки результативності розроблено спеціалізовану анкету, яка враховує не лише відповідність виконуваних завдань встановленим вимогам, а й характер і якість взаємодії між працівниками різних груп (табл. 5, 6). Такий підхід дозволяє інтегрувати оцінку продуктивності, компетентності та командної взаємодії в єдину систему вимірювання ефективності внутрішнього маркетингу.

Таблиця 5

Показники визначення відповідності рівня функціональної якості послуг відповідним вимогам

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці
1. Водії	Зовнішні споживачі	1.1 Вміння уникати конфліктів
		1.2 Вміння ввічливо розмовляти зі споживачами
		1.3 Належний вигляд працівника та його робочого місця
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Внутрішні споживачі	2.1 Вміння уникати конфліктів
		2.2 Ввічливе та поважливе ставлення до споживачів
		2.3 Належний вигляд працівника та його робочого місця
3. Менеджери	Зовнішні та внутрішні споживачі	3.1 Проведення контролю задоволеності споживачами результатами
		3.2 Ввічливе та поважливе ставлення до споживачів
		3.3. Вміння уникати конфліктів
		3.4 Належний вигляд працівника та його робочого місця

Оцінка рівня якості роботи персоналу на підприємстві буде проводитися за п'ятибальною шкалою, що дозволяє визначити ступінь відповідності кожного показника встановленим критеріям. Шкала має такі градації: «повністю відповідає», «відповідає, але не

повністю», «достатньо відповідає», «слабо відповідає» та «взагалі не відповідає». Такий підхід забезпечує диференційовану оцінку та дозволяє виділити ключові сильні та проблемні зони у системі внутрішнього маркетингу.

Таблиця 6

Показники визначення відповідності рівня інструментальної якості послуг відповідним вимогам

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці
1. Водії	Зовнішні споживачі	1.1 Забезпечення збереження вантажів
		1.2 Точне виконання умов перевезень
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Внутрішні споживачі	2.1 Дотримання термінів виконання робіт
		2.2 Постійна наявність необхідних засобів виконання ремонтних або допоміжних робіт
3. Менеджери	Зовнішні та внутрішні споживачі	3.1 Чітке та правильне оформлення документів
		3.2 Дотримання термінів виконання робіт

Для оцінювання результативності анкети щодо визначення рівня функціональної та інструментальної якості були передані вищому керівництву – заступнику директора (начальнику відділу експлуатації). Для оцінювання результативності праці водія анкети були заповнені постійним споживачем послуг, що забезпечує більш точне відображення реальних експлуатаційних результатів.

Отримані значення наведені у табл. 7, 8, 9 та 10.

Таблиця 7

Визначення рівня функціональної якості послуг, які надає працівник 1 (логіст)

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці	Рівень відповідності					
			повністю відповідає	відповідає	не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Управлінський та адміністративний персонал	Зовнішні та внутрішні споживачі	Проведення контролю задоволеності споживачами результатами		+				
		Ввічливе та поважливе ставлення до споживачів	+					
		Вміння уникати конфліктів		+				
		Належний вигляд працівника та його робочого місця		+				

Таблиця 8

Визначення рівня інструментальної якості послуг працівника 1 (логіста)

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Управлінський та адміністративний персонал	Зовнішні та внутрішні споживачі	Чітке та правильне оформлення документів	+				
		Дотримання термінів виконання робіт	+				

Таблиця 9

Визначення рівня функціональної якості послуг працівника 2 (водія)

Група персоналу	Група, яка оцінює (споживачі)	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає, але не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Водії	Зовнішні споживачі	Вміння уникати конфліктів		+			
		Вміння ввічливо розмовляти зі споживачами			+		
		Належний вигляд працівника та його робочого місця				+	

Таблиця 10

Визначення рівня інструментальної якості послуг працівника 2 (водія)

Група персоналу	Група, яка оцінює (споживачі)	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає, але не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Водії	Зовнішні споживачі	Забезпечення збереження вантажів			+		
		Точне виконання умов перевезень			+		

Для розрахунку показника результативності праці (K_p) використовується така формула:

$$K_p = \frac{L + M}{L_{\max} + M_{\max}}, \quad (5)$$

де L , M – отримана сума балів за всіма показниками відповідно фундаментальної та інструментальної якості послуг;

L_{\max} , M_{\max} – максимальна сума балів за всіма показниками відповідно фундаментальної та інструментальної якості послуг.

Таким чином, показник компетентнісно-функціональних характеристик працівників розраховується за формулою:

$$K_{\kappa\phi} = K_{\Pi} \cdot \lambda + K_o \cdot \phi + K_p \cdot \kappa, \quad (6)$$

де λ , ϕ , κ – відповідно питома вага показника професійних якостей, показника особистих якостей та показника результативності праці (визначається на основі частки важливості кожного з показників у певний період діяльності організації; визначені опитуванням експертів розмір $\lambda = 0,3$; $\phi = 0,35$ та $\kappa = 0,35$).

Використовуючи представлену шкалу оцінювання та формулу (5), було отримано такі результати:

$$K_p^1 = \frac{17 + 10}{20 + 10} = 0,9,$$

$$K_p^2 = \frac{12 + 6}{20 + 10} = 0,6.$$

Інтегральний показник результативності праці логіста становить 0,9 (нормалізований у межах від 0 до 1), що свідчить про високий рівень виконання посадових обов'язків та відповідність очікуванім функціональним результатам. Для водія інтегральне значення результативності праці дорівнює 0,6, що також відображає виконання посадових функцій, проте на відносно нижчому рівні порівняно з логістом. Такі дані дозволяють виявити конкретні аспекти трудової діяльності, які можуть потребувати додаткового контролю або розвитку, зокрема організаційної дисципліни та взаємодії в колективі. Отже, отримані результати демонструють, що застосування запропонованої методики дає змогу порівнювати ефективність праці різних категорій персоналу та визначати пріоритетні напрями управлінського впливу на розвиток професійно-особистісних характеристик працівників.

На основі отриманих показників розраховано інтегральний показник компетентнісно-функціональних характеристик працівників АТП за формулою (6), що враховує професійні, особистісні якості та результативність праці:

$$K_{\text{кф}}^1 = 0,794 \cdot 0,3 + 0,79 \cdot 0,35 + 0,9 \cdot 0,35 = 0,83,$$

$$K_{\text{кф}}^2 = 0,693 \cdot 0,3 + 0,66 \cdot 0,35 + 0,6 \cdot 0,35 = 0,65.$$

Інтегральний показник для логіста становить 0,83, що належить до високого рівня і свідчить про високий рівень компетентності та функціональної ефективності працівника в межах АТП. Інтегральний показник для водія дорівнює 0,65, що відповідає середньому рівню і вказує на потребу підвищення окремих професійних і особистісних компетентностей для підвищення ефективності виконання обов'язків.

Наступним етапом є оцінювання рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу. Для оцінки ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу показники обираються таким чином, щоб відобразити ключові аспекти взаємодії працівників із підприємством, які безпосередньо впливають на їхню мотивацію, лояльність і продуктивність. Враховано ті чинники, що формують базові умови праці, соціальну підтримку, можливості професійного розвитку та самореалізації, а також відчуття значущості та участі у житті організації.

Такий підхід забезпечує комплексне і репрезентативне відображення задоволеності персоналу та дозволяє визначити, наскільки внутрішній маркетинг підприємства відповідає потребам його працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей. Для проведення оцінки запропоновано застосовувати метод «важливість–виконання» [15], який дозволяє зіставити пріоритети працівників із фактичним станом забезпечення їхніх потреб. Використання цього підходу обґрунтоване необхідністю визначити, наскільки внутрішній маркетинг підприємства відповідає очікуванням персоналу та наскільки ефективно розподіляються ресурси для підтримки ключових ціннісних орієнтацій. Працівники оцінюють кожен атрибут спершу за важливістю для себе, а потім за ступенем задоволеності, що забезпечує інтегральне відображення пріоритетів і реальної ефективності внутрішнього маркетингу.

Для оцінки за методом «важливість–виконання» використовується 5-бальна шкала. Для показника важливості: «5» – дуже важливо, «4» – важливо, «3» – має невелике значення, «2» – не має значення, «1» – взагалі неважливо. Для показника виконання (задоволеності): «5» – дуже задоволений, «4» – задоволений, «3» – достатньо задоволений, «2» – не дуже задоволений, «1» – взагалі незадоволений. Така шкала дозволяє стандартизовано оцінювати пріоритети та фактичну реалізацію ціннісних орієнтацій працівників, що є основою для побудови карти «важливість–виконання» та аналізу ефективності внутрішнього маркетингу персоналу. Отримані результати наносяться на карту, що дозволяє виділити сильні зони, проблемні напрями та зони, які потребують корекції для підвищення мотивації і лояльності персоналу (рис. 3).



Рис. 3. Інтерпретація карти «важливість-виконання»

Сектор «успішний результат» відображає орієнтації, які важливі й реалізовані належним чином, «можлива переоцінка» вказує на надмірні витрати ресурсів на менш значущі орієнтації, «низький пріоритет» – на малозначущі й недостатньо підтримувані орієнтації, а сектор «зосередитись на цьому» показує критичні орієнтації, важливі для працівника, але недостатньо реалізовані підприємством. Така візуалізація допомагає ефективно спрямовувати ресурси на вдосконалення внутрішнього маркетингу.

Для визначення ціннісних орієнтацій працівникам було запропоновано заповнити спеціально розроблену анкету, спрямовану на

вимірювання ключових показників ціннісної спрямованості та мотиваційної залученості. Отримані результати оцінювання подано в табл. 11 та 12.

Таблиця 11

Визначення рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 1 (логіста)

№	Ціннісні орієнтації	Важливість	Виконання
1	Фінансова стабільність і своєчасність виплат	3	4
2	Гнучкий графік та можливість екстрених відгулів	5	5
3	Безпечні умови праці	4	4
4	Підтримка колективу в кризових ситуаціях	4	3
5	Допомога з житлом/тимчасовим розміщенням переселенців	4	3
6	Доступ до адаптивного навчання, підвищення кваліфікації	3	5
7	Гнучкий розподіл функцій	4	5
8	Підтримка морального духу	5	4
9	Участь у прийнятті рішень щодо безпеки та організації роботи	5	5
10	Гарантія працевлаштування, бронювання	5	4
11	Можливість швидко приймати рішення у нестандартних ситуаціях	5	4
12	Можливість кар'єрного зростання	3	4
13	Можливість поєднання роботи з потребами безпеки сім'ї	4	5
Всього		x	55

Таблиця 12

Визначення рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 2 (водія)

№	Ціннісні орієнтації	Важливість	Виконання
1	Фінансова стабільність і своєчасність виплат	5	3
2	Гнучкий графік та можливість екстрених відгулів	3	3
3	Безпечні умови праці	4	3
4	Підтримка колективу в кризових ситуаціях	5	5
5	Допомога з житлом/тимчасовим розміщенням переселенців	4	4
6	Доступ до адаптивного навчання, підвищення кваліфікації	3	4
7	Гнучкий розподіл функцій	2	4
8	Підтримка морального духу	3	4
9	Участь у прийнятті рішень щодо безпеки та організації роботи	2	4
10	Гарантія працевлаштування, бронювання	5	3
11	Можливість швидко приймати рішення у нестандартних ситуаціях	2	2
12	Можливість кар'єрного зростання	3	2
13	Можливість поєднання роботи з потребами безпеки сім'ї	3	3
Всього		x	44

Для підвищення інтерпретаційної чіткості та можливості порівняльного аналізу кожен із показників було додатково відображено у графічній формі методу «важливість-виконання» (рис. 4 та 5).

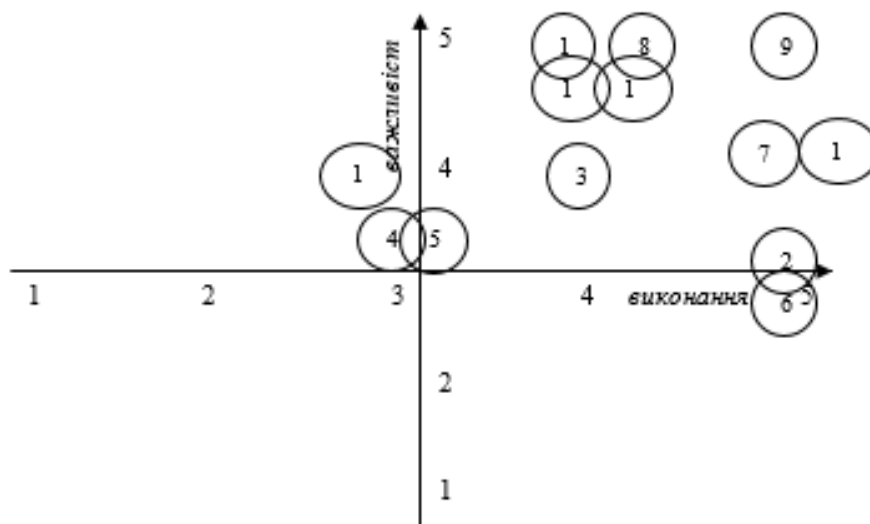


Рис. 4. Інтерпретація карти «важливість-виконання» для працівника 1

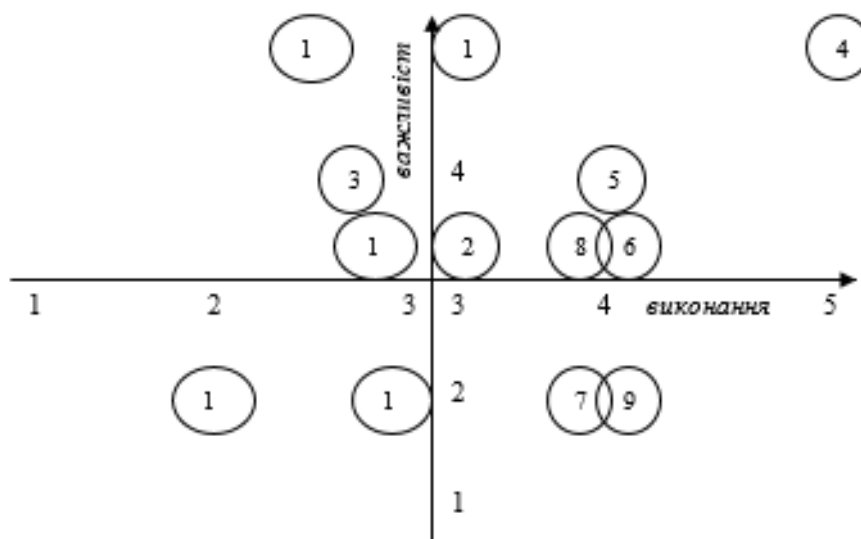


Рис. 5. Інтерпретація карти «важливість-виконання» для працівника 2

Аналіз карти «важливість–виконання» для логіста показує, що більшість ціннісних орієнтацій мають для нього високу або достатню важливість (переважно 4–5 балів). При цьому значення за параметром «виконання» також знаходяться на досить високому рівні (3–5 балів), що свідчить про загальну задоволеність умовами праці. Показники «безпечні умови праці», «підтримка в колективі»

та «отримання житла» мають важливість 3–4, але виконуються на рівні 3. Вони знаходяться поблизу межі квадранта «потрібне покращення», але значних проблем не створюють, оскільки рівень виконання достатній. Отже, для працівника 1 (логіста) характерний високий рівень відповідності між очікуваннями та фактичним виконанням. Критично важливих зон для коригування немає, що свідчить про позитивний стан ціннісно-мотиваційної взаємодії працівника з підприємством.

Аналіз карти «важливість–виконання» для працівника 2 показує, що частина найважливіших орієнтацій (зокрема підтримка колективу та допомога з житлом) забезпечується підприємством на високому рівні, що свідчить про адекватне реагування на ключові потреби працівника. Водночас такі важливі аспекти, як безпечні умови праці, стабільні виплати, гарантія зайнятості та можливість поєднати роботу з безпековими потребами сім'ї, реалізовані лише на середньому рівні (3 бали). Це потребує посилення уваги АТП до питань безпеки, стабільності зайнятості та гнучкості. Навпаки, менш значущі для працівника орієнтації оцінені ним на 2–3 бали за важливістю, але забезпечуються підприємством на високому рівні (4 бали). Такі позиції можна віднести до «надмірних зусиль», що створює потенціал для перерозподілу ресурсів. Таким чином, для водія характерний дисбаланс між важливістю та виконанням окремих орієнтацій, що свідчить про потребу коригування системи мотивації, особливо у напрямках безпеки, стабільності зайнятості та задоволення базових потреб у воєнний період.

Для оцінки ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу ($K_{\text{цм}}$) використовується формула:

$$K_{\text{цм}} = \frac{\sum B}{\sum B_{\text{max}}}, \quad (7)$$

де $\sum B$ – сумарна кількість балів за всіма ціннісними орієнтаціями за критерієм виконання;

$\sum B_{\text{max}}$ – сума максимальної кількості балів за всіма ціннісними орієнтаціями за критерієм виконання.

Для одержання показника рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації, вираженого у вигляді коефіцієнта, використовується формула (5):

$$K_{\text{цм}}^1 = \frac{54}{65} = 0,83, \quad K_{\text{цм}}^2 = \frac{44}{65} = 0,68.$$

Показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 1 становить 0,83, а працівника 2 – 0,68, що відповідає достатньо високому рівню. Отримані значення свідчать про достатній ступінь узгодженості особистих ціннісних пріоритетів працівників із можливостями, які надає підприємство. Таким чином, обидва працівники демонструють позитивну налаштованість щодо умов праці та стабільності зайнятості в АТП, хоча рівень ціннісно-мотиваційної орієнтації логіста є вищим порівняно з водієм.

На основі всіх проведених розрахунків здійснено формування інтегрального показника ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу (внутрішньої цінності), який узагальнює результати оцінювання ціннісно-мотиваційної орієнтації та компетентнісно-результативних характеристик працівників. Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$K_{\text{цін}}^i = K_{\text{кф}_i} \cdot \alpha + K_{\text{цм}_i} \cdot \beta, \quad (8)$$

де $K_{\text{кф}_i}$ – узагальнений показник компетентнісно-функціональних характеристик i -го працівника;

$K_{\text{цм}_i}$ – показник ціннісно-мотиваційної орієнтації i -го працівника;
 α, β – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Оскільки запропонований підхід реалізується у вигляді матриці, у межах якої ціннісна та компетентнісна складові розглядаються як рівнозначні осі оцінювання, у дослідженні прийнято рівні значення вагових коефіцієнтів: $\alpha = \beta = 0,5$.

Відповідно до проведених розрахунків, на основі формули (7) здійснена оцінка інтегрального рівня внутрішньої цінності персоналу (працівників 1 та 2) ($K_{\text{цін}}$):

$$K_{\text{цін}}^1 = 0,83 \cdot 0,5 + 0,83 \cdot 0,5 = 0,83;$$

$$K_{\text{цін}}^2 = 0,65 \cdot 0,5 + 0,68 \cdot 0,5 = 0,67.$$

Отримані результати ціннісно-компетентнісної відповідності логіста та водія дозволяють проілюструвати практичну реалізацію запропонованого підходу та особливості інтерпретації показників для різних професійних груп персоналу.

За аналогічною процедурою оцінювання ціннісно-компетентнісної відповідності було здійснено для всього обраного персоналу

АТП, включаючи управлінський, виробничий та допоміжний персонал. Для кожного працівника розраховувався інтегральний показник ціннісно-мотиваційної орієнтації шляхом агрегування результатів оцінювання важливості та рівня виконання відповідних ціннісних атрибутів із подальшою нормалізацією отриманих значень у межах інтервалу від 0 до 1.

Результати розрахунку інтегральних показників ціннісно-компетентнісної відповідності всіх категорій персоналу автотранспортного підприємства наведено в табл. 13.

Таблиця 13

**Розрахунок інтегральних показників
ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу АТП**

Група персоналу	Посада, яку займає співробітник	Ум. позн.	Показник компетентнісно-функціональних характеристик	Показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації	Показник ціннісно-компетентнісної оцінки $K_{цін}$
1	3	4	5	6	7
Управлінський та адміністративний персонал	Заступник директора / начальник відділу експлуатації	P1	0,67	0,44	0,56
	Менеджер відділу експлуатації	P2	0,23	0,58	0,41
	Менеджер відділу експлуатації	P3	0,47	0,43	0,45
	Логіст	P4	0,83	0,83	0,83
	Диспетчер	P5	0,18	0,35	0,27
	Начальник відділу кадрів	P6	0,45	0,24	0,35
	Фахівець з кадрів	P7	0,22	0,28	0,25
	Головний механік	P8	0,45	0,22	0,34
	Головний бухгалтер	P9	0,19	0,69	0,44
	Бухгалтер	P10	0,81	0,25	0,53
	Головний економіст	P11	0,9	0,68	0,79
	Економіст	P12	0,45	0,22	0,34
	Менеджер з маркетингу	P13	0,19	0,69	0,44
	Юрисконсульт	P14	0,22	0,54	0,38
	Фахівець з охорони праці та безпеки руху	P15	0,92	0,66	0,80
Ремонтні та допоміжні робітники	Майстер ремонтної дільниці	P16	0,81	0,25	0,53
	Слюсар-ремонтник / механік загального профілю	P17	0,66	0,72	0,69
	Слюсар з ремонту рухомого складу / механік по транспорту	P18	0,7	0,44	0,57

Закінчення табл. 13

1	3	4	5	6	7
	Слюсар-універсал / слюсар комбінованих робіт	P19	0,83	0,58	0,71
	Автоелектрик	P20	0,54	0,71	0,63
	Шинник / вулканізаторник	P21	0,66	0,39	0,53
Ремонтні та допоміжні робітники	Комірник центрального складу	P22	0,51	0,16	0,34
	Комірник інструментальної комори	P23	0,34	0,41	0,38
	Оператор ПММ / комірник ПММ	P24	0,55	0,2	0,38
	Машиніст підйомно-транспортного обладнання	P25	0,28	0,35	0,32
Водії	Водій	P26	0,65	0,68	0,67
	Водій	P27	0,33	0,46	0,40
	Водій	P28	0,12	0,1	0,11
	Водій	P29	0,71	0,22	0,47
	Водій	P30	0,41	0,25	0,33
	Водій	P31	0,33	0,56	0,45
	Водій	P32	0,14	0,2	0,17
	Водій	P33	0,67	0,33	0,50
	Водій	P34	0,67	0,55	0,61
	Водій	P35	0,11	0,34	0,23
	Водій	P36	0,87	0,76	0,82
	Водій	P37	0,58	0,32	0,45
	Водій	P38	0,45	0,1	0,28
	Водій	P39	0,55	0,68	0,62
	Водій	P40	0,72	0,67	0,70

На основі узагальнення показників $K_{кф}$ та $K_{цм}$ для кожного працівника було розраховано інтегральний показник ціннісно-компетентнісної відповідності (внутрішньої цінності) персоналу ($K_{цін}$), який відображає загальний рівень відповідності працівника вимогам підприємства як з позицій професійної спроможності, так і з позицій ціннісної узгодженості. У табл. 13 працівники, для яких у дослідженні було детально продемонстровано приклад розрахунку інтегральних показників ціннісно-компетентнісної оцінки, виділені сірим кольором з метою їх візуальної ідентифікації та акцентування уваги на процедурі практичного застосування запропонованого підходу.

Подані в табл. 13 результати свідчать про суттєву диференціацію рівнів внутрішньої цінності працівників як між окремими професійними групами, так і в межах однієї категорії персоналу. При цьому для частини працівників спостерігається висока збалан-

сованість між компетентнісно-функціональними характеристиками та ціннісно-мотиваційною орієнтацією, тоді як для інших характерною є асиметрія між зазначеними складовими.

З метою поглибленого аналізу отриманих результатів та їх наочного подання доцільним є використання двовимірної матриці ціннісно-компетентнісної діагностики (внутрішньої цінності) персоналу. Така матриця дозволяє одночасно враховувати два ключові виміри оцінювання та здійснити групування працівників залежно від поєднання рівнів їх професійної спроможності та ціннісної узгодженості з підприємством.

У межах запропонованого підходу двовимірна матриця формується за такими осями:

- вісь X – показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу, який відображає ступінь узгодженості індивідуальних цінностей, очікувань і мотиваційних установок працівників із умовами та можливостями, що надає підприємство;

- вісь Y – показник компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, який характеризує рівень професійної підготовки, особистісно-ділових якостей та здатність працівника ефективно виконувати покладені на нього функції.

Ціннісно-компетентнісна матриця розглядається як аналітичний інструмент оцінювання внутрішньої цінності персоналу підприємства, що формується в результаті інтеграції ціннісно-мотиваційної та компетентнісно-функціональної складових. Кожен працівник підприємства позиціонується в матриці відповідно до індивідуальних значень показників $K_{\text{цм}}$ та $K_{\text{кф}}$, що дозволяє визначити його місце у загальній системі внутрішньої цінності персоналу.

Використання двовимірної матриці створює можливості для:

- ідентифікації працівників із високим рівнем ціннісно-компетентнісної відповідності;

- виявлення груп персоналу з нереалізованим компетентнісним потенціалом або недостатньою ціннісною інтеграцією;

- обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку персоналу, корекції мотиваційних механізмів та оптимізації кадрової політики підприємства.

Графічне відображення результатів ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу автотранспортного підприємства у вигляді двовимірної матриці наведено на рис. 6.

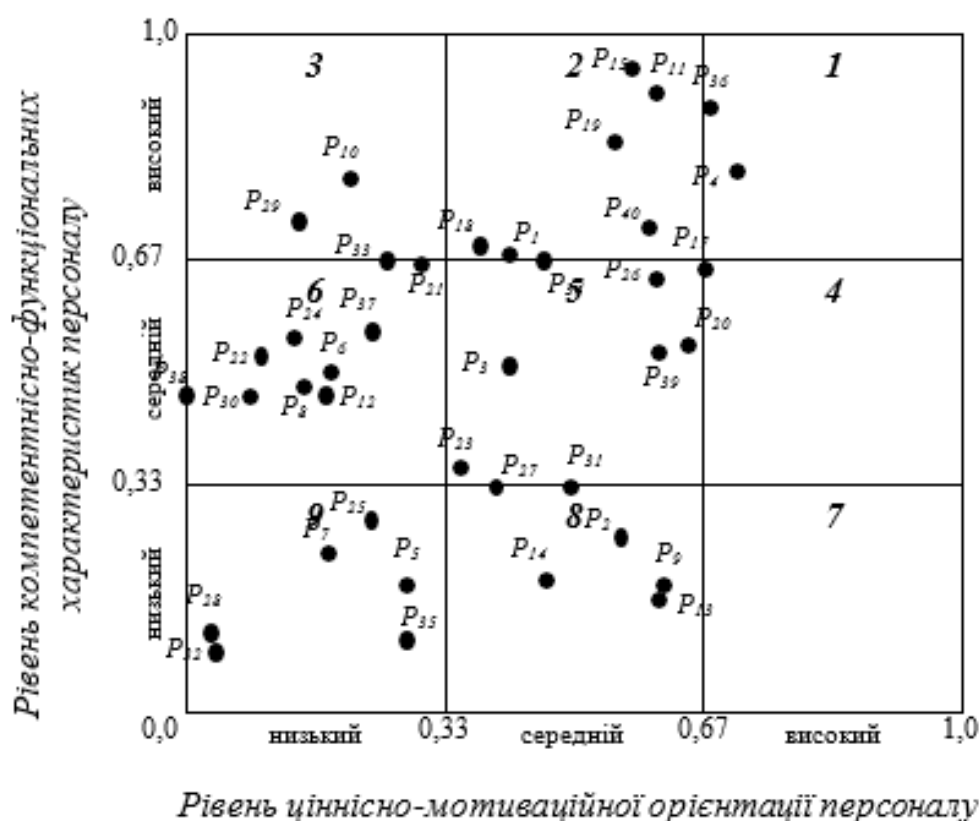


Рис. 6. Матриця діагностики ціннісно-компетентнісної відповідності (внутрішньої цінності) персоналу

Для побудови матриці кожен з осей поділено на три рівні – низький, середній та високий – шляхом рівномірного розбиття інтервалу $[0; 1]$ на три частини. Такий підхід зумовлений відсутністю нормативно фіксованих меж для інтегральних показників і дозволяє інтерпретувати внутрішню цінність персоналу як відносну характеристику, сформовану на основі порівняння значень показників між різними категоріями працівників.

У результаті формується дев'ятисекторна матриця внутрішньої цінності персоналу, у межах якої кожен сектор відповідає певному поєднанню рівнів ціннісно-мотиваційної орієнтації ($K_{цм}$) та компетентнісно-функціональних характеристик ($K_{кф}$) і відображає якісно відмінний стан ціннісно-компетентнісної відповідності працівника підприємству.

Побудована матриця діагностики (рис. 6) узагальнює результати оцінювання персоналу: кожна точка відповідає конкретному працівнику та характеризує його індивідуальний рівень внутрішньої цінності через поєднання двох інтегральних показників. Така візуа-

лізація забезпечує цілісне уявлення про стан кадрового потенціалу, дозволяє виявляти дисбаланси між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також визначати пріоритетні напрями управлінського впливу.

Аналіз розподілу персоналу на матриці свідчить, що більшість працівників зосереджена в секторах із середніми значеннями обох показників, що характеризує кадровий склад як функціонально стабільний, але такий, що має нереалізований потенціал зростання внутрішньої цінності. Обмежена частка працівників у секторах з високими значеннями $K_{\text{цм}}$ і $K_{\text{кф}}$ вказує на вузькість кадрового ядра, тоді як наявність персоналу з асиметричним поєднанням цих характеристик свідчить про дисбаланс між професійною спроможністю та рівнем залученості.

Для коректної інтерпретації результатів і практичного використання матриці доцільно здійснити якісну характеристику кожного її сектора, оскільки кожне поєднання значень $K_{\text{цм}}$ та $K_{\text{кф}}$ відображає специфічний тип взаємодії працівника з підприємством і потребує диференційованих управлінських рішень.

З метою систематизації аналітичних висновків та уніфікації управлінських рекомендацій кожному сектору матриці надано узагальнену інтерпретаційну характеристику, що відображає якісний стан внутрішньої цінності персоналу та можливі напрями управлінського впливу. Узагальнені результати інтерпретації дев'яти секторів двовимірної матриці внутрішньої цінності персоналу наведено в табл. 14.

Наведена в табл. 14 інтерпретація секторів матриці дозволяє здійснювати типологізацію персоналу залежно від рівня сформованості його внутрішньої цінності та характеру поєднання ціннісно-мотиваційної і компетентісно-функціональної складових. Такий підхід забезпечує перехід від формального кількісного оцінювання до змістовного аналітичного аналізу кадрового потенціалу підприємства. Працівники, розміщені у секторах із високими значеннями обох показників, формують ядро кадрового потенціалу підприємства та характеризуються високим рівнем професійної ефективності й ціннісної інтеграції. Натомість сектори з асиметричним поєднанням показників дозволяють ідентифікувати як нереалізований компетентісний потенціал, так і ризики зниження мотивації або лояльності персоналу.

Таблиця 14

**Інтерпретація секторів двовимірної матриці
внутрішньої цінності персоналу**

№ сектору	Рівень ціннісно-мотиваційної орієнтації (К _{цм})	Рівень компетентнісно-функціональних характеристик (К _{кф})	Характеристика внутрішньої цінності персоналу	Управлінська інтерпретація
1	2	3	4	5
1	Високий	Високий	Висока внутрішня цінність персоналу	Кадрове ядро підприємства. Працівники повністю відповідають вимогам АТП за компетентностями та демонструють високий рівень ціннісної залученості. Доцільно застосовувати стратегії утримання, розвитку та залучення до стратегічних рішень
2	Середній	Високий	Потенційно висока внутрішня цінність	Професійно сильні працівники з недостатньо сформованою мотиваційною залученістю. Рекомендовано посилення нематеріальної мотивації та індивідуалізація стимулів
3	Низький	Високий	Компетентний, але ціннісно неінтегрований персонал	Високий ризик плинності кадрів. Доцільні заходи з формування лояльності, перегляд умов праці та комунікацій із керівництвом
4	Високий	Середній	Мотиваційно залучений персонал із потенціалом розвитку	Працівники орієнтовані на підприємство, але потребують підвищення професійного рівня. Рекомендовані навчання, наставництво, розвиток компетентностей
5	Середній	Середній	Середній рівень внутрішньої цінності персоналу	Типова стабільна група персоналу. Доцільні вибіркові управлінські втручання залежно від стратегічних пріоритетів підприємства
6	Низький	Середній	Функціонально прийнятний, але слабо залучений персонал	Працівники виконують обов'язки на допустимому рівні, однак не ідентифікують себе з підприємством. Потребують мотиваційної корекції або перегляду ролей
7	Високий	Низький	Лояльний, але професійно слабкий персонал	Високий рівень прихильності за недостатніх компетентностей. Доцільно застосовувати програми навчання або перегляд відповідності займаних посад

Закінчення табл. 14

1	2	3	4	5
8	Середній	Низький	Низька внутрішня цінність з обмеженим потенціалом	Працівники з нестабільною мотивацією та недостатнім професійним рівнем. Потребують комплексного управлінського впливу або ротації
9	Низький	Низький	Критично низька внутрішня цінність персоналу	Проблемна зона. Працівники не відповідають вимогам АТП ні за компетентностями, ні за ціннісною орієнтацією. Доцільні кадрові рішення щодо заміни або виведення з системи

Найбільш проблемними є сектори з низькими значеннями обох складових, які потребують першочергових управлінських рішень щодо розвитку, перепідготовки або перегляду доцільності подальшої взаємодії з відповідними працівниками.

Таким чином, інтерпретація секторів двовимірної матриці створює аналітичне підґрунтя для розроблення диференційованої кадрової політики, формування адресних програм розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації та підвищення ефективності використання трудового потенціалу автотранспортного підприємства.

У роботі запропоновано підхід до оцінювання персоналу, який ґрунтується на поєднанні компетентнісно-функціональних характеристик і ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників у межах єдиного аналітичного інструменту. На відміну від поширених моделей оцінювання, що фокусуються переважно на результативності праці, потенціалі або окремих професійних характеристиках, запропонована модель дозволяє здійснювати інтегральну діагностику внутрішньої цінності персоналу з позицій його здатності до довгострокової ефективної взаємодії з підприємством. Особливістю підходу є формування нормованих інтегральних показників на основі рівно значного врахування компетентнісної та ціннісної складових і подальша їх інтерпретація за допомогою дев'ятисекторної матриці, що забезпечує можливість типологізації персоналу, виявлення дисбалансів між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також обґрунтування диференційованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та утримання працівників.

Висновки. У дослідженні сформовано та апробовано авторський матричний підхід до ціннісно-компетентнісного оцінювання

персоналу підприємства, який концептуально відрізняється від наявних матричних моделей трактуванням об'єкта оцінювання як внутрішньої цінності персоналу. Запропонований підхід ґрунтується на інтеграції компетентнісно-функціональної та ціннісно-мотиваційної складових шляхом формування нормованих інтегральних показників, що забезпечує порівнюваність результатів оцінювання та їх використання в межах єдиного аналітичного інструменту.

Розроблено двовимірну матрицю, у межах якої поєднання рівнів професійної спроможності та ціннісної залученості працівників інтерпретується з урахуванням потенціалу їх довгострокової взаємодії з підприємством. На відміну від традиційних матричних інструментів, запропонована модель передбачає дев'ятисекторну типологізацію персоналу за рівнем внутрішньої цінності, що дозволяє ідентифікувати кадрове ядро, зони ризику та резерв розвитку людського потенціалу.

Подальшого розвитку набули методичні засади управлінської інтерпретації результатів матричного аналізу, які полягають у можливості обґрунтування диференційованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та утримання персоналу залежно від положення працівників у матриці ціннісно-компетентнісної відповідності.

Практичну цінність дослідження підтверджено результатами апробації запропонованого підходу, які засвідчили його здатність наочно відображати диференціацію персоналу за рівнем сформованості внутрішньої цінності та визначати пріоритетні напрями розвитку окремих груп працівників. Отримані результати можуть бути використані у практиці оцінювання персоналу підприємств різних видів економічної діяльності та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері інтегрального оцінювання внутрішньої цінності персоналу з урахуванням галузевих особливостей.

Конфлікт інтересів: один із авторів І.В. Федотова є членом редколегії журналу. Це становить потенційний конфлікт інтересів, який врегульовано відповідно до редакційної політики журналу.

Література

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 440 p.
2. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education, 2020. 725 p.

3. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993. 384 p.
4. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370–396.
5. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New York : Wiley, 1959. 180 p.
6. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964. 328 p.
7. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.113. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf
8. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-38.
9. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. С. 84–96. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96.
10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. P. 295–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
12. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32. P. 898–925. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
13. Charan R., Drotter S., Noel J. L. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2011. 352 p.
14. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 54–67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020
15. Martilla J. A., James J. C. Importance–performance analysis. *Journal of Marketing*. 1977. Vol. 41(1). P. 77–79.
16. Berry L. L. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*. 1981. Vol. 3(1). P. 33–40.
17. Rafiq M., Ahmed P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000. Vol. 14, No. 6. P. 449–462. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
18. Гуцуляка Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. Т. 2, № 40. С. 29–38. DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-29-38.

19. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125>

20. Мірошниченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-25>

21. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>

22. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>

23. de Araújo M. L., Caldas L. S., Barreto B. S., Menezes P. P. M., Silvério J. C. d. S., Rodrigues L. C., Serrano A. L. M., Neumann C., Mendes N. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 6. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

24. Al Montaser M., Menhat M., Shafi S., Al-Hareth M. A. H., Al-Mubaideen M. A., Alshaketheep K. Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike-hulpbronbestuur*. 2025. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887>

25. Maryadi M., Utami H. N., Prasetya A., Hutahayan B. Mapping the intellectual landscape of employee performance research: A bibliometric and mapping analysis (2020–2025). *F1000Research*. 2025. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.165774.2>

26. Maciariello J. A. Management by Objectives and Self-control. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. 2016. P. 1–4. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_165-1

27. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологем «Performance Management». *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>

28. Thornton III G. C., Rupp D. E. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development. 1st ed. Psychology Press, 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617170>

29. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.9.

30. Данюк В. М., Петюха В. М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

References

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page. [in English]
2. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education. [in English]
3. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. [in English]
4. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. [in English]
5. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley. [in English]
6. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. [in English]
7. Bilorus, T. V., & Honzel, A. A. (2020). Obgruntuvannia vyboru metodiv otsiniuvannia personalu orhanizatsii sfery posluh: metodychnyi pidkhid [Justification of the choice of personnel evaluation methods in service organizations: A methodological approach]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.113. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf [in Ukrainian].
8. Atanasov, M. V. (2022). Osoblyvosti suchasnykh metodiv otsiniuvannia personalu: perevahy ta nedoliky [Features of modern personnel evaluation methods: Advantages and disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-38 [in Ukrainian].
9. Yershova, N., & Zhen, V. (2025). Otsiniuvannia efektyvnosti personalu: metodychnyi pidkhid ta praktychna realizatsiia [Personnel performance evaluation: A methodological approach and practical implementation]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 10, 84–96. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96 [in Ukrainian].
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English]
11. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205> [in English]
12. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668> [in English]
13. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2nd ed.). John Wiley & Sons. [in English]

14. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> [in English]
15. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance–performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79. [in English]
16. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40. [in English]
17. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589> [in English]
18. Gutsuliak, N. P. (2019). Zastosuvannia suchasnykh tekhnolohii otsiniuvannia ta diahnostryky personalu [The use of modern technologies for personnel assessment and diagnostics]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motoroho (ekonomichni nauky) – Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, 2(40), 29–38. DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-29-38 [in Ukrainian]
19. Abramov, M., Shekhovtsova, V., & Slobodian, I. (2025). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh hibrydnoi roboty [Features of personnel management in hybrid work conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125> [in Ukrainian]
20. Miroshnychenko, O. V., Bodenchuk, P. S., & Spyrudonova, V. V. (2025). Efektyvnist motyvatsiinykh proham u protsesi otsinky personalu [The effectiveness of motivational programs in the personnel evaluation process]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, 14, 155–158. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25> [in Ukrainian]
21. Tymoshenko, V. (2025). Otsiniuvannia modelei motyvatsii personalu ta yikhnyi vplyv na produktyvnist komandnoi vzaiemodii [Evaluation of personnel motivation models and their impact on team interaction productivity]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, 1, 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11> [in Ukrainian]
22. Bezpalko, O., Hryshchenko, A., & Opanasenko, R. (2025). Upravlinnia motyvatsiieiu personalu zasobamy HR-analytyky: formuvannia novoi paradyhmy v ekonomitsi pratsi [Personnel motivation management by means of HR-analytics: formation of a new paradigm in the economics of labor]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 11, 15–21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2> [in Ukrainian]
23. de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117> [in English]

24. Al Montaser, M., Menhat, M., Shafi, S., Al-Hareth, M. A. H., Al-Mubaideen, M. A., & Alshaketheep, K. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulp-bronbestuur*, 23, a2887. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887> [in English]
25. Maryadi, M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2025). Mapping the intellectual landscape of employee performance research: A bibliometric and mapping analysis (2020–2025). *F1000Research*, 14, 633. <https://doi.org/10.12688/f1000research.165774.2> [in English]
26. Maciariello, J. A. (2016). Management by objectives and self-control. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_165-1 [in English]
27. Rovenska, V. V., Smirnova, I. I., & Latysheva, O. V. (2023). Protsedura transformatsii systemy upravlinnia personalom na pidgrunti ideolohemy «Perfomance Management» [The procedure of personnel management system transformation based on the ideologeme «Perfomance Management»]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats – Economic bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 26, 84–89. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412> [in Ukrainian]
28. Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617170> [in English]
29. Brizhian, I. A., Miniailenko, I. V., & Ushakova, Yu. S. (2018). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia modeli formuvannia pidpriemnytskoi kompetentnosti personalu za metodom «360 hradusiv» [Modern approaches to evaluating the model of entrepreneurial competence formation of personnel using the “360 degrees” method]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.9> [in Ukrainian]
30. Daniuk, V. M., & Petiukha, V. M. (2004). Menedzhment personalu: Navchalnyi posibnyk [Personnel management: A textbook]. KNEU. [in Ukrainian]

A MATRIX APPROACH TO VALUE–COMPETENCE-BASED ASSESSMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL

FEDOTOVA I. (corresponding author), Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID: 0000-0002-3277-0224

RACHWAL-MUELLER A., PhD in Management Studies, Department of Management and Social Communication, Institute of Entrepreneurship and Innovation, Jagiellonian University, Ul. Profesora Stanisława Łojasiewicza 4, Kraków, Poland, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl,

Scopus Author ID: 59501412100, ORCID: 0000-0001-7871-2356

RIZNYK I., higher education seeker, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: igorrezniksaf@gmail.com, ORCID: 0009-0007-9924-5735

Abstract. *The article examines the problem of enterprise personnel assessment through the lens of the formation and utilisation of internal employee value, defined by the combination of professional capability and the level of value-motivational engagement. The purpose of the study is to substantiate a scientific and methodological approach to value-competence-based assessment of personnel at a road transport enterprise through the integration of competence-functional and value-motivational components, as well as to develop and practically test a two-dimensional matrix model for diagnosing human resource potential. It is demonstrated that conventional approaches to personnel assessment, which primarily focus on labour performance or isolated professional characteristics, fail to provide a comprehensive understanding of the long-term interaction potential between an employee and the enterprise. To overcome these limitations, a methodological approach to the formation of integral indicators of personnel internal value is proposed, based on normalisation of indicator values within the range from 0 to 1 and the application of equal weighting coefficients, ensuring a balanced influence of competence-based and value-based components within the matrix model. The two-dimensional matrix is constructed along the following axes: the level of development of competence-functional characteristics of personnel and the level of employees' value-motivational orientation. The matrix is divided into nine sectors corresponding to low, medium, and high levels of the analysed indicators, which enables personnel typology, identification of imbalances between professional capability and motivational engagement, and substantiation of managerial priorities in the development, motivation, and retention of key employees. Practical testing of the proposed approach confirmed its analytical clarity and applied suitability for use in human resource management systems of enterprises across various industries under conditions of transformational economic change.*

Key words: *personnel; human resource management; value-motivational orientation; competence-functional characteristics; matrix approach; personnel assessment; human resource potential.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.01.2026 р.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 15.02.2026 р.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 р.

© Федотова І. В., Рахваль-Мюллер А., Різник І. Є., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).