

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

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

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу»

здобувача Асєєвої Аліни Василівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Смалійчук Ганна Володимирівна

_____ (підпис)

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

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

_____ (підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Асєєвій Аліні Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу»

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

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «КОНТІ»**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ»
(назва розділу)	
Розділ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	об'єктом дослідження є сукупність господарських процесів що впливають на ефективність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу
Предмет дослідження:	предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне формування ефективного процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

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

У розділі 1	1.1 Сутність, цілі та функції оцінювання професійної діяльності персоналу
	1.2 Методи та критерії оцінювання результатів діяльності персоналу
	1.3 Принципи організації та етапи процесу оцінювання персоналу
У розділі 2	2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОНТІ»
	2.2 Система оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «КОНТІ»
	2.3 Аналіз ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»
У розділі 3	3.1 Пропозиції щодо напрямків удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»
	3.2 Розроблення рекомендацій щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»
	3.3 Обґрунтування економічної ефективності удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти основ оцінювання професійної діяльності персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної роботи 109 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У кваліфікаційній роботі є 12 рисунків та 11 таблиць. Під час написання було використано 57 джерел. Робота містить 5 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах міжнародної наукової конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України».

2. Участь у роботі VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства».

3. Тези, опубліковані у матеріалах IX Всеукраїнської студентської наукової конференції «Розвиток сучасної науки: Актуальні питання теорії та практики».

Об'єктом дослідження є сукупність господарських процесів що впливають на ефективність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».

Метою магістерської роботи є теоретичне та практичне формування ефективного процесу оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».

Для досягнення мети дослідження визначено завдання:

- розкрити сутність, цілі та функції оцінювання професійної діяльності персоналу;
- зробити аналіз методів та критеріїв оцінювання результатів діяльності персоналу;
- розглянути принципи організації та етапи процесу оцінювання персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОНТІ»;
- дослідити систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «КОНТІ»;
- проаналізувати ефективність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;
- сформулювати пропозиції щодо напрямків удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;

- обґрунтувати економічну ефективність удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальні економічні методи, зокрема економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз та моделювання сценаріїв, з опорою на фінансову звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методичних підходів до оцінювання результатів професійної діяльності персоналу шляхом комплексного поєднання традиційних та сучасних методів оцінювання з урахуванням специфіки діяльності підприємства. У роботі набули подальшого розвитку підходи до формування системи критеріїв оцінювання професійної діяльності персоналу, що інтегрують кількісні, якісні та поведінкові показники, а також запропоновано авторську послідовність етапів процесу оцінювання, орієнтовану на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та кар'єрного зростання працівників.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ», впровадження яких сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання, ефективності управління персоналом, рівня мотивації працівників та продуктивності їх праці. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств при формуванні та вдосконаленні систем оцінювання персоналу, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження виступають праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління персоналом та економіки праці, нормативно-правові акти, внутрішні документи підприємства, фінансова та статистична звітність, аналітичні матеріали ТОВ «КОНТІ».

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: оцінювання персоналу, результати професійної діяльності, методи оцінювання персоналу, мотивація персоналу, управління персоналом, економічна ефективність.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Асєєвої Аліни Василівни
на тему **Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в умовах конкуренції на ринку праці оцінювання діяльності персоналу підприємства є важливим критерієм, що має бути застосований в процесі управління організацією. Тому питання оцінювання результатів професійної діяльності персоналу трансформувалося у таке, що вимагає досліджень. Наразі організації постають перед викликами удосконалення підходів щодо оцінювання персоналу у контексті його утримання в кризових умовах. А це, у свою чергу, вимагає від організацій інноваційних підходів в оцінюванні діяльності персоналу.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у роботі виокремлено особливості підходів до оцінювання професійної діяльності персоналу в умовах кризи; запропоновано підходи щодо модернізації системи оцінювання персоналу; визначено інструменти оцінювання персоналу, які призведуть до підвищення ефективності діяльності підприємства.
3. Наявність самостійних розробок автора: наявність у роботі методики оцінювання професійної діяльності персоналу організації (на прикладі ТОВ «КОНТИ») на основі авторського комплексного дослідження діючої системи оцінювання персоналу в ТОВ «КОНТИ».
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропонований авторкою кваліфікаційної магістерської роботи методичний підхід до оцінювання професійної діяльності персоналу на підприємстві може бути використано у діяльності різних організацій.
5. Наявність недоліків: рекомендації авторки щодо впровадження запропонованого підходу щодо оцінювання діяльності персоналу в умовах кризи потребують розширення та уточнення у контексті їхнього практичного впровадження, а також потребує посилення опис та обґрунтування соціально-психологічних наслідків їхнього запровадження у практику діяльності досліджуваної організації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:
робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 60 балів

Науковий керівник *доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
к.е.н., доцент*

Смалійчук Г.В.

“ ” 20 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Асєєвої Аліни Василівни

Тема:

«Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною в умовах ринкових перетворень та необхідності підвищення операційної продуктивності підприємств за обмежених ресурсів. Авторка обґрунтовано доводить, що процес оцінювання результатів професійної діяльності персоналу є важливим елементом системи управління підприємством і суттєво впливає на формування його фінансових результатів.

Якість проведеного дослідження.

Авторка здійснила комплексний аналіз теоретичних і методологічних засад оцінювання результатів професійної діяльності персоналу та провела ґрунтовне практичне дослідження на прикладі ТОВ «КОНТІ». У роботі використано сучасні методи аналізу, економіко-статистичні розрахунки та інструменти HR-аналітики. Якість дослідження підтверджується логічною структурою, внутрішньою узгодженістю розділів і обґрунтованістю отриманих висновків.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Робота вирізняється чіткою логікою викладу, системним підходом до розкриття теми та коректним формулюванням мети й завдань дослідження. Позитивною рисою є поєднання глибокого теоретичного аналізу з практичними розрахунками ефективності запропонованих заходів. Окремо слід відзначити наявність авторських підходів до інтерпретації сутності оцінювання результатів праці та розроблення рекомендацій прикладного характеру.

Зауваження.

Дослідження є завершеним і комплексним, однак доцільно було б більш детально розглянути довгострокові наслідки впровадження запропонованої системи оцінювання для стратегічного розвитку підприємства. Робота могла б бути

посилена ширшим аналізом потенційних ризиків реалізації рекомендацій та їх впливу на організаційну культуру і поведінкові аспекти персоналу. Окремі теоретичні положення мають дещо розширений характер і могли б бути подані більш стисло.

Практична значимість висновків і рекомендацій.

Висновки та рекомендації мають високу практичну значущість і можуть бути використані для вдосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «КОНТІ». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню об'єктивності оцінювання, мотивації працівників і якості управлінських рішень. Результати роботи можуть бути використані в діяльності інших підприємств при модернізації HR-процесів та формуванні ефективних систем управління персоналом.

Менеджер з персоналу Представництва Данської Ради у справах біженців в Україні
Наталія ЛЕВАК

Підпис засвідчую:

Повірена особа Представництва

Андрій ВІТЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність, цілі та функції оцінювання професійної діяльності персоналу.....	6
1.2 Методи та критерії оцінювання результатів діяльності персоналу.....	13
1.3 Принципи організації та етапи процесу оцінювання персоналу	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОНТІ».....	30
2.2 Система оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «КОНТІ».....	37
2.3 Аналіз ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ».....	56
3.1 Пропозиції щодо напрямків удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».....	56
3.2 Розроблення рекомендацій щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».....	61
3.3 Обґрунтування економічної ефективності удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».....	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. У контексті ринкових перетворень в економічній системі, головним завданням будь-якої компанії є досягнення найбільшого фінансового результату при мінімальному ресурсному забезпеченні. З огляду на це, управлінський апарат організацій стикається зі складними викликами щодо нарощування операційної продуктивності.

Цей аспект ефективності є багатофакторним і залежить від внутрішніх та зовнішніх впливів. Серед ключових внутрішніх чинників, які підприємство може регулювати та вдосконалювати задля соціально-економічного прогресу й зростання результативності, виділяється забезпечення висококваліфікованими кадрами. Сюди входить формування оптимального складу, будови, рівня професійної мотивації та майстерності всіх працівників, задіяних у виробничому процесі. Важливо підкреслити, що з-поміж усіх елементів виробництва людський капітал відіграє вирішальну роль у визначенні фінальних показників роботи підприємства. Відтак, пріоритетною метою є розроблення та впровадження стратегічних планів для постійного підвищення професійної компетентності трудового колективу підприємства.

В сучасній економічній літературі питанням оцінювання результатів професійної діяльності персоналу приділяли увагу у своїх працях Колот А. Лопушняк Г. М., Соколовська В. В., Малтиз В. В., Літинська В. А., Чевганова В. Я., Міняйленко І. В. та Олійник О. С., Цимбалюк С., Білик М., Сиволап Л. А., Галіцина А. О., Лобза А. В., Щербина К. В., Гарматюк О., Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В., Литвин Н., Галайда Т. О., Олешко Т. В., Овчиникова М. О., Делієва Є. С., Піхняк Т. А., Нех І. А., Григор'єва О. В., Коваленко В. С., Маркова С. В., Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М., Юкіш В. В., Гриньох Н. В., Овчиннікова Т. В. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне формування ефективного оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».

Для досягнення заданої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність, цілі та функції оцінювання професійної діяльності персоналу;
- розглянути методи та критерії оцінювання результатів діяльності персоналу;
- охарактеризувати принципи організації та етапи процесу оцінювання персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОНТІ»;
- дослідити систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «КОНТІ»;
- провести аналіз ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;
- визначити пропозиції щодо напрямків удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»;
- обґрунтувати економічну ефективність удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ».

Об'єкт дослідження є сукупність господарських процесів, що впливають на ефективність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.

Методологічна база дослідження для досягнення поставлених цілей застосовуються загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальні економічні методи, зокрема економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз та моделювання сценаріїв, з опорою на фінансову звітність підприємства. Такий підхід гарантує всебічне вивчення проблеми та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів у тому, що отримані рекомендації можна застосовувати для підвищення ефективності оцінювання персоналу підприємства. Результати дослідження можуть бути використані як теоретичний матеріал для студентів при написанні рефератів та курсових робіт зі спеціальності «Менеджмент персоналу».

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

1. Тези, опубліковані у матеріалах міжнародної наукової конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України».

2. Участь у роботі VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства».

3. Тези, опубліковані у матеріалах IX Всеукраїнської студентської наукової конференції «Розвиток сучасної науки: Актуальні питання теорії та практики».

Інформаційною базою дослідження в роботі стали внутрішні звіти підприємства, фінансова та статистична звітність та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «КОНТІ», наукові статті та монографії сучасних науковців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, цілі та функції оцінювання професійної діяльності персоналу

У сучасній науковій дискусії сутність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу виходить за межі вузькотехнічного вимірювання трудових операцій. Як зазначає професор А. Колот, сучасне суспільство функціонує в умовах « нової соціально-трудової реальності », у центрі якої перебуває економічно активна людина [1, с. 34]. Спираючись на цю позицію, у цьому дослідженні оцінювання результатів професійної діяльності доцільно розглядати не як суто обліково-контрольну функцію, а як інструмент забезпечення принципів гідної праці. Оцінювання персоналу - це процедура, що дозволяє визначити, наскільки характеристики працівника, його трудова поведінка та результати його роботи відповідають визначеним вимогам та цілям.

У контексті четвертої промислової революції підходи до оцінювання результатів професійної діяльності персоналу зазнають трансформації у напрямі систематичності, регулярності та прозорості вимірювання результатів праці. Як зазначає О. І. Кравчук, у менеджменті продуктивності персоналу відбувається перехід від епізодичних перевірок до постійного моніторингу результативності з використанням HR-аналітики, великих масивів даних, хмарних технологій і штучного інтелекту [2]. Спираючись на ці положення, у цьому дослідженні оцінювання результатів професійної діяльності пропонується інтерпретувати як безперервний інформаційно-аналітичний процес, орієнтований не лише на верифікацію минулих досягнень, а й на прогнозування результативності та розвиток компетентностей персоналу в умовах цифровізації HR-процесів.

Узагальнюючи підходи до детермінації сутності оцінювання персоналу у сфері публічного управління, слід виокремити позицію Лопушняк Г.С., та Галушка О.П., які трактують цей процес як цілісну програму верифікації не лише результатів

праці, а й особистісного потенціалу працівника. Водночас у науковій літературі поширеним є погляд на оцінювання як на процедурну перевірку відповідності діяльності фахівця регламентованим вимогам посади [3]. Як зазначається авторами, у сучасних працях, оцінювання результатів професійної діяльності має розглядатись як комплексна процедура, спрямована не лише на виявлення ступеня відповідності фахівця визначеним вимогам, а й на формування базису для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо преміювання та планування професійної кар'єри.

Узагальнюючи наведені сучасні наукові підходи, можемо стверджувати, що оцінювання професійної діяльності персоналу розглядається як багатовимірний процес, що поєднує вимірювання результатів праці, оцінювання компетентностей і формування інформаційної основи для управлінських рішень. Проте, на нашу думку, найбільш повним є підхід, за якого сутність оцінювання розглядається крізь призму його функціональної спрямованості: як інструмент, що дозволяє не лише констатувати рівень професіоналізму, а й слугує об'єктивним підґрунтям для управління службовою кар'єрою та матеріального стимулювання персоналу.

Ділове оцінювання працівників – складова діагностики персоналу, що являє собою цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних та якісних професійних рис співробітників вимогам посади, робочого місця, відділу або організації загалом, таке визначення оцінюванню персоналу дав Малтиз В.В [4].

Літинська В. А. переконана, що оцінювання працівників це невід'ємна складова кадрової стратегії будь-якої компанії. Завдяки йому стає можливим не лише зібрати потрібні відомості про конкретних працівників, а й встановити, наскільки кожен із них відповідає займаній посаді. Крім того, це сприяє підвищенню ефективності менеджменту та мотивації працівників, а також позитивно впливає на атмосферу в робочому колективі [5].

Ми згодні з думкою Чевганова В. Я., Міняйленко І. В. та Олійник О. С. що сутність будь-якого оцінювання криється у зіставленні того, що є зараз, з еталоном або тим, чого прагнемо досягти. Оцінювання праці співробітників тісно переплітається з загальною результативністю компанії, зростанням як

індивідуальним, так і корпоративним, з системою заохочень і загальним кліматом в колективі [6].

Узагальнюючи вищезазначені підходи науковців, вважаємо за доцільне запропонувати власне бачення детермінації досліджуваного поняття. На наше переконання, сутність оцінювання результатів професійної діяльності персоналу полягає у системному процесі ідентифікації, вимірюванні та верифікації фактичного внеску працівника у створення доданої вартості організації протягом певного періоду.

На відміну від загального оцінювання персоналу, яке акцентує увагу на потенціалі та особистісних якостях (що часто має суб'єктивний характер), оцінювання результатів праці повинно базуватися на принципах прагматизму. У цьому контексті ми пропонуємо розглядати цей процес не просто як контрольну функцію, а як інструмент управління операційною стабільністю підприємства. На нашу думку, трактування сутності оцінювання результатів професійної діяльності доцільно розкрити через наступні концептуальні положення:

- результат як економічний еквівалент - ми розглядаємо підсумок праці не як набір виконаних операцій, а як конкретний показник (кількісний, якісний або часовий), що має прямий вплив на мінімізацію фінансових ризиків та максимізацію прибутку підприємства;

- динамічність та безперервність - оцінювання результатів має трансформуватися з аналізу минулих помилок у систему реального часу, яка дозволяє коригувати діяльність фахівця безпосередньо в процесі виконання завдання;

- триада «ціль - процес - результат»: оцінювання сутності результатів неможливе без ретроспективного аналізу поставлених цілей. Отже, це процес підтвердження того, наскільки індивідуальна траєкторія роботи фахівця збіглася зі стратегічним вектором організації.

Прагматичне значення цього процесу розкривається через систему прийняття стратегічних управлінських рішень. Поширеним у науковій літературі є підхід до виокремлення адміністративних, інформаційних і мотиваційних цілей

оцінювання. У цьому контексті С. О. Цимбалюк та О. М. Білик деталізує зазначену триаду в прикладному управлінському вимірі, можемо узагальнити їх підхід та виокремити наступні цілі [7]:

- фінансово-компенсаційні - результати оцінювання стають підставою для коригування посадових окладів, встановлення заохочувальних надбавок за професійну майстерність, а також детермінації обсягу преміальних виплат за підсумками звітного періоду.

- адміністративно-кадрові - об'єктивні показники результативності дозволяють обґрунтувати рішення щодо підвищення у посаді, переведення на інші ділянки роботи або, у разі невідповідності займаній посаді, розірвання трудових відносин.

- розвивально-інформаційні - оцінювання дозволяє ідентифікувати прогалини у компетентностях, що стає джерелом даних для планування професійного навчання та вибору оптимальних форм підвищення кваліфікації.

Функціональний аспект оцінювання результатів професійної діяльності реалізується через контрольню-аналітичний вектор (вимірювання ключових показників ефективності), орієнтуючу функцію (трансляція стратегічних цілей виконавцям) та економічну функцію, що забезпечує прямий зв'язок між індивідуальною активністю та фінансовою стабільністю організації [8].

Слід зауважити, що методологія оцінювання результатів суттєво різниться залежно від категорій персоналу. Якщо для робітників результативність має переважно кількісний характер і легко піддається стандартизації, то оцінювання діяльності керівників та професіоналів потребує багатокритеріальних систем. У останньому випадку ефективність характеризується не лише обсягом виконаних функцій, а й рівнем відповідальності та ступенем впливу рішень фахівця на мінімізацію ризиків підприємства.

Отже, під оцінюванням результатів професійної діяльності ми пропонуємо розуміти спеціалізовану управлінську технологію, спрямовану на об'єктивне встановлення ступеня досягнення персоналом формалізованих бізнес-цілей, що

служує єдиним легітимним підґрунтям для диференціації винагороди та оптимізації архітектури бізнес-процесів.

Оцінювання результатів професійної діяльності підпорядковане трьом групам ключових цілей (рис. 1.1):

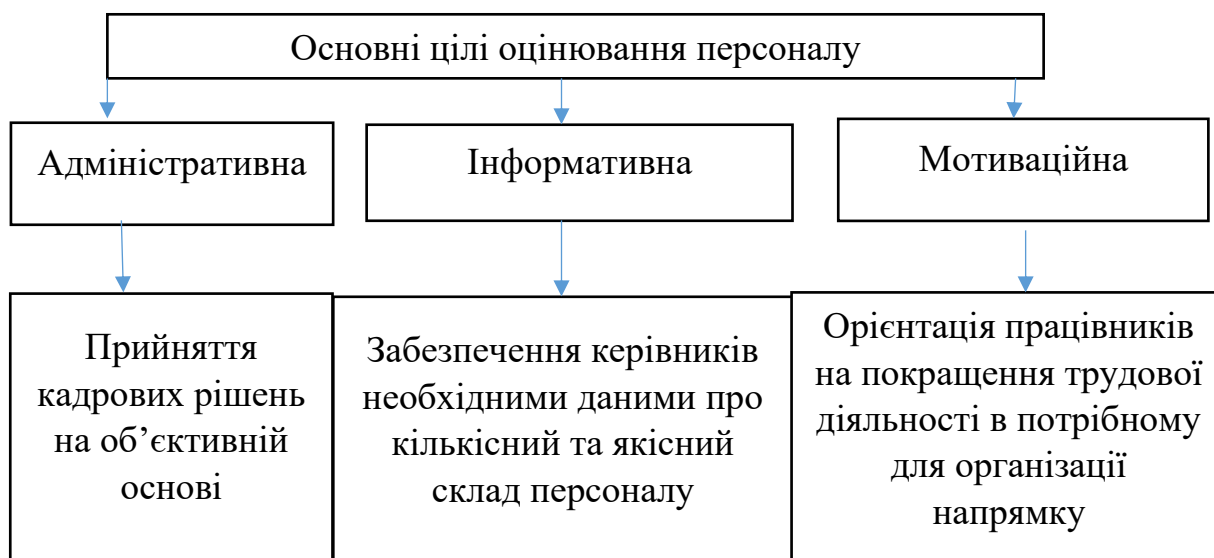


Рисунок 1.1 - Цілі оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі джерела [9]

Реалізація адміністративної цілі в системі оцінювання результатів діяльності виступає важливим фактором для забезпечення об'єктивності та прозорості всього управлінського циклу. Основний сенс цієї цілі полягає у створенні надійної доказової бази, яка дозволяє менеджменту відійти від інтуїтивних рішень на користь стратегічно обґрунтованих кроків. Коли результати праці отримують чітке кількісне та якісне вираження, вони перетворюються на єдиний легітимний інструмент для диференціації винагороди. У такому контексті мова йде не просто про виплату заробітної плати, а про тонке налаштування гнучких систем преміювання та бонусних сіток, де кожен відсоток виконання плану має свій фінансовий еквівалент [10].

Окрім фінансової складової, адміністративна ціль відіграє критичну роль у структуруванні кадрового складу. Саме через призму фактичних досягнень, а не особистих симпатій, визначається реальна цінність кожного співробітника для

організації. Це стає фундаментом для управління внутрішньою мобільністю персоналу: від висунення лідерів у кадровий резерв до прийняття непопулярних, але економічно необхідних рішень щодо звільнення тих, чия продуктивність систематично не відповідає встановленим стандартам. Таким чином, адміністративна ціль замикає контур відповідальності в компанії, де результативність стає головною умовою для кар'єрного зростання та стабільності трудових відносин, що суттєво знижує ймовірність управлінських помилок та операційних втрат.

Однією з ключових мотиваційних цілей є надання конструктивного зворотного зв'язку. Регулярне та об'єктивне оцінювання дає змогу працівникам чітко зрозуміти свої сильні сторони та зони для розвитку. Цей процес допомагає усунути невизначеність щодо очікувань керівництва, дозволяючи працівникам зосередитися на аспектах, що потребують вдосконалення. Такий зворотний зв'язок є потужним інструментом для саморефлексії та особистісного зростання, оскільки він створює основу для розроблення індивідуальних планів розвитку. Коли оцінювання ефективності безпосередньо пов'язане із системою винагород (підвищенням заробітної плати, преміями чи бонусами), воно стає сильним мотиваційним фактором. Працівники розуміють, що їхні зусилля та досягнення будуть визнані та матеріально заохочені, що спонукає їх до більш продуктивної роботи. Цей зв'язок між результатами оцінювання та винагородою сприяє формуванню культури орієнтованості на результат. Крім того, оцінювання персоналу слугує інструментом для планування кар'єрного зростання. Коли працівник бачить, що компанія інвестує в його майбутнє та надає можливості для професійного зростання, його лояльність та мотивація значно зростають [11; 12].

З точки зору інформаційного забезпечення, результати оцінювання праці є унікальним масивом даних, що дозволяє менеджменту приймати рішення на основі фактів, а не припущень. Ця ціль розкривається у здатності організації діагностувати власні «вузькі місця»: якщо певний підрозділ стабільно не демонструє запланованих результатів, оцінювання дозволяє чітко розмежувати - чи є це наслідком браку кваліфікації персоналу, чи помилкою в організації самих робочих

процесів. Таким чином, інформаційні дані стають фундаментом для точкових інвестицій у розвиток: навчання проводиться не для всіх, а лише там, де зафіксовано реальний розрив між вимогами та фактичним виходом продукції. Крім того, ці відомості дозволяють прогнозувати майбутні потреби компанії в ресурсах, роблячи процес управління людським капіталом частиною загального фінансового та стратегічного планування, що критично важливо для сталого розвитку в умовах високої невизначеності ринку [13].

Оцінювання професійної діяльності персоналу виконує низку важливих функцій, які допомагають компаніям ефективно управляти своїми співробітниками та досягати стратегічних цілей рис.1.2

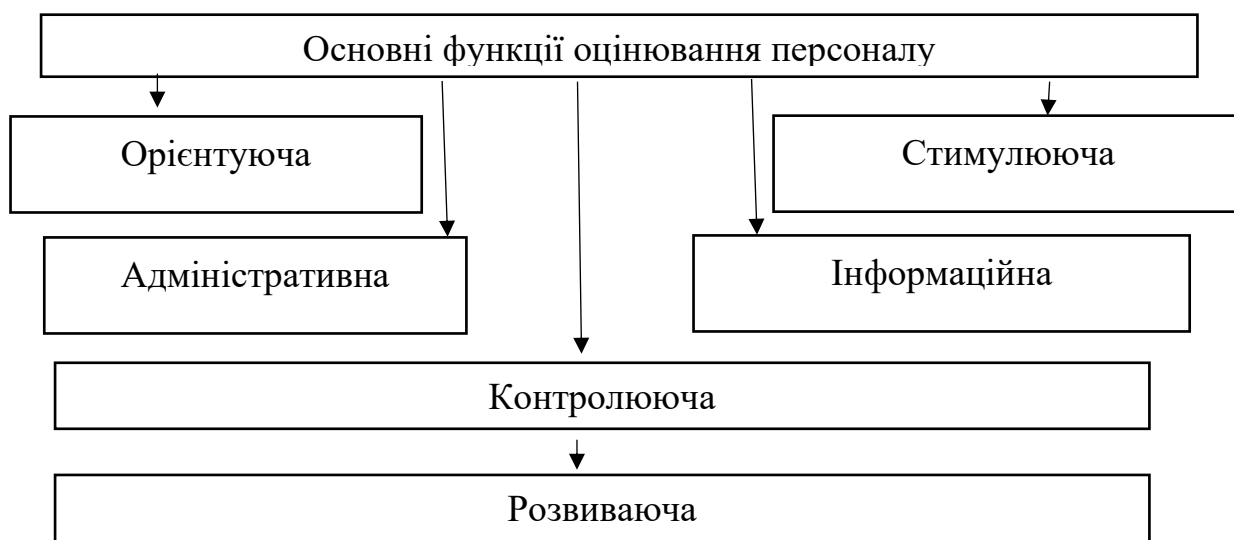


Рисунок 1.2 - Функції оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі джерела [14]

Функціональне навантаження оцінювання результатів діяльності виходить далеко за межі звичайної перевірки звітності, формуючи комплексний механізм підтримки операційної життєздатності організації. У межах контролюючої функції цей процес стає інструментом безперервного моніторингу виробітку та дотримання встановлених нормативів, що дозволяє менеджменту отримувати об'єктивний зріз ефективності через зіставлення фактичних ключових показників ефективності з плановими завданнями. Саме завдяки такому підходу ідентифікуються критичні

відхилення та операційні помилки, що створює можливість для вчасного коригування бізнес-процесів і підтримання високої дисципліни без переходу до суб'єктивного тиску на персонал [15]. Водночас орієнтуюча та стимулююча функції працюють у синергії, задаючи працівникові чітку систему координат і позбавляючи його необхідності вгадувати очікування керівництва. Оцінювання результату транслює конкретні пріоритети та підтверджує значущість індивідуального внеску в корпоративний успіх, що стимулює здорову конкуренцію та перетворює зворотний зв'язок на дієвий навігатор для професійного зростання.

На особливу увагу заслуговує розвиваюча функція оцінювання результатів праці, яка полягає в усуненні розривів між наявними навичками фахівця та динамічними вимогами ринку. У такому форматі розвиток персоналу перестає бути абстрактним процесом, перетворюючись на прагматичний крок до підвищення капіталізації людського ресурсу організації, де кожен етап навчання має чітко визначену мету - ліквідацію конкретної причини недосягнення результату. Це замикає управлінський цикл, роблячи систему оцінювання не лише джерелом статистики, а живим інструментом адаптації колективу до мінливих економічних умов [16; 17].

Підсумовуючи викладене, висловимо власну позицію щодо ролі зазначених функцій у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. На нашу думку, ефективність оцінювання результатів професійної діяльності визначається не кількістю заповнених анкет чи проведених нарад, а здатністю цих процедур трансформувати індивідуальну активність у вимірюваний економічний актив. Ми переконані, що в умовах сучасних ринкових викликів оцінювання має еволюціонувати від простої фіксації минулих досягнень до ролі аналітичного механізму, який відсікає неефективні операційні витрати та спрямовує зусилля колективу на мінімізацію ризиків недосягнення стратегічних цілей.

1.2 Методи та критерії оцінювання результатів діяльності персоналу

Результативність та ефективність діяльності персоналу підприємства виступають основними критеріями, що можуть бути застосовані в процесі управління продуктивністю праці. Ці чинники допускають числове вираження та співставлення з визначеними нормативами або показниками роботи інших працівників, як у межах певного підрозділу, так і в контексті інших підприємств галузі. Залежно від обраної методології, для оцінювання можуть бути задіяні як внутрішні показники діяльності працівника, так і зовнішні експертні висновки щодо його результативності. Для оцінювання ефективності роботи персоналу можуть бути використані різноманітні методичні підходи. Нижче розглянемо різні погляди науковців при дослідженні методів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу.

О. Гарматюк та Яковчук Б., досліджуючи методи оцінювання результатів праці персоналу здійснюють чітку диференціацію методів оцінювання, поділяючи їх на традиційні та сучасні (рис. 1.3)., стверджуючи, що комплексне застосування методів дає кращий ефект, автори залишають відкритим питання балансу між витратами на багаторівневе оцінювання (особливо дороговартісний метод асесмент-центру) та реальним економічним ефектом від його впровадження [18].

У свою чергу Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М., розглядаючи методи оцінювання результатів діяльності персоналу основну увагу приділяють методології управління за цілями та ключовими результатами (Objectives and Key Results – OKR) як найбільш адаптивному інструменту в умовах невизначеності. Автори слушно зауважують, що на відміну від KPI, які виконують функцію «контрольних метрик» уже існуючих процесів, OKR орієнтовані на стратегічний прорив та амбітне зростання. Автори справедливо акцентують, що впровадження OKR - це не просто зміна таблиць оцінювання, а глибока зміна «ДНК компанії». Це вимагає від персоналу високої емоційної зрілості та відповідальності, що автоматично переводить проблему оцінювання з площини HR-технологій у площину психології управління [19].

У контексті дослідження методологічного інструментарію менеджменту особливої уваги заслуговують підходи до систематизації методів оцінювання

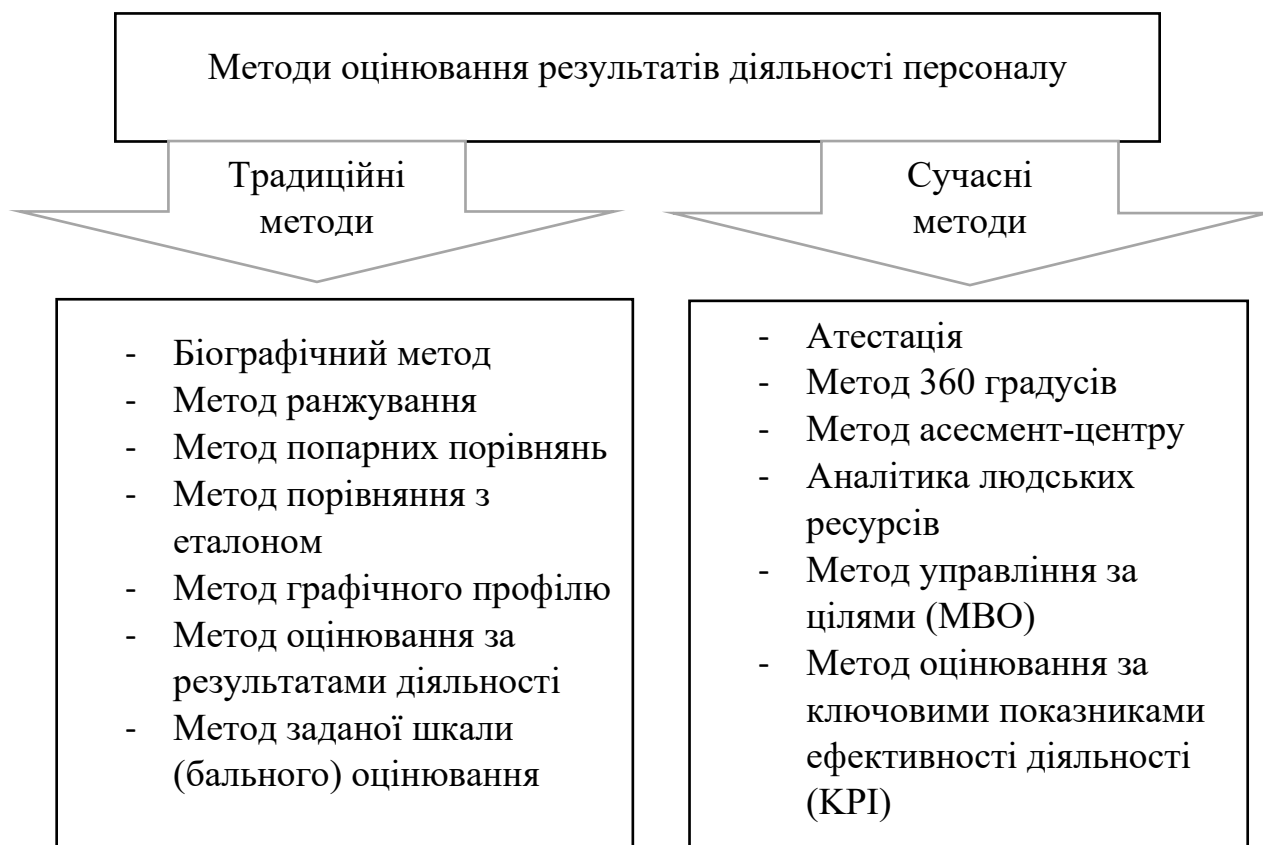


Рисунок 1.3 - Методи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17; 18]

результатів праці Соколовської В.В., Бабчинської О. І. та Іванченко Г. В. [20]. Автори аналізованої праці розглядають оцінювання результатів професійної діяльності як багатофункціональну систему, що одночасно реалізує адміністративну, інформативну та мотиваційну цілі. Критичний аналіз представлених у роботі положень дозволяє констатувати, що автори акцентують увагу на складності диференціації об'єктів оцінювання. Зокрема, наголошується на тому, що якщо для виробничого персоналу результативність є кількісно визначеною (через показники продуктивності та прибутку), то для управлінської ланки оцінювання результатів нерозривно переплітається з професійною поведінкою та лідерським потенціалом.

Важливим науковим висновком авторів є необхідність відмови від «модних» методик на користь інструментів, що відповідають специфіці діяльності.

Зокрема, піддається сумніву універсальність методу 360 градусів для оцінювання фактичної продуктивності, оскільки він більшою мірою фокусується на компетентностях та суб'єктивному сприйнятті працівника колегами, а не на об'єктивному внеску в капіталізацію організації [21].

Переваги традиційних підходів полягають у їхній загальнодоступності, простоті застосування та надзвичайно низьких витратах на впровадження, проте при цьому не враховуються особисті риси та потенціал працівників, які безпосередньо впливають на здатність і ефективність виконання роботи. Традиційні підходи виявляються частково застарілими й не відповідають сучасним реаліям. У відповідь на це було запроваджено сучасні, прогресивні підходи до оцінювання персоналу. Серед них – такі інструменти, як атестація, метод 360 градусів, метод асесмент-центру, аналітика людських ресурсів, метод управління за цілями, метод оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності. Сучасні методи оцінювання персоналу характеризуються низкою принципових особливостей, зокрема:

- орієнтацією на оцінювання не лише окремих працівників, а й підрозділів, бригад і тимчасових колективів як цілісних елементів організаційної структури;
- комплексним підходом до урахуванням результатів оцінювання всього персоналу;
- врахування не лише рівня виконання поставлених завдань, а й готовності працівника професійно розвиватись [22].

Розглянемо найпопулярніші методи оцінювання більш детально. Атестація персоналу є фундаментальним, систематизованим та формалізованим процесом оцінювання професійної діяльності працівника, що проводиться з певною періодичністю з метою встановлення його відповідності займаній посаді. Зазначений інструмент є базовим елементом системи управління кадрами, оскільки дозволяє керівництву приймати виважені, стратегічні рішення щодо подальшого розвитку та використання трудового ресурсу організації. Процедура атестації охоплює декілька послідовних етапів. На підготовчому етапі формується атестаційна комісія, яка зазвичай складається з представників керівництва

підрозділу, фахівців відділу кадрів та, за необхідності, профспілки. На цьому ж етапі розробляються чіткі, релевантні критерії та шкали оцінювання, які мають безпосередньо корелювати з посадовими обов'язками та цілями компанії. Після цього, працівники інформуються про майбутню процедуру, її терміни та методологію [23].

На етапі проведення атестації, відбувається комплексний аналіз діяльності працівника. Атестаційна комісія збирає та вивчає інформацію, що включає звіти про виконану роботу, ключові показники ефективності, відгуки колег та керівництва. Фінальною фазою цього етапу є індивідуальна співбесіда, під час якої працівник має можливість представити свої досягнення, прокоментувати результати оцінювання та висловити власні міркування. За результатами оцінювання та співбесіди комісія виносить висновок щодо відповідності працівника займаній посаді. Винесений висновок може мати три основні форми: повна відповідність посаді, відповідність за умови підвищення кваліфікації або невідповідність. На основі цього висновку приймаються подальші адміністративні рішення, що становлять основу для реалізації результатів атестації. Ці рішення можуть стосуватися підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду, зміни рівня оплати праці, кар'єрного зростання або, у крайніх випадках, припинення трудових відносин [24].

Незважаючи на формалізованість та об'єктивність, які закладаються в основу атестації, вона не позбавлена суб'єктивних ризиків. Упередженість члена атестаційної комісії, так званий «ефект ореолу» або схильність до «центральної тенденції» можуть впливати на кінцевий результат. Щоб мінімізувати ці недоліки, сучасні підходи до оцінювання інтегрують атестацію з іншими методами, такими як метод 360 градусів, що забезпечує формування всебічної та комплексної картини про ефективність діяльності працівника. Таким чином, атестація є не просто адміністративною процедурою, а стратегічним інструментом для стимулювання розвитку, вдосконалення професійних навичок та підвищення загальної продуктивності персоналу [25].

Ще одним з поширених методів оцінювання є метод ранжування, який відноситься до традиційних підходів оцінювання персоналу та базується на відносному порівнянні працівників один з одним. Цей метод передбачає, що керівник або експертна група оцінює та формує рейтинг працівників у послідовному порядку - від найкращого до найгіршого - за певним критерієм, таким як загальна ефективність, продуктивність або якість роботи. Таким чином, основною метою ранжування є не визначення абсолютних показників ефективності кожного індивідуума, а встановлення їхнього відносного місця в структурі колективу.

Метод ранжування може здійснюватися кількома способами. Найпростіший варіант - це пряме ранжування, коли особа, що здійснює оцінювання просто складає список працівників у порядку спадання їхньої ефективності. Більш структурований підхід - попарне порівняння, за якого кожного працівника порівнюють з усіма іншими по черзі. За кожне порівняння фіксується, який із двох працівників є кращим. На основі загальної кількості таких «перемог» складається підсумковий рейтинг. Цей метод є точнішим, оскільки мінімізує вплив упередженості, але стає надзвичайно трудомістким у великих колективах. Ще один варіант - метод чергування, коли керівник спочатку визначає найбільш та найменш результативних працівників, потім - другого за результативністю та другого з кінця рейтингу, і продовжує даний процес до повного формування рейтингу [26; 27].

Незважаючи на свою простоту та інтуїтивну зрозумілість, метод ранжування має значні обмеження. Його головний недолік полягає в суб'єктивності та відсутності чітких, кількісних критеріїв. Результати оцінювання ґрунтуються на загальному враженні та не містять відомостей про те, наскільки велика різниця в продуктивності між працівниками, що займають сусідні позиції в рейтингу. Наприклад, різниця між першим і другим працівником може бути незначною, тоді як між другим і третім - суттєвою. Крім того, ранжування може спричинити конкуренцію, погіршення командної роботи та психологічний дискомфорт, оскільки працівники усвідомлюють, що їх постійно порівнюють і оцінюють відносно інших, а не за їхніми фактичними досягненнями. З цих причин

метод ранжування рідко використовується як єдиний інструмент оцінювання, а частіше застосовується в поєднанні з іншими, більш об'єктивними та комплексними методами, щоб забезпечити більш збалансований та справедливий підхід до управління персоналом [28].

На відміну від традиційних методів оцінювання персоналу, які зазвичай обмежуються оцінкою з боку безпосереднього керівника, метод 360 градусів є багатогранним та комплексним інструментом. Він базується на збиранні та аналізі зворотного зв'язку від широкого кола осіб, з якими працівник взаємодіє у своїй професійній діяльності. Цей метод включає оцінювання не лише з боку керівника, але й від колег, підлеглих, внутрішніх і зовнішніх клієнтів, а також самооцінку самого працівника. Головна мета методу 360 градусів полягає в отриманні всебічної та об'єктивної картини ефективності працівника, його сильних сторін і сфер для розвитку. Процес зазвичай починається з ідентифікації ключових компетентностей, які є критично важливими для конкретної посади або для всієї організації. Ці компетентності можуть включати лідерські якості, комунікативні навички, здатність до командної взаємодії, вміння розв'язувати проблеми та орієнтацію на результат [29].

Ще одним методом, який належить до сучасних є метод управління за цілями. Це комплексний підхід до оцінювання та планування діяльності персоналу, який передбачає встановлення специфічних, вимірюваних цілей для працівників та регулярне отримання зворотного зв'язку щодо прогресу їх досягнення. Метод МВО складається з шести найважливіших кроків: спочатку визначаються цілі організації, на основі яких розробляється річний план та встановлюються цілі відділів їхніми керівниками. Наступним кроком є обговорення цілей відділу з працівниками, які потім визначають власні індивідуальні, короткострокові цілі виконання обов'язків та очікувані результати у співпраці з начальником відділу. Завершальні кроки передбачають перевірку керівником фактичного виконання обов'язків кожним працівником, а також оцінювання досягнутих результатів. Водночас важливим є забезпечення зворотного зв'язку шляхом проведення періодичних зборів для обговорення виконання завдань та оцінювання прогресу.

Оцінюючи прикладний потенціал методу МВО, вважаємо за доцільне підкреслити, що його ефективність прямо залежить від безперервності циклу зворотного зв'язку. На відміну від статичних методів атестації, МВО дозволяє здійснювати превентивний моніторинг відхилень від запланованих показників. Наша позиція полягає в тому, що цей метод є найбільш релевантним для оцінювання професійної діяльності інтелектуального персоналу, де кінцевий результат залежить від чіткої детермінації короткострокових завдань та персональної відповідальності за їхню реалізацію [30].

Асесмент-центр є одним з найбільш надійних методів оцінювання персоналу, що широко застосовується в сучасній практиці управління людськими ресурсами. Цей метод являє собою комплексну процедуру, під час якої учасники, як правило, група кандидатів або працівників, проходять серію стандартизованих вправ і симуляцій, що імітують реальні робочі ситуації. Основна мета асесмент-центру - оцінити поведінкові компетентності та потенціал учасників, зокрема їхні лідерські навички, здатність до командної роботи, комунікаційні вміння, аналітичне мислення та стресостійкість.

Оцінювання методом асесмент-центр проводиться фахівцями, які пройшли професійну підготовку, це можуть бути менеджери, HR-фахівці та зовнішні консультанти. Кожен есперт спостерігає за поведінкою учасників під час виконання завдань і фіксує їхні дії відповідно до заздалегідь визначених критеріїв. Далі зібрані дані обговорюються та агрегуються для формування об'єктивної оцінювання кожного учасника. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивність та упередженість, які можуть виникнути при використанні інших методів оцінювання, таких як індивідуальні співбесіди. Перерахуємо типові вправи, що використовуються в асесмент-центрі, включають [31]:

- рольові ігри: учасники виконують ролі, що передбачають міжособистісну взаємодію (наприклад, проведення переговорів або вирішення конфліктних ситуацій);

- групові дискусії без лідера: група учасників отримує завдання, яке вони повинні обговорити та вирішити, що дозволяє оцінити їхні навички командної роботи, здатність до аргументації та вміння слухати;
- аналіз кейсів: учасники отримують опис складної бізнес-ситуації та повинні запропонувати рішення, що допомагає оцінити їхні аналітичні та стратегічні навички;
- презентації: учасникам дається завдання підготувати та представити інформацію, що дозволяє оцінити здатність до публічної комунікації.

Хоча асесмент-центр є досить витратним і трудомістким методом, його висока прогностична валідність робить його ефективним інструментом для ухвалення виважених управлінських рішень, таких як відбір кандидатів на відповідальні посади, формування кадрового резерву та розробка індивідуальних планів розвитку для працівників [32].

Поряд із зазначеними методами оцінювання у сфері управління персоналом також використовується метод бального оцінювання, також відомий як метод рейтингової шкали або метод оцінювання за шкалою. Цей метод є одним із найбільш розповсюджених інструментів у сфері кадрового управління для кількісного оцінювання ефективності працівників, їхніх компетентностей та робочих результатів. Цей метод ґрунтується на використанні заздалегідь розроблених шкал, де кожному критерію оцінювання, чи то певна навичка, якість роботи або поведінковий показник, присвоюється певний бал. Критерії, що використовуються в даному методі, зазвичай формуються на основі аналізу посадових обов'язків та вимог до конкретної ролі. Це дозволяє забезпечити релевантність оцінювання та його відповідність фактичній діяльності працівника. Головною перевагою методу є його структурованість, простота використання та можливість зіставлення результатів діяльності різних працівників, оскільки всі вони оцінюються за однаковими критеріями. Однак, варто враховувати, що ефективність цього методу значною мірою залежить від якості розробки критеріїв та точності їх визначення. Нечіткі формулювання можуть обумовити упередженість та суб'єктивні оцінки. Тому для досягнення максимальної

об'єктивності, критерії повинні бути розроблені за методом SMART. Відповідно до цього методу критерії оцінювання мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [33; 34].

Наступним поширеним методом оцінювання є біографічний метод, також відомий як метод аналізу біографічних даних. Цей метод ґрунтується на фундаментальному припущенні, що минула поведінка та досягнення людини є найбільш достовірним індикатором її майбутньої поведінки.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що в умовах високої волатильності бізнес-середовища найбільшу корисність демонструють методи, які поєднують чітку фіксацію результату з аналізом способів його досягнення. Зокрема, авторська позиція полягає в тому, що Метод поведінково-орієнтованих рейтингових шкал (BARS) спрямований на стандартизацію оцінювання трудової поведінки персоналу та може використовуватися в системі оцінювання результатів праці як допоміжний інструмент інтерпретації кількісних показників. Водночас використання методу управління за цілями у поєднанні з методом КРІ забезпечує необхідну прозорість взаємозв'язку між індивідуальними зусиллями та стратегічним прибутком організації.

Таким чином, аналіз методів оцінювання результатів професійної діяльності персоналу свідчить про доцільність поєднання формалізованих інструментів вимірювання результатів із допоміжними методами оцінювання поведінки та компетентностей. Це створює методичне підґрунтя для подальшого аналізу чинної системи оцінювання на підприємстві та обґрунтування напрямів її удосконалення.

1.3 Принципи організації та етапи процесу оцінювання персоналу

Процес оцінювання результатів професійної діяльності ми визначаємо як регламентовану систему діагностики, що забезпечує верифікацію відповідності фактичних трудових досягнень працівника встановленим корпоративним стандартам. На відміну від традиційної атестації, цей механізм не обмежується ретроспективним аналізом минулих помилок, а постає дієвим інструментом

стратегічного кадрового планування. На наше переконання, пріоритетним завданням оцінювання є не лише контроль, а й виявлення потенціалу до капіталізації людських ресурсів організації.

Реалізація зазначеного процесу базується на фундаментальних принципах, які гарантують релевантність та об'єктивність отриманих даних:

1. Методологічна комплексність. Ми вважаємо за необхідне акцентувати на тому, що результативність праці не може вимірюватися лише кількісними показниками (обсягом виробітку чи прибутком). Сучасне оцінювання має охоплювати якісні характеристики результату: його інноваційність, відповідність технологічним регламентам та професійну поведінку фахівця в процесі досягнення мети.

2. Циклічність та динамічність. Принцип регулярності передбачає перехід від епізодичних перевірок до системи безперервного моніторингу результативності. Це дозволяє нівелювати «ефект останніх подій» та забезпечує можливість превентивного коригування професійної діяльності працівника ще до настання кризових розривів у показниках.

3. Управлінська дієвість. Сутність оцінювання нівелюється, якщо її результати не стають підґрунтям для конкретних рішень. Кожна сесія оцінювання має завершуватися трансформацією отриманих даних у програми розвитку, коригування системи винагороди або перегляд посадової архітектури [35; 36].

Використання комплексного підходу до аналізу професійної діяльності дає можливість сформувати багатовимірний профіль фахівця, що мінімізує ризики суб'єктивізму та забезпечує об'єктивний підібраний вектор його кар'єрного просування. Ключовим детермінантом ефективності цієї системи ми вважаємо принцип регулярності, який трансформує оцінювання з епізодичного заходу у безперервний управлінський цикл. Систематичність моніторингу через чітко регламентовані проміжки часу забезпечує можливість ретроспективного аналізу динаміки професійного зростання та дозволяє менеджменту вчасно імплементувати коригувальні заходи. До того ж такий підхід нівелює так званий «ефект останніх подій», оскільки фінальний висновок базується на показниках

усього звітного періоду, а не на випадкових успіхах чи невдачах останніх днів. Це зміцнює професійну довіру та підтримує конструктивний діалог між ієрархічними рівнями організації [37].

На нашу думку, фундаментальне значення має принцип дієвості, який визначає прагматичну цінність усієї процедури. Ми переконані, що оцінювання втрачає свій сенс, якщо його результати не конвертуються у конкретні управлінські рішення. Зокрема, йдеться про трансформацію отриманих даних у прикладні інструменти розвитку персоналу: від розробки індивідуальних освітніх траєкторій до ліквідації виявлених кваліфікаційних розривів. Крім того, саме результативність оцінювання стає єдиним об'єктивним підґрунтям для модернізації системи матеріального стимулювання, обґрунтування преміальних виплат та реалізації стратегії внутрішньої мобільності кадрів.

Продовжуючи аналіз методологічного фундаменту дослідження, логічно перейти до принципів, що гарантують етичну та управлінську валідність усієї процедури. У межах нашої роботи ми акцентуємо на тому, що оцінювання саме результатів праці вимагає особливого дотримання принципу об'єктивності. На відміну від оцінювання особистісних рис, результативність діяльності має спиратися на верифіковані факти та чітко детерміновані критерії, що виключає вплив емоційних чи суб'єктивних чинників [38].

Ми переконані, що об'єктивність досягається через запровадження стандартизованого інструментарію та уніфікованих метрик, які прямо корелюють із посадовим профілем. На нашу думку, критично важливим є мультимодальний збір даних, що передбачає акумуляцію відомостей не лише від лінійного менеджменту, а й через аналіз кількісних виходів продукції, звітність та оцінювання внутрішніх споживачів. Такий підхід дозволяє нівелювати когнітивні упередження, зокрема «ефект ореолу», та забезпечує формування документальної бази, яка фіксує траєкторію успіху працівника.

Не менш вагомим є принцип прозорості, який ми розглядаємо як інструмент формування довіри та залученості персоналу до процесів управління результативністю. Прозорість у нашому контексті означає повну дескриптивність

критеріїв оцінювання: кожен виконавець повинен чітко усвідомлювати механіку вимірювання власного успіху та розуміти пряму залежність між досягнутими результатами й подальшою професійною капіталізацією [39].

Реалізація цього принципу передбачає не лише попередню комунікацію щодо цілей та методики, а й обов'язкову стадію інтерактивного обговорення підсумків. Ми вбачаємо особливу цінність у проведенні індивідуальних оціночних співбесід, де працівник отримує аргументований зворотний зв'язок. Більше того, для забезпечення легітимності процесу вбачаємо за доцільне впровадження зрозумілого механізму апеляції, що остаточно закріплює статус оцінювання як справедливого та відкритого управлінського акту.

Аналіз наукових публікацій Кузнецової І. О. дозволяє констатувати наявність багаторівневих моделей оцінювання, які інтегрують характеристики особистості, трудову поведінку та фінальні результати діяльності. Проте, детальний розгляд процесної складової таких підходів дає підстави для виокремлення низки дискусійних моментів [40]. Зокрема, розглядаючи процесну логіку методу 360 градусів, авторський підхід обмежується класичною чотириетапною структурою: підготовка, введення, опитування та звітність. На наше переконання, у подібних схемах бракує критично важливого етапу - пост-оціночного супроводу. Ми переконані, що фіксація «зон розвитку» без розроблення дорожньої карти змін нівелює управлінську цінність методу. Крім того, наявний ризик суб'єктивізму через міжособистісні стосунки лише підтверджує нашу тезу про необхідність використання цього інструментарію виключно як допоміжного при верифікації фактичних результатів праці. Слід зауважити, що процес оцінювання персоналу поділяється на кілька етапів (рис. 1.4).

На першому етапі здійснюється визначення мети оцінювання, необхідно чітко сформулювати, для чого проводиться оцінювання: чи це для прийняття рішень щодо підвищення, преміювання, звільнення, чи для ідентифікації потреб у навчанні та розвитку. Чітко визначена мета слугує орієнтиром для вибору відповідних критеріїв і методів оцінювання. Подальшим кроком у процесі є розроблення критеріїв оцінювання. Критерії мають бути конкретними,

вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Після визначення критеріїв відбувається вибір методів оцінювання. Вибір конкретного методу залежить від мети, критеріїв, а також від специфіки діяльності компанії та її корпоративної культури. На етапі підготовки також розробляється графік проведення оцінювання, що включає терміни, відповідальних осіб та етапи процесу [41; 42].



Рисунок 1.4 - Етапи проведення оцінювання професійної діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі [41; 42; 43]

Наступний етап включає в себе аналіз діяльності який починається з детального вивчення посадових обов'язків, функцій та завдань, які виконує працівник. Це може відбуватися із застосуванням різних методів:

- спостереження;
- інтерв'ю;

- анкетування;
- вивчення документації.

Результатом аналізу діяльності є створення профілю посади, який містить не лише перелік обов'язків, а й вимоги до знань, навичок, особистих якостей та досвіду, необхідних для успішного виконання роботи. На основі цього профілю формуються критерії оцінювання. Вони повинні бути чітко сформульовані та вимірювані. Критерії поділяються на кілька категорій:

- кількісні критерії: показники, які можна виміряти в числовому еквіваленті (наприклад, обсяг виробленої продукції, кількість укладених угод, відсоток виконаних завдань). Вони відображають результативність роботи;
- якісні критерії: показники, що відображають якість виконання роботи, рівень професіоналізму та поведінкові аспекти (наприклад, якість обслуговування клієнтів, точність підготовлених документів, ініціативність, здатність до командної роботи) [43].
- поведінкові критерії: оцінювання відповідності поведінки працівника корпоративним цінностям і нормам. Зокрема, можуть використовуватись такі показники, як дотримання термінів, дисциплінованість, комунікативні навички.

Критерії повинні бути підтверджені, тобто вони мають справді відображати ефективність роботи. Крім того, вони повинні бути узгоджені з місією, цілями та стратегією організації, а також бути доступними для розуміння всіма учасниками процесу оцінювання. Правильно сформовані критерії є основою для вибору відповідних методів оцінювання та розробки інструментарію, що робить процес оцінювання прозорим, справедливим та об'єктивним.

На основі комплексних результатів оцінювання формуються обґрунтовані рішення щодо подальшого управління кар'єрою працівника. Ці рішення мають бути прозорими, справедливими та відповідати загальним цілям організації. До основних напрямків належать [44]:

- мотиваційні та компенсаційні рішення. Якщо результати оцінювання засвідчують високу результативність та реалізацію поставлених цілей, приймаються рішення щодо грошового заохочення (підвищення заробітної плати,

виплати премій) або нематеріальної мотивації (публічне визнання, надання додаткових вихідних). Це підкреслює цінність внеску працівника;

- рішення щодо кар'єрного зростання. Високі показники компетентностей та потенціалу є підставою для розгляду просування на вищі посади, переведення на більш відповідальні завдання або включення до кадрового резерву, це сприяє утриманню талановитих працівників;

- рішення щодо корекції діяльності. У випадку виявлення невідповідності між фактичними результатами та встановленими стандартами, приймаються рішення, спрямовані на покращення професійних якостей. Це може включати переведення на іншу посаду, де краще розкриється потенціал працівника, або, у крайніх випадках, рішення про припинення співпраці, якщо після надання можливостей для розвитку суттєві покращення відсутні [45].

Наступний етап це розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР). Він являє собою структурований документ, що розробляється спільно керівником та працівником, і містить конкретні заходи, спрямовані на подолання виявлених «розривів» у знаннях, навичках та компетентностях. На основі оціночних даних формуються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі, наприклад «опанувати техніку ведення переговорів до кінця поточного кварталу». До індивідуальних планів розвитку можуть належати:

- освітні заходи: професійні курси, тренінги, семінари, вебінари;
- практична діяльність: залучення до нових проєктів, тимчасове виконання обов'язків на іншій посаді, стажування в інших підрозділах;
- менторство та коучинг: взаємодія з досвідченим наставником, який надає індивідуальну підтримку та зворотний зв'язок;
- встановлення термінів та ресурсів: для кожного пункту плану визначаються конкретні терміни реалізації та потрібні ресурси (фінансові, часові, інформаційні), що забезпечує реалістичність та контрольованість процесу [46].

Аналізуючи ефективність системи оцінювання результатів професійної діяльності, ми пропонуємо відійти від виключно описових характеристик процедур і впровадити комплексну систему кількісної верифікації. Методологічний апарат

дослідження базується на використанні специфічних індикаторів, що дозволяють оцінити якість функціонування системи за результатами її впливу на поведінкові та фінансові параметри підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Науково-методичне обґрунтування показників ефективності системи оцінювання персоналу

Показник	Обґрунтування доцільності використання при аналізі системи оцінювання
Коефіцієнт невідповідності оцінювання (Кнев.оц)	Дозволяє визначити рівень критичності та об'єктивності системи. Низьке значення при негативних бізнес-результатах свідчить про «розмитість» критеріїв оцінювання та відсутність реальної селекції кадрів.
Коефіцієнт якості	Виступає індикатором надійності оціночних процедур. Дозволяє виявити методологічний розрив, коли формально високі результати оцінювання суперечать реальним намірам персоналу щодо звільнення.
Частка втраченої потенційної ефективності (ВТПЕ)	Обґрунтовує ефективність методу управління за цілями (МВО). Визначає рівень деструктивного впливу некоректно сформованих КРІ на загальну результативність діяльності фахівців.
ROI інвестицій у персонал	Верифікує систему оцінювання як інструмент управління вартістю людського капіталу. Негативна динаміка доводить відсутність зв'язку між результатами оцінювання та зростанням прибутковості підприємства.
Фондовіддача фонду оплати праці	Дозволяє оцінити, чи забезпечують критерії оцінювання, покладені в основу преміювання, реальне зростання виручки на кожну гривню витрат на оплату праці.

Джерело: структуровано автором самостійно

Запропонований підхід дозволяє ідентифікувати систему оцінювання не як ізольований бюрократичний процес, а як ключовий вузол управління фінансовими ризиками, де методологічні помилки при визначенні результативності персоналу конвертуються у прямі економічні втрати підприємства

Теоретичне узагальнення сутності та методологічних засад оцінювання результатів професійної діяльності дозволяє стверджувати, що в сучасній соціально-трудовай реальності цей процес трансформувався з інструменту фіскального контролю у складну предиктивно-когнітивну систему управління капіталізацією людських ресурсів. На наше переконання, ключовим вектором такої трансформації є перехід до верифікації фактичного внеску працівника у створення доданої вартості, де результат праці постає не просто набором виконаних операцій, а економічним еквівалентом професійної придатності фахівця. Ми переконані, що синергія адміністративних, мотиваційних та інформаційних цілей оцінювання

дозволяє організації не лише диференціювати винагороду на легітимних засадах, а й використовувати отримані дані як інтелектуальний фільтр для оптимізації архітектури бізнес-процесів. Систематизація існуючого інструментарію засвідчила, що в умовах високої волатильності ринку найбільш валідними є підходи, які поєднують чітку фіксацію результатів (KPI, OKR) із глибинним аналізом поведінкових патернів. Наша позиція ґрунтується на тому, що лише безперервний моніторинг результативності, побудований на принципах методологічної комплексності та управлінської дієвості, забезпечує превентивне коригування професійних траєкторій персоналу та гарантує операційну стабільність підприємства в умовах динамічних ринкових викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОНТІ»

Компанія «КОНТІ» - один з найбільших кондитерських виробників в Україні. У 2023 році ТОВ «КОНТІ» володіло 3,7% українського ринку кондитерських виробів та посідало п'яту позицію серед лідерів галузі.

Виробнича лінійка нараховує понад 200 позицій: печиво-сендвічі, багатокомпонентні десерти, цукерки у коробках та на вагу, бісквітні тістечка, рулети, батончики, карамель, крекери й печиво. Найвідоміші бренди: Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti та Джек. Станом на 2024 рік розмір вкладу до статутного фонду ТОВ «КОНТІ» зафіксовано на рівні 54 052 370,00 грн.

Основні види діяльності підприємства за класифікатором КВЕД:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Згідно з представленою структурою (рис. 2.1), найвищим керівним органом «КОНТІ» є Загальні збори акціонерів, котрі приймають виключно важливі рішення. Повноваження Загальних зборів передані Наглядовій Раді, що стоїть на захисті інтересів акціонерів, здійснює стратегічне управління та контролює роботу Виконавчого органу. Членів Наглядової Ради, включно з головою, обирають Загальні збори акціонерів, і перед ними ж вони звітують. Виконавчий орган відповідає за поточне управління діяльністю компанії. Генеральний директор, як представник Виконавчого органу, керує поточною діяльністю підприємства, розробляючи політику для збереження та збільшення прибутковості й конкурентоспроможності компанії. Генеральний директор самостійно визначає організаційну структуру компанії, до якої входять департаменти, відділи та

підрозділи, та призначає їхніх керівників. Правління та Генеральний директор підзвітні Наглядовій Раді та Загальним зборам акціонерів.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «КОНТІ»

Джерело: складно автором за даними підприємства

Аналіз організаційної структури суб'єкта господарювання передбачає вивчення структури управління ним та його департаменталізацію. Управлінська структура є одним із пріоритетних елементів організаційного механізму, що визначає ключові аспекти діяльності підприємств: їхні господарські системи, технічні особливості, економічні показники, виробничий процес та соціальні взаємини. Вона

також регулює внутрішні виробничі зв'язки, забезпечуючи стабільність взаємовідносин між підрозділами та працівниками апарату управління.

Місія ТОВ «КОНТІ» - це прагнення до сталого процвітання, зосереджене на випуску унікальної, першокласної та корисної продукції. Наша мета - утвердитися як глобальний лідер з економічно стабільним зростанням, високим рівнем прибутковості та потужними торговими марками [47]. Ми створюємо сприятливе середовище для всебічного розвитку наших працівників: їх особистих здібностей, професійного росту та матеріального благополуччя [47].

На фабриках компанії «КОНТІ» функціонують 59 передових високотехнологічних ліній для виробництва кондитерської продукції. Виробниче оснащення для компанії проєктують та постачають провідні європейські фірми за окремим замовленням. Інноваційне висококласне устаткування дозволяє компанії виготовляти кондитерські вироби, які не мають аналогів на ринку, відповідати всім санітарно-гігієнічним та технологічним нормам, а також гарантувати високу якість кінцевої продукції.

Головним ринком збуту продукції компанії є вітчизняний ринок. Компанія продавала кондитерські вироби у 2023 році: 92% виручки припадало на український ринок, а 8% – на експорт. Компанія «КОНТІ» прагне задовольняти запити не тільки вітчизняних клієнтів, але й активно працює за кордоном. Станом на 2024 рік, компанія «КОНТІ» експортувала свої вироби до понад 15 країн світу, включно з країнами пострадянського простору, Азії та Європи. З закордонними партнерами компанія вибудовує довготривалі та взаємовигідні партнерські стосунки, базуючись на індивідуальному підході, гнучкості та здатності виробляти продукцію з унікальними параметрами.

Чистий прибуток компанії повністю лишається у розпорядженні її власника (співвласників). На цій стадії утворення прибутку, крім виконання функції економічної вартості, відбувається формування стратегічного бачення керівництвом перспектив розвитку компанії. Це напряму залежить від способу розподілу чистого прибутку: що буде інвестовано у розвиток, що – на споживання, що – на капіталізацію, що – на виплати дивідендів тощо. Для оцінювання

формування чистого прибутку ТОВ «КОНТІ» проведемо аналіз фінансових результатів підприємства за 2022-2024 рр., скориставшись формою № 2 «Звіт про фінансові результати».

На основі даних, поданих у таблиці 2.1 можемо спостерігати значне скорочення доходів від реалізації продукції, у 2023 році він скоротився на 40%, та у 2024 р. на 30 % в порівнянні з 2023 р. Собівартість продукції також зменшувалась протягом 2022-2024 рр., на 39% та 30% відповідно. Валовий прибуток підприємства у 2024 році склав 32372 тис. грн., що на 29% менше ніж було у 2023р. У зв'язку зі скороченням обсягів реалізації зменшились і такі статті витрат як адміністративні витрати, витрати на збут, та інші операційні доходи. У 2024 р. у ТОВ «КОНТІ» зросли інші операційні витрати на 47%, та інші витрати на 215% призвели до збитків.

Таблиця 2.1 - Аналіз показників формування чистого прибутку (збитку) ТОВ «КОНТІ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	642543	388058	273259	-40	-30
Собівартість реалізованої продукції	565096	342297	240887	-39	-30
Валовий: прибуток	77447	45761	32372	-41	-29
Інші операційні доходи	7473	34567	18558	363	-46
Адміністративні витрати	33362	35085	28010	5	-20
Витрати на збут	68519	42679	20491	-38	-52
Інші операційні витрати	38491	30315	44448	-21	47
збиток	55452	27751	42019	-50	51
Інші фінансові доходи	-343	0		-100	
Інші доходи	20	13	4	-35	-69
Фінансові витрати	25777	234955	9290	811	-96
Інші витрати	270619	15028	47277	-94	215
збиток	352171	277721	98582	-21	-65

Кінець таблиці 2.1

Витрати (дохід) з податку на прибуток	63313	-342415		-641	-100
збиток	288858	620136	98582	115	-84

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [див. Додатки]

Також в результаті аналізу фінансових результатів (табл. 2.1) ми виявили що ТОВ «КОНТІ» протягом досліджуваного періоду отримувало збитки. У 2023 році збитки склали 620136 тис. грн., що на 115% більше ніж були у минулому 2022 році. У 2024 р. збитки зменшились на 84%, але це пов'язано лише зі зменшенням обсягів реалізації. Динаміка показників фінансової діяльності протягом 2022-2024 рр. наведена на рис.2.2.

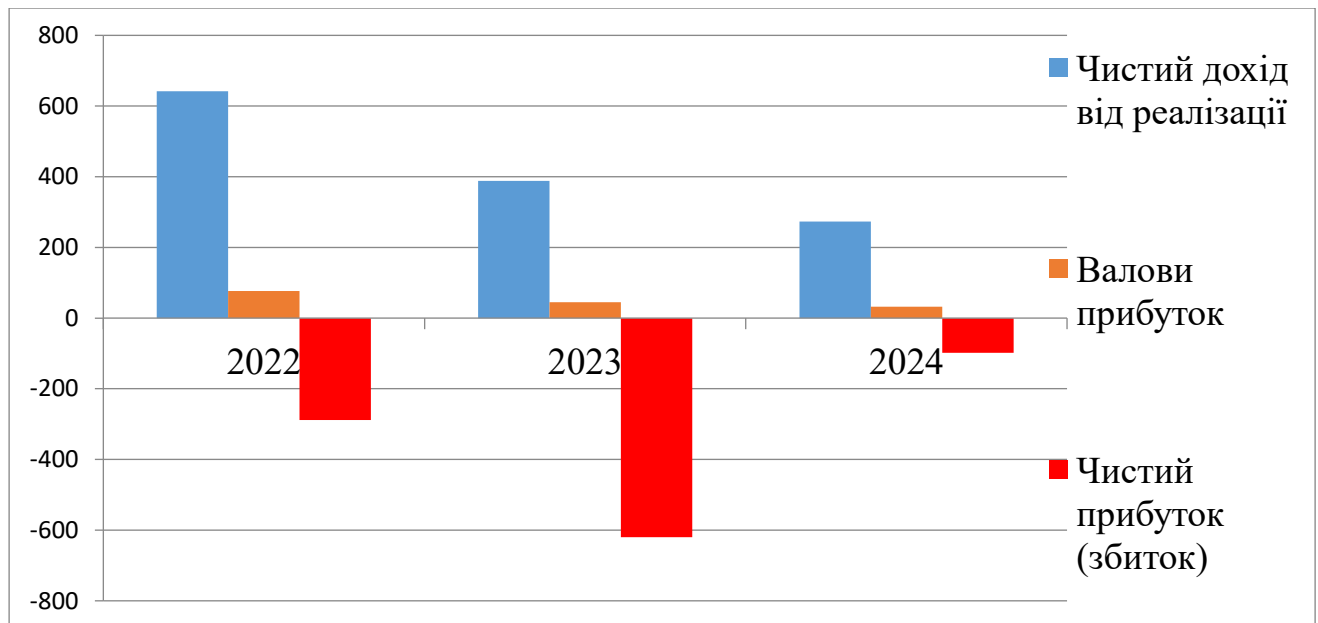


Рисунок 2.2 - Динаміка фінансових показників ТОВ «КОНТІ» за 2022-2024 рр.

Джерело: систематизовано автором на підставі даних підприємства

У зв'язку із кризовим станом економіки України для підприємств надзвичайно важливо відшукувати доступні способи підвищення прибутковості, що дозволяють забезпечити сталий характер господарської діяльності та формують передумови для простого та розширеного відтворення.

Одним із ключових показників ефективності таких процесів виступає рентабельність, адже вона є комплексним індикатором, що характеризує продуктивність діяльності компанії, спрямованої на здобуття прибутку в короткий термін. У цьому означенні акцентується, в яких умовах рентабельність виступає справжнім критерієм економічної результативності роботи підприємства, а також береться до уваги те, що різні показники рентабельності здатні показувати ефективність окремих аспектів роботи менеджменту. Отже, проведемо аналіз показників рентабельності за 2022-2024 рр. ТОВ «КОНТІ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «КОНТІ» за 2022-2024 рр.,%

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022,+/-	Відхилення 2023/2022,+/-
Рентабельність активів ROA	-20,1	-58,2	-14,6	-38,1	43,6
Рентабельність власного капіталу ROE	1367,5	176,5	11,8	-1191,0	-164,7
Рентабельність виробництва	-0,2	-0,5	-0,1	-0,3	0,4
Рентабельність продукції	-0,4	-1,6	-0,4	-1,1	1,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На основі наведених у таблиці 2.2 даних можна побачити що рентабельність підприємства має негативне значення, це пов'язано з тим що ТОВ «КОНТІ» протягом останніх 3 років отримує збитки від господарської діяльності.

Коефіцієнт рентабельності активів та коефіцієнт рентабельності власного капіталу за період 2022-2024 рр. демонструють негативну величину. Це вказує на недостатній рівень прибутковості капіталу та активів підприємства, вказуючи на вкрай низький рівень їхньої ефективності.

Коефіцієнт рентабельності виробництва та коефіцієнт рентабельності продукції також показують від'ємні значення, що є ознакою збитковості підприємства – отримані доходи не покривають витрати. Підприємство перебуває

у кризовому становищі. Необхідно негайно вживати рішучих заходів задля уникнення банкрутства у найближчому майбутньому.

Для найбільш ефективного використання персоналу важливо не лише ясно визначати цілі та завдання перед працівниками, а й об'єктивно та справедливо оцінювати їхню роботу. У ТОВ «КОНТІ» стратегію оцінювання розробляє безпосередньо HR-директор, а виконання цього ж оцінювання доручає підлеглим у кадровому відділі. Крім того, у процес оцінювання виробничого персоналу залучаються безпосередні керівники груп і підрозділів.

Перш ніж приступити до аналізу системи оцінювання професійної діяльності персоналу, пропонуємо дослідити кадровий потенціал ТОВ «КОНТІ». Розпочнемо з аналізу структурно-штатних показників та динаміки руху персоналу підприємства за період 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки руху персоналу ТОВ «КОНТІ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2023/ 2022	Зміна 2024/ 2023
Середньооблікова чисельність (СОЧ)	544	264	182	-280	-82
Кількість звільнених (З)	70	150	40	80	-110
Кількість прийнятих (П)	80	30	25	-50	-5
Сальдо руху (П - З)	10	-120	-15	-130	105
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	12.87	56.82	21.98	+43.95	-34.84
Коефіцієнт обороту з прийняття (Кпр)	14.71	11.36	13.74	-3.35	+2.38
Коефіцієнт заміщення (Кзам)	114.29	20.00	62.50	-94.29	+42.50
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	12.87	56.82	21.98	+43.95	-34.84

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз динаміки руху персоналу у ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки свідчить про системну кризу кадрового потенціалу, спричинену зовнішніми факторами, з подальшою частковою стабілізацією ситуації. Дані чітко

відображають вплив кризового періоду на стабільність трудового колективу, що є критичним контекстом для оцінювання системи управління ефективністю.

Критичне скорочення чисельності та дестабілізація (2023 рік). Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 280 осіб (−51.47%).

Кількість звільнених зросла на 80 осіб (+114.29%), що призвело до зростання Коефіцієнта плинності кадрів (Кпл) з 12.87% до 56.82%. Це надзвичайно високий показник, який вказує на можливі проблеми з мотивацією працівників, невдоволеність умовами праці або неконкурентоспроможність заробітної плати у кризових умовах.

Сальдо руху персоналу стало суттєво негативним (−120 осіб), що вказує про значне перевищення кількості звільнень над обсягами найму та підтверджує скорочувальний характер кадрових змін. Одночасно коефіцієнт заміщення (Кзам) зменшився на −94.29 в.п. (з 114.29% до 20.00%), що означає, що лише кожен п'ятий звільнений працівник був заміщений новими кадрами [48].

Таким чином, у 2023 році компанія працювала в режимі інтенсивного виживання, зазнавши значних втрат ключових кадрів без можливості їхнього своєчасного заміщення.

У 2024 році спостерігаються ознаки часткової стабілізації, проте ситуація залишається напруженою. Кількість звільнених скоротилася на 110 осіб (−73.33%), а Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на −34.84 в.п. до 21.98%. Це може свідчити про завершення інтенсивної стадії кадрових втрат та адаптацію колективу, що залишився, до нових умов роботи компанії. Проте показник 21.98% все ще перевищує рекомендовані нормативні значення. Коефіцієнт заміщення зріс на +42.50 в.п. до 62.50%. Хоча сальдо руху залишається негативним (−15 осіб), це демонструє відновлення цільового найму на критично важливі позиції, що може свідчити про початок стабілізації кадрової політики підприємства [49].

Результати аналізу руху персоналу є прямим обґрунтуванням неефективності поточної системи управління персоналом у сфері утримання та мотивації. Настільки висока плинність у 2023 році є свідченням того, що система

оцінювання (якщо вона існувала) не змогла диференціювати винагороду та надати вагомі мотиви для збереження лояльності персоналу.

Нова система оцінювання має передбачати інструменти оцінювання залученості, лояльності та потенціалу, а її результати повинні бути безпосередньо пов’язані з розробленням індивідуальних планів розвитку (ІПР) та конкурентною винагородою, що сприятиме зниженню рівня плинності до цільового показника нижче 15%. Оскільки компанія працює в умовах обмеженої чисельності персоналу, система оцінювання повинна бути максимально об’єктивною та з чіткими критеріями результативності та якості професійної діяльності працівників.

Динаміка чисельності персоналу представлена графічно на рис. 2.3.

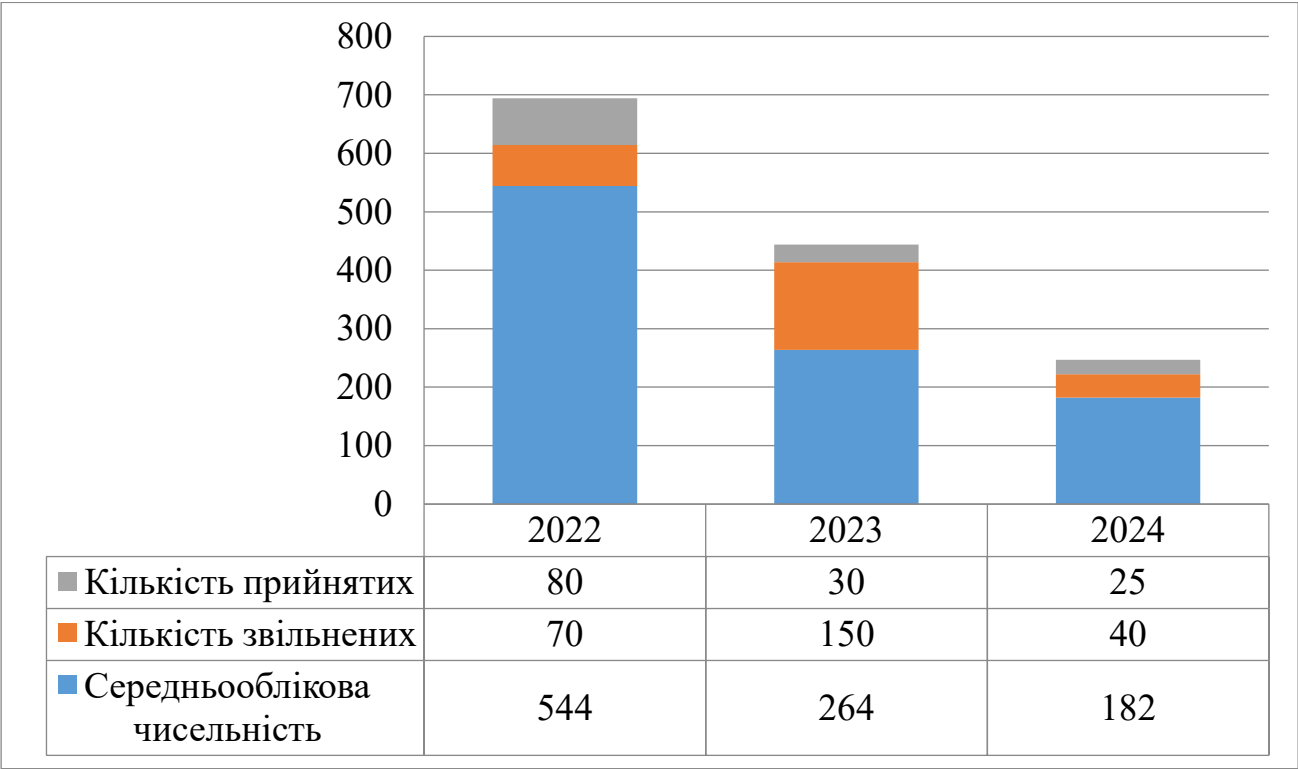


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності та руху персоналу ТОВ «КОНТІ» за 2022-2024 рр.

Джерело: систематизовано автором на підставі даних підприємства

Аналіз структурної динаміки персоналу за рівнем освіти виявив суттєве структурне зміщення у кваліфікаційному складі ТОВ «КОНТІ» протягом кризового періоду 2022–2024 років, що має прямі наслідки для вимог до системи управління ефективністю.

Виявлено тенденцію до поляризації кваліфікаційного потенціалу (рис. 2.4). Частка персоналу з вищою освітою демонструє стабільне відносне зростання, досягнувши у 2024 році 38.5% (приріст на 6.3 відсоткових пункти за останній рік). Ця група також виявилася найбільш стійкою, зазнавши найменшого відносного скорочення чисельності у 2024 році (-17.6%). Це показує успішне збереження ключового інтелектуального ядра - управлінських, інженерних та технологічних фахівців, чия роль у відновленні виробництва є вирішальною. Водночас, зафіксовано критичне зниження частки працівників із професійно-технічною освітою, яка у 2024 році становить лише 22.0% (падіння на 4.1 п.п. за останній рік). Чисельність цієї групи зазнала найбільшого відносного скорочення у 2024 році (-42.0%). Оскільки ПТ-персонал є носієм прикладних, практичних навичок, необхідних безпосередньо для якісного виробництва кондитерських виробів, така значна втрата кваліфікованих робітників створює ризик деградації практичних компетентностей та потенційного зниження якості продукції [31].

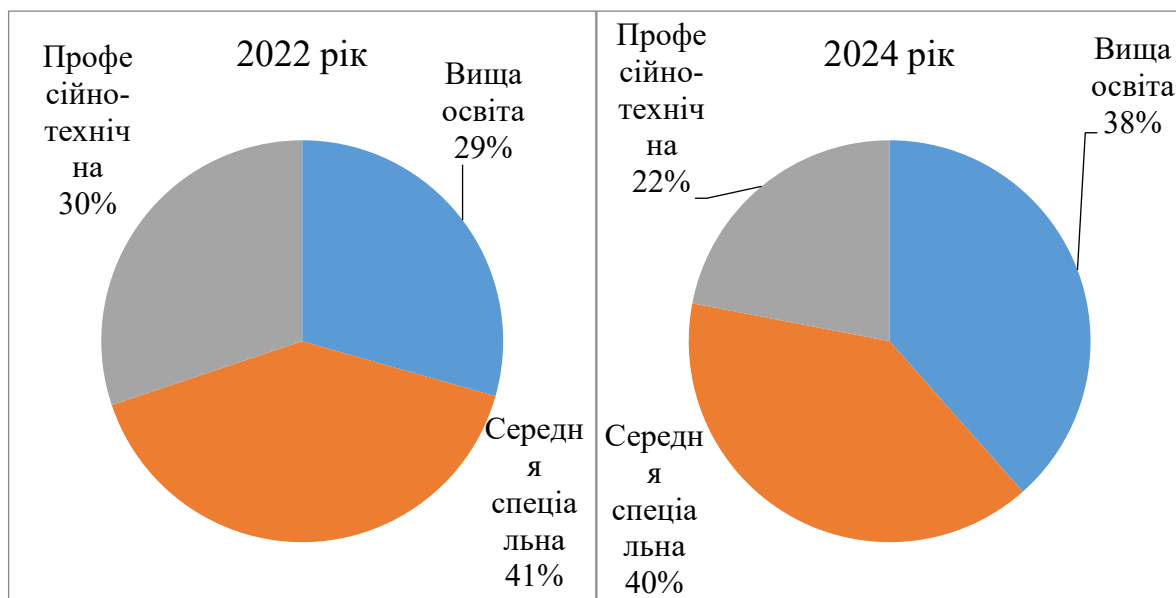


Рисунок 2.4 - Структура працівників за рівнем освіти ТОВ «КОНТІ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, кваліфікаційний потенціал ТОВ «КОНТІ» потребує негайного втручання через механізми оцінювання, спрямовані на збалансований

розвиток інтелектуального ядра та критичне відновлення практичних виробничих навичок.

Аналіз структурної динаміки персоналу за функціональними категоріями (робітники, фахівці, керівники) ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки виявив значні структурні диспропорції, спричинені кризовим скороченням штату, що диктує необхідність цільової адаптації системи оцінювання. Упродовж звітнього періоду зафіксовано істотне скорочення чисельності всіх функціональних груп. Криза 2023 року призвела до найбільшого відносного скорочення серед керівного складу (-56.82%), що може свідчити про ліквідацію цілих управлінських ланок та значну концентрацію повноважень (рис. 2.5).

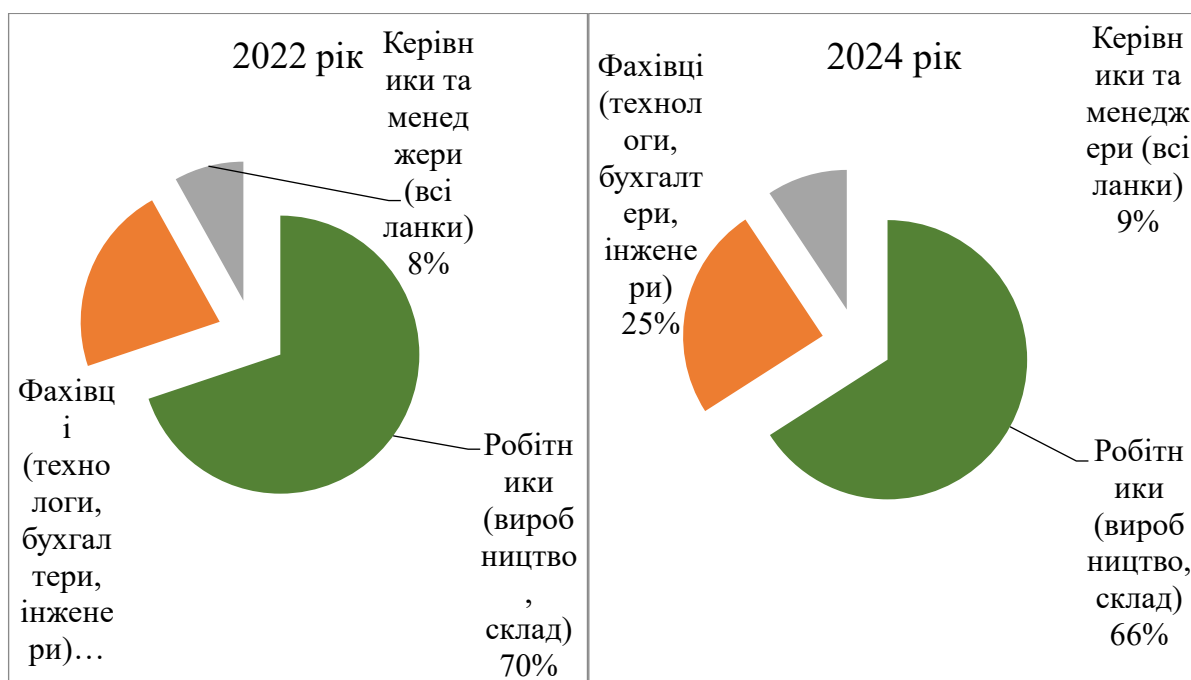


Рисунок 2.5 - Динаміка структури працівників за категоріями за 2022 р. та 2024 р. ТОВ «КОНТІ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Незважаючи на загальне скорочення, у 2024 році структура стабілізувалася навколо робітничого складу, який становить 65.9% від загальної чисельності. Це підтверджує, що ключовим пріоритетом компанії є підтримка основної виробничої діяльності. Однак, частка робітників поступово зменшується, що вказує на перехід до більш інтенсивного використання персоналу, що залишився. Аналіз виявив, що

у 2024 році частка керівників та менеджерів відновила відносне зростання (+2.14 відсоткових пункти), тоді як частка фахівців (технологи, інженери) залишилася відносно стабільною (24.7%). Це свідчить про успішне збереження функціонального та інженерно-технічного ядра, яке є критично важливим для забезпечення якості та технологічної стійкості виробництва кондитерських виробів. Проте, таке структурне зміщення зумовлює надзвичайно високе функціональне навантаження на керівний та фаховий склад. Керівники змушені виконувати більший обсяг роботи зі значно меншою кількістю підлеглих, а фахівці відповідають за інноваційну діяльність та технічну підтримку в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, структурний аналіз підтверджує, що система оцінювання має слугувати інструментом не лише контролю, а й стратегічного розвитку та оптимізації управлінських та технічних функцій в умовах мінімальної чисельності.

2.2 Система оцінювання результатів професійної діяльності персоналу у ТОВ «КОНТІ»

Після аналізу кадрового складу підприємства можемо перейти до дослідження існуючої системи оцінювання працівників ТОВ «КОНТІ». Проведений структурний аналіз та оцінка динаміки руху персоналу ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки виявили суттєву неузгодженість в системі управління людськими ресурсами. З одного боку, компанія функціонує в режимі кадрової кризи, що характеризується різким падінням чисельності працівників (з 544 до 182 особи) та надмірною плинністю кадрів (21.98% у 2024 р.). З іншого боку, згідно з внутрішньою звітністю, 87% персоналу формально відповідає займаній посаді (за підсумками атестації) [33].

Ця розбіжність свідчить про неефективність діючої системи оцінювання як інструменту контролю та мотивації. В умовах, коли переважна більшість працівників визнається ефективною, але при цьому лояльність та стабільність критично низькі, можна стверджувати, що методи оцінювання не забезпечують

об'єктивної диференціації та слабо пов'язані з реальною системою винагороди та розвитку.

Таким чином, подальший аналіз буде сфокусований на детальному дослідженні змісту та процедур застосовуваних методів оцінювання - зокрема, формалізованої атестації - з метою ідентифікації конкретних джерел суб'єктивності та неефективності, які призводять до відсутності контролю над ключовими показниками кадрового потенціалу. У табл. 2.4 наведені методи які використовують на підприємстві при оцінюванні працівників.

Таблиця 2.4 - Методи оцінювання працівників, що використовуються на ТОВ «КОНТІ»

Категорія персоналу	Використовуваний метод	Періодичність	Основна мета
Робітники (66% штату)	Атестація (на відповідність посаді) та норми виробітку	раз на 2 роки	підтвердження кваліфікації та розрядів
Фахівці (технологи, інженери, бухгалтери)	Управління за цілями та система ключових показників ефективності	щорічно	визначення розміру річної премії
Керівники та Менеджери	Атестація та самооцінювання	щорічно	формальне підтвердження відповідності посаді та визначення премії

Джерело: складено автором за даними підприємства

Процедура атестації персоналу у ТОВ «КОНТІ» є формалізованим та регламентованим процесом, що здійснюється відповідно до внутрішнього «Положення про атестацію персоналу». Цей процес, незважаючи на його циклічність (раз на два роки для робітників та щорічно для керівників), переважно орієнтований на юридичне підтвердження відповідності займаній посаді, а не на вимірювання результатів праці, розвиток та мотивацію персоналу. Процедура охоплює п'ять послідовних етапів (бланк проведення атестації на ТОВ «КОНТІ» Додаток А).

Процедура ініціюється виданням наказу керівника підприємства, який визначає терміни проведення, перелік атестованих осіб та персональний склад

Атестаційної комісії. До складу комісії традиційно входять Голова (представник вищого менеджменту), секретар (представник HR-відділу) та члени (керівники ключових структурних підрозділів). Відділ кадрів забезпечує своєчасне інформування працівників та готує базову документацію, включаючи посадові інструкції та особові картки. На цьому ж етапі безпосередні керівники формують «Відгуки (характеристики)» на підлеглих, фіксуючи формальні досягнення та недоліки за звітний період.

Етап попереднього оцінювання та збору інформації. На цьому етапі відбувається безпосереднє документування оціночних даних. Атестовані керівники зобов'язані заповнити форму самооцінювання, аналізуючи ступінь виконання своїх посадових обов'язків. Паралельно, безпосередній керівник проводить основне оцінювання, заповнюючи «Атестаційний лист». Оцінювання зосереджується на формальних критеріях, таких як знання нормативної бази, дотримання технологічної та трудової дисципліни та виконання норм виробітку. На цьому етапі, як показав аналіз, часто виникає ефект «поблажливості», коли керівники завищують результати оцінювання для уникнення конфліктів та збереження кадрової стабільності [50].

Наступним етапом є засідання атестаційної комісії. Атестація здійснюється шляхом індивідуальної співбесіди атестованого працівника з членами Комісії. На засіданні вивчаються надані документи та характеристики. Співбесіда для робітників зазвичай фокусується на перевірці знань техніки безпеки та технологічних процесів. Для керівників обговорення переважно ґрунтується на формальних звітах про виконану роботу. Після завершення співбесіди Комісія виносить своє рішення шляхом голосування за відсутності атестованого, що, згідно з аналізом, підвищує ризик суб'єктивності та недовіри до процесу. Зведені результати атестації персоналу ТОВ «КОНТІ» були змодельовані, основою для моделювання слугував Протокол засідання атестаційної комісії № 12 від 30.07.2025 (повний текст якого наведено в Додатку Б) представлені на рис.2.6.

Далі здійснюється етап визначення та оформлення рішень. За результатами голосування Комісія приймає одне із чотирьох стандартизованих рішень:

«Відповідає займаній посаді» (з визначенням рівня ефективності), «Частково відповідає» (з умовою повторної атестації) або «Не відповідає». Рішення фіксується в Атестаційному листі, який підписується Головою та Секретарем Комісії.

Завершальний етап передбачає ознайомлення працівника з результатами підпис та прийняття управлінських рішень. Формально атестація має призводити до преміювання, розбудови професійного потенціалу, зарахування до кадрового резерву або, у крайньому випадку, до звільнення. Однак, аналіз процесу оцінювання персоналу показав, що у ТОВ «КОНТІ» відсоток реалізації

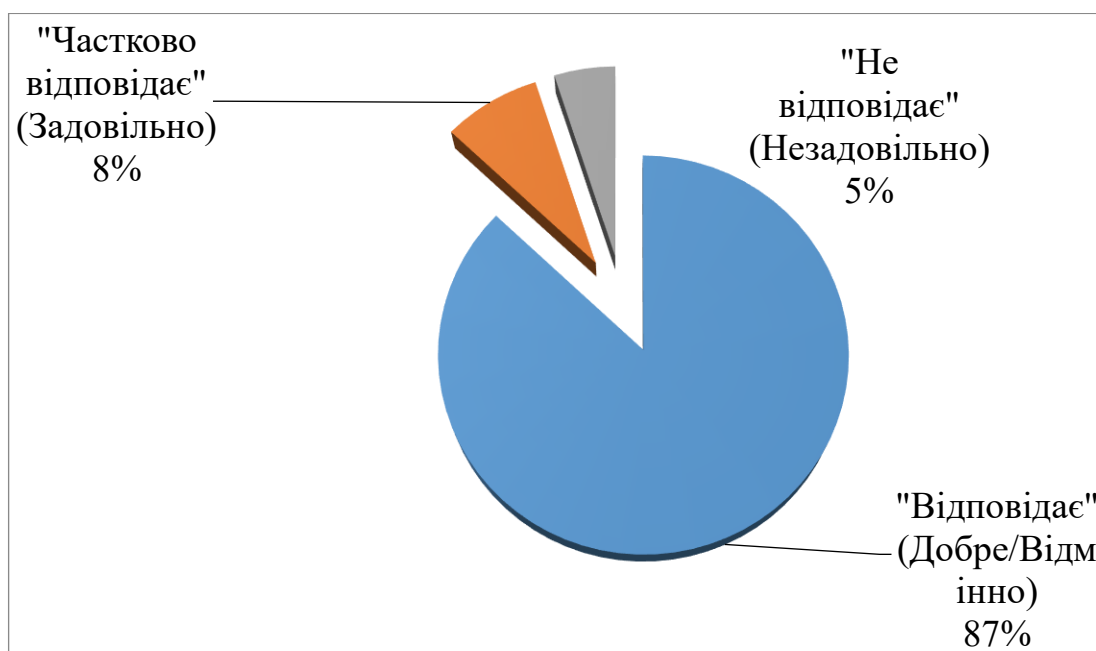


Рисунок 2.6 - Зведені результати атестації всіх робітників ТОВ «КОНТІ» за результатами роботи 2024 року

Джерело: складено автором за даними підприємства [Додаток Б]

рішень є критично низьким: направлення на навчання та підвищення кваліфікації здійснюється лише у 30% випадків. На цьому етапі також реєструються апеляції з боку працівників (рівень яких зріс до 8%), що є індикатором недовіри до об'єктивності всієї процедури.

Незважаючи на структурну деталізацію, процедура атестації у ТОВ «КОНТІ» є надмірно формалізованою і не забезпечує оцінювання критичних

управлінських та технічних компетентностей, що не забезпечує виконання поставлених завдань ефективного управління персоналом в умовах кризового скорочення штату.

Згідно з даними поданими у таблиці 2.4 для оцінювання професійної діяльності фахівців (інженери, технологи, менеджери середньої ланки) використовуються метод управління за цілями та метод оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності, оскільки ця категорія персоналу має чіткі функціональні та проєктні завдання.

У ТОВ «КОНТІ» цілі, як правило, встановлюються зверху вниз, фокусуючись на: зменшенні виробничих витрат, дотриманні термінів випуску продукції та, для технологів, стабільності якості (відсоток браку). Наведені у таблиці 2.5 показники демонструють, як кризові умови та скорочення ресурсів вплинули на досягнення цілей серед фахівців та керівників ТОВ «КОНТІ».

Таблиця 2.5 - Результати проведення оцінювання фахівців методом «оцінювання за цілями» ТОВ «КОНТІ» протягом 2022-2023 рр., %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Коефіцієнт відповідності цілям (КВЦ) (середнє значення %)	85	60	70	-25 в.п.	+10 в.п.
Частка працівників, які повністю виконали КРІ (100%+)	70	30	40	-40 в.п.	+10 в.п.
Частка працівників, які не виконали мінімум (менше 50% КРІ)	5	25	15	+20 в.п.	-10 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно аналізу даних табл. 2.5 чітко відстежується негативний вплив кризи 2023 року на ефективність у досягненні цілей та мотивацію. У 2023 році, на піку кризи та масового відтоку кадрів, середній коефіцієнт відповідності цілям (КВЦ) впав на -25 відсоткових пунктів (в.п.) в порівнянні з попереднім періодом (до 60%). Це свідчить про невідповідність встановлених цілей реальним ресурсам, оскільки керівництво не скоригувало цілі пропорційно до масштабів скорочення штату. Частка працівників, які повністю виконали KPI, впала на - 40 в.п. (до 30%), що спричинило зростання демотивації [51].

У 2024 році відбулася часткова стабілізація та адаптація: середній КВЦ зріс на +10 в.п. до попереднього періоду (до 70%), а частка осіб, які не виконали мінімум, зменшилася на -10 в.п. з попереднім роком (до 15%). Отримані результати дають підстави стверджувати, що компанія, ймовірно, скоригувала цілі, зробивши їх більш реалістичними а персонал, що залишився, адаптувався до підвищеного навантаження. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, 15% працівників все ще не виконують мінімум, а середній коефіцієнт відповідності цілям (70%) залишається значно нижчим за докризовий рівень (85%). Це підтверджує, що метод МВО залишається недостатньо узгодженим з наявними ресурсами, що є однією з ключових причин неефективності діючої системи оцінювання.

Таким чином, результати аналізу чинної системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ» свідчать про її обмежену дієвість та необхідність трансформації з формального інструменту контролю на стратегічний інструмент розвитку, мотивації та утримання ключових кадрів. Нова система повинна передбачати інтеграцію інструментів оцінювання залученості, лояльності та потенціалу, як допоміжних компонентів системи оцінювання результатів праці, а також мати прямий, прозорий зв'язок з індивідуальними планами розвитку та конкурентною системою винагороди, щоб знизити плинність до значення не вище 15%.

2.3 Аналіз ефективності оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

Закономірним продовженням дослідження системи управління персоналом ТОВ «КОНТІ» є аналіз ефективності існуючих процедур оцінювання результатів професійної діяльності. Як було обґрунтовано в теоретичному розділі нашої роботи, система оцінювання не може вважатися ефективною, якщо вона існує лише як формальний регламент. Її справжню дієвість доцільно визначати здатністю впливати на стабільність колективу та забезпечувати зростання економічної віддачі від людського капіталу.

У межах аналітичного етапу нами проведено комплексну перевірку системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» за трьома критично важливими напрямками:

- наскільки точно встановлені КРІ відповідають реальним ресурсам та можливостям працівників;
- чи збігаються формальні результати атестації з реальною поведінкою персоналу (зокрема показники лояльності та плинності);
- який фінансовий результат отримує підприємство від інвестицій у персонал, оцінений за діючою методикою.

Для проведення такого поглибленого дослідження ми використали систему показників, що дозволяють ідентифікувати приховані суперечності (розбіжності) між офіційною звітністю HR-відділу та фактичним станом професійної діяльності на підприємстві. Розрахунок основних індикаторів, що характеризують методичний та кадровий рівні ефективності оцінювання, представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності функціонування системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 рр., %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт загального обороту кадрів	27,57	68,18	35,71
Коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів	87,13	43,18	78,02
Частка невідповідності оцінювання (<u>К_{нев.оц}</u>)	10,00	5,00	13,00
Коефіцієнт якості	1,29	11,40	1,70

Кінець таблиці 2.6

Частка втраченої потенційної ефективності (ВТПЕ)	15	40	30
--	----	----	----

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Представлені в табл. 2.6 показники динаміки персоналу та ефективності оцінювання ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки слугують кількісним обґрунтуванням суттєвої дисфункції в управлінні людськими ресурсами та обмеженої ефективності діючої системи оцінювання професійної діяльності. Аналіз чітко відображає негативний вплив кризового періоду (2023 рік) та виявляє системну неузгодженість між формальним визнанням ефективності персоналу та його фактичною нестабільністю та низькою продуктивністю.

Показники динаміки кадрів безпосередньо вказують на дестабілізацію колективу, що є прямим наслідком нездатності системи оцінювання забезпечити відповідну мотивацію та утримання. Коефіцієнт загального обороту кадрів досяг пікового значення у 68.18% у 2023 році, що означає, що протягом року близько двох третин середньооблікової чисельності персоналу були задіяні в процесах найму або звільнення. Це свідчить про високоінтенсивний рух кадрів та значні непрямі витрати на рекрутинг та адаптацію. Одночасно коефіцієнт постійності кадрів впав до 43.18%, що підтверджує руйнування стабільного ядра колективу. Хоча у 2024 році відбулася часткова стабілізація, коефіцієнт загального обороту кадрів знизився до 35.71%, а коефіцієнт постійності зріс до 78.02%, рівень обороту залишається високим, що є постійним індикатором недостатньої лояльності та незадовільних умов праці, які діюча система оцінювання не здатна виправити.

Найбільш інформативним для оцінювання ефективності діючої системи є коефіцієнт якості та частка невідповідності оцінювання. Згідно з даними, у кризовому 2023 році частка персоналу, офіційно визнана такою, що не забезпечує відповідність вимогам або потребує розвитку, склала лише 5%, що виглядає нелогічним з огляду на високий рівень плинності кадрів. У 2024 році цей показник

зріс до 13%, проте він залишається відносно низьким, особливо враховуючи необхідність посиленого відбору в умовах обмеженості ресурсів.

Коефіцієнт якості кількісно висвітлює розрив між формальним результатом оцінювання професійної діяльності та фактичними кадровими процесами. У 2022 році його значення 1.29 вже вказувало на те, що плинність на 29% перевищує формальну невідповідність. Однак, у 2023 році цей показник досяг піку 11.4, що означає, що плинність (56.82%) була більш ніж в 11 разів вищою, ніж частка формально неефективних кадрів (5%). Така невідповідність між результатами оцінювання та реальною кадровою динамікою підтверджує, що система оцінювання на піку кризи не забезпечувала необхідної об'єктивної диференціації кадрів та використовувалася керівниками для максимального завищення оцінок з метою уникнення конфліктів, додаткової демотивації та складних управлінських рішень.

Аналіз ефективності оцінювання фахівців методами МВО та КРІ через частку втраченої потенційної ефективності (ВТПЕ) також підтверджує неефективність чинної системи оцінювання. Пікове значення ВТПЕ - 40% у 2023 році – свідчить про втрату значної потенційної продуктивності критично важливого фахового складу була втрачена. Це зумовлено невідповідністю встановлених цілей (керівництво не скоригувало КРІ пропорційно до суттєвого скорочення чисельності штату), що призвело до масової демотивації та неможливості досягнення запланованих результатів. Незважаючи на покращення у 2024 році, ВТПЕ фіксується на високому рівні 30.00%, що дає підстави говорити про тривалу проблему неузгодженості цілей із фактичними ресурсами та навантаженням.

Проведений кількісний аналіз підтверджує, що система оцінювання професійної діяльності ТОВ «КОНТИ» є неефективною як у стратегічному, так і в оперативному планах. Вона залишається занадто ускладненою та необ'єктивною, про що свідчить екстремальний показник коефіцієнта якості (11.4 у 2023 році). Система не змогла забезпечити утримання персоналу (висока плинність) і не сприяла підвищенню продуктивності (висока ВТПЕ). Це диктує необхідність

удосконалення системи оцінювання, зосереджуючи її на об'єктивності, прозорості, оцінюванні лояльності та прямому зв'язку результатів з індивідуальними планами розвитку та конкурентною винагородою [52].

Для визначення ефективності системи оцінювання результатів професійної діяльності також необхідно проаналізувати і загальноекономічні показники діяльності підприємства. Загальноекономічні показники відображають ефективність оцінювання працівників, але роблять це опосередковано. Вони не вимірюють якість самої процедури оцінювання (наприклад рівень апеляцій чи показники якості оцінювання), але вони вимірюють кінцеві бізнес-результати від рішень, прийнятих на основі цього оцінювання. В умовах ТОВ «КОНТІ», де система оцінювання визнана неефективною, економічні показники слугують фінансовим доказом цієї неефективності.

Однак для формування стратегії вдосконалення системи оцінювання недостатньо лише констатувати факт її неефективності. Необхідно простежити чітку логіку трансформації методичних недоліків у конкретні деструктивні наслідки для діяльності підприємства. Ми переконані, що виявлені нами аномалії (зокрема, критичне значення коефіцієнта якості та висока ВТПЕ) не є випадковими, а мають закономірний характер впливу на операційну стабільність компанії.

З метою систематизації виявлених проблем та встановлення прямої залежності між низькою якістю оціночних процедур і подальшими економічними втратами, нами було розроблено матрицю причинно-наслідкових зв'язків (табл. 2.7). Представлена матриця (табл. 2.7) наочно демонструє, що неефективність системи оцінювання в ТОВ «КОНТІ» не є локальною проблемою відділу персоналу, а виступає джерелом системних ризиків для всього підприємства. Ми встановили, що формалізм атестаційних процедур та показники коефіцієнта якості призводять до викривлення мотиваційного механізму, що, своєю чергою, провокує вимивання інтелектуального капіталу через високу плинність.

Проте для остаточного обґрунтування необхідності реформування системи оцінювання теоретичного опису зв'язків недостатньо. Необхідно здійснити вартісне оцінювання виявлених дисфункцій. Ми переконані, що саме фінансові

Таблиця 2.7 - Матриця причинно-наслідкових зв'язків неефективності системи оцінювання та економічних втрат ТОВ «КОНТІ»

Напрямок неефективності системи оцінювання (причина)	Первинні кадрові наслідки	Вторинні економічні наслідки та ризики
Методологічні та процедурні недоліки: формалізм оцінювання, коефіцієнт якості ($K_{\text{як}} > 1$)	Зниження якості праці та дисципліни: демотивація, низька внутрішня ефективність, неякісний відбір для розвитку	Зниження операційної продуктивності: зниження виробітку на одного працівника, зростання браку та собівартості, неефективне використання робочого часу
Відсутність мотиваційного зв'язку: ізольованість оцінювання від винагороди, навчання та розвитку, низький рівень реалізації рішень.	Критична нестабільність колективу: висока плинність кадрів ($K_{\text{пл}} = 21.98\%$ у 2024 р.), втрата кваліфікованого та інтелектуального ядра	Зростання фінансового навантаження: зростання витрат на найм, адаптацію та навчання нових кадрів (висока вартість заміщення), зниження рентабельності персоналу
Стратегічна невідповідність: нездатність системи виявити та розвинути потенціал в умовах структурних змін.	Неефективне використання фонду оплати праці: несправедлива диференціація оплати праці, утримання низькопродуктивних працівників.	Зниження інвестиційної віддачі: низька фондівіддача, низький коефіцієнт відповідності цілям ($K_{\text{ВЦ}} = 70\%$) та висока ВТПЕ=30%, низький ROI інвестицій у персонал

Джерело: розроблено автором на основі аналізу системи оцінювання персоналу

індикатори є найбільш об'єктивним мірилом якості управлінських технологій. Якщо система оцінювання не забезпечує зростання віддачі від людського капіталу, вона автоматично генерує збитки, які можна виміряти через показники рентабельності та інвестиційної віддачі. З метою кількісної верифікації розробленої матриці нами було проведено розрахунок ключових показників фінансової результативності персоналу. Ці метрики дозволяють оцінити економічні наслідки методичних помилок в оцінюванні та визначити рівень зниження ефективності використання людського потенціалу ТОВ «КОНТІ» за досліджуваний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Зведений аналіз економічних індикаторів результативності системи оцінювання персоналу ТОВ «КОНТИ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення, (2024 до 2023), %	Відносне відхилення, (2024 до 2022), %
Виробіток на одного працівника (тис. грн/особа)	1 181.1	1 470.0	1 501.4	+2.14	+27.11
Фондовіддача ФОП (грн виручки на 1 грн ФОП)	8.7	6.6	6.73	+0.75	-22.99
Питома вага ФОП у загальних витратах (%)	13.0	16.9	16.8	-0.77	+29.42
Рентабельність персоналу (тис. грн/особа)	-53.0	-234.8	-54.1	-76.93	+2.10
ROI інвестицій у персонал (%)	-135.3	-194.9	-123.2	-36.77	+8.95

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності (Додатки В-Д)

Представлені у табл. 2.8 економічні показники за 2022–2024 роки та їхня відносна динаміка є ключовими індикаторами критичної неефективності системи оцінювання професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТИ», оскільки демонструють пряму кореляцію між кадровими дисфункціями та фінансовими втратами. Аналіз підтверджує, що формалізм оцінювання та нездатність системи мотивувати персонал призвели до погіршення економічних результатів, незважаючи на зростання навантаження на одного працівника.

Динаміка виробітку на одного працівника демонструє значне зростання на 27.11% порівняно з 2022 роком. На перший погляд, це свідчить про підвищення ефективності, однак цей показник повинен розглядатися у контексті інших метрик. Зростання виробітку в умовах скорочення чисельності персоналу є наслідком зростання навантаження на одного працівника та перерозподілу функціоналу, а не стійкого зростання, спричиненого ефективною системою оцінювання, яка б стимулювала якісний розвиток. Це підтверджується різким падінням фондовіддачі фонду оплати праці на 22.99% порівняно з 2022 роком. Зниження віддачі означає, що кожна гривня, спрямована на оплату праці персоналу, у 2024 році забезпечувала

менший обсяг виручки, що демонструє зниження ефективності використання витрат на персонал. Це є прямим фінансовим вираженням нездатності системи оцінювання диференціювати персонал і розподіляти винагороду відповідно до внеску працівника і рівня його винагороди. У результаті, витрати на оплату праці зростають швидше, ніж реальна продуктивна віддача персоналу

Аналіз витрат демонструє, що питома вага фонду оплати праці у загальних витратах зросла на 29.42% порівняно з 2022 роком. Зазначене вказує на зростання частки витрат на робочу силу в структурі операційних витрат майже на третину. Це зростання може розглядатись як економічний наслідок високої плинності персоналу та обмеженої ефективності системи оцінювання, оскільки підприємство змушене нести додаткові витрати, пов'язані з утриманням і залученням кадрів. Водночас зниження віддачі фонду оплати праці свідчить про те, що зростання витрат на персонал не супроводжується пропорційним підвищенням фінансових результатів. Це посилює висновок про формалізм оцінювання та призводить до неоптимального використання операційних ресурсів.

Найбільш критичними є показники прибутковості. Рентабельність персоналу у 2024 році продемонструвала покращення на 76.93% порівняно з піком збитковості 2023 року. Проте, порівняно з 2022 роком, збитковість на одного працівника зросла на 2.10%. Це означає, що фінансова вартість утримання одного працівника у 2024 році є вищою, ніж у докризовий період.

Показник ROI інвестицій у персонал у 2024 році засвідчує погіршення на 8.95% порівняно з 2022 роком і залишається від'ємним (-123.27%), що свідчить про відсутність економічної віддачі від інвестицій у персонал. Така динаміка може розглядатися як наслідок кумулятивного впливу низки чинників: неефективна система оцінювання, що не забезпечує утримання кадрів на підприємстві і сприяє підвищеній плинності персоналу, що, своєю чергою, зумовлює зростання витрат на фонд оплати праці. Водночас, недостатньо результативні KPI та формалізований характер оцінювання обмежують здатність персоналу генерувати прибуток, достатній для покриття цих витрат.

Підсумовуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, можна стверджувати, що система оцінювання персоналу в ТОВ «КОНТІ» на сьогодні перебуває у стані глибокої кризи. Кількісні індикатори свідчать, що існуючі методи перевірки результатів професійної діяльності співробітників перетворилися на формальність, яка не дає керівництву реальної картини того, що відбувається в колективі. Найбільш тривожним сигналом є той факт, що офіційні високі результати оцінювання працівників абсолютно не збігаються з реальною ситуацією: люди звільняються, а продуктивність падає. Це підтверджує наш розрахунок коефіцієнту якості, який у 2023 році зріс у десятки разів, викриваючи повну відсутність об'єктивності в оцінюваннях.

Встановлено, що чинна практика цілепокладання та в умовах скорочення чисельності персоналу супроводжувалася недостатньою адаптацією цілей до наявних ресурсів, що сприяло зростанню демотивації та втраті частини потенційної результативності праці фахівців. Економічні індикатори підтверджують, що витрати на персонал не трансформуються у пропорційне покращення фінансових результатів.

Систематизація виявлених проблем дозволила нам чітко визначити «вузькі місця»: відсутність чітких вимог до необхідних компетентностей, суб'єктивізм під час проведення оцінювання та неузгодженість фінансових винагород з реальними показниками результативності персоналу. Виявлені нами напрями удосконалення системи оцінювання полягають у переході до гнучких методів управління, впровадженні прозорих стандартів компетентностей та встановленні чіткого зв'язку між результативністю та винагородою. Саме ці кроки, спрямовані на виправлення ситуації та виведення показників ефективності у позитивну зону, стануть основою наших пропозицій у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІ»

3.1 Пропозиції щодо напрямків удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

Концептуальні підходи до модернізації системи оцінювання професійної діяльності персоналу виходять із необхідності трансформації цього процесу зі суто адміністративної процедури на комплексний інструмент стратегічного управління кадрами та оптимізацію ефективності функціонування організації.

З огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі, встановлено, що чинні підходи до атестації персоналу не відповідають потребам ефективного управління кадровим потенціалом і потребують концептуального перегляду, що підтверджується високим показником плинності персоналу, невідповідності результатів оцінювання і реальними показниками кадрової динаміки, а також від'ємною інвестиційною віддачею інвестицій у персонал компанії. Основний концептуальний зсув полягає у переході від традиційної, часто формальної та періодичної атестації до гнучкої, безперервної системи управління ефективністю. Адже атестація, як правило, зосереджена на оцінюванні минулих досягнень і використовується переважно для прийняття рішень про підвищення чи пониження на посаді або звільнення. Натомість, управління ефективністю персоналу є циклічним процесом, який охоплює планування цілей, постійний коучинг і зворотний зв'язок, періодичний огляд ефективності та винагороду [45].

Ключові теоретичні відмінності цього підходу включають:

- орієнтація на майбутнє та розвиток - замість фіксації недоліків минулого, безперервна система управління ефективністю фокусується на потенціалі працівника, розробленні індивідуальних планів розвитку та усуненні прогалин у компетентностях;

- безперервність - оцінювання стає не одноразовою подією (раз на рік), а постійним діалогом між керівником та підлеглим. Це забезпечує оперативність корекційних дій та своєчасне вирішення проблем;

- стратегічна інтеграція - ефективність кожного працівника прямо пов'язується зі стратегічними цілями організації, що забезпечується завдяки використанню методів KPI та OKR, які передбачають формування вимірюваних ключових результатів для кожної стратегічної цілі організації [46].

У контексті ТОВ «КОНТІ» вважаємо впровадження зазначеного підходу доцільним, оскільки це дозволить зменшити розрив між результатами оцінювання та реальними кадровими процесами, підвищити адаптивність цілей до наявних ресурсів компанії, посилити мотиваційний зв'язок між результатами оцінювання та управлінськими рішеннями.

Модернізація системи оцінювання персоналу вимагає дотримання низки ключових теоретичних та практичних вимог, які забезпечують надійність системи. Система має бути сфокусована на вимірюванні конкретних результатів, а не лише особистих якостей чи зусиль. Цей підхід вимагає впровадження критеріїв, сформульованих за методом SMART. Усі критерії, методики та наслідки оцінювання мають бути чітко доведені до відома персоналу. Процедура має бути зрозумілою для мінімізації сприйняття її як «непрозорого» чи «суб'єктивного» процесу, що є важливим для формування довіри та гласності. Сучасне оцінювання має охоплювати не лише результати (що зроблено), але й компетентності та поведінку (як зроблено) працівника. Для цього концептуально обґрунтовується використання комбінованих методів, таких як «Метод 360 градусів» (залучення до оцінювання колег, клієнтів, підлеглих) для отримання всебічного погляду. Необхідність мінімізації суб'єктивних упереджень через стандартизацію інструментарію та обов'язкове навчання оцінювачів (керівників). Методично це досягається через використання поведінкових шкал оцінювання (Behaviorally Anchored Rating Scales), які базуються на описі конкретних поведінкових проявів та чітко визначених показників [46].

Концептуальна модернізація передбачає, що система оцінювання не існує ізольовано, а є центральною ланкою в циклі управління персоналом, забезпечуючи інтеграцію з:

1) мотивацією та винагородою. Результати оцінювання слугують об'єктивною основою для прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати, преміювання та розподілу бонусів;

2) кар'єрним плануванням. Оцінювання компетентностей та потенціалу (наприклад методом Ассесмент-центр) дозволяє ідентифікувати працівників із високим потенціалом та ефективно формувати кадровий резерв;

3) навчанням та розвитком. Виявлені під час оцінювання «прогалини» у знаннях і навичках безпосередньо стають основою для розробки цільових навчальних програм.

Удосконалення методологічного забезпечення системи оцінювання професійної діяльності персоналу є критично важливим напрямком модернізації, оскільки воно визначає надійність та об'єктивність всього процесу. Концептуально це удосконалення передбачає перегляд та інтеграцію критеріїв, методів та інструментарію оцінювання. Модернізація критеріальної бази полягає у переході від оцінювання абстрактних якостей до вимірювання конкретних, релевантних результатів та поведінкових проявів [47].

Основою методологічного забезпечення стає система ключових показників ефективності. Це передбачає детальний аналіз посадових обов'язків та визначення 3-5 критично важливих, вимірюваних показників для кожної посади або функціональної групи.

Для керівного складу та підрозділів, які займаються інноваційною або проектною діяльністю, доцільно інтегрувати у систему оцінювання персоналу методологію цілей та ключових результатів. Це дозволяє оцінювати амбітні, але не завжди лінійно вимірювані, цілі, орієнтуючи персонал на проривні результати та постійне вдосконалення, а не просто на виконання рутинних завдань [48].

Удосконалення оцінювання поведінки та компетентностей вимагає розробки уніфікованої моделі компетентностей, яка чітко описує необхідні знання,

навички та поведінкові індикатори. Це дозволяє перейти від загальних оцінок типу «комунікабельність» до конкретних поведінкових шкал, таких як BARS, що підвищує об'єктивність та забезпечує основу для індивідуального планування розвитку [50].

Для цілей формування кадрового резерву та прийняття рішень про просування працівників, необхідно інтегрувати метод асесмент-центру. Це комплексна процедура, яка через моделювання реальних робочих ситуацій (ділові ігри, групові дискусії, індивідуальні вправи) дозволяє оцінити не лише фактичні результати, але й потенціал, гнучкість, лідерські якості та здатність до навчання, що є критичним для довгострокового кадрового планування.

Навіть при збереженні таких традиційних методів, як метод бального оцінювання або рейтингові шкали, їх методологічне забезпечення має бути вдосконалене. Це включає розроблення чітких інструкцій для мінімізації помилок оцінювання (таких як ефект ореолу, ефект контрасту) та впровадження процедури калібрування оцінок (обговорення результатів у групі оцінювачів) для забезпечення їхньої порівнянності.

Також слід зазначити що впровадження ефективного зворотного зв'язку є важливим елементом в удосконаленні системи оцінювання працівників. Цей процес ґрунтується на двох взаємозалежних концепціях: системі постійного зворотного зв'язку та розробленні індивідуальних планів розвитку [51].

Концепція постійного зв'язку передбачає відхід від традиційного щорічного формального оцінювання до регулярного, безперервного діалогу між керівником та працівником. Теоретична необхідність такого переходу обґрунтовується підвищенням оперативності корекції та релевантності оцінювання. На відміну від ретроспективної атестації, постійний зворотний зв'язок є превентивним та коригуючим, що дозволяє оперативно ідентифікувати та усувати проблеми у виконанні завдань, що є чинником зростання ефективності праці. Методичне забезпечення цієї системи вимагає впровадження формалізованих щотижневих або щомісячних зустрічей, які мають фокусуватися на конкретних поведінкових проявах та результатах, а не на загальній оцінці особистості. Зворотний зв'язок

повинен бути конструктивним, своєчасним та надаватися на основі чітких, узгоджених критеріїв. Соціально-психологічний ефект полягає у формуванні культури довіри та відкритості, що мінімізує опір персоналу до оцінювання та сприяє його мотивації до самовдосконалення, оскільки працівник відчуває, що його внесок і проблеми постійно перебувають у фокусі уваги [52].

Інтеграція результатів оцінювання в індивідуальне планування розвитку є ключовим моментом у налагодженні зворотного зв'язку. Результати оцінювання, отримані із застосуванням методів KPI, OKR та оцінювання компетентностей, слугують діагностичною основою для розробки індивідуальних планів розвитку. Концептуально, ІПР є дорожньою картою для професійного зростання працівника, яка пов'язує його поточні слабкі сторони та амбіції з майбутніми потребами організації. Методика формування таких планів передбачає:

- а) чітке визначення розриву у компетентностях, виявленого за результатами оцінювання;
- б) узгодження цілей розвитку з кар'єрними прагненнями працівника та стратегічними потребами компанії;
- в) деталізацію конкретних кроків, які можуть включати участь у спеціалізованих тренінгах, ротацію, менторські програми, коучинг, або отримання нового досвіду через участь у міжфункціональних проєктах.

Економічна доцільність ІПР полягає у цільовому інвестуванні в навчання та розвиток, що максимізує віддачу від людського капіталу та допомагає формувати внутрішній кадровий резерв. Таким чином, система оцінювання завершує свій цикл не адміністративним рішенням, а планом дій, що перетворює її на вагомий інструмент безперервного навчання та управління талантами [53].

Ефективність системи розвитку залежить від компетентності керівників та чіткості процедур. Тому принципово важливою є програма навчання фахівців з оцінювання. Це навчання має охоплювати не лише технічні аспекти (застосування методик, мінімізація упереджень), але й навички коучингу, активного слухання та надання мотивуючого зворотного зв'язку. Керівник повинен стати стратегічним партнером працівника у його розвитку. Організаційно-методичне забезпечення

також включає автоматизацію процесів: використання HR-систем для фіксації зустрічей, моніторингу прогресу за ІПР та відстеження динаміки зворотного зв'язку. Це забезпечує систематичність, прозорість та інтеграцію даних оцінювання в загальну систему управління талантами [54].

Отже, удосконалення системи оцінювання професійної діяльності полягає у концептуальному переході від формальної атестації до безперервної системи управління ефективністю.

Ключові напрямки удосконалення:

- методологічна трансформація;
- розвиток та комунікація;
- автоматизація та інтеграція.

Таким чином, вдосконалена система перетворює функцію оцінювання на центральну ланку стратегічного управління талантами, забезпечуючи підвищення продуктивності праці, справедливості оціночних рішень та безперервне вдосконалення людського капіталу організації, що в кінцевому підсумку підвищує її конкурентоспроможність. Це системний процес, що вимагає методологічної трансформації, розвитку комунікативної культури та автоматизації HR-процесів.

3.2 Розроблення рекомендацій щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

На основі аналізу та встановлених недоліків чинної системи оцінювання ТОВ «КОНТІ», пропозиції щодо удосконалення повинні мати стратегічний, системний та антикризовий характер. Таким чином нами була розроблена та запропонована схема щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності ТОВ «КОНТІ» (рис. 3.1).

Реалізація оновленої методики оцінювання результатів професійної діяльності потребує впровадження сучасного управлінського інструментарію, здатного оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішні виклики підприємства. Враховуючи виявлену проблему високої втраченої

потенційної ефективності (ВТПЕ на рівні 30%), ми пропонуємо інтегрувати в систему менеджменту ТОВ «КОНТІ» метод OKR.

На відміну від традиційних KPI, які в умовах недостатності кадрових ресурсів сприймаються персоналом як статичний механізм тиску, метод OKR фокусується на динамічному вимірюванні прогресу в досягненні конкретних результатів. Це дозволяє синхронізувати зусилля окремих працівників і підрозділів із глобальними стратегічними цілями кондитерської компанії. Використання цього інструменту забезпечує прозорість:

кожен оператор лінії чи менеджер бачить, як його щоденний результат впливає на

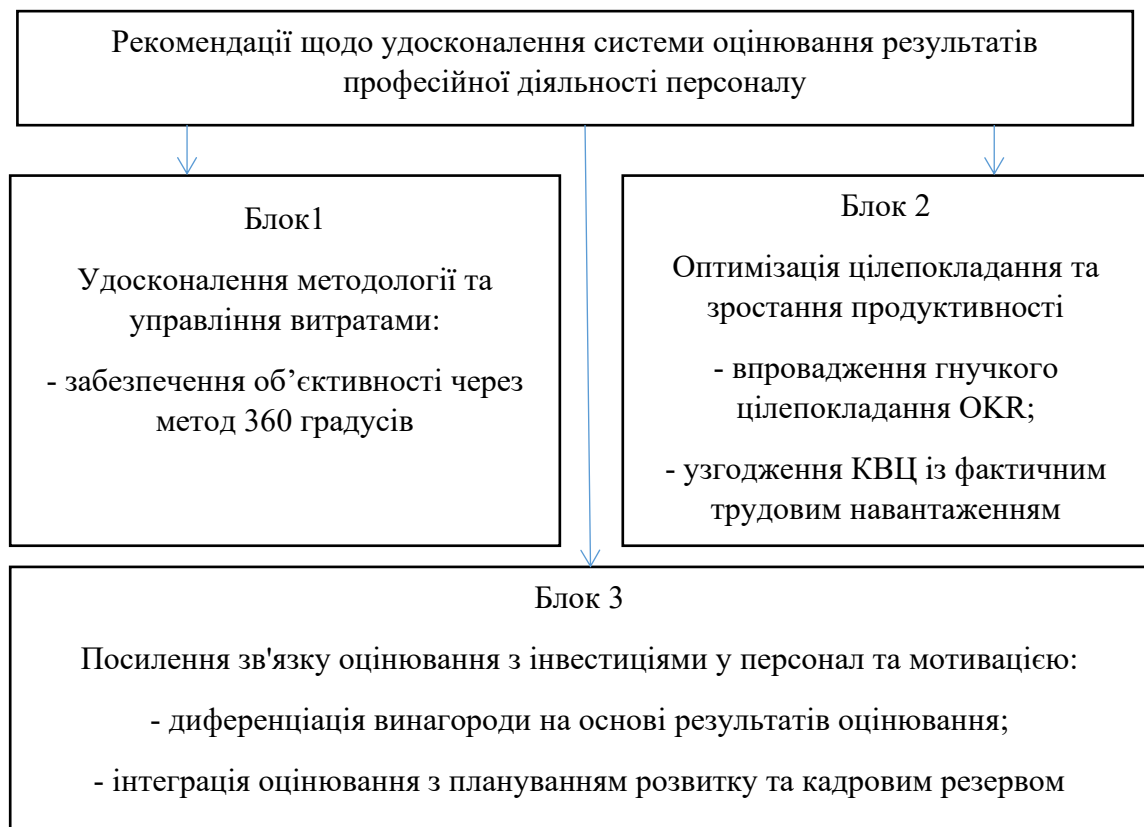


Рисунок 3.1 - Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

Джерело: розроблено автором

спільний успіх, що є принципово важливим для стабілізації колективу в умовах кадрової дефіцитності. Окрім впровадження методології OKR, практичний інструментарій має враховувати специфічне навантаження на персонал, що

виникло внаслідок плинності кадрів. Саме тому нами розроблено та запропоновано до впровадження авторський коригувальний механізм, що включає процедуру корекції цільових значень ключових результатів із урахуванням фактичного навантаження та ресурсних обмежень, який дозволить об'єктивізувати оцінювання результату за умов підвищеної інтенсивності праці [56].

Для успішної імплементації зазначених нововведень нами сформовано детальний план-графік проєкту, що включає розрахунок необхідних ресурсів та очікуваних результатів, що дозволить ТОВ «КОНТІ» перейти до керованої моделі продуктивності.

Впровадження системи OKR у ТОВ «КОНТІ» дозволяє розбити стратегічні цілі підприємства на операційні завдання для кожного рівня персоналу. Це нівелює проблему неузгодженого цілепокладання, яка наразі генерує 30% втраченої ефективності.

Процес імплементації системи OKR у ТОВ «КОНТІ» не є суто технічним заходом, а являє собою комплексну управлінську трансформацію. Ми виділяємо такі ключові складові цього процесу (рис. 3.2).

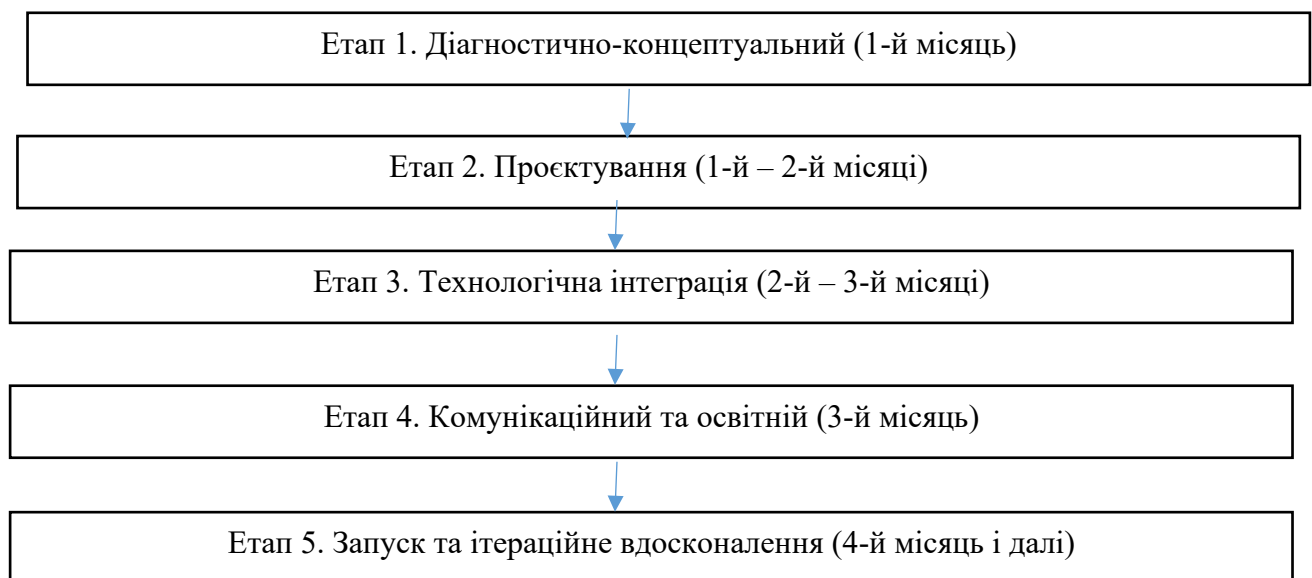


Рисунок 3.2 - Алгоритм впровадження системи OKR на ТОВ «КОНТІ»

Джерело: розроблено автором

Реалізація проекту розпочинається з формування методологічного фундаменту, оскільки будь-яка інновація у сфері оцінювання результатів без належної підготовки ризикує перетворитися на формальну процедуру. На цьому етапі основна увага зосереджується на адаптації світових практик OKR до специфічних умов кондитерського виробництва та поточної управлінської ситуації на ТОВ «КОНТІ». Процес стартує із формування крос-функціональної робочої групи, до складу якої, окрім фахівців департаменту персоналу, обов'язково залучаються провідні технологи та аналітики планово-економічного відділу. Такий склад учасників гарантує, що розроблені «ключові результати» будуть не просто абстрактними показниками, а технологічно обґрунтованими та фінансово вимірюваними індикаторами успіху.

Паралельно з цим проводиться детальна ревізія існуючої системи показників з метою відсіювання тих метрик, що не мають прямого впливу на фінансовий результат або ефективність використання ресурсів. Замість узагальнених характеристик дисципліни ми пропонуємо впровадити конкретні вимірники, такі як коефіцієнт готовності обладнання до експлуатації або питома вага корисного виходу продукції, що дозволяє миттєво оцінити внесок конкретної зміни у загальну продуктивність. Кінцевим продуктом цього етапу є розробка та затвердження внутрішнього регламенту оцінювання, де чітко фіксуються правила взаємодії: періодичність перегляду цілей, механізм їхнього зв'язку із бонусним фондом та порядок використання інструментів апеляції. Це дозволяє подолати розрив між стратегічними очікуваннями керівництва та реальним розумінням завдань безпосередньо у цехах, створюючи єдину систему координат для всіх рівнів персоналу [57].

Після завершення підготовчої роботи ми переходимо до безпосереднього формування системи цілей, що передбачає їх послідовну передачу від стратегічного рівня до кожного конкретного робочого місця. Основним завданням цього етапу є забезпечення єдиного вектору руху підприємства, де кожне дрібне завдання підтримує виконання глобальної мети ТОВ «КОНТІ». Процес розпочинається зі стратегічної сесії вищого керівництва, де визначаються

пріоритетні напрями розвитку на квартал, після чого ці орієнтири деталізуються на рівні департаментів та окремих цехів. Головною особливістю цього підходу є обов'язкове горизонтальне узгодження показників між різними підрозділами. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли, наприклад, відділ збуту планує обсяги реалізації, які технічно не можуть бути забезпечені виробничими лініями через планові ремонти або обмеження логістики.

У результаті такої деталізації кожен оператор лінії, майстер чи менеджер отримує два-три конкретні вимірювані показники, на які він має прямий вплив. Ми свідомо відходимо від практики встановлення великої кількості другорядних завдань, щоб не розпорошувати увагу персоналу, а зосередити її на критично важливих результатах діяльності. Важливим аспектом є те, що ці цілі не просто призначаються зверху, а обговорюються з виконавцями, що підвищує їхню відповідальність за кінцевий результат. Це створює зрозумілу та прозору вертикаль взаємодії, де кожен працівник усвідомлює свою роль у фінансовому успіху компанії та бачить прямий зв'язок між власною професійною активністю та досягненням цільових показників підприємства.

Третій етап впровадження присвячений цифровізації розробленої системи, що дозволяє мінімізувати вплив упередженості на процес оцінювання та забезпечити максимальну об'єктивність даних. Основна увага тут приділяється інтеграції модулів оцінювання результативності в існуючу інформаційну екосистему ТОВ «КОНТІ», зокрема у встановлене програмне забезпечення для обліку виробництва та ресурсів. Це дає змогу налаштувати автоматичне вивантаження показників щодо обсягів виготовленої продукції, фактичного рівня браку та витрат сировини безпосередньо з робочих терміналів або виробничих ліній. У результаті такого підходу зникає необхідність ручного заповнення звітів керівниками, що автоматично усуває ризики викривлення інформації через особисту лояльність чи упередженість.

Технологічний базис системи формується через впровадження інтерактивних дашбордів, які забезпечують менеджменту та персоналу доступ до показників результативності у реальному часі. Така прозорість стимулює

самоменеджмент, дозволяючи працівникам оперативно коригувати власну активність, а підприємству - миттєво реагувати на виробничі збої, підтримуючи високу операційну ефективність. Паралельно з цим реалізується комунікаційна стратегія, спрямована на формування довіри до нових методів оцінювання. Роз'яснення переваг об'єктивного вимірювання результатів допомагає знизити тривожність у колективі та позиціонувати систему як інструмент справедливої винагороди й професійного захисту від суб'єктивізму.

Особлива роль у цьому процесі відводиться навчанню лінійних керівників, чії функції трансформуються від формалізованого нагляду до наставництва. Опанування навичок конструктивного зворотного зв'язку дозволяє перетворити обговорення результатів на процес пошуку зон росту, що зміцнює внутрішню лояльність персоналу та стабілізує кадровий склад.

Фіналізація впровадження передбачає перехід до регулярних циклів моніторингу та коротких зустрічей для аналізу прогресу. Це надає управлінню необхідної гнучкості, дозволяючи вчасно коригувати цілі відповідно до ринкових змін. У підсумку, така модель оцінювання стає прозорим механізмом службового просування, де кожен працівник чітко розуміє зв'язок між власним внеском та успіхом компанії.

Сформований нами план охоплює повний цикл впровадження - від методологічної розробки до фінального моніторингу результатів. При цьому основний фінансовий акцент зроблено на технологічному переоснащенні інформаційної системи та професійній підготовці персоналу, що є критично важливим для стабілізації кадрового складу в довгостроковій перспективі. Детальні параметри реалізації проєкту, включаючи розподіл відповідальності та орієнтовний кошторис витрат, систематизовано та наведено у таблиці 3.1.

Таким чином, розроблений план впровадження системи OKR та відповідне ресурсне забезпечення створюють необхідні умови для переходу ТОВ «КОНТІ» до принципово нової моделі управління. Запропонований кошторис у розмірі 120 тис. грн розглядається як обґрунтована інвестиція в управлінську інфраструктуру, яка

Таблиця 3.1 - Програма впровадження оновленої моделі вимірювання професійної результативності ТОВ «КОНТІ»

Етап проєкту	Термін виконання	Відповідальні особи	Зміст робіт та очікуваний результат	Орієнтовні витрати (тис. грн)
1. Методологічна підготовка	1-й місяць	HR-директор, нач. планово-економічного відділу	Розробка каталогів цілей та ключових результатів для основних цехів.	10,0 (фонд оплати праці робочої групи)
2. Діджиталізація та налаштування ПЗ	2-й місяць	Нач. IT-відділу	Інтеграція модулів оцінювання в ERP-систему (автоматизація звітності).	75,0 (ліцензії та програми)
3. Навчання та комунікація	3-й місяць	HR-менеджер	Проведення сесій для лінійних керівників щодо методів оцінювання без упереджень.	35,0 (тренінги, матеріали)
4. Пілотний запуск та моніторинг	4-5 місяці	Керівники підрозділів	Тестування системи, аналіз відхилень, запуск механізму апеляції.	- (в межах фонду оплати праці)
РАЗОМ			Комплексна автоматизована система оцінювання	120,0 тис. грн

Джерело: розраховано автором

дозволяє автоматизувати контроль за ключовими показниками та мінімізувати суб'єктивізм при оцінюванні персоналу. Очікується, що чітка регламентація етапів та відповідальності забезпечить повну інтеграцію інструментарію в щоденну діяльність підприємства протягом п'яти місяців.

Успішна реалізація цього проєкту дозволить не лише стабілізувати кадровий склад через підвищення прозорості та справедливості оцінювання, а й прямо вплине на фінансові результати. Створення єдиного інформаційного поля та фокусування зусиль персоналу на пріоритетних цілях є головним важелем для

подолання виявленої раніше втраченої потенційної ефективності. Відповідно, наступним кроком нашого дослідження є проведення кількісного аналізу та прогнозного розрахунку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів, що дозволить оцінити термін окупності інвестицій та загальний вплив на продуктивність праці у ТОВ «КОНТІ».

3.3 Обґрунтування економічної ефективності удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ»

Обґрунтування економічної ефективності удосконалення системи оцінювання професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ» є методично доцільним, з огляду на те що даний процес забезпечує кількісне підтвердження доцільності інвестицій в удосконалення HR-процесів. Попередній аналіз виявив, що неефективність оцінювання безпосередньо перетворюється у фінансові втрати, про що свідчить критично низький ROI інвестицій у персонал (-123.27% у 2024 році) та зниження фондівіддачі фонду оплати праці. Таким чином, впровадження змін в системі оцінювання з формального інструменту на стратегічний інструмент управління продуктивністю є не лише кадровою, але й критичною економічно обґрунтованою задачею. Економічний ефект від впровадження гнучкого цілепокладання, оцінювання компетентностей та системи постійного зворотного зв'язку буде оцінено шляхом розрахунку сукупного позитивного ефекту, що включає зниження операційних витрат (економія на плинності кадрів) та зростання доходів (ефект від підвищення продуктивності) в плановому періоді 2025 року. Це економічне обґрунтування чітко доводить, що витрати на вдосконалення системи оцінювання є високорентабельною інвестицією, спрямованою на відновлення фінансової стійкості та максимізацію віддачі від людського капіталу підприємства.

Прогнозування планових показників на 2025 рік ґрунтується на цільових припущеннях щодо очікуваного позитивного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання. Планові значення сформовано за умов незмінності базових виробничо-фінансових

параметрів, що дозволяє оцінити вплив саме управлінських змін. Обґрунтування кожного цільового показника є необхідним для коректного розрахунку економічної ефективності.

Після впровадження рекомендацій щодо удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності ТОВ «КОНТІ» планується отримання відповідних показників на таких рівнях:

1. Зниження фактичного показника з 21,98% до цільового рівня 15% пов'язується зі впровадженням об'єктивного оцінювання компетентностей та системи постійного зворотного зв'язку. Фактична висока плинність є чітким індикатором демотивації та недовіри до HR-процесів. Впровадження прозорого, багаторівневого оцінювання (з елементами методу 360 градусів) підвищить справедливість управлінських рішень, а регулярний зворотний зв'язок виступить як нематеріальний фактор утримання, що посилює залученість. Цільове значення 15% відображає мінімально необхідну стабілізацію кадрового ядра та є реалістичним для досягнення при ефективній реалізації HR-ініціатив у середньостроковій перспективі.

2. Втрачена потенційна ефективність по плану буде мати значення 26%. Різке зниження ВТПЕ з фактичного 30% до планового 26% є ключовою основою для прогнозу зростання доходу. ВТПЕ є наслідком неефективного цілепокладання, яке не враховувало перевантаження працівників. Перехід на квартальні, адаптивні OKR дозволить:

- сфокусувати зусилля персоналу на обмеженій кількості пріоритетних цілей;
- реалістично оцінювати ступінь досягнення цілей, знизивши демотивацію, спричинену неможливістю їхнього виконання. Ціль 26% передбачає, що частина втраченого потенціалу буде успішно конвертована у фактичну виробничу діяльність та виручку завдяки кращому управлінню та мотивації.

3 Середньооблікова чисельність та виручка від реалізації прийняті незмінними відносно фактичних даних 2024 року. Це методологічне рішення забезпечує чистоту економічного експерименту, дозволяючи ігнорувати зовнішні

макроекономічні фактори (зростання ринку, інфляцію цін). Таким чином, весь розрахований економічний ефект буде повністю приписаний виключно внутрішнім поліпшенням ефективності персоналу, спричиненим зміною системи оцінювання.

Отже, планові показники на 2025 рік є індикаторами внутрішньої ефективності, що відображають очікувану конвертацію інвестицій у HR-системи у пряму фінансову віддачу. У табл. 3.2 згруповані прогнозні показники спираючись на які будемо розраховувати ефективність заходів.

Таблиця 3.2 - Прогнозні показники результатів оцінювання працівників ТОВ «КОНТІ» на 2025 р.

Показник	Одиниця виміру	2024 рік (Факт)	2025 рік (План)
Середньооблікова чисельність (СОЧ)	ос.	182	182
Дохід	тис. грн	273 259	273 259 + ефект-витрати на впровадження (120 тис. грн.)
Фонд оплати праці	тис. грн	21 875	21 872 + витрати на впровадження (120 тис. грн.)
Коефіцієнт плинності кадрів	%	21,98	15
Втрачена потенційна ефективність (ВТПЕ)	%	30	26
Середня вартість заміщення 1 працівника*	тис. грн.	40	40

Джерело: розраховано автором

*даний показник є обґрунтованим припущенням, є обґрунтованим припущенням, оскільки його детальний розрахунок потребує внутрішніх даних підприємства, що не підлягають розголошенню.

Скориставшись даними розрахованими в попередніх розділах та даними табл. 3.1 розрахуємо економічну ефективність від зниження плинності кадрів після впровадження об'єктивного оцінювання компетентностей та системи постійного зворотного зв'язку, що сприяє утриманню персоналу. Спочатку визначимо коефіцієнт плинності кадрів за формулою (3.1) [57]:

$$K_{пл} = Чз / СОЧ \quad (3.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

Чз – чисельність звільнених працівників за період (осіб);

СОЧ – середньооблікова чисельність персоналу (осіб).

На основі формули (3.1) визначимо чисельність звільнених працівників:

$$\text{Чз} = \text{СОЧ} * \text{Кпл} \quad (3.2)$$

Відповідно, фактична чисельність звільнених становить:

$$\text{Чз факт} = \text{СОЧ} * \text{Кпл (факт)} \quad (3.3)$$

а планова чисельність звільнених:

$$\text{Чз план} = \text{СОЧ} * \text{Кпл (план)} \quad (3.4)$$

Тоді формула планового скорочення кількості звільнених матиме вигляд (на основі формули 3.1) [57]:

$$\Delta\text{З} = \text{Чз факт} - \text{Чз план} = \text{СОЧ} \times (\text{Кпл(факт)} - \text{Кпл(план)}) \quad (3.5)$$

де:

$\Delta\text{З}$ - планове скорочення кількості звільнених працівників (осіб);

Чз факт - фактична чисельність звільнених працівників (осіб);

Чз план - планова чисельність звільнених працівників (осіб);\

Кпл(факт) - фактичний коефіцієнт плинності кадрів;

Кпл(план) - плановий коефіцієнт плинності кадрів;

СОЧ -середньооблікова чисельність персоналу (осіб).

Підставимо вихідні дані у формулу (3.5):

$$\Delta\text{З} = 182 * (0,2198 - 0,15) = 182 * 0,0698 = 12,7 \text{ осіб.}$$

Отже, отримане значення 12,7 особи інтерпретується як середньорічний еквівалент скорочення кількості звільнень.

Далі розрахуємо економію від чисельності працівників, звільнення яких було уникнуто завдяки впровадженому заходу. Для цього необхідно помножити суму витрат яку компанія мусила б понести для заміщення одного такого працівника (табл. 3.1 показник «Середня вартість заміщення працівника») на планове скорочення кількості звільнених працівників ($\Delta\text{З}$). Таким чином економію від зниження плинності кадрів розрахуємо за формулою (3.6):

$$\text{Епл} = \Delta\text{З} * \text{Сз} \quad (3.6)$$

Де:

Епл - економія від зниження плинності кадрів (тис. грн);

ΔЗ - планове скорочення кількості звільнених працівників (осіб);

Сз - середня вартість заміщення одного працівника (тис. грн).

Підставимо вихідні дані у формулу (3.6):

$$\text{Епл} = 12.7 * 40 = 508 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином економія від зниження плинності кадрів у результаті впровадження запропонованого заходу становить 508 тис. грн.

Наступним кроком розрахуємо економічний ефект від зростання продуктивності праці. Цей розрахунок ілюструє додатковий прогнозований дохід, отриманий завдяки впровадженню гнучкої системи цілепокладання OKR та зниженню частки втраченої потенційної ефективності з 30% до планових 26%.

Економічний ефект від зростання продуктивності праці розраховується за формулою (3.7):

$$\text{Епр} = \text{ФОП(факт)} / \text{ВТПЕ(факт)} \times (\text{ВТПЕ(факт)} - \text{ВТПЕ(план)}) \quad (3.7)$$

де:

Епр - економічний ефект від зростання продуктивності праці (тис. грн);

ФОП(факт) - фактичний фонд оплати праці (тис. грн);

ВТПЕфакт – фактичний рівень втраченої потенційної ефективності (частка одиниці);

ВТПЕплан – плановий рівень втраченої потенційної ефективності (частка одиниці).

Підставимо вихідні дані у формулу (3.7):

$$\text{Епр} = 21875 / 0,30 * (0,30 - 0,26) = 72916,7 * 0,04 = 2916,7 \text{ тис.грн}$$

Отже, за умови зниження рівня втраченої потенційної ефективності з 30% до 26% очікуваний економічний ефект від зростання продуктивності праці становить 2916,7 тис. грн.

Обчислимо зведений економічний ефект від упровадження запропонованих заходів як суму економії від зниження плинності кадрів та економічного ефекту від зростання продуктивності праці за формулою (3.9):

$$\text{Езаг} = \text{Епл} + \text{Епр} \quad (3.9)$$

Де:

Езаг - зведений економічний ефект від упровадження заходів (тис. грн);

Епл - економія від зниження плинності кадрів (тис. грн);

Епр - економічний ефект від зростання продуктивності праці (тис. грн).

Підставимо розраховані раніше значення у формулу (3.9):

$$Езаг = 508 + 2916,7 = 3424,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, сумарний економічний ефект від удосконалення системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» прогнозується на рівні 3 424,7 тис. грн. Отримане значення підтверджує, що інвестиції в модернізацію оцінювання є високорентабельними, що може сприяти поліпшенню показників інвестиційної віддачі витрат на персонал.

З урахуванням витрат на впровадження заходів у розмірі 120,0 тис. грн розрахуємо чистий економічний ефект за формулою (3.10):

$$Е(\text{чист}) = Е(\text{заг}) - С(\text{впров}) \quad (3.10)$$

де Е(чист) - чистий економічний ефект від упровадження заходів (тис. грн);

Е(заг) - зведений економічний ефект (тис. грн);

С(впров) – орієнтовні витрати на впровадження (тис. грн).

Підставимо вихідні дані у формулу (3.10):

$$Е(\text{чист}) = 3424,7 - 120,0 = 3304,7 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином після покриття витрат на впровадження, очікуваний чистий економічний ефект від удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «КОНТІ» становить 3 304,7 тис. грн.

Трансформація системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» має економічне обґрунтування, оскільки розрахунки демонструють співвідношення очікуваного ефекту та витрат на впровадження. Отримані значення зведеного та чистого економічного ефекту підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів у плановому періоді.

ВИСНОВКИ

Українські підприємства стикаються з проблемою несистемного оцінювання персоналу. На практиці це виражається у відсутності цілісної системи, нерегулярності застосування інструментів оцінювання та низькому рівні комплексності процесів. Проведене дослідження показало, що для підвищення результативності процедур оцінювання професійної діяльності персоналу у виробничих і торгових підприємствах доцільним є створення інтегрованих систем. Ці системи повинні базуватися на компетентнісному підході, використовувати актуальні методи, інструменти та переймати досвід релевантних світових практик.

Отже, під час дослідження були вирішені такі завдання:

1. Оцінювання персоналу є ключовою управлінською функцією, що має фундаментальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Процедура являє собою систематизоване зіставлення професійних характеристик, трудової поведінки та результатів працівника з встановленими організаційними вимогами. Функціонально оцінювання реалізує контролюючу, орієнтуючу, розвиваючу та мотиваційну функції, забезпечуючи зворотний зв'язок і сприяючи підвищенню індивідуальної продуктивності. Мета оцінювання є триєдиною: адміністративні цілі (обґрунтування рішень щодо оплати праці та кар'єрного зростання), мотиваційні (стимулювання та розвиток) та інформаційні (діагностика потреб у навчанні та формування кадрового резерву). Отже, комплексне та об'єктивне застосування системи оцінювання є необхідною умовою для ефективного використання людського капіталу та покращення загальної результативності компанії.

2. Ефективність та результативність персоналу є основними критеріями для управління продуктивністю праці, які потребують систематичного вимірювання та порівняння. Оцінювання виконує багатоцільову функцію, охоплюючи всі етапи роботи з кадрами: від відбору кандидатів та аналізу відповідності посаді до визначення стимулювання та планування розвитку. Успіх

цього процесу залежить від регулярності, системності та правильного вибору критеріїв і методик, узгоджених із бізнес-цілями. Методи оцінювання поділяються на традиційні (прості, але обмежені, такі як ранжування) та сучасні (комплексні та переважно прогностичні). До ключових сучасних інструментів належать: атестація, метод 360 градусів, метод асесмент-центру.

3. Ефективність оцінювання забезпечується дотриманням основоположних принципів: комплексності (врахування кількісних і якісних аспектів), регулярності (постійний моніторинг і своєчасний зворотний зв'язок), об'єктивності (опора на стандартизовані критерії та факти) і прозорості (відкритість процедур). Процес реалізується поетапно, починаючи з визначення мети та розробки критеріїв за методом SMART, переходячи до аналізу діяльності та завершуючись прийняттям обґрунтованих управлінських рішень (мотивація, кар'єра, корекція) і формуванням індивідуальних планів розвитку (ІПР), спрямованих на подолання виявлених дефіцитів компетентностей. Таким чином, оцінювання є інтегрованим механізмом, який критично важливий для ефективного управління людським капіталом та підвищення загальної результативності організації.

4. Аналіз підприємства ТОВ «КОНТІ» показав наявність фінансових проблем, що спричиняє потребу обґрунтованості управлінських рішень, зокрема у частині операційних витрат. У цих умовах підвищується роль управління персоналом і застосування інструментів оцінювання як механізму підвищення результативності праці та раціоналізації витрат на людський капітал.

5. Аналіз кадрового потенціалу та системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки вказує на системні проблеми в управлінні людськими ресурсами. Компанія зазнала значного скорочення чисельності персоналу (з 544 до 182 осіб) та зростання плинності кадрів (до 56,82% у 2023 р.), що вказує на масову демотивацію та неефективність утримання персоналу. Структурний аналіз виявив суттєвий дисбаланс: компанія успішно зберегла інтелектуальне ядро (фахівці з вищою освітою), але зазнала значної втрати кваліфікованого робітничого складу, що створює ризик зниження виробничих компетентностей та посилює

функціональне навантаження на керівний та фаховий склад. Це підтверджує, що діюча система оцінювання не відповідає кризовим реаліям: вона є занадто деталізованою, формалізованою та орієнтована на юридичне підтвердження посади (атестація), а не на розвиток чи мотивацію. Це проявляється у наявності «ефекту поблажливості» (завищення оцінок), низькому відсотку реалізації рішень (навчання лише у 30% випадків) та невідповідності цілей з наявними ресурсами, що призвело до падіння середнього коефіцієнта відповідності цілям до 60% у 2023 році. Виявлене протиріччя полягає в тому, що 87% персоналу формально вважається відповідним посаді, тоді як лояльність та стабільність персоналу до компанії низькі. Отже, система оцінювання персоналу ТОВ «КОНТІ» потребує трансформації зі статусу формального інструменту контролю на стратегічний інструмент розвитку, мотивації та утримання ключових кадрів, із прозорим зв'язком результатів оцінювання із індивідуальними планами розвитку та конкурентною системою винагороди, з урахуванням цільового показника плинності кадрів на рівні не вище 15%.

6. Кількісний аналіз діяльності та управління персоналом ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 роки виявляє системну кризу, яка охоплює як фінансову сферу, так і людський капітал. Компанія перебуває у стані збитковості з від'ємним ROI інвестицій у персонал (-123,2%) та різким падінням фондоддачі фонду оплати праці, незважаючи на підвищення навантаження на одного працівника, що виразилася у зростанні виробітку. Проблему поглиблює неефективна система оцінювання, яка є складною та необ'єктивною, що підтверджується високим значенням коефіцієнта якості (11.4), плинність була в 11 разів вищою, ніж частка формально неефективних працівників. Це свідчить про завищення оцінок, відсутність об'єктивної диференціації та, як наслідок, втрату потенційної ефективності (ВТПЕ до 40%) через нереалістичні KPI. Таким чином, з метою підтримання фінансової стабільності та відновлення економічної доцільності діяльності ТОВ «КОНТІ» доцільним є перегляд і суттєве удосконалення системи оцінювання професійної діяльності персоналу, трансформувавши її з інструменту формального контролю на стратегічний механізм утримання та мотивації

ключових фахівців, запровадивши об'єктивне оцінювання лояльності, потенціалу та прямий зв'язок результатів з конкурентною винагородою.

7. Концептуальний підхід до модернізації системи оцінювання професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ» передбачає перехід від застарілої, формальної та періодичної атестації до сучасної, гнучкої та безперервної системи управління ефективністю. Такий підхід передбачає орієнтацію на майбутнє та розвиток, а не лише на оцінювання минулих недоліків. Методологічно модернізація полягає у переході до вимірювання конкретних результатів (KPI, OKR) та оцінюванні поведінкових компетентностей і використанні багатосторонніх методів (метод 360 градусів, метод ассесмент-центру) для забезпечення об'єктивності та мінімізації суб'єктивних упереджень, зокрема «ефекту поблажливості». Ключовим елементом нової системи має стати інтеграція зворотного зв'язку як постійного діалогу, який слугує діагностичною основою для розробки індивідуальних планів розвитку, прямо пов'язуючи виявлені прогалини у навичках із цільовим навчанням та формуванням кадрового резерву. Таким чином, система оцінювання має стати стратегічною ланкою, що забезпечує прямий, прозорий зв'язок між індивідуальною ефективністю, винагородою, розвитком персоналу та досягненням загальних цілей організації, перетворюючи функцію HR з адміністративної на стратегічний інструмент підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

8. На основі проведеного аналізу та розробленої Матриці рекомендацій, узагальнено, що модернізація системи оцінювання ТОВ «КОНТІ» має бути спрямована на: підвищення об'єктивності оцінювання результатів і компетентностей, удосконалення цілепокладання та узгодження показників із ресурсними можливостями та на забезпечення прозорого зв'язку результатів оцінювання з управлінськими рішеннями щодо винагороди, розвитку та кадрового резерву.

У підсумку можемо зазначити, що поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні комплексу рекомендацій щодо

удосконалення системи оцінювання професійної діяльності персоналу ТОВ «КОНТІ» та в обґрунтуванні їх економічної доцільності. Отримані висновки та розроблені інструменти можуть бути використані підприємством під час оновлення внутрішніх регламентів оцінювання, планування навчання та розвитку персоналу, а також для подальшого моніторингу результативності впроваджених змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот та ін.; ред. А.М.Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500 с.
2. Кравчук О.І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191-196.
3. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 196-199.
4. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484-489.
5. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи та досягнення в науці*. 2024. №1. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9771/9824> (дата звернення – 26.09.2025)
6. Чевганова В. Я., Міняйленко І. В., Олійник О. С. Особливості оцінки ефективності використання персоналу підприємства. *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 259-267.
7. Оцінювання персоналу : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
8. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г./ за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

9. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Сер.: Економічні науки. 2018. № 20 (1296). С. 55–59. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fl418ab4-4194-4636-a112-77cf7275562d/content> (Дата звернення - 26.09.2025)
10. Винничук Р. О. Дослідження ролі матриці компетенцій в управлінні персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11 (17). С. 97–106. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-97-106](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-97-106) (Дата звернення - 26.09.2025)
11. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24> (Дата звернення - 09.10.2025)
12. Honcharenko O.G. Personnel assessment methods and their influence on the organizational systems efficiency. *Scientific Herald of Sivershchyna*. 2023. №2. Р. 63-75
13. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70> (Дата звернення - 09.10.2025)
14. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.
15. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. №7(25). URL:[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151) (Дата звернення - 09.10.2025)
16. Літинська В. А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С.61-71. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/_Litynska_223_2023_61-71.pdf (Дата звернення - 10.10.2025)
17. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 39. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/1335> (Дата звернення - 10.10.2025)

18. Гарматюк О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу. Тернопіль, ТНТУ 2022. С.8-10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf (Дата звернення - 10.10.2025)

19. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнесінформ*. 2022. № 1. С.423-432. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-423_431.pdf. (Дата звернення - 10.10.2025)

20. Соколовська В.В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93-98. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/16.pdf (Дата звернення - 03.11.2025)

21. Чорна Л.О., Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С.85-92. URL: https://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2024/Chorna_Shved.pdf (Дата звернення - 03.11.2025)

22. Швець, В. Я., Шуляр, Р. В., Богач, К. С., & Міхеев, Д. С. Управління ефективністю роботи проєктних команд в організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 120-130. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_120-130.pdf (Дата звернення - 03.11.2025)

23. Шпортько Г.Ю., Савич Е.С. Дослідження впливу стимулювання трудової діяльності персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №50. С. 224 -229. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (Дата звернення - 04.11.2025)

24. Балусева О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.

25. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784> (Дата звернення - 17.11.2025)
26. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf (Дата звернення - 17.11.2025)
27. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (Дата звернення - 17.11.2025)
28. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-12> (Дата звернення - 17.11.2025)
29. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 119–124. URL: <https://economyandsociety.in.ua/4988/4934> (Дата звернення - 18.11.2025)
30. Андріяш В. І., Є. Д. Костраба. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С.220-227.
31. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123–136.
32. Vakariuk L., Bernaziuk O., Blok N., Serdiuk O., Zilnyk N. Legal provision of social protection of employees in the conditions of martial law [Правове забезпечення соціального захисту працівників в умовах воєнного стану]. *Науковий вісник національного гірничого університету*. 2023. № 6. С. 141-148. URL:

http://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/6/06_2023_Vakariuk.pdf (Дата звернення - 18.11.2025)

33. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. №2(1). 13-26.

34. Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 125–131.

35. Матейко Х. Аспекти формування ефективної системи оцінки управлінських кадрів у організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю 16 травня 2024 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.

36. Kandel L. Effects of performance appraisal system on employees' performance in the joint venture banks of nepal. *Management Dynamics*. 2021. №24(1). P. 83-9

37. Жосан Г. В., Кириченко, Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 116–125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok> (Дата звернення - 18.11.2025)

38. Hamid Zainab, Shah Shawkat Ahmad. Juxtaposition of traditional and modern methods of performance appraisal in organizations // Promoting organizational performance through 5G and agile marketing. 2023. P. 245-266 URL: <https://www.igi-global.com/chapter/juxtaposition-of-traditional-and-modern-methods-of-performance-appraisal-in-organizations/313845> (Дата звернення - 18.11.2025)

39. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.

40. Кузнецова І. О., Кизилтау Б. К. Технологія оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами. *Науковий журнал Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7-8 (320-321). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/320-321/pdf/145-151.pdf> (Дата звернення - 18.11.2025)
41. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11-12 (153-154). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/00a9a772-104e-45a0-9c53-105230929295/content> (Дата звернення - 18.11.2025)
42. Мохненко, А. С., & Остроус, Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05> (Дата звернення - 20.11.2025)
43. Щєбликіна І. О. Оцінка кадрового персоналу організації в сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 139–146. (Дата звернення - 20.11.2025)
44. Юкіш В.В., Гриньох Н.В., Овчиннікова Т.В. Методи оцінки ефективності керівника організації. *Економічні студії*. 2017. № 2(15). С. 115 – 118.
45. Овчинникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. URL: <https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/32/3> (Дата звернення - 20.11.2025)
46. Сердюк О. І., Корнійчук А.С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 35-41. (Index Copernicus) URL: <https://apie.org.ua/uk/aktualn%D1%96-praktiki-upravl> (Дата звернення - 20.11.2025)
47. ТОВ «КОНТИ» Фінансова звітність. URL: <https://opendatabot.ua/c/25112243> (Дата звернення - 15.10.2025)

48. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 160–167.

49. Sopow, E. Aligning workplace wellness with global change: an integrated model. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33. No. 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/342567212_Aligning_workplace_wellness_with_global_change_an_integrated_model (Дата звернення - 20.11.2025)

50. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (Дата звернення - 20.11.2025)

51. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (Дата звернення - 20.11.2025)

52. Hoteit L., Perapechka S., El Hachem M., Stepanenko A. (2020) Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/alleviating-the-heavy-toll-of-the-global-skills-mismatch> (Дата звернення - 20.11.2025)

53. Нікітенко К. удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Economic Analysis. Volume 30. No. 1. Part 2*. 2020

54. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 21–23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306> (Дата звернення - 20.11.2025)

55. Піхняк Т. А., Нех І. А. Напрями удосконалення оцінки персоналу в системі організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. *Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах: матеріали Міжнародної*

науковопрактичної конференції. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.122-124.

56. Єршова Н., Вей Жень. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsiensis Economics*. 2025. Випуск №10. [URL:https://www.researchgate.net/396532830](https://www.researchgate.net/396532830) (Дата звернення - 20.11.2025)

57. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньопрофесійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 94 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Атестаційний Лист № _____

(Для робітників та фахівців/керівників)

Секція	Поля та Інформація
I. Загальні Відомості	
Повне ім'я атестованого:	_____
Посада, розряд:	_____
Структурний підрозділ:	_____
Стаж роботи на посаді:	_____ років, _____ місяців
Дата останньої атестації:	_____

II. Оцінка Безпосереднього Керівника

(Заповнюється безпосереднім керівником до засідання Комісії)

Критерій Оцінювання (за 4-бальною шкалою)	Оцінка*	Коментар/Обґрунтування
1. Дотримання посадових інструкцій (ВО/СС/ПТ)	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	_____
2. Дисципліна та трудова етика (ВО/СС/ПТ)	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	_____
3. Виконання планових завдань/норм виробітку (ПТ)	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	_____
4. Знання технологічних процесів (ПТ/СС)	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	_____
5. Навички управління та делегування (КЕРІВНИКИ)	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	_____
Загальна оцінка відповідності:	☐ Високий ☐ Достатній ☐ Обмежений	

* Шкала: 4 – Перевищує очікування, 3 – Відповідає очікуванням, 2 – Частково відповідає, 1 – Не відповідає.

III. Рішення Атестаційної Комісії

(Приймається за результатами вивчення документів та співбесіди)

Комісія, розглянувши надані матеріали та заслухавши атестованого, приймає рішення:

1. Загальний висновок Комісії:

- ☐ **Відповідає** займаній посаді.
- ☐ **Частково відповідає** займаній посаді (рекомендовано повторну атестацію).
- ☐ **Не відповідає** займаній посаді.

2. Рекомендації Комісії щодо розвитку/переміщення:

- ☐ Підвищення розряду/посади (з _____).
- ☐ Включення до кадрового резерву (з _____).
- ☐ Направлення на цільове навчання (з _____).
- ☐ Переведення на іншу посаду (з _____).

IV. Підписи та Ознайомлення

Посада	ПІБ	Підпис
Голова Комісії	_____	_____
Секретар Комісії	_____	_____
Атестований	З результатами ознайомлений:	_____
<i>Дата ознайомлення:</i> _____		

ПРОТОКОЛ ЗАСІДАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ № 12

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНТІ»

від 30 07 2025 р.

м. Київ, конференц-зала

Тема: Проведення чергової атестації персоналу Відділу управління якістю та стандартизації ТОВ «КОНТІ»

Присутні:

П. І. Б.		Посада в Комісії	Посада на підприємстві
Голова	Комісії:	Голова	Директор з персоналу
Іващенко І. А.	Комісії		
Секретар	Комісії:	Секретар	Спеціаліст відділу кадрів
Бетренко А. В.	Комісії		
Члени Комісії:			
Коваленко С. І.	Член Комісії	Начальник управління якістю	Відділу
Сидоренко О. П.	Член Комісії	Юрисконсульт	
Ткачук В. Р.	Член Комісії	Головний технолог	

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Розгляд та затвердження узагальнених результатів атестації **182 (ста вісімдесяти двох)** штатних одиниць Відділу управління якістю та стандартизації за період 2024–2025 рр.
2. Визначення відповідності працівників займаним посадам та затвердження рекомендацій.

ХІД ЗАСІДАННЯ:

1. **Слухали:** Доповідь Голови Комісії про дотримання процедури атестації згідно з внутрішнім Положенням ТОВ «КОНТИ». Секретар Комісії Бетренко А. В. ознайомив присутніх з узагальненими результатами оцінювання.
2. **Обговорили:** Індивідуальні та зведені показники ефективності. Загальна кількість атестованих становить 182 особи. За результатами оцінювання розподіл становив: **158 осіб** (86.8%) повністю відповідають посаді, **15 осіб** (8.2%) частково відповідають та **9 осіб** (4.9%) не відповідають займаній посаді.

ВИРІШИЛИ:

1. Затвердити узагальнені результати атестації персоналу Відділу управління якістю та стандартизації.
2. Визнати:
 - **158 (сто п'ятдесят вісім) працівників** такими, що **відповідають** займаній посаді.
 - **15 (п'ятнадцять) працівників** такими, що **частково відповідають** займаній посаді, з умовою проходження додаткового навчання протягом 3 місяців.
 - **9 (дев'ять) працівників** такими, що **не відповідають** займаній посаді.
3. На основі результатів атестації, відображених у зведеному звіті, розробити індивідуальні та групові плани підвищення кваліфікації.

Голова Комісії: _____ / Іващенко І. А.

Секретар Комісії: _____ / Бетренко А. В.

Примітка: *Даний документ є змодельованим і узагальненим автором дипломної роботи на основі типових форм внутрішньої документації ТОВ «КОНТИ» з метою демонстрації методики аналізу. Фактичні дані є конфіденційною інформацією і не підлягають розголошенню.*

Таблиця В.1 - Фінансова звітність форма №1 Баланс, форма №2 Звіт про фінансові результати ТОВ «КОНТІ» за 2024 р.

Дата звіту	26.03.2025		
Період	2024 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Постова Наталя Вікторівна		
КАТОТТГ	UA14120070010085843		
Кількість працівників	182		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 918,00	10 629,00
первісна вартість	1001	175 168,00	173 206,00
накопичена амортизація	1002	149 250,00	162 577,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	25 683,00	826
первісна вартість	1011	847 708,00	839 532,00
знос	1012	822 025,00	838 706,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	93	97
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	51 694,00	11 552,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	47 394,00	914
Виробничі запаси	1101	24 334,00	914
Незавершене виробництво	1102	3 905,00	
Готова продукція	1103	18 955,00	

Продовження таблиці В.1

Товари	1104	200	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341 330,00	310 535,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 786,00	1 218,00
з бюджетом	1135	2 609,00	1 963,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 402,00	1 402,00
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 375,00	2 442,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	429	8 185,00
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	278	867
Усього за розділом II	1195	404 201,00	326 124,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	455 895,00	337 676,00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54 052,00	54 052,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	1 055,00	1 055,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 224 334,00	-1 322 916,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	-1 169 227,00	-1 267 809,00

Продовження таблиці В.1

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 877,00	1 780,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	11 877,00	1 780,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	706 826,00	706 826,00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 212,00	93
товари, роботи, послуги	1615	249 948,00	240 255,00
розрахунками з бюджетом	1620	2 181,00	2 136,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	476	69
розрахунками з оплати праці	1630	2 202,00	652
за одержаними авансами	1635	1 621,00	389
за розрахунками з учасниками	1640	66 307,00	66 307,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	4 715,00	2 240,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	577 757,00	584 738,00
Усього за розділом III	1695	1 613 245,00	1 603 705,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	

Продовження таблиці В.1

В. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	455 895,00	337 676,00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	273 259,00	388 058,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	240 887,00	342 297,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	32 372,00	45 761,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	18 558,00	34 567,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	28 010,00	35 085,00
Витрати на збут	2150	20 491,00	42 679,00
Інші операційні витрати	2180	44 448,00	30 315,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
збиток	2195	42 019,00	27 751,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		0
Інші доходи	2240	4	13
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	9 290,00	234 955,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0

Кінець таблиці В.1

Інші витрати	2270	47 277,00	15 028,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
збиток	2295	98 582,00	277 721,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-342 415,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
збиток	2355	98 582,00	620 136,00
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		-52 021,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	-52 021,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	-52 021,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-98 582,00	-672 157,00

Таблиця Г.1 - Фінансова звітність ф.1 Баланс, ф.2 Звіт про фінансові результати
ТОВ «КОНТІ» за 2023 р.

Дата звіту	28.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Постова Наталя Вікторівна		
КАТОТТГ	UA800000000000126643		
Кількість працівників	264		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	44 818,00	25 918,00
первісна вартість	1001	177 476,00	175 168,00
накопичена амортизація	1002	132 658,00	149 250,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	37 024,00	25 683,00
первісна вартість	1011	883 503,00	847 708,00
знос	1012	846 479,00	822 025,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	86	93
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	342 415,00	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	424 343,00	51 694,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	76 663,00	47 375,00
Виробничі запаси	1101	42 758,00	24 334,00

Продовження таблиці Г.1

Незавершене виробництво	1102	4 907,00	3 886,00
Готова продукція	1103	17 791,00	18 955,00
Товари	1104	11 207,00	200
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	382 891,00	341 362,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 549,00	1 786,00
з бюджетом	1135	2 596,00	2 609,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 402,00	1 402,00
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	683	10 327,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	79	429
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 886,00	273
Усього за розділом II	1195	468 347,00	404 161,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2 793,00	
Баланс	1300	895 483,00	455 855,00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54 052,00	54 052,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	52 021,00	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	1 055,00	1 055,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-604 190,00	-1 224 326,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	

Продовження таблиці Г.1

Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом І	1495	-497 062,00	-1 169 219,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	1 068 850,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73 404,00	11 877,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1 142 254,00	11 877,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	150 110,00	706 826,00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 164,00	1 212,00
товари, роботи, послуги	1615	46 505,00	249 948,00
розрахунками з бюджетом	1620	792	2 181,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	319	476
розрахунками з оплати праці	1630	1 802,00	2 202,00
за одержаними авансами	1635	20 197,00	1 621,00
за розрахунками з учасниками	1640	0	66 307,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	4 339,00	4 715,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	25 063,00	577 709,00
Усього за розділом III	1695	250 291,00	1 613 197,00

Продовження таблиці Г.1

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	895 483,00	455 855,00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	388 058,00	642 543,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	342 297,00	565 096,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	45 761,00	77 447,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	34 567,00	7 473,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	35 085,00	33 362,00
Витрати на збут	2150	42 679,00	68 519,00
Інші операційні витрати	2180	30 315,00	38 491,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
збиток	2195	27 751,00	55 452,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		-343
Інші доходи	2240	13	20

Продовження таблиці Г.1

Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	234 955,00	25 777,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	15 028,00	270 619,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
збиток	2295	277 721,00	352 171,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-342 415,00	63 313,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
збиток	2355	620 136,00	288 858,00
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	-52 021,00	-2 381,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-52 021,00	-2 381,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-52 021,00	-2 381,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-672 157,00	-291 239,00
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	253 349,00	362 722,00
Витрати на оплату праці	2505	58 120,00	73 558,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 462,00	13 202,00
Амортизація	2515	8 646,00	30 141,00
Інші операційні витрати	2520	71 274,00	60 231,00
Разом	2550	400 851,00	539 854,00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 405 237,00	5 405 237,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 405 237,00	5 405 237,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-114,73	-53,44
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-114,73	-53,44
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	572 086,00	856 767,00

Продовження таблиці Г.1

Повернення податків і зборів	3005	2	11
у тому числі податку на додану вартість	3006		0
Цільового фінансування	3010	219	1 262,00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0
Надходження від повернення авансів	3020	732	6 037,00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	7 084,00	4 236,00
Надходження від операційної оренди	3040	45	985
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0
Надходження від страхових премій	3050		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0
Інші надходження	3095	130 345,00	157 424,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	473 547,00	685 886,00
Праці	3105	45 927,00	73 328,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	10 142,00	16 778,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	26 456,00	43 981,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	15 338,00	26 795,00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	11 118,00	17 186,00
Витрачання на оплату авансів	3135	144 821,00	175 761,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	49	2 543,00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0
Інші витрачання	3190	2 055,00	3 491,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7 516,00	24 954,00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205	5 484,00	19 329,00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0

Кінець таблиці Г.1

Надходження від погашення позик	3230		0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250		0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	890	329
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275		0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	4 594,00	19 000,00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305		0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Вкуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350		16 390,00
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360	9 318,00	21 151,00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	2 442,00	6 449,00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0
Інші платежі	3390		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-11 760,00	-43 990,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	350	-36
Залишок коштів на початок року	3405	79	141
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		-26
Залишок коштів на кінець року	3415	429	79

Таблиця Д.1 - Фінансова звітність ф.1 Баланс, ф.2 Звіт про фінансові результати
ТОВ «КОНТИ» за 2022 р.

Дата звіту	28.02.2023		
Період	2022 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Постова Наталя Вікторівна		
КАТОТТГ	UA800000000000126643		
Кількість працівників	544		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 271,00	44 818,00
первісна вартість	1001	177 736,00	177 476,00
накопичена амортизація	1002	125 465,00	132 658,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	325 284,00	37 024,00
первісна вартість	1011	928 656,00	883 503,00
знос	1012	603 372,00	846 479,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68	86
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	279 102,00	342 415,00
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	656 725,00	424 343,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	120 000,00	76 564,00
Виробничі запаси	1101	64 346,00	42 758,00
Незавершене виробництво	1102	5 059,00	4 904,00
Готова продукція	1103	49 961,00	17 705,00
Товари	1104	634	11 197,00

Продовження таблиці Д.1

Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	442 631,00	383 047,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 857,00	3 549,00
з бюджетом	1135	1 862,00	2 596,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 402,00	1 402,00
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	339	683
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	141	79
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 020,00	1 892,00
Усього за розділом II	1195	580 850,00	468 410,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	2 793,00
Баланс	1300	1 237 575,00	895 546,00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54 052,00	54 052,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	54 402,00	52 021,00
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	1 055,00	1 055,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-315 221,00	-604 079,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	-205 712,00	-496 951,00

Продовження таблиці Д.1

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	1 205 354,00	1 068 850,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64 068,00	73 404,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1 269 422,00	1 142 254,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	46 872,00	150 110,00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 044,00	1 164,00
товари, роботи, послуги	1615	83 880,00	46 457,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 454,00	792
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	1 379,00	319
розрахунками з оплати праці	1630	5 743,00	1 802,00
за одержаними авансами	1635	6 163,00	20 197,00
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	13 539,00	4 339,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 791,00	25 063,00
Усього за розділом III	1695	173 865,00	250 243,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	

Продовження таблиці Д.1

Баланс	1900	1 237 575,00	895 546,00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	642 543,00	1 241 942,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	565 096,00	1 070 504,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	77 447,00	171 438,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	7 473,00	7 226,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	33 362,00	42 251,00
Витрати на збут	2150	68 519,00	159 880,00
Інші операційні витрати	2180	38 491,00	35 017,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
збиток	2195	55 452,00	58 484,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	-343	803
Інші доходи	2240	20	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	25 777,00	25 245,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	270 619,00	364 533,00

Продовження таблиці Д.1

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
збиток	2295	352 171,00	447 459,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	63 313,00	80 478,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
збиток	2355	288 858,00	366 981,00
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	-2 381,00	-1 984,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 381,00	-1 984,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 381,00	-1 984,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-291 239,00	-368 965,00
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	362 722,00	770 968,00
Витрати на оплату праці	2505	73 558,00	154 462,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 202,00	29 443,00
Амортизація	2515	30 141,00	89 099,00
Інші операційні витрати	2520	60 231,00	124 296,00
Разом	2550	539 854,00	1 168 268,00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 405 237,00	5 405 237,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 405 237,00	5 405 237,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-53,44	-67,89
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-53,44	-67,89
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	856 767,00	1 541 440,00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	11	3 666,00
Цільового фінансування	3006		0
	3010	1 262,00	3 851,00

Продовження таблиці Д.1

Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0
Надходження від повернення авансів	3020	6 037,00	716
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	4 236,00	8 037,00
Надходження від операційної оренди	3040	985	5 831,00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0
Надходження від страхових премій	3050		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0
Інші надходження	3095	157 424,00	143 642,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	685 886,00	1 291 636,00
Праці	3105	73 328,00	125 887,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	16 778,00	31 699,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	43 981,00	51 303,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	26 795,00	20 536,00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	17 186,00	30 767,00
Витрачання на оплату авансів	3135	175 761,00	115 331,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 543,00	829
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0
Інші витрачання	3190	3 491,00	6 089,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	24 954,00	84 409,00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205	19 329,00	10
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230		0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0

Кінець таблиці Д.1

Інші надходження	3250		0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	329	9 120,00
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275		0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	19 000,00	-9 110,00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305		0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350	16 390,00	46 404,00
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360	21 151,00	21 980,00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	6 449,00	7 005,00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0
Інші платежі	3390		221
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-43 990,00	-75 610,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-36	-311
Залишок коштів на початок року	3405	141	476
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-26	-24
Залишок коштів на кінець року	3415	79	141

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Автор

Асєєва

Науковий керівник / Експерт

Смалійчук

ІД документа

333178807

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

1/25/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

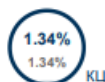
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16624

Кількість слів



КЦ

136192

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв	8	13
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	0	13
Білі знаки	0	0
Парафрази (SmartMarks)	a	40

Підсумок

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Ассєва Аліна Василівна

Представництво Датської Ради у справах біженців в
Україні

Радник з питань управління персоналом

Ефективність функціонування системи управління людськими ресурсами є невід'ємною передумовою організаційного розвитку та якісного зростання компетентності членів усього колективу. У цьому контексті оцінювання персоналу виступає як критично важливий інструмент аналітичного забезпечення кадрового менеджменту. Процес оцінювання дає можливість генерувати цінні інформаційні ресурси, необхідні для стратегічного планування, зокрема щодо: актуальних потреб підприємства у фахівцях відповідної кваліфікації; рівня розвитку трудового потенціалу; формування психологічного портрету працівників, включаючи їхні професійні переваги та кваліфікаційні прогалини; а також ідентифікації мотиваційних потреб. На основі вищезазначених даних забезпечується успішне вирішення кадрових завдань і створюються оптимальні умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Таким чином, оцінювання персоналу є ключовим елементом і необхідною складовою дієвої управлінської системи, інтегрованою безпосередньо в структуру сучасного кадрового менеджменту.

Ефективність функціонування будь-якої сучасної організації визначається її здатністю досягати стратегічних цілей, що безпосередньо залежить від максимальної віддачі та якості людського капіталу. У цьому контексті оцінювання персоналу набуває статусу ключового інструментарію, інтегрованого в систему управління та контролю. Сутність цього процесу полягає у встановленні міри відповідності професійних умінь, трудової поведінки та кількісних/якісних результатів діяльності працівника визначеним вимогам посади та організації виробництва. Систематичне застосування оцінювання забезпечує не лише контроль, а й підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства шляхом виявлення розривів між фактичними та запланованими показниками, що дає змогу розробляти обґрунтовані управлінські заходи.

444

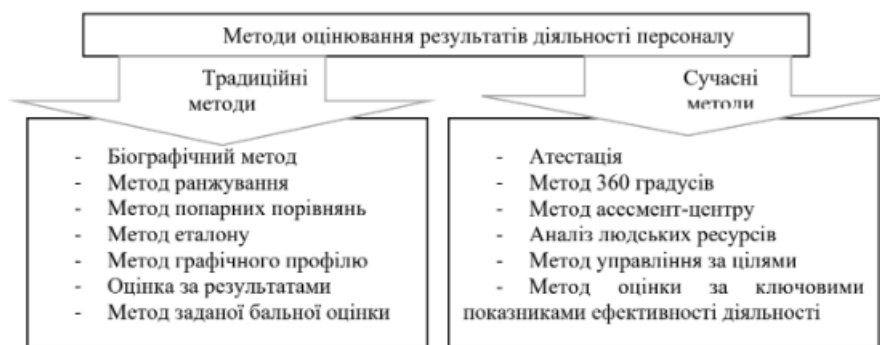
Системне значення оцінювання розкривається через реалізацію трьох взаємопов'язаних груп цілей: адміністративні, мотиваційні та інформаційні. Зокрема, адміністративні цілі зосереджені на забезпеченні об'єктивності кадрових рішень, включаючи справедливе управління компенсацією та формування кадрового резерву. З іншого боку, мотиваційні цілі спрямовані на стимулювання продуктивності шляхом надання конструктивного зворотного зв'язку, який підвищує саморефлексію, а також через чіткий зв'язок між результатами та винагородою, що слугує основою для планування кар'єрного зростання. Нарешті, інформаційні цілі забезпечують діагностичну функцію: збір даних необхідний для виявлення потреб у навчанні та розвитку та для аналізу ефективності запроваджених HR-політик та програм [1].

Важливо зазначити, що оцінювання виконує також низку критичних функцій: контролюючу (моніторинг відповідності стандартам), орієнтуючу (надання зворотного зв'язку та визначення напрямків розвитку), розвиваючу (ідентифікація прогалин для навчання) та мотиваційну (стимулювання через визнання досягнень). Однак, попри методологічну значущість, існують практичні проблеми, що нівелюють об'єктивність результатів. Ключові труднощі включають упередженість оцінювачів, неправильний вибір методів, а також, і це найважливіше, незастосування отриманих даних на практиці. Таким чином, оцінювання персоналу є критичним системним імперативом для досягнення цілей організації, але його успішність залежить від методологічної досконалості та послідовної інтеграції його результатів у стратегічний процес управління людськими ресурсами.

З точки зору управлінського аналізу, система оцінювання базується не на загальних результатах, а на вимірюваних результатах діяльності персоналу. У цьому контексті, результативність та ефективність діяльності персоналу є основними кількісними критеріями, які застосовуються в процесі управління продуктивністю праці, дозволяючи проводити кількісне співставлення фактичних показників із визначеними нормативами або бенчмарками галузі. Комплексність оцінювання вимагає залучення як внутрішніх метрик діяльності, так і зовнішніх експертних висновків. Зміст і способи оцінювання суттєво залежать від цільового призначення останнього, що охоплює широке коло завдань: від оцінювання кандидатів та перевірки відповідності посаді до формування кадрового резерву, планування кар'єри та визначення системи стимулювання. Успішність впровадження системи оцінювання прямо корелює з узгодженням обраної методології оцінювання, критеріїв та правил із конкретними стратегічними завданнями організації та погодженням з персоналом, що підлягає регулярному моніторингу [2].

Критерії оцінювання персоналу являють собою показники, які відображають ступінь прояву професійних, особистісних рис, ефективності роботи та трудової поведінки. Вони можуть мати кількісне (бальне фіксування результатів оцінювання) або якісне (описи та ситуаційні приклади результатів діяльності працівників) вираження. Створення цих критеріїв має базуватися на стандартах професії з обов'язковим врахуванням специфічних вимог керівника підрозділу, який виступає в ролі ключового експерта. Залучення лінійних керівників дозволяє HR-службі мінімізувати суб'єктивність та забезпечити релевантність вибору методик.

Методичні підходи до оцінювання умовно поділяються на традиційні та сучасні (рис. 1). Традиційні методи (ранжування, метод парних порівнянь, біографічний підхід, бальне оцінювання) відрізняються простотою впровадження та низькою витратністю. Однак їхній ключовий недолік полягає в ігноруванні особистих рис та потенціалу працівників, що робить їх частково застарілими. Сучасні методи є більш комплексними та прогностично валідними. Вони акцентують увагу на оцінці підрозділу як цілісної одиниці, враховують результати роботи всього персоналу та важливість постійного професійного розвитку [3].



Рисуюнок 1 – Методи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Ефективність системи оцінювання гарантується дотриманням п'яти фундаментальних принципів:

- комплексність;
- регулярність;
- дієвість;
- об'єктивність;
- прозорість.

Процес оцінювання структуровано у декілька послідовних етапів. На першому етапі відбувається визначення мети (преміювання, підвищення, навчання) та розробка SMART-критеріїв (Specific - конкретні, Measurable - вимірювані, Achievable - досяжні, Relevant - релевантні, Time-bound – обмежені в часі). Це задає орієнтир для вибору адекватних методів оцінювання (традиційних або сучасних) та графіку проведення.

Наступний, аналітичний етап, включає детальне вивчення діяльності працівника для створення профілю посади. На основі цього профілю формуються кількісні критерії (результативність) та якісні/поведінкові критерії (компетентності, відповідність цінностям підприємства), які повинні бути валідизовані та узгоджені зі стратегією організації.

На основі комплексних результатів оцінювання формуються обґрунтовані управлінські рішення. Вони стосуються мотивації та компенсації (підвищення зарплати, премії), кар'єрного зростання (просування, включення до кадрового резерву) або корекції діяльності (переведення, навчання або припинення співпраці) [4].

Кінцевим, але критично важливим етапом є розроблення Індивідуальних планів розвитку (ІПР). Це структурований документ, що спільно формується керівником і працівником, і містить SMART-цілі та конкретні методи їх досягнення: освітні заходи, практична діяльність (job rotation), менторство та коучинг. Успішна реалізація системи оцінювання залежить від інтеграції її результатів у загальну стратегію управління персоналом, що забезпечує неперервний розвиток працівників та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Напрямки удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу вимагають відходу від застарілих формалізованих систем до комплексного та гнучкого підходу. Сучасна модель оцінювання має інтегрувати не лише досягнення кількісних показників (KPIs), але й аналіз компетентностей (м'яких навичок, лідерства) та потенціалу працівника до зростання.

Ключовою трансформацією є перехід від рідкісних, стресових щорічних зустрічей до системи безперервного зворотного зв'язку (Continuous Feedback). Це передбачає регулярні короткі обговорення прогресу («чек-іни») та надання конструктивного

446

оцінювання «тут і зараз», а також активне використання багатостороннього (метод 360 градусів) оцінювання для забезпечення максимальної об'єктивності.

Для підтримки цієї системи критично важливим є впровадження цифрових інструментів та People Analytics. Автоматизація збору даних через HRM-системи дозволяє мінімізувати суб'єктивність, а використання аналітики дає змогу виявляти закономірності та здійснювати предиктивне прогнозування ефективності та ризиків [5].

Нарешті, вважаємо, що оцінювання має бути не каральним процесом, а існувати як інструмент розвитку. Результати оцінювання повинні мати прямий зв'язок з формуванням індивідуальних планів розвитку (IDP), навчанням та менторством. Таким чином, удосконалення оцінювання трансформує HR-процес у стратегічний інструмент управління талантами, що підвищує залученість та формує високоефективну корпоративну культуру.

Таким чином, оцінювання персоналу є стратегічним імперативом для організаційного розвитку, перетворюючись із простого інструменту контролю на ключовий елемент управління талантами. Його головна мета – забезпечити відповідність між людським капіталом та стратегічними цілями компанії, генеруючи інформацію для об'єктивних адміністративних рішень та потужного мотиваційного й розвиваючого впливу. Успішна система оцінювання вимагає переходу від застарілих формалізованих підходів до комплексних сучасних методів (таких як метод 360 градусів та Ассесмент-центр) та впровадження безперервного зворотного зв'язку і People Analytics. Лише завдяки об'єктивності, регулярності та інтеграції результатів у формування індивідуальних планів розвитку (ІПР), оцінювання стає дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності та формування високоефективної корпоративної культури.

Список літератури

1. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. Успіхи та досягнення в паузі. 2024. №1. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9771/9824>
2. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.
3. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36.
4. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431.
5. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

