

**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: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Технології оцінювання персоналу на підприємствах»
(назва теми)

здобувача Лещенка Андрія Ігоровича

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Дмитрук Сергій Миколайович

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, 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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2025 р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2025 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Лещенку Андрію Ігоровичу
Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Технології оцінювання персоналу на підприємствах»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«БІЛАГРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	ЗАСАДИ	ТЕХНОЛОГІЙ
	(назва розділу)		
Розділ 2	АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»		

(назва розділу)	
Розділ 3	ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процеси впровадження та використання технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».
Предмет дослідження:	теоретико-методичні засади та практичні аспекти застосування технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

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

У розділі 1	– розкрити сутність, роль і значення оцінювання персоналу в системі управління підприємством; – охарактеризувати методи та технологічні підходи до оцінювання персоналу, визначити їх переваги, недоліки та сфери застосування; – дослідити нормативно-правове й методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу;
У розділі 2	– надати організаційно-економічну характеристику діяльності та кадрового потенціалу підприємства ТОВ «БІЛАГРО»; – проаналізувати практики, технології та процедури оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»; – оцінити ефективність системи оцінювання персоналу на основі результатів опитування працівників ТОВ «БІЛАГРО»;
У розділі 3	– розробити пропозиції щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»; – обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

доцент Дмитрук С.М.
(ініціали, прізвище)
26 вересня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Лещенко А.І.
(ініціали, прізвище)
26 вересня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:

«Технології оцінювання персоналу на підприємствах»

Дипломна робота виконана на 75 сторінках основного тексту і містить 29 таблиць та 1 рисунок. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, роль і значення оцінювання персоналу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати методи та технологічні підходи до оцінювання персоналу, визначити їх переваги, недоліки та сфери застосування;
- дослідити нормативно-правове й методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності та кадрового потенціалу підприємства ТОВ «БІЛАГРО»;
- проаналізувати практики, технології та процедури оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»;
- оцінити ефективність системи оцінювання персоналу на основі результатів опитування працівників ТОВ «БІЛАГРО»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Об'єкт дослідження: процеси впровадження та використання технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти застосування технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Методи дослідження: аналіз і синтез, абстрагування та узагальнення, порівняльний аналіз (теоретичний блок); анкетування, спостереження та аналіз документів (емпіричний блок); статистичний аналіз і факторно-критеріальне оцінювання (кількісний блок); системний підхід (для розгляду технологій оцінювання як взаємопов'язаної сукупності).

Ключові слова: *оцінювання персоналу, технологія оцінювання, атестація, компетентнісна модель, HRM-система, зворотний зв'язок, факторно-критеріальна методика, індивідуальний план розвитку, кадровий потенціал, продуктивність праці, ТОВ «БІЛАГРО».*

Key words: personnel evaluation, evaluation technology, certification, competency model, HRM system, feedback, factor-criterion methodology, individual development plan, human resources potential, labour productivity, LLC «BILAGRO».

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної
програми «Менеджмент персоналу»
Леценка Андрія Ігоровича
на тему «Технології оцінювання персоналу на підприємствах»

1. *Актуальність теми.* В умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності підвищення ефективності використання трудового потенціалу особливої актуальності набуває вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємствах. Сучасні підприємства дедалі більше потребують не лише контролю результатів праці, а й формування прозорих, об'єктивних і комплексних систем оцінювання, здатних забезпечити мотивацію персоналу, професійний розвиток працівників, підтримку кадрової стабільності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах цифровізації процесів управління персоналом зростає роль сучасних технологій оцінювання персоналу, зокрема компетентнісного підходу, автоматизованих систем управління персоналом, аналітики кадрових даних, систем регулярного зворотного зв'язку та цифрових інструментів моніторингу результативності працівників. Особливої значущості зазначена проблематика набуває для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, високою залежністю від професійної компетентності персоналу та необхідністю забезпечення кадрової стійкості в умовах сучасних економічних викликів. У зв'язку з цим тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, сучасною та має практичне значення.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота має логічну структуру, послідовний виклад матеріалу та загалом відповідає основним вимогам до кваліфікаційних бакалаврських робіт. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади оцінювання персоналу, розкрито сутність, функції, принципи та сучасні методи оцінювання персоналу, систематизовано підходи до класифікації методів оцінювання, а також охарактеризовано нормативно-правове та методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу в Україні. У другому розділі проведено аналіз діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «БІЛАГРО», досліджено особливості функціонування системи оцінювання персоналу на підприємстві, проаналізовано існуючі методи оцінювання працівників, результати анкетування персоналу та виявлено основні проблеми у сфері оцінювання персоналу. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу, зокрема шляхом упровадження компетентнісного підходу, факторно-критеріальної методики оцінювання, системи регулярного зворотного зв'язку, елементів цифровізації процесів оцінювання та автоматизованих інструментів управління персоналом, а також обґрунтовано очікувані соціально-економічні результати від упровадження запропонованих заходів.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* Автором узагальнено сучасні підходи до оцінювання персоналу та систематизовано основні технології й інструменти оцінювання працівників у сучасних організаціях. У роботі наведено характеристику сучасних методів оцінювання персоналу, цифрових інструментів управління персоналом та підходів до автоматизації процесів оцінювання, зокрема компетентнісного підходу, факторно-критеріального оцінювання, систем регулярного зворотного зв'язку, аналітики кадрових даних та автоматизованих систем управління персоналом. Автором проведено аналіз існуючої системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО», досліджено особливості організації процесу оцінювання працівників, результати анкетування персоналу та визначено основні проблеми функціонування системи оцінювання на підприємстві. На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу шляхом упровадження компетентнісної моделі, факторно-критеріальної методики оцінювання, системи регулярного зворотного зв'язку та елементів цифровізації процесів управління персоналом. Запропоновані рекомендації враховують специфіку діяльності агропромислового

підприємства та спрямовані на підвищення об'єктивності оцінювання, ефективності використання кадрового потенціалу й удосконалення системи управління персоналом підприємства.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні положення роботи ґрунтуються на аналізі сучасних наукових підходів до оцінювання персоналу, використання сучасних технологій управління персоналом та цифровізації процесів оцінювання працівників. У роботі використано актуальні вітчизняні наукові джерела та нормативно-правові акти, що дозволило комплексно розкрити сутність, функції, методи та інструменти оцінювання персоналу, а також особливості їх застосування у діяльності підприємств агропромислового сектору. Практичні рекомендації, запропоновані автором, мають прикладне значення та спрямовані на вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» шляхом упровадження компетентнісного підходу, факторно-критеріальної методики оцінювання, системи регулярного зворотного зв'язку, елементів цифровізації процесів оцінювання та автоматизованих інструментів управління персоналом. Окремі положення роботи можуть бути використані або адаптовані іншими підприємствами агропромислового сектору для підвищення об'єктивності оцінювання персоналу, розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління персоналом.

5. *Наявність недоліків.* Незважаючи на загально позитивне враження від кваліфікаційної бакалаврської роботи, окремі положення дослідження мають дискусійний або дещо описовий характер. У теоретичному розділі роботи недостатньо представлено сучасні зарубіжні наукові підходи до оцінювання персоналу та цифровізації процесів управління персоналом, що дещо обмежує глибину порівняльного аналізу досліджуваної проблематики. Окремі аналітичні положення у другому та третьому розділах потребували б більшої деталізації економічного обґрунтування запропонованих заходів і ширшого використання кількісних показників ефективності. Поряд із цим у роботі місцями простежується переважання описового викладу матеріалу над критичним аналізом окремих наукових підходів і практичних аспектів оцінювання персоналу. У тексті також трапляються окремі стилістичні та редакційні неточності. Зазначені зауваження не мають принципового характеру та загально не знижують позитивного враження від кваліфікаційної бакалаврської роботи.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 58 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Дмитрук С.М.

13.05.2026

Дмитрук С.М.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Лещенка Андрія Ігоровича

Тема- «Технології оцінювання персоналу на підприємствах»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку організацій та управління персоналом. Процеси адаптації нових працівників відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств, а використання менторства та наставництва сприяє швидшому професійному становленню працівників, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Дослідження цієї тематики є доцільним та має практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом.

Якість проведеного дослідження: Робота виконана на належному теоретичному та практичному рівнях. Автором опрацьовано достатню кількість наукових джерел, проведено аналіз сучасних підходів до менторства та наставництва в процесі адаптації працівників. Матеріал викладено логічно, послідовно та структуровано, висновки є обґрунтованими та відповідають поставленим завданням дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: До позитивних рис роботи слід віднести актуальність обраної теми, комплексний підхід до її дослідження, ґрунтовний аналіз теоретичних аспектів проблематики та практичну спрямованість запропонованих рекомендацій. Робота характеризується чіткою структурою, логічністю викладення матеріалу та належним рівнем оформлення.

Зауваження: До роботи суттєвих зауважень немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Запропоновані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств та організацій для вдосконалення процесу адаптації персоналу, розвитку систем наставництва та менторства, а також підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Директор ТОВ «БЛАГРО»

Кордубан Ю. В.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Сутність, роль і значення оцінювання персоналу в системі управління підприємством	8
1.2 Методи та технологічні підходи до оцінювання персоналу: характеристика, переваги та сфери застосування	16
1.3. Нормативно-правове та методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу	31
2.2. Аналіз технології та процедури оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»	37
2.3. Оцінювання ефективності існуючої системи оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» ..	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»	46
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» ...	47
3.2. Обґрунтування соціально-економічних ефектів від упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби та прискореної цифровізації управлінських процесів людський капітал стає головним стратегічним ресурсом підприємства. Ефективне використання цього ресурсу неможливе без систематичного і науково обґрунтованого оцінювання персоналу. Нестеренко В. Ю., Лоза О. О. та Болотова Т. М. стверджують, що «оцінювання працівників розглядають як важливий механізм підвищення продуктивності праці, удосконалення кадрової політики та загального зміцнення ефективності функціонування підприємства» [19]. На переважній більшості вітчизняних підприємств системи оцінювання або відсутні, або функціонують у спрощеній і формальній формі, що суттєво знижує якість управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Особливої гостроти проблема набуває в контексті воєнного стану в Україні та необхідності відновлення економіки у повоєнний період. В умовах кадрового дефіциту, який посилюється міграцією трудових ресурсів і мобілізацією, підприємства вимушені максимально ефективно використовувати наявний персонал, що потребує об'єктивної і регулярної оцінки кожного працівника. Крім того, активне впровадження HRM-систем і цифрових платформ відкриває нові технологічні можливості для автоматизації оцінювання. Варіс І. та ін. обґрунтовують, що «цифрова трансформація HR-процесів дозволяє оптимізувати роботу, покращити процедури та операції з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість» [6], що принципово змінює технологію проведення оцінювання.

Незважаючи на значний науковий доробок з питань оцінювання персоналу, у вітчизняній практиці досі відсутній системний підхід до вибору й поєднання методів оцінювання з урахуванням специфіки підприємства та категорій персоналу. Ситник Й. С. та Юрченко Г. М. констатують, що «у вітчизняній практиці оцінювання персоналу простежуються відсутність комплексності, надання переваги спрощеним процедурам, зосередженість на короткостроковій перспективі та відсутність конструктивного зворотного зв'язку» [25]. Зазначені

проблеми обумовлюють актуальність дослідження технологій оцінювання персоналу як комплексної системи, що поєднує правові, методичні та інформаційно-технологічні елементи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання персоналу знайшли відображення у працях значної кількості вітчизняних і зарубіжних дослідників. Теоретичні та методичні основи оцінювання персоналу розкриті у навчальних посібниках Цимбалюк С. О. і Білик О. М. [28], Дяків О. П. та ін. [12], Балановської Т. І. та ін. [4]. Класифікацію методів оцінювання та їх порівняльний аналіз здійснили Атанасов М. В. [3], Сиволап Л. А. і Галіцина А. О. [24], Лобода І. О. і Гуцан О. М. [18]. Питання побудови компетентнісних систем оцінювання дослідили Кучинський В. А. і Долина І. В. [16]. Цифровізацію HR-процесів і роль HRM-систем в оцінюванні персоналу обґрунтували Варіс І. та ін. [6]. Економічне обґрунтування методів оцінки результативності трудових ресурсів розробили Фокіна-Мезенцева К. В. і Якубцов О. В. [27].

Разом із тим у більшості існуючих досліджень оцінювання персоналу розглядається або як окрема процедура атестації, або як набір ізольованих методів. Комплексний технологічний підхід до оцінювання, що поєднує вибір методів, організаційні процедури, нормативно-правову базу та сучасні цифрові інструменти в єдину систему, лишається недостатньо розробленим. Практичні аспекти впровадження технологій оцінювання на конкретному підприємстві у конкретній галузі також потребують більш детального дослідження.

Мета роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, роль і значення оцінювання персоналу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати методи та технологічні підходи до оцінювання персоналу, визначити їх переваги, недоліки та сфери застосування;

- дослідити нормативно-правове й методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності та кадрового потенціалу підприємства ТОВ «БІЛАГРО»;
- проаналізувати практики, технології та процедури оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»;
- оцінити ефективність системи оцінювання персоналу на основі результатів опитування працівників ТОВ «БІЛАГРО»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Об'єкт дослідження: процеси впровадження та використання технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти застосування технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Методи теоретичного пізнання: аналіз і синтез – для вивчення наукових підходів до визначення поняття оцінювання персоналу та систематизації його видів; абстрагування та узагальнення – для формулювання авторського визначення і класифікаційних схем; порівняльний аналіз – для характеристики переваг і недоліків окремих методів оцінювання. Емпіричні методи: анкетування, спостереження та аналіз документів – для збирання первинних даних про стан системи оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві. Кількісні методи: статистичний аналіз і факторно-критеріальне оцінювання – для розрахунку показників ефективності праці персоналу. Системний підхід застосовувався для розгляду технологій оцінювання як взаємопов'язаної сукупності методів, процедур, нормативних вимог і технологічних інструментів.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методичну основу дипломної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, оцінювання і розвитку людських ресурсів. Нормативно-правову базу утворюють Кодекс законів про працю України [14] та Закон України «Про професійний розвиток працівників» [23]. Практична частина дослідження ґрунтується на первинних даних підприємства: фінансовій і статистичній звітності, штатному розписі, документах щодо проведення атестацій, результатах анкетування персоналу. Додатковими джерелами інформації слугують аналітичні матеріали, методичні посібники та електронні бази даних наукових публікацій.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні технологій оцінювання персоналу як системи, що поєднує методичні, організаційні та цифрові елементи. Зокрема:

- уточнено поняття «технологія оцінювання персоналу» як упорядкованої сукупності методів збирання, аналізу та інтерпретації інформації про характеристики і результати діяльності працівника, що реалізується через стандартизовані процедури відповідно до стратегічних цілей підприємства;

- систематизовано класифікацію методів оцінювання персоналу за трьома критеріями: за підходом до вимірювання (кількісні, якісні, комбіновані), за формою проведення (індивідуальні, групові, комбіновані) та за способом збору даних (тестові, анкетні, експертні, автоматизовані);

- розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу досліджуваного підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів та HRM-технологій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу можуть бути використані у практиці HR-менеджменту підприємств різних форм власності та галузей. Запропонований комплекс методів і технологічних процедур дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, мінімізувати суб'єктивізм управлінських рішень і забезпечити прозорість системи розвитку та мотивації персоналу.

Результати дослідження можуть також бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Кадровий менеджмент» і «HR-технології».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади технологій оцінювання персоналу: розкрито сутність і класифікацію оцінювання, охарактеризовано методи та технологічні підходи, проаналізовано нормативно-правове і методичне забезпечення. У другому розділі здійснено аналіз системи оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення технологій оцінювання та розраховано ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, роль і значення оцінювання персоналу в системі управління підприємством

Оцінювання персоналу є одним із ключових елементів сучасної системи управління людськими ресурсами. В умовах динамічного ринкового середовища, де конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається якістю і потенціалом його людського капіталу, потреба у науково обґрунтованих підходах до оцінювання персоналу набуває стратегічного значення. У науковій літературі існує значна кількість трактувань цього поняття, які відображають різні аспекти та акценти даної управлінської процедури.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу» свідчить про багатовимірність цього процесу та різноманітність підходів до його трактування. Ситник Й. С. та Юрченко Г. М., узагальнюючи позиції вітчизняних науковців, зазначають, що оцінювання персоналу переважно розглядається як процес визначення відповідності працівника вимогам посади, рівню професійної підготовки та результатам праці [25].

Цимбалюк С. О. та Білик О. М. визначають оцінювання персоналу як важливий елемент системи управління персоналом і контролю, підкреслюючи його значення для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та ефективного використання працівників [28].

Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. виокремлюють три ключові складові системи оцінювання персоналу: зміст оцінки, методи оцінки та процедуру її проведення. При цьому зміст оцінювання, на думку авторів, охоплює оцінку

особистісних характеристик працівника, оцінку процесу праці та оцінку результатів трудової діяльності [24].

Балановська Т. І. та ін. розглядають оцінювання персоналу як важливий інструмент управлінського впливу, наголошуючи на необхідності системного підходу до добору, оцінювання та професійного розвитку працівників [4]. Атанасов М. В. характеризує оцінювання персоналу як невід’ємну складову ефективного управління персоналом, що дає змогу отримати інформацію про професійні можливості працівників, їхній потенціал і перспективи подальшого розвитку в організації [3].

Узагальнення основних наукових підходів до трактування поняття «оцінювання персоналу» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «оцінювання персоналу» у наукових джерелах

Автор / джерело	Визначення	Ключовий акцент
Ситник, Юрченко	Оцінювання персоналу розглядається як процес визначення відповідності працівника вимогам посади, професійним компетентностям і результатам праці	Відповідність працівника вимогам діяльності
Цимбалюк, Білик	Оцінювання персоналу визначається як важливий елемент системи управління персоналом і контролю ефективності праці	Системний управлінський інструмент
Сиволап, Галіцина	Процес, що охоплює оцінку особистих якостей, праці та результатів праці як взаємопов’язаних складових	Комплексність оцінювання
Атанасов	Інструмент отримання інформації про можливості, потенціал і перспективи розвитку працівників	Інформаційна функція
Кучинський, Долина	Процедура визначення відповідності професійних якостей і результатів праці встановленим вимогам	Відповідність вимогам посади
Нестеренко та ін.	Механізм підвищення продуктивності праці та вдосконалення кадрової політики підприємства	Стратегічний управлінський інструмент

Джерело: складено автором на основі [3; 16; 19; 24; 25; 28]

Аналіз наведених визначень дозволяє виявити спільні риси та ключові відмінності між підходами. Більшість авторів розглядають оцінювання персоналу як інструмент визначення відповідності характеристик працівника вимогам посади, однак акценти суттєво різняться. Ранні підходи зосереджені переважно на контрольній функції – перевірці результатів праці. Натомість сучасні дослідження розглядають оцінювання як стратегічний управлінський інструмент, спрямований

на підвищення продуктивності праці та вдосконалення кадрової політики загалом. Таким чином, простежується еволюція підходів: від оцінювання як процедури контролю до оцінювання як елемента стратегічного HR-менеджменту. Для цілей дослідження найбільш доцільним є розгляд оцінювання персоналу у широкому стратегічному контексті, оскільки об'єктом аналізу є підприємство, яке прагне підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Узагальнення наведених підходів дозволяє запропонувати авторське визначення: оцінювання персоналу – це систематична, цілеспрямована та документально оформлена процедура визначення ступеня відповідності якісних характеристик, трудової поведінки та результатів діяльності працівника вимогам посади й стратегічним цілям підприємства, що є основою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Логіка процесу оцінювання передбачає послідовне проходження кількох етапів. Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. описують їх як підготовку програми оцінки, аналіз діяльності та формування критеріїв оцінювання, конструювання процедур оцінки, проведення оцінювання та аналіз отриманих результатів [24]. При цьому на кожному етапі визначаються об'єкт, суб'єкт та критерії оцінювання, а також методи й інструментарій, що забезпечують збирання та обробку необхідної інформації. Кучинський В. А. та Долина І. В. підкреслюють, що оцінювання є важливим інструментом діагностики ефективності кадрової політики та реалізації функцій управління персоналом [16].

Мета оцінювання персоналу визначається потребами підприємства та рівнем зрілості його системи управління персоналом. Кучинський В. А. та Долина І. В. наводять класифікацію цілей оцінювання за Д. Макгрегором, виокремлюючи інформаційну, мотиваційну та адміністративну цілі, що пов'язані із забезпеченням керівництва необхідною інформацією, формуванням системи стимулювання праці та прийняттям кадрових рішень [16].

Дяків О. П. та ін. конкретизують завдання оцінювання в HR-практиці, серед яких: визначення потреб у навчанні персоналу, оцінка рівня кваліфікації працівників, прийняття рішень щодо кар'єрного просування або звільнення, а

також встановлення відповідності результатів праці стандартам підприємства [12]. Цимбалюк С. О. та Білик О. М. наголошують, що процедура оцінювання дає змогу визначити не лише рівень розвитку професійних компетентностей, а й потенціал працівників для реалізації стратегічних цілей організації [28].

Серед основних проблем HR-практики, які вирішує оцінювання, виокремлюють неможливість обґрунтованої диференціації оплати праці без об'єктивної оцінки результатів діяльності, відсутність підстав для кадрових рішень, невизначеність потенціалу працівників та недостатній рівень зворотного зв'язку між керівниками й підлеглими. Нестеренко В. Ю. та ін. підкреслюють, що комплексне оцінювання персоналу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони працівників, оцінити їхній потенціал, рівень професійної підготовки та трудову мотивацію [19].

Оцінювання персоналу є неоднорідним поняттям, що охоплює різноманітні форми залежно від об'єкта, суб'єкта, часових параметрів і цільового призначення. Герман О. пропонує класифікацію видів оцінювання, виокремлюючи оцінювання за результатами праці, компетентностями, поведінкою та потенціалом працівників [8]. Атанасов М. В. доповнює, що комплексна оцінка персоналу має охоплювати професійні якості працівника, особливості його трудової поведінки та результати діяльності [3]. Чорна Л. О., Швед В. В. та Хідіров Д. С. звертають увагу на те, що результативність системи оцінювання персоналу значною мірою визначається коректністю вибору критеріїв оцінки та їх відповідністю управлінським цілям підприємства [29].

За суб'єктом оцінювання виокремлюють оцінювання безпосереднім керівником, самооцінювання, оцінювання колегами (метод 360°) та оцінювання клієнтами. Ситник Й. С. та Юрченко Г. М. характеризують метод 360° як підхід, за якого інформація про працівника формується на основі оцінок керівників, колег, підлеглих, клієнтів і самого працівника [25]. За часовими параметрами оцінювання поділяється на поточне, планове та підсумкове. Балановська Т. І. та ін. також виокремлюють класифікацію за цільовим призначенням: атестаційне, мотиваційне, навчальне та кадрове оцінювання [4].

Узагальнення основних видів оцінювання персоналу за різними класифікаційними ознаками наведено в табл. 1.2. Наведена класифікація дозволяє зробити кілька практично важливих висновків. По-перше, для сучасних підприємств найбільш актуальними є оцінювання компетентностей і потенціалу – саме ці види забезпечують стратегічний розвиток кадрового складу.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів оцінювання персоналу

Ознака	Вид	Інструменти	Управлінське призначення
За об'єктом	Оцінювання результатів праці	KPI, показники виробітку	Преміювання, корекція цілей
	Оцінювання компетентностей	Профілі компетентностей, асесмент	Розвиток, навчання
	Оцінювання поведінки	BARS, 360°, спостереження	Корекція поведінки
	Оцінювання потенціалу	Асесмент-центр	Кадровий резерв
За суб'єктом	Керівник - підлеглий	Характеристика, рейтинг	Кадрові рішення
	Самооцінювання	Анкети самооцінки	Самоаналіз, ІПР
	360° (колеги, клієнти)	Анкетування оточення	Розвиток компетентностей
За часом	Поточне (оперативне)	Щоденний моніторинг	Оперативна корекція
	Планове (атестаційне)	Атестаційні комісії	Підтвердження посади
	Підсумкове	Річна оцінка	Довгострокові рішення
За цілями	Атестаційне	Атестаційна комісія	Відповідність посаді
	Мотиваційне	KPI, оцінка результатів	Диференціація оплати
	Навчальне	Гар-аналіз компетентностей	Програми навчання
	Кадрове	Оцінка потенціалу	Просування, ротація

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 8; 16; 25; 29].

По-друге, в умовах цифровізації HR-процесів зростає значення автоматизованого оцінювання, яке дозволяє підвищити частоту та охоплення процедур за рахунок використання HRM-систем і цифрових платформ. По-третє, серед інструментів оцінювання найбільшого поширення у сучасній практиці набувають KPI-системи, метод 360°, а також комбіновані факторно-критеріальні методики, оскільки вони поєднують кількісну вимірюваність із якісним аналізом

компетентностей. Оцінювання персоналу не є ізольованою адміністративною процедурою – воно виступає системоутворювальним елементом, що пов'язане з усіма функціями управління персоналом. Кучинський В. А. та Долина І. В. підкреслюють важливість оцінювання персоналу в системі сучасного HR-менеджменту, наголошуючи, що без належно організованої процедури оцінювання неможливо своєчасно виявити компетентності працівників, необхідні для досягнення корпоративних цілей, а сама система оцінювання посідає одне з ключових місць серед персонал-технологій [16]. Таким чином, оцінювання формує інформаційну основу для прийняття кадрових рішень щодо розвитку персоналу, формування кадрового резерву та підвищення ефективності діяльності організації.

Разом із перевагами сучасні системи оцінювання персоналу мають і певні обмеження. Серед основних проблем виокремлюють суб'єктивність оцінювання, можливість формального підходу до проведення процедур, опір працівників оцінюванню, а також складність забезпечення повної об'єктивності при оцінці поведінкових компетентностей. Крім того, впровадження цифрових HR-систем потребує додаткових фінансових витрат і відповідного рівня цифрової компетентності персоналу.

Зв'язок оцінювання з процесами добору та адаптації персоналу проявляється у тому, що результати оцінювання ефективних працівників дозволяють сформувати компетентнісний профіль посади, який у подальшому використовується як орієнтир під час відбору нових кандидатів. Цимбалюк С. О. та Білик О. М. зазначають, що результати оцінювання після завершення випробувального терміну дають змогу визначити ефективність процесів добору та адаптації новоприйнятих працівників [28]. Повх К. І. та Кубіцький С. О. підкреслюють, що результативність процесів підбору й адаптації персоналу значною мірою залежить від використання чітких критеріїв оцінювання професійних компетентностей працівників [22].

У сфері мотивації персоналу оцінювання забезпечує взаємозв'язок між результатами праці, професійними досягненнями працівника та системою

матеріального й нематеріального стимулювання. Фокіна-Мезенцева К. В. та Якубцов О. В. підкреслюють, що системний зворотний зв'язок за результатами оцінювання формує підґрунтя для побудови індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників [27].

Результати оцінювання персоналу є важливою основою для прийняття кадрових рішень щодо просування по службі, професійного навчання, ротації або припинення трудових відносин. Кучинський В. А. та Долина І. В. розкривають адміністративну функцію оцінювання через його роль у прийнятті об'єктивних кадрових рішень щодо переведення працівників, підвищення кваліфікації, заохочення чи звільнення [16]. Цимбалюк С. О. та Білик О. М. наголошують, що необ'єктивність або помилковість кадрових рішень негативно впливає не лише на ефективність системи управління персоналом, а й на загальні результати діяльності організації [28].

Отже, оцінювання персоналу доцільно розглядати не лише як окрему HR-процедуру, а як комплексний управлінський механізм, інтегрований із процесами добору, мотивації, розвитку та кадрового просування працівників. Ефективна система оцінювання забезпечує підвищення якості управлінських рішень, сприяє розвитку людського капіталу та формує передумови для досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективна система оцінювання персоналу здійснює суттєвий вплив на результативність діяльності підприємства в кількох взаємопов'язаних напрямках. Насамперед вона сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню в працівників зацікавленості у досягненні високих результатів діяльності. Нестеренко В. Ю. та ін. зазначають, що прозора та об'єктивна система оцінювання персоналу сприяє посиленню трудової мотивації, підвищенню продуктивності праці та зміцненню лояльності працівників до підприємства [19]. Кучинський В. А. та Долина І. В. також підкреслюють, що систематичне використання оцінювання персоналу позитивно впливає на ефективність діяльності організації та її конкурентоспроможність [16].

Важливим наслідком ефективного оцінювання є вдосконалення кадрової політики підприємства. Нестеренко В. Ю. та ін. наголошують, що впровадження сучасних підходів до оцінювання персоналу забезпечує підвищення стратегічної гнучкості організації та створює передумови для більш ефективного управління трудовими ресурсами в умовах змін [19]. Оцінювання персоналу формує основу для побудови прозорої системи професійного розвитку працівників. Гацько А., Руденко С. та Мельничук Д. підкреслюють, що ефективне використання кадрового потенціалу підприємства потребує системного підходу до розвитку, оцінювання та вдосконалення персоналу [7]. Атанасов М. В. зазначає, що сучасні методи оцінювання орієнтовані не лише на аналіз поточних результатів праці, а й на визначення потенціалу працівника, його здатності до професійного розвитку, навчання та ефективної взаємодії в команді [3].

Розвиток кадрового потенціалу та адаптація працівників розглядаються сучасними дослідниками як важливі інструменти підвищення конкурентоспроможності організації, що посилює значення систематичного оцінювання персоналу в системі HR-менеджменту [26].

У сучасних умовах оцінювання персоналу дедалі частіше інтегрується з цифровими HR-інструментами. Впровадження HRM-систем, платформ HR-аналітики та автоматизованих систем управління результативністю персоналу трансформує оцінювання з періодичної формальної процедури у безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації кадрових даних. Варіс І. та ін. підкреслюють, що використання цифрових HRM-систем сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, забезпечує масштабованість оціночних процедур та дає змогу оперативно формувати зворотний зв'язок для різних категорій персоналу [6].

Таким чином, оцінювання персоналу виконує не лише контрольну, а й управлінську функцію, що забезпечує взаємозв'язок між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства. Воно виконує інформаційну, мотиваційну, адміністративну та розвивальну функції, інтегруючи процеси добору, навчання, мотивації та кадрового просування персоналу. Фокіна-

Мезенцева К. В. та Якубцов О. В. підкреслюють, що оцінювання ефективності використання трудових ресурсів реалізується через систему взаємопов'язаних етапів і процедур, які формують цілісний механізм управління персоналом [27].

1.2 Методи та технологічні підходи до оцінювання персоналу: характеристика, переваги та сфери застосування

Методи оцінювання персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки саме вони визначають, яким чином підприємство отримує інформацію про професійні якості працівників, результати їхньої діяльності та потенціал розвитку. У сучасній HR-практиці метод оцінювання доцільно розглядати як конкретний спосіб збору, аналізу та інтерпретації інформації про працівника відповідно до поставлених управлінських цілей [24].

У науковій літературі поняття методів і технологій оцінювання часто використовуються у взаємозв'язку. Зокрема, дослідники наголошують, що оцінювання персоналу охоплює не лише сам процес визначення результативності праці, а й систему інструментів і процедур, за допомогою яких ця оцінка здійснюється [25]. У зв'язку з цим доцільно розмежовувати поняття «метод оцінювання» і «технологія оцінювання персоналу». Метод оцінювання являє собою конкретний інструмент або спосіб отримання інформації про працівника, наприклад тестування, оцінювання за KPI, метод 360°, співбесіду чи анкетування. Технологія оцінювання є ширшим поняттям і включає сукупність взаємопов'язаних методів, критеріїв, процедур та інструментів, які використовуються у визначеній послідовності відповідно до потреб підприємства.

На практиці методи оцінювання реалізуються через різні організаційні процедури: тестування, інтерв'ювання, анкетування, оцінювання результативності праці за ключовими показниками ефективності, асесмент-центри та інші інструменти. Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. систематизують методи оцінювання за двома напрямками: методи збору інформації та методи вимірювання показників

оцінки. До першої групи автори відносять процедури збору, обробки й оформлення інформації, а до другої – кількісні та якісні способи вимірювання результатів оцінювання [24].

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що ефективність оцінювання персоналу залежить не лише від правильного вибору окремого методу, а й від того, наскільки комплексно та послідовно підприємство поєднує різні інструменти оцінювання у єдину HR-технологію. Саме поєднання кількісних і якісних методів дає змогу отримати більш об'єктивну оцінку професійних компетентностей, результативності праці та потенціалу розвитку працівників.

Класифікація методів оцінювання персоналу у науковій літературі здійснюється за різними критеріями залежно від мети оцінювання, способу отримання інформації та характеру показників, які використовуються у процесі аналізу. Лобода І. О. та Гуцан О. М. пропонують класифікувати методи оцінювання за підходом до оцінки, процедурою проведення та характером показників, виокремлюючи прямі й непрямі, формальні й неформальні, а також кількісні та якісні методи оцінювання [18]. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати різні інструменти оцінювання залежно від їх практичного призначення.

Кількісні методи оцінювання орієнтовані насамперед на отримання вимірюваних показників результативності праці. До них належать оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), рейтингові системи, бальна оцінка, аналіз продуктивності праці та інші методи, які дають змогу порівнювати результати діяльності працівників за визначеними критеріями. Лобода І. О. та Гуцан О. М. зазначають, що прямі методи оцінювання базуються переважно на аналізі фактичних результатів роботи працівника, а використання KPI забезпечує вищий рівень об'єктивності оцінювання завдяки орієнтації на конкретні вимірювані результати діяльності [18].

Якісні методи оцінювання зосереджені переважно на аналізі професійних компетентностей, поведінкових характеристик та особистісних якостей працівників. До таких методів належать самооцінювання, метод 360°, співбесіди,

експертне оцінювання, аналіз критичних інцидентів та спостереження. Їх перевагою є можливість більш глибоко оцінити потенціал працівника, рівень комунікаційних навичок, здатність працювати в команді та адаптуватися до змін. Якісні методи значною мірою залежать від суб'єктивного сприйняття оцінювачів, що може впливати на об'єктивність результатів оцінювання [18].

У сучасній HR-практиці дедалі більшого поширення набувають комбіновані методи оцінювання, які поєднують кількісні та якісні підходи. Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. зазначають, що комбіновані методи базуються одночасно на описових характеристиках і кількісних параметрах оцінювання [24]. Подібний підхід дозволяє отримати більш комплексну інформацію про результати діяльності працівника, рівень його компетентностей та потенціал професійного розвитку.

Фокіна-Мезенцева К. В. та Якубцов О. В. підкреслюють, що використання виключно кількісних або лише якісних методів не завжди дозволяє повною мірою оцінити економічну результативність трудових ресурсів, тому найбільш ефективним є інтегральний підхід, який поєднує різні групи показників [27]. Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що сучасні системи оцінювання персоналу мають ґрунтуватися на комплексному використанні різних методів, оскільки саме поєднання кількісного аналізу результатів праці з оцінюванням компетентностей і поведінкових характеристик забезпечує більш об'єктивне та практично цінне оцінювання персоналу.

Серед найбільш поширених методів оцінювання персоналу у сучасній HR-практиці виокремлюють оцінювання за KPI, метод 360°, атестацію, асесмент-центр, тестування та самооцінювання. Кожен із цих методів має власне функціональне призначення, переваги та обмеження, що визначають доцільність їх використання залежно від цілей підприємства та специфіки роботи персоналу.

Оцінювання за KPI (Key Performance Indicators) ґрунтується на аналізі ключових показників ефективності працівника. Варіс І. та ін. характеризують KPI як інструменти вимірювання рівня досягнення поставлених цілей, які можуть мати як кількісне, так і якісне вираження [6]. Основною перевагою цього методу є

можливість об'єктивного вимірювання результативності праці через конкретні показники діяльності, пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Водночас надмірна орієнтація лише на кількісні результати може призводити до недостатньої уваги до поведінкових компетентностей та якості командної взаємодії.

Метод 360° feedback передбачає комплексне оцінювання працівника його професійним оточенням – керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами та самим працівником. Ситник Й. С. та Юрченко Г. М. зазначають, що такий підхід дозволяє отримати багатосторонню інформацію про професійні й комунікаційні компетентності працівника [25]. Разом із тим Атанасов М. В. звертає увагу на ризик суб'єктивності результатів через можливий вплив особистого ставлення оцінювачів [3]. Саме тому ефективність методу значною мірою залежить від рівня корпоративної культури та довіри в колективі.

Атестація персоналу є формалізованою процедурою оцінювання професійної відповідності працівника займаній посаді. Вона має офіційний характер і використовується для прийняття кадрових рішень щодо просування, перепідготовки або звільнення працівників [20]. Перевагою атестації є її регламентованість і юридична визначеність, однак у практиці багатьох підприємств вона часто має формальний характер та проводиться епізодично.

Одним із найбільш комплексних методів оцінювання є асесмент-центр, який поєднує ділові ігри, тестування, інтерв'ю та моделювання професійних ситуацій. Атанасов М. В. характеризує цей метод як один із найбільш точних інструментів оцінювання рівня компетентностей працівників [3]. Асесмент-центр дозволяє оцінити не лише професійні знання, а й лідерські якості, комунікаційні навички, стресостійкість і здатність працювати в команді. Основними недоліками методу є висока вартість та значна трудомісткість його організації.

Самооцінювання та тестування також залишаються поширеними інструментами оцінювання персоналу. Самооцінювання дозволяє працівникам самостійно проаналізувати власні професійні досягнення, проблеми та потреби у розвитку, тоді як тестування дає змогу оцінити рівень знань, професійних навичок

і окремих психологічних характеристик працівника [24]. Результати самооцінювання можуть бути суб'єктивними, а тестування не завжди дозволяє повною мірою оцінити поведінкові та комунікаційні компетентності.

Узагальнення основних методів оцінювання персоналу, їх переваг, недоліків та сфер практичного застосування наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика основних методів оцінювання персоналу

Метод	Зміст	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
KPI	Вимірювання ступеня досягнення числових показників	Об'єктивність, прозорість, прямий зв'язок з оплатою	Ризик «гри в показники»	Комерційний персонал, виробництво, топ-менеджмент
360° feedback	Опитування всього ділового оточення	Багатовимірний портрет працівника	Суб'єктивність особистих стосунків	Оцінка компетентностей і командної взаємодії
Атестація	Формалізована процедура з рішенням комісії	Юридична сила, порівняльність	Трудомісткість, стресогенність	Державні установи, регульовані галузі
Асесмент-центр	Ділові ігри, тести, інтерв'ю в умовах симуляції	Висока точність, рівні умови	Висока вартість	Кадровий резерв, відбір керівників
Самооцінювання	Анкети самооцінки, рефлексивне інтерв'ю	Розвиток відповідальності	Систематичне завищення/заниження	ІПР, розвиткові програми
Тестування	Стандартизовані завдання для вимірювання знань	Кількісний результат, автоматизованість	Вузький охоплення характеристик	Відбір, атестація кваліфікації

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 12; 20; 24; 25]

Аналіз наведених методів свідчить, що універсального підходу до оцінювання персоналу не існує. Методи, орієнтовані на кількісні результати, забезпечують вищий рівень об'єктивності, однак не дозволяють повною мірою оцінити поведінкові та комунікаційні компетентності працівника. Водночас якісні методи дають більш глибоку характеристику персоналу, проте значною мірою залежать від суб'єктивного сприйняття оцінювачів. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше використовують комбіновані моделі оцінювання.

Порівняльний аналіз методів оцінювання дозволяє зробити такі висновки. Найбільш універсальними є KPI та факторно-критеріальні методики, оскільки

вони можуть застосовуватися для всіх категорій персоналу з адаптацією критеріїв. Для керівників оптимальним є поєднання методу 360° та асесмент-центру, що забезпечує багатовимірну оцінку управлінських компетентностей. Для виробничих робітників доцільні кількісні методи (KPI, факторно-критеріальна оцінка), тоді як для фахівців – комбіновані підходи з елементами компетентнісного оцінювання. Характерною тенденцією сучасних підприємств є перехід до комбінованих моделей оцінювання, що поєднують кількісні показники результативності з якісною оцінкою компетентностей, підкріплені HRM-системами для автоматизації збирання та обробки даних.

Окремого значення у сучасних умовах набувають технологічні підходи до організації процесу оцінювання персоналу. Технологічний підхід до оцінювання визначає загальну логіку організації та рівень формалізації процедури. Традиційні підходи ґрунтуються на безпосередній взаємодії керівника з підлеглим: атестаційних співбесідах, письмових характеристиках, ручному заповненні оціночних бланків і засіданнях атестаційних комісій. Такі підходи мають юридичне підґрунтя, але обмежені в масштабованості та схильні до суб'єктивності.

Сучасні підходи до оцінювання персоналу дедалі більше пов'язані з цифровізацією HR-процесів і впровадженням автоматизованих HRM-систем. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам спростити організацію процедур оцінювання, зменшити обсяг рутинної документації, прискорити обробку кадрової інформації та забезпечити більш оперативний зворотний зв'язок із працівниками. Варіс І. та ін. зазначають, що цифрова трансформація HR-процесів сприяє підвищенню гнучкості та мобільності HR-діяльності, а також оптимізації процедур оцінювання персоналу [6]. Крім того, сучасні HRM-системи забезпечують централізоване управління процесами оцінювання, кадрового планування, аналізу результативності праці та формування HR-звітності [6].

Водночас цифровізація HR-процесів в українських реаліях набуває не лише технологічного, а й стратегічного значення. В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати кадрові процеси до високого рівня

невизначеності, дистанційних форматів роботи та дефіциту трудових ресурсів. У зв'язку з цим, як зазначають Замлинський В., Скрипник Н. та Федака В., інтеграція цифрових технологій у систему управління персоналом стає важливою передумовою підтримання ефективності кадрових процесів, організаційної адаптивності та безперервності управління персоналом [13].

Важливою тенденцією є перехід від періодичного оцінювання до концепції безперервного управління результативністю персоналу. Такий підхід передбачає регулярне встановлення цілей, постійний зворотний зв'язок, коучинг та моніторинг професійного розвитку працівників, що дозволяє швидше реагувати на зміни у діяльності підприємства та потреби персоналу. Подібний підхід підтверджується у праці Панасюк О., де цифровізація процесу оцінювання персоналу розглядається як стратегічний напрям удосконалення системи управління персоналом, оскільки використання цифрових платформ і HR-аналітики дозволяє підвищити оперативність, прозорість та обґрунтованість кадрових рішень [21].

Вибір методів оцінювання залежить від категорії працівників, специфіки діяльності підприємства та управлінських цілей. Для оцінювання керівників найбільш доцільними вважаються асесмент-центри, метод 360° та оцінювання за цілями, оскільки вони дозволяють оцінити не лише результати діяльності, а й управлінські та лідерські компетентності. Для спеціалістів ефективним є поєднання KPI, тестування та компетентнісних інтерв'ю, тоді як для виробничого персоналу більш поширеними залишаються кількісні показники результативності праці та факторно-критеріальні методики оцінювання. Корсунська М. Ю. наголошує, що інноваційні технології оцінювання управлінського персоналу мають бути орієнтовані не лише на аналіз результативності праці, а й на виявлення креативного потенціалу, здатності до управлінських змін та професійного розвитку працівників [15].

Нестеренко В. Ю. та ін. зазначають, що факторно-критеріальна система оцінювання є універсальною та може ефективно застосовуватися на підприємствах різних масштабів і сфер діяльності [19]. Водночас Атанасов М. В.

наголошує, що не існує універсального методу оцінювання персоналу, який був би однаково ефективним для всіх організацій, тому підприємствам доцільно формувати власну систему оцінювання шляхом комбінування різних методів відповідно до своїх потреб і особливостей діяльності [3].

Серед сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу особливого поширення набувають HRM-системи та спеціалізовані цифрові платформи, які дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання та аналізу кадрової інформації. До таких рішень належать HRM-системи HURMA, BambooHR, SAP SuccessFactors, а також ATS та HRIS-платформи, що інтегрують оцінювання персоналу з процесами добору, адаптації, навчання та розвитку працівників. Варіс І. та ін. зазначають, що використання цифрових HRM-систем забезпечує централізоване управління HR-процесами, оптимізує кадрову аналітику та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень [6].

Окремого значення набувають системи HR-аналітики (People Analytics), які дозволяють оцінювати ефективність персоналу на основі даних, а також інструменти безперервного управління результативністю праці, що забезпечують регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками. У сучасній практиці дедалі частіше використовуються й елементи гейміфікації, які підвищують залученість персоналу до процедур оцінювання та професійного розвитку.

Варіс І., Кравчук О. та Коновалова В. зазначають, що оцінювання ефективності HR-бізнес-процесів дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечує більш обґрунтований аналіз результативності кадрових процедур [5].

Разом із перевагами цифровізація оцінювання персоналу створює і низку нових викликів. Серед основних проблем виокремлюють ризик алгоритмічної упередженості, можливість формального підходу до автоматизованого оцінювання, питання захисту персональних даних працівників, а також необхідність належного рівня цифрової компетентності персоналу та HR-фахівців.

Отже, ефективність системи оцінювання персоналу значною мірою залежить від правильного поєднання методів оцінювання та сучасних технологічних рішень. Жоден окремий метод не забезпечує повної об'єктивності оцінки: кількісні методи дозволяють вимірювати результати діяльності, але не завжди враховують потенціал працівника, тоді як якісні методи дають змогу оцінити компетентності та поведінкові характеристики, проте можуть містити елемент суб'єктивності. Саме комплексне використання різних методів оцінювання у поєднанні з цифровими HRM-системами створює основу для формування більш прозорої, гнучкої та практично орієнтованої системи управління персоналом.

1.3. Нормативно-правове та методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу

Функціонування системи оцінювання персоналу на підприємстві регулюється сукупністю нормативно-правових актів і внутрішніх документів організації, які визначають правові засади, принципи та порядок проведення оціночних процедур. Нормативно-правове забезпечення оцінювання персоналу в Україні доцільно розглядати на трьох рівнях: законодавчому, підзаконному та локальному. До законодавчого рівня належать Конституція України, Кодекс законів про працю України та спеціальні закони у сфері праці й професійного розвитку персоналу. Підзаконний рівень охоплює постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств і методичні рекомендації, тоді як локальний рівень формується внутрішніми документами підприємства – положеннями про атестацію, посадовими інструкціями, регламентами оцінювання та колективними договорами.

Основу правового регулювання оцінювання персоналу становить Кодекс законів про працю України. Зокрема, п. 2 ст. 40 КЗпП України передбачає

можливість припинення трудового договору у разі невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію чи стан здоров'я [14]. Таким чином, результати оцінювання персоналу можуть мати не лише управлінське, а й юридичне значення при прийнятті кадрових рішень.

Спеціальним нормативним актом у сфері оцінювання персоналу є Закон України «Про професійний розвиток працівників» [23], який визначає правові та організаційні засади атестації працівників. Закон регламентує порядок проведення атестації, її періодичність, вимоги до формування атестаційної комісії, а також гарантії захисту прав працівників під час проходження оцінювання. Зокрема, встановлено, що атестація проводиться не частіше одного разу на три роки, а працівники мають бути завчасно поінформовані про її проведення [23].

Важливим положенням законодавства є вимога щодо об'єктивності та недопущення дискримінаційного підходу при оцінюванні працівників. Законодавство передбачає, що оцінювання має здійснюватися виключно за критеріями, пов'язаними з професійною діяльністю працівника та виконанням його посадових обов'язків [23].

Стаття 13 Закону України «Про професійний розвиток працівників» визначає можливі правові наслідки проведення атестації персоналу. Зокрема, за результатами атестації роботодавець може приймати рішення щодо переведення працівника, підвищення кваліфікації, професійного навчання або припинення трудових відносин у випадках, передбачених законодавством [23]. Таким чином, атестація є не лише інструментом оцінювання персоналу, а й важливим механізмом прийняття кадрових рішень, який має юридичні наслідки для працівника та роботодавця.

Основні нормативно-правові акти, що регулюють процес оцінювання персоналу в Україні, узагальнено в табл. 1.4.

На підзаконному рівні важливе значення мають кваліфікаційні довідники та галузеві нормативні акти, які визначають вимоги до професійних знань, навичок і досвіду працівників. Зокрема, Кваліфікаційний довідник характеристик професій працівників використовується як орієнтир під час оцінювання

відповідності працівника займаній посаді та визначення рівня його професійної підготовки. Для окремих сфер діяльності також діють спеціальні нормативні документи, що регламентують порядок атестації педагогічних, медичних, наукових та інших категорій працівників.

Таблиця 1.4 – Нормативно-правові акти, що регулюють оцінювання персоналу в Україні

Нормативний акт	Ключові норми	Сфера регулювання	Практичне значення
КЗпП України від 10.12.1971 № 322-VIII [13]	Ст. 40, п. 2 – звільнення за невідповідністю посаді; ст. 235 – трудові спори	Трудові відносини, підстави звільнення	Правова основа адміністративних рішень за результатами атестації
ЗУ № 4312-VI від 12.01.2012 «Про професійний розвиток» [14]	Ст. 1 – визначення атестації; ст. 11 – порядок, строки, комісія; ст. 12 – обмеження; ст. 13 – наслідки	Атестація, підтвердження кваліфікації	Основний спеціальний нормативно-правовий акт у сфері атестації персоналу; гарантії для працівників
Колективний договір підприємства	Категорії працівників, що підлягають атестації; строки, критерії, форма	Локальне регулювання атестаційних процедур	Адаптація загальних норм до специфіки підприємства
Положення про атестацію (локальний акт)	Цілі, об'єкти, критерії, склад комісії, процедура, форми документів	Методичне забезпечення атестаційних процедур	Детальна регламентація конкретної атестаційної кампанії
Кваліфікаційний довідник професій працівників	Вимоги до знань, вмінь і досвіду за кожною посадою	Встановлення кваліфікаційних стандартів	Критеріальна база для оцінки відповідності посаді

Джерело: складено автором на основі [14; 23]

На локальному рівні організація оцінювання персоналу визначається внутрішніми документами підприємства – колективним договором, положенням про атестацію, посадовими інструкціями та регламентами проведення оцінювання. Закон України «Про професійний розвиток працівників» передбачає, що категорії працівників, які підлягають атестації, а також періодичність її проведення визначаються колективним договором підприємства [23]. Таким чином, саме локальні нормативні документи дозволяють адаптувати загальні законодавчі вимоги до особливостей діяльності конкретної організації.

Атанасов М. В. підкреслює, що об'єктивність результатів оцінювання значною мірою залежить від чіткості критеріїв і стандартів, які використовуються

у процесі атестації [3]. У зв'язку з цим важливого значення набуває методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу.

Методичне забезпечення оцінювання охоплює сукупність документів, критеріїв, інструментів та процедур, які визначають порядок проведення оцінювання персоналу. Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. виокремлюють такі основні етапи сучасної технології оцінювання: визначення цілей оцінювання, об'єкта й суб'єкта оцінки, формування критеріїв, вибір інструментарію, підготовка процедури оцінювання, аналіз результатів та розробка рекомендацій за підсумками оцінювання [24].

Ключовим елементом методичного забезпечення оцінювання персоналу є формування системи критеріїв оцінки. Саме критерії визначають, які професійні, поведінкові та результативні характеристики працівника будуть оцінюватися у процесі аналізу його діяльності. Кучинський В. А. та Долина І. В. зазначають, що критерії оцінювання мають бути об'єктивними, зрозумілими для працівників, кількісно або якісно вимірюваними, а також відповідати специфіці роботи та цілям підприємства [16]. Важливою вимогою є також мінімізація суб'єктивності оцінювання, оскільки нечіткі або формальні критерії можуть негативно впливати на достовірність результатів оцінки.

Дяків О. П. та ін. підкреслюють, що методика оцінювання персоналу повинна враховувати особливості структури підприємства, характер трудової діяльності працівників та управлінські цілі оцінювання [12]. У зв'язку з цим сучасні підприємства дедалі частіше використовують адаптовані системи критеріїв, які формуються відповідно до специфіки конкретних посад і бізнес-процесів.

Особливе значення у сучасних системах оцінювання персоналу мають компетентнісні моделі. Кучинський В. А. та Долина І. В. розглядають компетентнісну модель як основу побудови системи управління персоналом, яка дозволяє оцінювати не лише професійні знання працівника, а й його здатність ефективно працювати в умовах конкретної організаційної культури [16].

Компетентнісний підхід дає можливість оцінювати працівників більш комплексно, враховуючи їхні професійні, комунікаційні та поведінкові характеристики.

Нестеренко В. Ю. та ін. описують факторно-критеріальну методику оцінювання, яка базується на використанні системи показників, критеріїв та вагових коефіцієнтів для визначення інтегрального рівня ефективності працівника [19]. Подібний підхід дозволяє поєднувати кількісні та якісні параметри оцінювання, що сприяє більш об'єктивному аналізу результатів праці.

Важливим елементом сучасної системи оцінювання є організація ефективного зворотного зв'язку між керівником і працівником. Фокіна-Мезенцева К. В. та Якубцов О. В. зазначають, що зворотний зв'язок забезпечує інформування працівників про результати оцінювання та підвищує прозорість кадрових рішень [27]. Кучинський В. А. та Долина І. В. наголошують, що обговорення результатів оцінювання має будуватися на конструктивному підході, орієнтованому не лише на виявлення недоліків, а й на визначення можливостей професійного розвитку працівника [16].

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що ефективне методичне забезпечення оцінювання персоналу повинно поєднувати чіткі критерії оцінки, адаптовані компетентнісні моделі, об'єктивні методики аналізу та систему конструктивного зворотного зв'язку. Саме комплексне поєднання цих елементів забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання та ефективності управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Цифровізація методичного забезпечення оцінювання персоналу є однією з ключових тенденцій сучасного HR-менеджменту. Використання HRM-систем дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу кадрової інформації, а також забезпечити більш системний підхід до оцінювання працівників. Варіс І. та ін. зазначають, що HRM-системи дають можливість централізовано управляти основними HR-функціями та є важливим інструментом сучасного управління персоналом [6].

Практичні рекомендації щодо організації оцінювання персоналу також містяться у методичних матеріалах і практичних посібниках. Зокрема, у

методичних рекомендаціях ЦНАП наголошується, що ефективна система оцінювання повинна включати оцінювання за KPI, інтерв'ю за компетентностями, метод 360°, асесмент-центр та інші інструменти оцінювання [20]. Водночас важливе значення має не лише вибір окремих методів, а й правильна організація всієї процедури оцінювання – розробка методики, визначення критеріїв оцінки, формування груп учасників оцінювання, аналіз результатів та забезпечення зворотного зв'язку.

Ситник Й. С. та Юрченко Г. М. звертають увагу на те, що у практиці українських підприємств оцінювання персоналу часто здійснюється фрагментарно, без достатнього поєднання різних методів і процедур оцінки [25]. Це знижує об'єктивність результатів оцінювання та ускладнює прийняття ефективних кадрових рішень. Саме тому важливого значення набуває комплексне нормативно-правове та методичне забезпечення системи оцінювання персоналу.

Основні рівні нормативно-правового та методичного забезпечення оцінювання персоналу узагальнено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Рівні нормативно-правового та методичного забезпечення оцінювання персоналу

Рівень	Документи та акти	Зміст регулювання	Практичне застосування
Законодавчий	КЗпП, ЗУ № 4312-VI «Про профрозвиток»	Правові підстави, гарантії прав, наслідки атестації	Юридичний захист рішень; межі допустимих кадрових дій
Підзаконний	КДКС, галузеві накази міністерств	Кваліфікаційні вимоги; галузеві атестаційні стандарти	Критеріальна база для оцінки відповідності посаді
Локальний	Колективний договір, положення про атестацію	Категорії, строки, форми, критерії для конкретного підприємства	Практична реалізація в умовах конкретної організації
Методичний	Компетентнісна модель, шкали оцінки, ИПР, HRM-системи	Інструментарій вимірювання; критерії й шкали; зворотний зв'язок	Об'єктивність та системність вимірювання; розвиток персоналу

Джерело: складено автором на основі [14; 16; 19; 23; 24]

Таким чином, нормативно-правове та методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу є важливою передумовою ефективного функціонування

системи управління персоналом на підприємстві. Законодавчий рівень визначає правові засади та гарантії захисту прав працівників у процесі оцінювання, підзаконні нормативні акти встановлюють кваліфікаційні вимоги та професійні стандарти, а локальні документи дозволяють адаптувати загальні вимоги до специфіки діяльності конкретної організації. Методичне забезпечення формує практичний інструментарій оцінювання, визначаючи критерії, процедури, методи та механізми зворотного зв'язку.

У практиці українських підприємств залишаються проблеми формального проведення атестації, недостатньої цифровізації HR-процесів, нечітких критеріїв оцінювання та низького рівня використання сучасних аналітичних інструментів. Це може негативно впливати на об'єктивність оцінювання та ефективність кадрових рішень.

У сучасних умовах ефективність системи оцінювання персоналу значною мірою залежить не лише від формального дотримання нормативних вимог, а й від здатності підприємства інтегрувати сучасні методичні підходи та цифрові HR-технології у процес управління персоналом. Саме комплексне поєднання нормативного, організаційного та методичного забезпечення дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, якість кадрових рішень і результативність використання трудового потенціалу працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу

Товариство з обмеженою відповідальністю «БІЛАГРО» (далі – ТОВ «БІЛАГРО») є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність на території України відповідно до чинного законодавства. Підприємство зареєстроване 27 березня 2003 року та розташоване у Полтавській області, Миргородському районі, селі Красногорівка. За організаційно-правовою формою ТОВ «БІЛАГРО» є товариством з обмеженою відповідальністю [17]. Підприємство входить до корпоративної групи «Група родини Кордубан» [1]. Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових, бобових та олійних культур. ТОВ «БІЛАГРО» спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшнику, сої та ріпаку. Земельний банк підприємства становить близько 12 тис. га орної землі. На сучасному етапі діяльність підприємства зосереджена переважно на рослинницькому напрямі, тоді як тваринництво не здійснюється [17].

Організаційна структура ТОВ «БІЛАГРО» має лінійно-функціональний характер. Управління підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів: головний економіст, головний інженер, головний бухгалтер, головний агроном, начальник служби складського господарства та начальник охорони. До структури підприємства також входять планово-економічний відділ, бухгалтерія, агрономічна служба, інженерна служба, автопарк, ремонтно-механічні майстерні, служба безпеки та інші допоміжні підрозділи [17].

Важливою особливістю організаційної структури підприємства є відсутність окремої служби управління персоналом. Функції, пов'язані з кадровою роботою та оцінюванням персоналу, виконують керівники структурних підрозділів, адміністрація підприємства та бухгалтерія. Це впливає на організацію процесу оцінювання персоналу та порядок прийняття кадрових рішень.

За даними аналітичної системи YouControl, ТОВ «БІЛАГРО» характеризується позитивною динамікою розвитку та стабільними ринковими позиціями [1]. Упродовж останніх років підприємство демонструє зростання фінансових показників і поступове зміцнення позицій у сегменті вирощування зернових та олійних культур. Розширення масштабів діяльності підприємства підвищує вимоги до ефективності управління персоналом, зокрема до організації системи оцінювання працівників.

Для оцінювання результативності діяльності ТОВ «БІЛАГРО» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства за 2023–2025 рр., які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БІЛАГРО» за 2023–2025 роки

Найменування показника	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абс. зм. 2024/2023	Відн. 2024/2023, %	Абс. зм. 2025/2024	Відн. 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції	530 826	700 872	783 112	+170 046	+32,03	+82 240	+11,73
Собівартість реалізованої продукції	383 922	463 883	493 933	+79 961	+20,83	+30 050	+6,48
Валовий прибуток	146 904	236 989	289 179	+90 085	+61,32	+52 190	+22,02
Операційний прибуток	103 933	218 483	229 393	+114 550	+110,22	+10 910	+4,99
Чистий прибуток	70 233	192 771	249 561	+122 538	+174,47	+56 790	+29,46
Активи	876 424	1 010 677	1 298 707	+134 253	+15,32	+288 030	+28,50
Власний капітал	851 185	984 995	1 279 575	+133 810	+15,72	+294 580	+29,91
Зобов'язання	25 239	25 682	19 132	+443	+1,76	-6 550	-25,50
Рентабельність реалізації, %	13,23	27,50	31,87	+14,27 в.п.	–	+4,36 в.п.	–
Рентабельність активів, %	8,01	19,07	19,22	+11,06 в.п.	–	+0,14 в.п.	–
Рентабельність власного капіталу, %	8,25	19,57	19,50	+11,32 в.п.	–	-0,07 в.п.	–
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,97	0,99	0,00	–	+0,01	–
Коефіцієнт ліквідності	32,25	41,93	64,80	+9,67	–	+22,88	–
Оборотність активів	0,61	0,69	0,60	+0,09	–	-0,09	–

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «БІЛАГРО» [17]; YouControl [1]

Динаміка фінансово-економічних показників є стабільно позитивною. Зростання чистого прибутку з 70 233 до 249 561 тис. грн (+255,4% за три роки) та коефіцієнт фінансової стійкості 0,99 свідчать про те, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для інвестицій у розвиток системи управління персоналом, включаючи впровадження HRM-систем і навчання персоналу. Зростання коефіцієнта ліквідності до 64,80 у 2025 р. підтверджує здатність підприємства фінансувати поточні операційні потреби, у тому числі витрати на HR-заходи. Таким чином, ТОВ «БІЛАГРО» є фінансово стійким і прибутковим підприємством, що забезпечує достатній ресурсний потенціал для впровадження сучасних систем управління персоналом. Дученко М. М. вказує, що «для підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між витратами на персонал та фінансовими результатами підприємства» [11], що вимагає якісної системи оцінювання персоналу.

Основні трудові показники діяльності ТОВ «БІЛАГРО» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.2. Аналіз трудових показників є важливим з огляду на безпосередній зв'язок між ефективністю оцінювання персоналу та продуктивністю праці і кадровою політикою підприємства [7, с. 164].

Таблиця 2.2 – Основні трудові показники діяльності ТОВ «БІЛАГРО» за 2023–2025 роки

Найменування показника	2023	2024	2025	Абс. 2024/ 2023	Відн. 2024/ 2023, %	Абс. 2025/ 2024	Відн. 2025/ 2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	374	386	357	+12	+3,21	–29	–7,51
Чисельність робітників, осіб	280	290	270	+10	+3,57	–20	–6,90
Чисельність фахівців та службовців, осіб	70	72	65	+2	+2,86	–7	–9,72
Чисельність керівників, осіб	24	24	22	0	0,00	–2	–8,33
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	65 022	81 037	95 833	+16 015	+24,63	+14 796	+18,26
Зарплатомісткість реалізованої продукції, %	12,25	11,56	12,24	–0,69	–5,61	+0,68	+5,84
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 488	17 495	22 370	+3 007	+20,76	+4 875	+27,87
Річний виробіток одного працівника, тис. грн/ос.	1 419	1 816	2 194	+396	+27,93	+378	+20,81
Коефіцієнт співвідношення зростання продуктивності і зарплати	–	1,35	0,75	–	–	–0,60	–

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Плинність кадрів, %	5,08	10,10	3,08	+5,04	+110,88	-6,78	-70,78
Коефіцієнт обігу з прийому	0,09	0,03	0,04	-0,06	-68,65	+0,01	+47,44
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,05	0,10	0,03	+0,05	+110,88	-0,07	-70,78
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	1 243	1 741	1 893	+498	+40,06	+152	+8,73

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БІЛАГРО» [17]

Аналіз трудових показників ТОВ «БІЛАГРО» виявляє суперечливу, але загалом позитивну динаміку. Загальна чисельність персоналу зросла у 2024 р. (+12 осіб, +3,21%), що пов'язано з розширенням виробництва, однак скоротилася у 2025 р. (-29 осіб, -7,51%) – внаслідок оптимізації витрат та підвищення рівня механізації [18]. Середньомісячна заробітна плата стабільно зростала: з 14 488 грн у 2023 р. до 22 370 грн у 2025 р. (+54,4% за три роки). Річний виробіток одного працівника збільшився з 1 419 до 2 194 тис. грн (+54,6%), що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. При аналізі ефективності використання трудових ресурсів важливо розглядати кількісні показники продуктивності у сукупності з відповідними витратами на персонал [27].

Візуалізація динаміки продуктивності праці та середньої заробітної плати зображено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати ТОВ «БІЛАГРО» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором за даними [17]

Знаковим є зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати з 1,35 у 2024 р. до 0,75 у 2025 р. Значення нижче 1,0 свідчить про те, що темпи зростання заробітної плати випередили темпи зростання продуктивності, що може негативно позначитися на рентабельності підприємства у перспективі. Це є додатковим аргументом на користь необхідності запровадження ефективної системи оцінювання персоналу, яка б забезпечила прозорий зв'язок між результатами праці та рівнем оплати. Зниження коефіцієнта нижче 1,0 свідчить про порушення раціонального співвідношення між оплатою праці та її результативністю, що свідчить про необхідність більш тісного зв'язку між результатами праці працівників та системою матеріального стимулювання. Динаміка плинності кадрів є нестабільною: різке зростання у 2024 р. до 9,59% (при нормі 3–5% для стабільного підприємства) є наслідком організаційних змін або незадоволеності персоналу, тоді як суттєве зниження до 2,80% у 2025 р. свідчить про стабілізацію. Витрати на навчання персоналу стабільно зростали – з 1 243 до 1 893 тис. грн (+52,3% за три роки), що є позитивним фактором розвитку кадрового потенціалу. Зростання витрат на навчання свідчить про усвідомлення керівництвом ТОВ «БІЛАГРО» необхідності розвитку кадрового потенціалу для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Для повнішої характеристики кадрового потенціалу ТОВ «БІЛАГРО» проаналізовано соціально-демографічний склад та освітньо-кваліфікаційну структуру персоналу (таблиці 2.3–2.4). Соціально-демографічний склад та освітньо-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «БІЛАГРО» наведені у таблицях 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3 – Соціально-демографічний склад персоналу ТОВ «БІЛАГРО» за 2023–2025 роки

Ознака / Група	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025 план, осіб	2025 факт, осіб	2025, %	Зміна 25/23, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього	374	100,0	386	100,0	357	357	100,0	–17
Чоловіки	260	69,5	270	69,9	–	250	70,0	–10
Жінки	114	30,5	116	30,1	–	107	30,0	–7
До 30 років	70	18,7	75	19,4	–	65	18,2	–5

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
30–50 років	200	53,5	205	53,1	–	190	53,2	–10
Понад 50 років	104	27,8	106	27,5	–	102	28,6	–2
Середній вік, років	40	–	40	–	–	41	–	+1
Стаж до 5 років	80	21,4	85	22,0	–	75	21,0	–5
Стаж 5–10 років	110	29,4	115	29,8	–	105	29,4	–5
Стаж понад 10 років	184	49,2	186	48,2	–	177	49,6	–7

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БІЛАГРО» [17]

Аналіз соціально-демографічного складу персоналу (табл. 2.3) виявляє такі особливості. Гендерна структура є стабільною: частка чоловіків становить близько 70%, що відповідає специфіці механізованого рослинницького виробництва. Вікова структура є загалом сприятливою: найбільша питома вага – вікова група 30–50 років (53,2% у 2025 р.), що забезпечує баланс між виробничим досвідом та трудовою активністю. Водночас частка персоналу старше 50 років поступово зростає (до 28,6%), що в середньостроковій перспективі формує ризик вибуття досвідчених кадрів. Частка молоді до 30 років складає лише 18,2%, що свідчить про недостатню привабливість підприємства для молодих фахівців. За стажем роботи домінує стабільне ядро – 49,6% мають стаж понад 10 років, що позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства. Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу наведена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Освітньо-кваліфікаційна структура та категоріальний склад персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Ознака / Група	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025 план, осіб	2025 факт, осіб	2025, %	Зміна 25/23, осіб
Базова середня освіта	90	24,1	85	22,0	80	80	22,4	–10
Середня спеціальна освіта	190	50,8	200	51,8	185	185	51,8	–5
Бакалаврський рівень вищої освіти	55	14,7	60	15,5	55	55	15,4	0
Магістерський рівень вищої освіти	39	10,4	41	10,6	37	37	10,4	–2
Керівники	24	6,4	24	6,2	22	22	6,2	–2
Фахівці	55	14,7	57	14,8	52	52	14,6	–3
Технічні службовці	15	4,0	15	3,9	13	13	3,6	–2
Робітники	280	74,9	290	75,1	270	270	75,6	–10

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БІЛАГРО» [17]

За рівнем освіти переважають працівники з середньою спеціальною освітою (51,8%), що відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва. Частка осіб з вищою освітою (бакалаврат + магістратура) становить 25,8%. Значна частка робітників (75,6%) з переважно виробничими функціями визначає специфіку вимог до системи оцінювання: для цієї категорії традиційно ефективними є кількісні методи оцінки результатів праці. Стажевий аналіз виявляє наявність стабільного ядра персоналу: 49,6% мають стаж понад 10 років. Наявність стабільного ядра персоналу зі стажем понад 10 років (49,6%) є важливою кадровою перевагою, яка водночас потребує застосування компетентнісних методів оцінювання для утримання та розвитку накопиченого досвіду.

Підсумовуючи аналіз кадрового потенціалу ТОВ «БІЛАГРО», можна визначити такі сильні та слабкі сторони. Серед сильних сторін: стабільне зростання продуктивності праці (+54,6% за три роки); наявність досвідченого ядра персоналу (49,6% зі стажем понад 10 років); зростання витрат на навчання персоналу (+52,3%); стабілізація плинності кадрів у 2025 р. (2,80%); висока фінансова стійкість підприємства (коефіцієнт 0,99), що забезпечує ресурси для інвестицій у HR. А серед слабких: відсутність спеціалізованої HR-служби; зниження коефіцієнта співвідношення продуктивності і зарплати ($0,75 < 1,0$ у 2025 р.); старіння колективу (частка 50+ – 28,6%, середній вік 41 рік); недостатня частка молодих кадрів (18,2%).

2.2. Аналіз технології та процедури оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»

Процес оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» здійснюється в умовах відсутності окремої служби управління персоналом. Функції, пов'язані з оцінюванням працівників, розподілені між директором підприємства,

керівниками структурних підрозділів та частково бухгалтерією. У зв'язку з цим система оцінювання має переважно децентралізований і недостатньо формалізований характер. Оцінювання працівників здебільшого базується на поточному контролі виконання трудових обов'язків, аналізі виробничих показників та безпосередньому спостереженні за результатами роботи [17].

Відсутність чітко регламентованої системи оцінювання ускладнює комплексний аналіз професійних компетентностей працівників і обмежує можливості використання оцінювання як інструменту розвитку персоналу. Кучинський В. А. та Долина І. В. підкреслюють, що ефективне оцінювання персоналу є важливим елементом системи управління персоналом і повинно забезпечувати виявлення компетентностей, необхідних для досягнення цілей підприємства [16].

Основною метою оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» є контроль виконання працівниками посадових обов'язків, забезпечення трудової дисципліни та прийняття рішень щодо матеріального стимулювання. Водночас функції, пов'язані з професійним розвитком персоналу, плануванням кар'єри та формуванням кадрового резерву, реалізуються обмежено. Це свідчить про переважання адміністративного підходу до оцінювання персоналу, за якого основна увага приділяється контролю результатів праці, а не розвитку працівників.

Герман О. зазначає, що різні види оцінювання персоналу мають різне функціональне призначення: атестаційне оцінювання орієнтоване на визначення відповідності працівника посаді, мотиваційне – на зв'язок між результатами праці та винагородою, а навчальне – на визначення потреб у професійному розвитку персоналу [8]. На ТОВ «БІЛАГРО» система оцінювання переважно виконує адміністративну функцію, тоді як мотиваційна та розвивальна складові залишаються недостатньо розвиненими.

Загальну характеристику системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» наведено в табл. 2.5. Для більш повного аналізу окремі параметри системи оцінювання зіставлено з вимогами чинного законодавства та сучасними підходами до управління персоналом.

Таблиця 2.5 – Загальна характеристика системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Параметр системи	Фактичний стан на ТОВ «БІЛАГРО»	Стандарт
Відповідальний за оцінювання	Директор, керівники підрозділів, частково бухгалтерія. Спеціалізована HR-служба відсутня	Наявність HR-підрозділу або відповідальної особи
Періодичність оцінювання	Нерегламентована, ситуативна. Оцінювання здійснюється у процесі щоденного управління або при підбитті підсумків. Формальна атестація не проводиться	Не частіше 1 разу на 3 роки (атестація), доцільно – щорічно
Методи оцінювання	Індивідуальні експертні оцінки безпосередніх керівників. Компетентнісні моделі, 360°, асесмент-центри не застосовуються	Комплекс методів залежно від категорії персоналу
Критерії оцінювання	Робітники: виконання виробничих норм, дотримання технологічних вимог, трудова дисципліна. Фахівці/керівники: якість виконання завдань (без формального опису та шкал)	Стандартизовані критерії для кожної категорії персоналу
Інструментарій	Відсутній. Стандартизовані анкети, тести, цифрові платформи не використовуються	Бланки оцінювання, шкали, HRM-системи
Документування результатів	Управлінські рішення щодо преміювання / дисциплінарних заходів без систематизованої бази оціночних даних	Атестаційний лист, характеристика, ІПР
Зворотний зв'язок	Відсутній у формалізованому вигляді. Інформація передається ситуативно в усній формі	Обов'язковий структурований зворотний зв'язок
Цифрові технології	Не застосовуються для оцінювання. HRM-систем немає. Облік ведеться у бухгалтерських програмах	HRM-системи для автоматизації оцінювання
Зв'язок з розвитком персоналу	Слабкий. Результати оцінювання обмежено використовуються для формування програм навчання чи ІПР	Розроблення ІПР за результатами оцінювання

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БІЛАГРО» [17]

Детальний аналіз методів оцінювання персоналу, які використовуються на ТОВ «БІЛАГРО», свідчить про їх переважно традиційний та недостатньо формалізований характер. На підприємстві оцінювання працівників здебільшого здійснюється на основі суб'єктивної оцінки безпосередніх керівників без використання стандартизованих критеріїв, цифрових HR-інструментів або комплексних методик оцінювання. Це обмежує можливості системного аналізу результатів праці та ускладнює прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Одним із основних підходів, що застосовуються на підприємстві, є оцінювання за виробничими показниками. Для працівників виробничих підрозділів ключовими критеріями залишаються виконання норм виробітку, дотримання технологічних процесів та своєчасність виконання робіт. Такий підхід частково нагадує систему KPI, однак на підприємстві він не оформлений як окрема технологія оцінювання та не має чітко визначених показників і процедур застосування. У результаті оцінювання орієнтується переважно на кількісні результати праці без урахування професійних компетентностей, поведінкових характеристик чи потенціалу розвитку працівників.

Другим методом є усне оцінювання на основі безпосереднього спостереження за роботою персоналу. Керівники структурних підрозділів оцінюють працівників у процесі виконання виробничих завдань без документального фіксування результатів оцінювання та без використання уніфікованих критеріїв. Для фахівців і керівників додатково враховуються рівень відповідальності, організаційні здібності та дисциплінованість, однак ці параметри також не мають формалізованого опису або системи шкал оцінювання. Це підвищує ризик суб'єктивності оцінювання та залежності результатів від особистого сприйняття керівника.

На підприємстві також використовується неструктурована співбесіда під час прийняття працівників на роботу та після завершення випробувального терміну. Такі співбесіди проводяться директором або керівниками підрозділів без стандартизованих питань, компетентнісних моделей чи єдиних критеріїв оцінювання кандидатів. Водночас формалізована процедура атестації персоналу на підприємстві фактично відсутня, що обмежує можливості документального підтвердження результатів оцінювання та створює додаткові ризики при прийнятті кадрових рішень.

Аналіз діючої системи оцінювання персоналу дозволяє виокремити низку проблем. Для виробничого персоналу оцінювання за результатами праці забезпечує певний рівень об'єктивності, однак для спеціалістів і керівників система оцінювання залишається недостатньо прозорою через відсутність чітких

критеріїв і єдиних стандартів оцінки. Працівники не мають повної інформації про показники, за якими оцінюється їхня діяльність, а процедура надання зворотного зв'язку фактично не регламентована. Крім того, система оцінювання не диференціюється залежно від категорії персоналу та майже не враховує сезонний характер діяльності підприємства, що є важливим для аграрної сфери.

Отже, система оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» виконує переважно контрольну функцію та орієнтована на поточний моніторинг результатів праці. Водночас відсутність формалізованих процедур, стандартизованих критеріїв оцінювання та сучасних HR-інструментів обмежує її ефективність як інструменту розвитку персоналу та прийняття стратегічних кадрових рішень.

Для системного аналізу системи оцінювання персоналу проведено SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1. Наявність кількісних виробничих показників для оцінювання робітників (норми виробітку, якість продукції, дотримання технологій) 2. Практичний досвід керівників підрозділів у безпосередньому спостереженні за результатами праці 3. Стабільне зростання витрат на навчання персоналу (1 243→1 893 тис. грн), що засвідчує інтерес до розвитку кадрів 4. Стабілізація плинності кадрів у 2025 р. (2,80%), що свідчить про покращення кадрової ситуації 5. Висока фінансова стійкість і рентабельність підприємства (коєф. 0,99; рентаб. 31,87%) забезпечують ресурси для інвестицій у HR	1. Відсутність спеціалізованої HR-служби та відповідальної особи за систему оцінювання 2. Відсутність стандартизованих критеріїв, методик і шкал оцінювання для всіх категорій персоналу 3. Суб'єктивність оцінки фахівців і керівників через залежність від особистого судження безпосереднього керівника 4. Відсутність регулярного формалізованого зворотного зв'язку з персоналом за результатами оцінювання 5. Відсутність HRM-систем і цифрових інструментів; робота виключно у ручному режимі 6. Невиконання вимог Закону № 4312-VI щодо формальної атестації, що створює правовий ризик
О – Можливості	Т – Загрози
1. Впровадження доступних HRM-систем для автоматизації оцінювання за рахунок значної фінансової бази підприємства 2. Розроблення компетентнісної моделі та профілів посад як об'єктивної основи оцінювання 3. Навчання керівників-оцінювачів (тренінги, майстер-класи) для підвищення якості оцінювання 4. Запровадження регулярного зворотного зв'язку та ІПР для підвищення мотивації і утримання кадрів 5. Зростаюча ринкова позиція (місце на субринку 118 у 2025 р.) потребує відповідного рівня HR-управління	1. Опір змінам з боку керівників через відсутність досвіду роботи з формалізованими системами оцінювання 2. Правові ризики: відсутність атестації унеможливає звільнення за невідповідністю посаді відповідно до КЗпП 3. Старіння колективу (середній вік 41 рік, частка 50+ – 28,6%) знижує сприйнятливність до нових підходів 4. Нестача кваліфікованих HR-спеціалістів у регіоні (Миргородський р-н Полтавської обл.) 5. Загальна низька формалізація управлінських процесів підприємства (підтверджено результатами експрес-діагностики)

Джерело: складено автором

Таким чином, чинна система оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» виконує мінімальні функції поточного контролю виробничих результатів, але не

реалізує управлінський потенціал оцінювання. Результати аналізу підтверджують, що система оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» має суттєвий рівень недорозвиненості та потребує комплексної модернізації. Основними напрямками вдосконалення є: розроблення єдиної компетентнісної методики; стандартизація критеріїв і шкал для різних категорій персоналу; підвищення частоти оцінювання; запровадження ІПР; впровадження HRM-технологій.

2.3. Оцінювання ефективності існуючої системи оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»

З метою визначення рівня задоволеності персоналу системою оцінювання та отримання первинних даних для обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення проведено анонімне анкетування працівників ТОВ «БІЛАГРО» у березні 2026 р. – у період проходження виробничої практики. Метою опитування є отримання первинних суб'єктивних оцінок стану системи оцінювання з боку різних категорій персоналу.

В анкетуванні взяли участь 36 з 357 працівників підприємства – 10,1% від загальної чисельності. Вибірка сформована таким чином, щоб охопити всі основні категорії персоналу підприємства: керівники – 7 осіб (19,4%), фахівці та службовці – 11 осіб (30,6%), робітники – 18 осіб (50,0%). Така структура вибірки відображає реальне категоріальне співвідношення на підприємстві. Форма проведення – анонімне паперове анкетування у підрозділах підприємства. Анонімність забезпечувала відвертість відповідей та мінімізувала соціально бажані відповіді. Дослідження щодо оцінювання персоналу та підвищення мотивації рекомендують саме такий підхід для отримання неспотвореного зворотного зв'язку від персоналу.

Анкета містила 12 запитань закритого і змішаного типу, структурованих за тематичними блоками: прозорість критеріїв (запитання 1–2), об'єктивність

оцінювання (3–4), зворотний зв'язок (5–6), зв'язок з мотивацією та розвитком (7–9), готовність до змін (10–11), загальна оцінка та виявлення недоліків (12). Зміст анкети наведено в Додатку А. Результати анкетування за основними запитаннями наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати опитування персоналу ТОВ «БІЛАГРО» щодо ефективності системи оцінювання (n=36), %

Запитання та варіант відповіді	Керівники (n=7)	Фахівці та службовці (n=11)	Робітники (n=18)	Усього (n=36)
1. Ознайомлені з критеріями: Так	71,4	45,5	22,2	38,9
Частково	28,6	36,4	44,4	38,9
Ні	0,0	18,2	33,3	22,2
3. Система є об'єктивною: Повністю+Переважно	71,4	54,5	27,8	44,4
Частково+Ні	28,6	45,5	72,2	55,6
4. Враховуються якості/зусилля: Так+Іноді	85,7	54,5	22,2	47,2
5. Зворотний зв'язок: Завжди+Іноді	85,7	54,5	22,2	44,4
Рідко+Ніколи	14,3	45,5	77,8	55,6
7. Оцінювання впливає на оплату: Прямо+Опос.	57,1	45,5	38,9	44,4
Не впливає+Не знаю	42,9	54,5	61,1	55,6
8. Впливає на навчання: Так+Іноді	71,4	45,5	22,2	38,9
9. Система мотивує: Так+Скоріше так	71,4	45,5	16,7	36,1
10. Оцінювання має проводитись раз на рік або частіше	100,0	81,8	66,7	77,8
11. Хочуть цифрові інструменти: Так	85,7	72,7	38,9	58,3

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «БІЛАГРО», березень 2026 р.

Для виявлення проблемних аспектів функціонування системи оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» було проаналізовано відповіді працівників на запитання 12 анкети, яке стосувалося основних недоліків діючої системи оцінювання. Узагальнені результати опитування та частота згадування окремих проблем наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розподіл відповідей щодо головних недоліків системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» (запитання 12, n=36)

Недолік системи оцінювання	Кількість обраних, осіб	Питома вага, %	Ранг
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	24	66,7	1
Незрозумілі або нечіткі критерії оцінювання	21	58,3	2
Суб'єктивність оцінки безпосереднього керівника	19	52,8	3
Оцінювання не пов'язане з кар'єрним зростанням або навчанням	15	41,7	4
Оцінювання проводиться нерегулярно або занадто рідко	13	36,1	5
Відсутність цифрових інструментів для оцінювання	11	30,6	6
Формальність процедури без реальних управлінських наслідків	9	25,0	7

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «БІЛАГРО», березень-квітень 2026 р.

Аналіз результатів опитування дозволяє виокремити низку системних проблем у функціонуванні системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО». Насамперед спостерігається недостатній рівень прозорості критеріїв оцінювання: лише 38,9% опитаних працівників повністю ознайомлені з критеріями, за якими оцінюється їхня робота. Особливо низьким цей показник є серед робітників, де лише 22,2% працівників розуміють критерії оцінювання, а третина персоналу взагалі не знає, за якими показниками здійснюється оцінка їхньої діяльності. Це свідчить про недостатню поінформованість працівників та відсутність чіткої комунікації щодо процедур оцінювання.

Другим проблемним аспектом є низький рівень довіри до об'єктивності оцінювання. Понад половина опитаних працівників вважає систему оцінювання частково або повністю необ'єктивною. Найбільш критично її оцінюють робітники виробничих підрозділів, для яких оцінювання фактично зводиться до контролю виконання виробничих норм без урахування складності роботи, індивідуальних зусиль чи поведінкових характеристик. Це підвищує ризик суб'єктивного підходу до оцінювання та негативно впливає на сприйняття системи персоналом.

Суттєвою проблемою залишається і недостатній рівень зворотного зв'язку. Лише 44,4% працівників зазначили, що регулярно або періодично отримують інформацію про результати оцінювання своєї роботи. Серед робітників цей

показник ще нижчий: більшість працівників повідомили, що отримують зворотний зв'язок рідко або взагалі не отримують його. У результаті оцінювання сприймається переважно як контрольна процедура, а не як інструмент професійного розвитку.

Результати опитування також свідчать про слабкий зв'язок між оцінюванням персоналу та системою мотивації. Лише 36,1% працівників вважають діючу систему оцінювання мотивуючою, а зв'язок між результатами оцінювання та преміюванням або професійним розвитком відчуває менше половини опитаних. Це означає, що оцінювання персоналу використовується переважно для поточного контролю результатів праці й недостатньо інтегроване у систему стимулювання та розвитку персоналу.

Також результати опитування показали позитивне ставлення працівників до можливого впровадження сучасних цифрових інструментів оцінювання. Понад половина персоналу підтримує використання HRM-систем та інших цифрових рішень для автоматизації процесу оцінювання, причому найвищий рівень підтримки спостерігається серед керівників і фахівців. Це свідчить про готовність частини персоналу до модернізації існуючої системи оцінювання.

Крім того, більшість опитаних працівників вважають, що оцінювання персоналу повинно проводитися регулярно – не рідше одного разу на рік. Найбільш поширеними недоліками чинної системи оцінювання працівники назвали відсутність регулярного зворотного зв'язку, нечіткість критеріїв оцінювання та суб'єктивність оцінки. У сукупності ці проблеми знижують рівень довіри персоналу до процедури оцінювання та обмежують її ефективність як інструменту управління персоналом.

Проведений SWOT-аналіз та результати анкетування працівників дозволили виокремити ключові недоліки чинної системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО». До основних проблем належать:

- відсутність чітко регламентованих процедур оцінювання;
- недостатня прозорість критеріїв оцінки;
- переважання суб'єктивного підходу з боку керівників;

- відсутність системного зворотного зв'язку;
- слабкий зв'язок оцінювання з мотивацією та професійним розвитком працівників.

Додатковими проблемами є:

- відсутність HR-служби;
- відсутність формалізованої атестації персоналу;
- невикористання сучасних цифрових HR-інструментів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БІЛАГРО» має достатній фінансовий потенціал для вдосконалення системи управління персоналом і впровадження сучасних HR-інструментів. Водночас результати SWOT-аналізу та анкетування працівників підтвердили наявність низки проблем у функціонуванні чинної системи оцінки персоналу. Насамперед це стосується недостатньої прозорості критеріїв, переважання суб'єктивного підходу, нерегулярного зворотного зв'язку та слабого зв'язку оцінювання з мотивацією і професійним розвитком працівників. Крім того, на підприємстві відсутні стандартизовані процедури оцінювання, формалізована атестація персоналу та сучасні цифрові HR-інструменти. Виявлені проблеми стали основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу, наведених у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛАГРО»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, показали, що система оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» має низку суттєвих недоліків. На підприємстві відсутня спеціалізована HR-служба, не використовуються стандартизовані критерії та методики оцінювання, відсутня формалізована процедура атестації персоналу, а також недостатньо розвинені механізми регулярного зворотного зв'язку та цифрові HR-інструменти. Результати анкетування працівників підтвердили наявність проблем у функціонуванні чинної системи оцінювання: більше половини опитаних вважають її недостатньо об'єктивною, значна частина персоналу не отримує регулярного зворотного зв'язку, а сама система оцінювання слабо пов'язана з мотивацією та професійним розвитком працівників. Це свідчить про необхідність комплексного вдосконалення підходів до оцінювання персоналу на підприємстві.

Вдосконалення системи оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО» доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками: організаційним, методичним і технологічним. Організаційний напрям передбачає формування відповідального підходу до управління персоналом та чіткий розподіл функцій оцінювання. Методичний напрям охоплює розроблення прозорих критеріїв, процедур і показників оцінювання для різних категорій персоналу. Технологічний напрям пов'язаний із впровадженням сучасних цифрових інструментів та HRM-систем для автоматизації процесу оцінювання й підвищення ефективності кадрових рішень.

На основі результатів SWOT-аналізу та анкетування працівників було сформовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО», наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Блок заходів	Проблема	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
1. Організаційний	Відсутність HR-служби та відповідальної особи за оцінювання	1.1. Призначення відповідального HR-менеджера (або введення посади HR-менеджера); 1.2. Затвердження Положення про оцінювання персоналу; 1.3. Запуск формальної атестації відповідно до Закону № 4312-VI	Чіткий розподіл відповідальності; правовий захист кадрових рішень
2. Методичний	Нечіткість критеріїв (58,3%), суб'єктивність (52,8%), відсутність зворотного зв'язку (66,7%)	2.1. Розроблення компетентнісної моделі для всіх категорій персоналу; 2.2. Впровадження факторно-критеріальної методики оцінювання; 2.3. Запуск системи регулярного зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку (ІПР)	Підвищення об'єктивності та прозорості оцінювання; розвиток персоналу
3. Технологічний	Відсутність HRM-систем, ручний облік, готовність 58,3% до цифровізації	3.1. Впровадження HRM-системи для автоматизації оцінювання; 3.2. Запуск онлайн-анкетування (Google Forms або вбудований модуль); 3.3. Формування аналітичних HR-звітів та дашбордів	Автоматизація, зниження трудомісткості, якісна аналітика

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «БІЛАГРО» та проведеного анкетування персоналу.

Перший блок запропонованих заходів – організаційний – є базовим для подальшого вдосконалення системи оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО». Проведений аналіз показав, що однією з ключових проблем підприємства є відсутність відповідальної особи, яка б координувала процес оцінювання

персоналу, забезпечувала системність процедур та контролювала використання результатів оцінювання у кадровій роботі.

Першим заходом пропонується визначення відповідального за координацію процесів оцінювання персоналу. З огляду на масштаб діяльності підприємства та відсутність окремого HR-підрозділу, на початковому етапі доцільно не вводити нову штатну посаду, а покласти відповідні функції на одного з наявних працівників адміністративного апарату, зокрема головного економіста або працівника, відповідального за кадрову документацію. При цьому HR-координаційні функції мають бути офіційно закріплені у посадовій інструкції з передбаченням відповідної доплати за додаткове навантаження.

До основних функцій відповідальної особи доцільно віднести організацію та планування процедур оцінювання персоналу, координацію проведення атестації, підготовку та оновлення внутрішніх документів з оцінювання, узагальнення результатів оцінки працівників, контроль виконання індивідуальних планів розвитку, а також підготовку аналітичної інформації для керівництва підприємства. Такий підхід дозволить поступово сформувати більш системну модель управління персоналом без суттєвого збільшення адміністративних витрат.

У перспективі, після впровадження основних елементів системи оцінювання та підтвердження її ефективності, підприємство зможе розглянути можливість створення окремої HR-посади або HR-підрозділу. Поетапний підхід є більш реалістичним для аграрного підприємства, де кадрові функції традиційно розподілені між керівниками та адміністративними працівниками.

Другим організаційним заходом є розроблення та затвердження Положення про оцінювання персоналу. Цей документ повинен стати основним локальним нормативним актом підприємства, який визначатиме цілі, принципи, критерії, методи, періодичність і порядок проведення оцінювання персоналу. У положенні доцільно передбачити окремі підходи до оцінювання різних категорій працівників, порядок надання зворотного зв'язку, використання результатів оцінювання при преміюванні, навчанні та кадрових рішеннях, а також процедуру оскарження результатів оцінювання у разі потреби.

Запровадження такого документа дозволить підвищити прозорість процедур оцінювання, забезпечити чіткіший розподіл відповідальності між учасниками процесу та уніфікувати підходи до оцінювання персоналу на підприємстві. Наявність затвердженого Положення про оцінювання персоналу також створить нормативну основу для використання результатів оцінювання під час прийняття кадрових рішень, організації професійного розвитку працівників і формування системи мотивації. Орієнтовну структуру Положення про оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Орієнтовна структура Положення про оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

№	Розділ Положення	Зміст розділу	Основа формування
1	Загальні положення	Мета, сфера застосування, основні терміни та принципи оцінювання	Закон України «Про професійний розвиток працівників»
2	Об'єкти та суб'єкти оцінювання	Категорії персоналу, що підлягають оцінюванню; відповідальні особи та їх повноваження	КЗпП України
3	Методи та критерії оцінювання	Методи оцінювання для різних категорій персоналу; критерії, показники та шкали оцінки	Методичні підходи до оцінювання персоналу
4	Порядок проведення атестації	Склад атестаційної комісії, періодичність, процедура проведення та порядок оскарження результатів	Закон України «Про професійний розвиток працівників»
5	Поточне оцінювання та індивідуальні плани розвитку	Періодичність поточного оцінювання, порядок надання зворотного зв'язку, формування індивідуальних планів розвитку	Практика сучасного HR-менеджменту
6	Використання результатів оцінювання	Зв'язок результатів оцінювання з преміюванням, навчанням, просуванням і кадровими рішеннями	КЗпП України
7	Конфіденційність та зберігання даних	Порядок зберігання результатів оцінювання та захист персональних даних працівників	Закон України «Про захист персональних даних»

Джерело: розроблено автором.

Третім організаційним заходом пропонується впровадження формалізованої процедури атестації персоналу відповідно до вимог чинного законодавства. Проведений аналіз показав, що на ТОВ «БІЛАГРО» відсутня системна процедура офіційного оцінювання працівників, що обмежує можливості

обґрунтованого прийняття кадрових рішень та створює додаткові правові ризики для підприємства.

З метою усунення цієї проблеми доцільно організувати проведення планової атестації персоналу після затвердження Положення про оцінювання персоналу. На першому етапі пропонується провести атестацію протягом шести місяців після впровадження оновленої системи оцінювання. До складу атестаційної комісії доцільно включити директора підприємства, керівників структурних підрозділів та представника трудового колективу. Це дозволить забезпечити більш збалансований і прозорий підхід до оцінювання працівників.

Процедура атестації повинна передбачати попереднє ознайомлення працівників із графіком проведення атестації, підготовку необхідних документів, проведення співбесіди з працівником та фіксацію результатів у відповідних атестаційних документах. Особливу увагу доцільно приділити не лише оцінці поточних результатів праці, а й визначенню професійного потенціалу працівників, потреб у навчанні та можливостей подальшого розвитку.

Запровадження формальної атестації дозволить підвищити об'єктивність кадрових рішень, посилити прозорість процедур оцінювання та створити більш чіткий зв'язок між результатами праці працівників і управлінськими рішеннями підприємства.

Другий блок запропонованих заходів – методичний – спрямований на вдосконалення критеріїв, процедур та інструментів оцінювання персоналу. Необхідність таких змін підтверджується результатами анкетування працівників, відповідно до яких значна частина персоналу вказала на нечіткість критеріїв оцінювання, суб'єктивність оцінки та відсутність регулярного зворотного зв'язку. Це свідчить про потребу у створенні більш структурованої та зрозумілої системи оцінювання, адаптованої до специфіки діяльності підприємства.

Розроблення компетентнісної моделі для основних категорій персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення системи оцінювання на ТОВ «БІЛАГРО». Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутні чітко визначені критерії оцінювання працівників, через що оцінка результатів праці

значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття керівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження компетентнісного підходу, який дозволить сформувати більш прозору та зрозумілу систему оцінювання персоналу.

Компетентнісна модель повинна визначати перелік професійних, організаційних і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Для ТОВ «БІЛАГРО» доцільно розробити окремі групи компетентностей для різних категорій персоналу. Для керівників важливими є управлінські навички, організаційні здібності, відповідальність та здатність приймати рішення. Для фахівців – професійні знання, аналітичні навички, комунікація та вміння працювати з виробничою інформацією. Для робітників основна увага повинна приділятися дотриманню технологічних вимог, якості виконання робіт, продуктивності праці та трудовій дисципліні.

Запровадження компетентнісної моделі дозволить уніфікувати критерії оцінювання для різних категорій працівників, знизити рівень суб'єктивності під час оцінки персоналу та забезпечити більш чіткий зв'язок між вимогами до посади й результатами оцінювання.

Важливим елементом удосконалення системи оцінювання персоналу є також впровадження факторно-критеріальної методики оцінювання. Такий підхід передбачає оцінювання працівників за визначеним переліком критеріїв із використанням відповідних шкал і вагових коефіцієнтів. Це дозволяє поєднати оцінку кількісних результатів праці з аналізом професійних та поведінкових характеристик працівника.

Для ТОВ «БІЛАГРО» факторно-критеріальна методика може бути адаптована до специфіки різних категорій персоналу та враховувати як виробничі показники, так і якість виконання робіт, рівень дисципліни, відповідальність, дотримання технологічних вимог і професійні компетентності працівників. Використання такої методики дозволить зробити процедуру оцінювання більш структурованою, підвищити її об'єктивність та забезпечити можливість порівняння результатів між працівниками.

Рекомендовану структуру факторно-критеріальної методики оцінювання персоналу для ТОВ «БІЛАГРО» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендована факторно-критеріальна модель оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

№	Напрямок оцінювання	Фактори оцінювання	Вагомість, %	Шкала оцінювання	Категорія персоналу
1	Результативність праці	Виконання виробничих завдань, якість роботи, дотримання строків	40	0 – низький рівень; 0,5 – середній рівень; 1 – високий рівень	Усі категорії
2	Рівень професійної компетентності	Професійні знання, практичні навички, здатність працювати відповідно до технологічних вимог	25	0 – низький рівень; 0,5 – середній рівень; 1 – високий рівень	Фахівці, керівники
3	Трудова дисципліна	Дотримання режиму роботи, техніки безпеки та внутрішніх правил підприємства	20	0 – порушення; 0,5 – поодинокі порушення; 1 – повне дотримання	Усі категорії
4	Управлінські якості	Організація роботи, координація персоналу, прийняття рішень	10	0 – низький рівень; 0,5 – задовільний рівень; 1 – високий рівень	Керівники
5	Професійний розвиток та ініціативність	Участь у навчанні, ініціативність, пропозиції щодо покращення роботи	5	0 – відсутні; 0,5 – епізодичні; 1 – систематичні	Фахівці, керівники

Джерело: розроблено автором

Розподіл вагових коефіцієнтів у запропонованій моделі оцінювання обумовлений специфікою діяльності ТОВ «БІЛАГРО» як виробничого аграрного підприємства. Найбільшу вагу – 40% – надано результативності праці, оскільки саме виконання виробничих завдань, дотримання строків та якість виконання робіт безпосередньо впливають на загальні результати діяльності підприємства. Для аграрного сектору це має особливе значення через сезонний характер виробництва та залежність ефективності роботи від своєчасного виконання технологічних операцій.

Рівень професійної компетентності оцінюється з вагомістю 25%, оскільки для фахівців і керівників важливими є не лише результати роботи, а й здатність

приймати професійні рішення, працювати відповідно до технологічних вимог та забезпечувати належну організацію виробничих процесів. Значна увага також приділяється трудовій дисципліні (20%), адже дотримання правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки та виробничої дисципліни безпосередньо впливає на стабільність роботи підприємства, якість продукції та безпеку працівників.

Меншу вагу мають управлінські якості (10%) та професійний розвиток і ініціативність (5%), оскільки ці критерії є більш актуальними для керівників і фахівців адміністративного рівня. Водночас запропонована система залишається гнучкою: у разі зміни стратегічних пріоритетів підприємства або специфіки окремих посад вагові коефіцієнти можуть бути скориговані рішенням керівництва чи атестаційної комісії.

Для узагальнення результатів оцінювання пропонується використовувати інтегральний показник оцінювання (ІПО), який розраховується як сума добутків оцінки за кожним критерієм та його вагомості:

$$\text{ІПО} = \sum (\Phi_i \times V_i) \quad (3.1)$$

де:

Φ_i – оцінка за відповідним фактором (від 0 до 1);

V_i – вагомість відповідного фактора.

Запропонована шкала інтерпретації результатів передбачає:

- 0,80–1,00 – високий рівень результативності;
- 0,60–0,79 – достатній рівень;
- 0,40–0,59 – задовільний рівень;
- менше 0,40 – низький рівень результативності.

Важливим елементом удосконалення системи оцінювання персоналу є також запровадження регулярного зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку працівників. Проведене анкетування показало, що відсутність системного зворотного зв'язку є однією з найбільш проблемних складових чинної системи оцінювання персоналу на підприємстві. У зв'язку з цим доцільно

впровадити практику регулярних індивідуальних бесід між керівником і працівником за результатами оцінювання.

Пропонується проводити такі зустрічі щоквартально у стандартизованому форматі з обговоренням основних результатів роботи працівника, сильних сторін, проблемних аспектів та цілей на наступний період. Результати бесіди доцільно фіксувати у спеціальному бланку зворотного зв'язку, який міститиме інформацію про досягнення працівника, виявлені проблеми, рекомендації щодо розвитку та погоджені завдання на майбутній період.

За результатами річного оцінювання для працівників також доцільно формувати індивідуальні плани розвитку, що можуть включати професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток окремих компетентностей або підготовку до кадрового резерву. Запровадження такої практики дозволить посилити зв'язок між оцінюванням персоналу, професійним розвитком працівників та стратегічними потребами підприємства.

Рекомендовану форму бланку зворотного зв'язку для ТОВ «БІЛАГРО» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендована форма бланку зворотного зв'язку за результатами оцінювання

№	Блок	Зміст / запитання для обговорення
1	Досягнення за період	Які основні результати роботи досягнуто за звітний квартал? Що вдалося особливо добре?
2	Зони для покращення	Які завдання виявились найскладнішими? Що перешкоджало досягненню кращих результатів?
3	Оцінка за факторно-критеріальною шкалою	Заповнення оціночного бланку за напрямками (Таблиця 3.3). ІПО = ____
4	Завдання на наступний квартал	Конкретні цілі на наступний квартал, сформульовані за методом SMART: ціль чітко визначає, що саме має бути досягнуто; є кількісний показник досягнення; реальна для виконання за наявних ресурсів; відповідає стратегічним цілям підрозділу; встановлений конкретний термін
5	Потреби у навчанні та розвитку	Які знання або навички потрібні для підвищення ефективності? Форма навчання (тренінг, наставництво, самоосвіта)?
6	Підписи сторін	Підпис керівника: ____; Підпис працівника: ____; Дата: ____

Джерело: розроблено автором

Третій блок запропонованих заходів пов'язаний із цифровізацією системи оцінювання персоналу. Необхідність цього напряму підтверджується результатами анкетування працівників ТОВ «БІЛАГРО», відповідно до яких більше половини персоналу позитивно ставиться до впровадження сучасних цифрових інструментів у процеси управління персоналом. Для підприємства аграрного сектору цифровізація системи оцінювання є важливою не лише з точки зору автоматизації процедур, а й як інструмент підвищення прозорості, швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів є впровадження HRM-системи для автоматизації процесу оцінювання персоналу. З урахуванням масштабу діяльності ТОВ «БІЛАГРО» та наявних фінансових можливостей доцільно розглядати два варіанти реалізації такого рішення. Перший варіант передбачає використання спеціалізованої HRM-платформи, адаптованої до українського ринку та потреб підприємств середнього масштабу. Такі системи дозволяють автоматизувати процес оцінювання персоналу, вести електронні кадрові дані, формувати звіти, проводити онлайн-опитування та здійснювати HR-аналітику.

Другий варіант є більш економічним і може використовуватися як перехідне рішення на початковому етапі цифровізації. Він передбачає створення внутрішньої електронної бази оцінювання персоналу на основі Excel або Google Sheets із розмежуванням доступу до інформації. Такий підхід дозволить систематизувати результати оцінювання, забезпечити збереження кадрової інформації та поступово підготувати підприємство до впровадження повноцінної HRM-системи.

Важливим елементом цифровізації системи оцінювання персоналу є також впровадження регулярного онлайн-анкетування працівників. Для цього доцільно використовувати доступні хмарні сервіси, зокрема Google Forms, які не потребують значних фінансових витрат і дозволяють організувати швидке та анонімне збирання інформації. Запропоноване анкетування може проводитися щоквартально та охоплювати питання задоволеності системою оцінювання, якості

зворотного зв'язку, умов праці та пропозицій щодо вдосконалення кадрових процесів на підприємстві.

Запровадження онлайн-анкетування дозволить керівництву підприємства оперативніше отримувати інформацію про проблеми у сфері управління персоналом, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити більш системний підхід до аналізу кадрової ситуації.

Ще одним напрямом удосконалення системи оцінювання є формування регулярної HR-аналітики для керівництва підприємства. Для цього пропонується щоквартально формувати узагальнений HR-звіт, який міститиме результати оцінювання працівників, динаміку руху кадрів, інформацію про проходження навчання, виконання індивідуальних планів розвитку та результати опитувань персоналу. Такі аналітичні матеріали дозволять своєчасно виявляти проблемні тенденції у сфері управління персоналом і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження запропонованих заходів не потребує суттєвого збільшення адміністративних витрат, оскільки більшість змін може бути реалізована на основі внутрішніх ресурсів підприємства. Використання Google Forms, Excel/Google Sheets та перерозподіл функцій між наявними працівниками дозволяють мінімізувати фінансове навантаження на підприємство на початковому етапі впровадження системи оцінювання персоналу.

З метою забезпечення послідовного впровадження запропонованих заходів доцільно розробити поетапний план реалізації змін із визначенням відповідальних осіб, строків виконання та необхідних ресурсів. Орієнтовну дорожню карту впровадження заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Дорожня карта впровадження заходів з вдосконалення технологій оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Захід	Відповідальний	Строк виконання	Ресурси	Індикатор виконання
1	2	3	4	5
1.1. Призначення HR-координатора	Директор	Місяць 1–2	Адміністративний ресурс	Наказ про призначення

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
1.2. Розроблення Положення про оцінювання	HR-координатор, директор	Місяць 2–3	Робочий час HR	Затверджене Положення
2.1. Розроблення компетентнісної моделі	HR-координатор, керівники підрозділів	Місяць 3–5	Робочий час; консультації	Профілі компетентностей для 3 категорій
2.2. Затвердження факторно-критеріальної методики	HR-координатор, директор	Місяць 5–6	Робочий час HR	Затверджена методика
1.3. Проведення першої атестації	Атестаційна комісія	Місяць 6–8	Час керівників, бланки	Протоколи атестації
2.3. Запуск системи зворотного зв'язку та ІПР	HR-координатор	Місяць 7–9	Навчання керівників (1 день)	Бланки ЗЗ для 100% персоналу
3.1. Вибір і впровадження HRM-системи (або Excel-бази)	HR-координатор, бухгалтерія	Місяць 8–12	Бюджет: 30–100 тис. грн	Автоматизована база даних персоналу
3.2. Запуск онлайн-анкетування (Google Forms)	HR-координатор	Місяць 9	Безкоштовно	Перше анкетування проведено
3.3. Формування першого HR-аналітичного звіту	HR-координатор	Місяць 12	Робочий час HR	Звіт для директора

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонований комплекс заходів спрямований на поетапне вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства та результатів анкетування працівників. Запропоновані організаційні заходи створюють основу для більш чіткого розподілу відповідальності та нормативного регулювання процедур оцінювання. Методичні заходи орієнтовані на підвищення об'єктивності, прозорості та зрозумілості критеріїв оцінювання для різних категорій персоналу. Технологічні рішення, своєю чергою, забезпечують автоматизацію процесів оцінювання, систематизацію кадрової інформації та формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи оцінювання персоналу, посилити зв'язок між результатами праці, мотивацією та професійним розвитком працівників, а також створити передумови для більш сучасного й системного управління персоналом на

підприємстві. Запропоновані заходи потребують оцінювання з позиції їх організаційної доцільності, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів впровадження.

3.2. Обґрунтування соціально-економічних ефектів від упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО»

Після розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу важливо оцінити доцільність їх впровадження з позиції організаційної та економічної ефективності. Для ТОВ «БІЛАГРО» це має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах необхідності раціонального використання фінансових і кадрових ресурсів. У зв'язку з цим оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати з урахуванням як економічних, так і соціальних результатів їх реалізації.

Економічний ефект проявлятиметься через підвищення результативності праці, зниження втрат часу, покращення якості кадрових рішень та оптимізацію процесів управління персоналом. Соціальний ефект, своєю чергою, пов'язаний із підвищенням прозорості оцінювання, покращенням зворотного зв'язку, зростанням мотивації працівників і формуванням більш зрозумілої системи професійного розвитку персоналу.

Першочерговим етапом оцінювання ефективності є визначення витрат на реалізацію запропонованих заходів. Оскільки частина змін може бути впроваджена на основі внутрішніх ресурсів підприємства, фінансове навантаження на ТОВ «БІЛАГРО» є помірним і не потребує суттєвого збільшення адміністративних витрат. Розрахунок основних витрат на реалізацію запропонованих заходів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

№	Стаття витрат	Обґрунтування	Сума, тис. грн	Тип витрат
1	2	3	4	5
1	Розширення функцій відповідального за оцінювання персоналу	Надбавка до заробітної плати: 3 000 грн × 12 міс.	36,0	Поточні (щорічні)
2	Навчання відповідального за оцінювання персоналу	Онлайн-курс з оцінювання персоналу	8,0	Одноразові
3	Тренінг для керівників щодо проведення оцінювання та зворотного зв'язку	Одноденний тренінг для керівників підрозділів	25,0	Одноразові
4	Розроблення Положення та методики оцінювання	Підготовка документації та адаптація критеріїв оцінювання	8,0	Одноразові
5	Впровадження HRM-системи або підтримка електронної бази оцінювання	Базовий тариф HRM-системи або підтримка рішення на базі Excel/Google Sheets	48,0	Поточні (щорічні)
6	Поліграфічні матеріали	Бланки атестації, індивідуальні плани розвитку та форми зворотного зв'язку	5,0	Поточні (щорічні)
7	Робочий час керівників на проведення атестаційних співбесід	Організація та проведення оцінювання персоналу	26,4	Одноразові (раз на 3 роки)
	Разом одноразові витрати (рік 1)	—	67,4	—
	Разом поточні щорічні витрати	—	89,0	—
	Разом витрати у перший рік впровадження	—	156,4	—

Джерело: розраховано автором

Примітка до розрахунку витрат: розрахунок витрат здійснено на основі середньоринкових цін на HR-послуги, онлайн-навчання та програмні HR-рішення, представлені на українському ринку у 2025–2026 рр. Усі суми є орієнтовними та можуть уточнюватися залежно від обраного формату реалізації заходів..

Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів у перший рік становлять 156,4 тис. грн. У подальшому підприємство нестиме лише поточні щорічні витрати, обсяг яких оцінюється на рівні 89,0 тис. грн. Для ТОВ «БІЛАГРО» такі витрати є економічно прийнятними, оскільки не потребують суттєвого збільшення адміністративного навантаження та можуть фінансуватися в межах наявних ресурсів підприємства.

Доцільність запропонованих витрат підтверджується також їх співвідношенням із чинними витратами на розвиток персоналу. Так, витрати на навчання працівників у 2025 р. становили 1 893 тис. грн. Відповідно, витрати на

впровадження нової системи оцінювання персоналу складають близько 8,3% від річних витрат підприємства на навчання персоналу, що свідчить про фінансову доступність і реалістичність запропонованих заходів.

Очікувані результати впровадження системи оцінювання персоналу пов'язані насамперед із підвищенням продуктивності праці, покращенням якості кадрових рішень, зниженням плинності кадрів та більш ефективним використанням ресурсів, спрямованих на професійний розвиток працівників. Важливим ефектом також має стати підвищення прозорості управлінських процедур і посилення зв'язку між результатами праці, мотивацією та професійним розвитком персоналу.

Розрахунок очікуваних економічних ефектів від упровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок очікуваних економічних ефектів від впровадження заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Прогнозне значення (після впровадження)	Очікуваний ефект	Обґрунтування прогнозу
Плинність кадрів, %	2,80	1,5–2,0	Зниження плинності персоналу	Підвищення прозорості оцінювання та якості зворотного зв'язку сприятиме утриманню працівників
Економія витрат, пов'язаних із заміною персоналу, тис. грн	–	250–350	Скорочення витрат на пошук, адаптацію та навчання нових працівників	Очікуване скорочення кількості звільнень на 3–4 особи на рік
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 194	2 280–2 350	Потенційне зростання продуктивності праці на 3–7%	Використання чітких критеріїв оцінювання, ІПР та регулярного зворотного зв'язку
Якість кадрових рішень	Низький рівень формалізації	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень	Зниження суб'єктивності оцінювання	Використання факторно-критеріальної методики та формалізованих критеріїв
Співвідношення продуктивності праці та оплати праці	0,75	Покращення показника	Підвищення ефективності системи мотивації	Посилення зв'язку між результатами оцінювання та преміюванням
Ефективність використання коштів на навчання персоналу	Наявна система без чіткої адресності	Підвищення адресності навчання	Більш цільове використання бюджету на розвиток персоналу	Формування індивідуальних планів розвитку працівників

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Запропоновані заходи не передбачають різкого зростання витрат підприємства, однак створюють передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення якості кадрових рішень та посилення мотивації персоналу. Очікувані результати мають переважно довгостроковий характер і пов'язані насамперед із підвищенням прозорості системи оцінювання, зниженням суб'єктивності управлінських рішень та покращенням організації роботи персоналу.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати є важливим показником ефективності використання трудових ресурсів. Значення коефіцієнта на рівні 1,0 і вище вважається позитивним, оскільки свідчить про те, що продуктивність праці зростає не повільніше, ніж витрати на оплату праці. Це забезпечує підтримання рентабельності діяльності підприємства та збалансованість витрат на персонал. Водночас значення менше 1,0, яке спостерігалось на ТОВ «БІЛАГРО» у 2025 р. (0,75), свідчить про випередження темпів зростання заробітної плати порівняно зі зростанням продуктивності праці, що потенційно може негативно впливати на ефективність використання трудових ресурсів. Запропоноване поєднання оцінювання результатів праці з системою преміювання дозволить посилити зв'язок між результативністю працівників і матеріальним стимулюванням, що створить додаткові передумови для підвищення продуктивності праці.

Одним із ключових очікуваних економічних ефектів є зростання продуктивності праці. За консервативного прогнозу підвищення продуктивності на 3% її рівень може зрости з 2 194 до близько 2 260 тис. грн на одного працівника. За чисельності персоналу 357 осіб це потенційно забезпечить додатковий приріст виручки підприємства. При середньому прогнозному сценарії (+5%) очікуваний ефект буде вищим. Водночас наведені розрахунки мають орієнтовний характер, оскільки ефективність системи оцінювання персоналу є лише одним із чинників, що впливають на результати діяльності підприємства. На рівень продуктивності праці в аграрному секторі також суттєво впливають

ринкова кон'юнктура, урожайність, погодні умови, технічне забезпечення та інші зовнішні фактори.

Важливим економічним результатом може стати й зниження плинності кадрів. За умови скорочення плинності персоналу приблизно на 1 відсотковий пункт підприємство потенційно зменшить витрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та навчанням нових працівників. Для агропромислових підприємств такі витрати включають підбір персоналу, введення в посаду та втрати продуктивності у період адаптації. У сукупності це дозволить зменшити непрямі витрати підприємства та стабілізувати кадровий склад. Ефективна система оцінювання, регулярний зворотний зв'язок і зрозумілі критерії оцінки сприятимуть підвищенню задоволеності працівників роботою та їх утриманню на підприємстві [30].

Ще одним очікуваним результатом є підвищення ефективності використання коштів на навчання персоналу. Формування індивідуальних планів розвитку на основі результатів оцінювання дозволить спрямовувати ресурси на розвиток саме тих компетентностей, які є необхідними для конкретних працівників і підрозділів. Це підвищить адресність навчання та дозволить уникнути витрат на малоефективні загальні заходи. Використання елементів HR-аналітики та персоналізованого підходу до розвитку персоналу створює передумови для більш ефективного використання інвестицій у людський капітал підприємства [2].

Соціальні ефекти від упровадження запропонованої системи оцінювання персоналу пов'язані насамперед із підвищенням рівня задоволеності працівників, покращенням внутрішніх комунікацій, зміцненням організаційної культури та створенням більш прозорих умов професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах ефективність HR-систем визначається не лише економічними результатами, а й здатністю формувати стабільне внутрішнє середовище, орієнтоване на підтримку, розвиток і залучення працівників [2].

Першим очікуваним соціальним ефектом є підвищення задоволеності персоналу системою оцінювання. Результати проведеного опитування показали,

що лише 36,1% працівників вважають чинну систему оцінювання мотивуючою. Запровадження чітких критеріїв оцінювання, регулярного зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку має сприяти підвищенню прозорості процедури оцінювання та формуванню більш позитивного ставлення працівників до неї. Очікується, що після повного впровадження запропонованих заходів рівень позитивного сприйняття системи оцінювання може суттєво зрости.

Другим важливим соціальним ефектом є зміцнення довіри між керівниками та працівниками. Однією з головних проблем, виявлених у ході анкетування, стала відсутність регулярного зворотного зв'язку. Запровадження систематичних бесід-оглядів та обговорення результатів оцінювання сприятиме формуванню більш відкритої комунікації, зниженню рівня напруженості у взаємовідносинах і розвитку культури конструктивної взаємодії між керівниками та персоналом [9].

Третім соціальним ефектом є посилення кадрового потенціалу підприємства. Використання компетентнісної моделі та індивідуальних планів розвитку дозволить більш цілеспрямовано організовувати професійний розвиток працівників, своєчасно виявляти потреби у навчанні та формувати кадровий резерв. Для ТОВ «БЛАГРО» це має особливе значення з огляду на вікову структуру персоналу та потребу у збереженні професійного досвіду й поступовій підготовці працівників до заміщення ключових посад.

Окремим соціально-організаційним результатом має стати зниження правових ризиків у сфері трудових відносин. Формалізація процедур оцінювання та впровадження атестації відповідно до чинного законодавства забезпечать більшу обґрунтованість кадрових рішень, підвищать рівень правового захисту як підприємства, так і працівників, а також сприятимуть підвищенню довіри персоналу до управлінських процедур [10].

Узагальнення очікуваних соціально-економічних ефектів від упровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Порівняння очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів із необхідними витратами свідчить про їх економічну доцільність для

ТОВ «БІЛАГРО». Загальні витрати на впровадження системи оцінювання персоналу у перший рік становлять 156,4 тис. грн, що є помірним фінансовим навантаженням для підприємства з огляду на масштаби його діяльності та обсяги витрат на персонал. Запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці, а й на покращення якості кадрових рішень, зниження плинності кадрів, підвищення прозорості оцінювання та ефективніше використання коштів на розвиток персоналу.

Таблиця 3.8 – Зведений аналіз очікуваних соціально-економічних ефектів від впровадження системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

Ефект	Поточний стан	Прогноз (рік 2)	Очікуваний результат
Підвищення продуктивності праці	2 194 тис. грн/особу	2 260–2 350 тис. грн/особу	Потенційне зростання продуктивності праці на 3–7%
Зниження плинності кадрів	2,80%	1,5–2,0%	Скорочення витрат на пошук, адаптацію та навчання персоналу
Підвищення ефективності використання коштів на навчання	Витрати здійснюються без чіткої персоналізації	Формування ІПР та цільового навчання	Більш адресний розподіл ресурсів на розвиток персоналу
Підвищення задоволеності персоналу системою оцінювання	36,1% працівників вважають систему мотивуючою	60–70%	Зростання позитивного сприйняття системи оцінювання
Зниження суб'єктивності оцінювання	52,8% працівників відзначають суб'єктивність	Очікуване зниження рівня суб'єктивного сприйняття	Підвищення прозорості та довіри до кадрових рішень
Зміцнення організаційної культури та зворотного зв'язку	Відсутність регулярного зворотного зв'язку	Регулярні бесіди-огляди та ІПР	Покращення внутрішньої комунікації між керівниками та працівниками
Усунення правових ризиків	Формальна атестація відсутня	Атестація відповідно до вимог законодавства	Підвищення правової захищеності кадрових рішень
Витрати на впровадження (рік 1)	—	—	156,4 тис. грн
Поточні щорічні витрати	—	—	89,0 тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Важливо враховувати, що економічний ефект від удосконалення системи оцінювання персоналу має переважно довгостроковий характер і формується під

впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Тому результати впровадження доцільно розглядати як створення передумов для підвищення загальної ефективності управління персоналом, а не як прямий наслідок окремих HR-заходів.

Запропоновані у роботі заходи охоплюють організаційний, методичний і технологічний напрями вдосконалення системи оцінювання персоналу, що забезпечує комплексний характер змін. Їх реалізація дозволить підвищити об'єктивність оцінювання, покращити внутрішню комунікацію між керівниками та працівниками, посилити зв'язок між результатами праці та мотивацією персоналу, а також створити більш системний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства.

Системний підхід до оцінювання ефективності HR-процесів є важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування конкурентоспроможної кадрової політики підприємства.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність оцінювання персоналу на ТОВ «БІЛАГРО», а й створити більш системний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства. Очікувані соціально-економічні результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих рекомендацій в умовах діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практики застосування технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «БІЛАГРО», а також розробленню комплексу заходів щодо їх удосконалення. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Дослідження сутності оцінювання персоналу засвідчило його багатовимірний характер. Оцінювання персоналу розглядається як систематична, цілеспрямована та документально оформлена процедура визначення ступеня відповідності якісних характеристик працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності вимогам посади й стратегічним цілям підприємства. Аналіз наукових підходів дозволив виокремити три ключові функції оцінювання: інформаційну, що забезпечує керівників необхідними даними для прийняття управлінських рішень; мотиваційну, яка формує взаємозв'язок між результатами праці та системою винагороди; адміністративну, що забезпечує підґрунтя для кадрових рішень щодо просування, навчання чи звільнення працівників. Установлено, що оцінювання персоналу є важливим елементом системи управління персоналом і функціонально пов'язане з добором, адаптацією, мотивацією, навчанням та оплатою праці. Систематизовано класифікацію видів оцінювання за чотирма критеріями: за об'єктом, суб'єктом, часовими параметрами та цілями оцінювання.

2. Систематизацію методів і технологічних підходів до оцінювання персоналу здійснено за кількома класифікаційними критеріями: за підходом до вимірювання, формою проведення та способом збору інформації. У роботі детально охарактеризовано основні методи оцінювання персоналу: KPI, 360° feedback, атестацію, асесмент-центр, самооцінювання та тестування, визначено їх переваги, недоліки й сфери практичного застосування для різних категорій працівників. Встановлено, що сучасні підходи до оцінювання персоналу поступово трансформуються від рідкісних формальних процедур до систем безперервного

управління результативністю, інтегрованих із цифровими HRM-системами, HR-аналітикою та платформами збору й обробки даних.

3. Визначено, що нормативно-правове забезпечення оцінювання персоналу в Україні формується на трьох рівнях: законодавчому, підзаконному та локальному. Законодавчу основу становлять Кодекс законів про працю України та Закон України № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників», який регламентує порядок проведення атестації працівників. Установлено, що атестація є найбільш формалізованою процедурою оцінювання персоналу та має юридичне значення при прийнятті кадрових рішень. Методичне забезпечення системи оцінювання включає компетентнісні моделі, стандартизовані критерії та шкали оцінювання, індивідуальні плани розвитку працівників і процедури зворотного зв'язку. Доведено, що ефективність оцінювання персоналу значною мірою залежить від наявності чіткої нормативної та методичної бази.

4. Аналіз діяльності ТОВ «БІЛАГРО» засвідчив, що підприємство є фінансово стійким і прибутковим суб'єктом господарювання. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось зростання чистого доходу, рентабельності реалізації, продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників. Підприємство характеризується достатнім ресурсним потенціалом для впровадження сучасних HR-технологій та розвитку системи управління персоналом. Водночас у ході дослідження встановлено низку проблем, пов'язаних із кадровим потенціалом підприємства: зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, недостатню частку молодих працівників у кадровій структурі та поступове старіння персоналу.

5. Діагностика системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО» виявила суттєві недоліки її функціонування. На підприємстві відсутня спеціалізована HR-служба, а функції оцінювання персоналу виконуються децентралізовано керівниками структурних підрозділів. Оцінювання здійснюється переважно на основі традиційних методів: оцінки за виробничими показниками, усного спостереження та неструктурованих співбесід. Формальна атестація відповідно до вимог чинного законодавства не проводиться. Установлено відсутність

стандартизованих критеріїв, методик, шкал оцінювання та цифрових HRM-систем. Результати SWOT-аналізу підтвердили, що сильними сторонами системи є наявність виробничих показників для оцінювання робітників і практичний досвід керівників, тоді як слабкими – відсутність методичного забезпечення, цифрових інструментів, формалізованого зворотного зв'язку та HR-координації.

6. За результатами анонімного анкетування 36 працівників ТОВ «БІЛАГРО» встановлено низький рівень задоволеності чинною системою оцінювання персоналу. Лише 38,9% працівників ознайомлені з критеріями оцінювання, більше половини респондентів вважають систему суб'єктивною, а 55,6% працівників не отримують регулярного зворотного зв'язку щодо результатів своєї роботи. Лише 36,1% опитаних вважають систему оцінювання мотивуючою. Найпоширенішими недоліками працівники визначили відсутність регулярного зворотного зв'язку, нечіткість критеріїв оцінювання та суб'єктивність оцінки. Водночас більшість керівників і значна частина персоналу позитивно ставляться до можливості цифровізації процесу оцінювання, що створює передумови для впровадження сучасних HR-рішень.

7. У роботі розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО», які охоплюють організаційний, методичний і технологічний напрями. Організаційний блок передбачає призначення відповідальної особи за координацію процесів оцінювання персоналу, розроблення та затвердження Положення про оцінювання персоналу, а також впровадження формальної атестації відповідно до чинного законодавства. Методичний блок включає формування компетентнісної моделі для різних категорій працівників, запровадження факторно-критеріальної методики оцінювання та системи регулярного зворотного зв'язку з використанням індивідуальних планів розвитку. Технологічний блок передбачає впровадження HRM-системи або цифрової бази даних оцінювання, використання онлайн-анкетування та елементів HR-аналітики для підготовки управлінської звітності.

8. Обґрунтовано соціально-економічну доцільність упровадження запропонованих заходів. Витрати на впровадження системи оцінювання

персоналу є прийнятними для підприємства та не потребують суттєвого збільшення адміністративного навантаження. Очікувані результати пов'язані з підвищенням ефективності управління персоналом, покращенням прозорості оцінювання, посиленням зв'язку між результатами праці та мотивацією працівників, зниженням кадрових ризиків і більш ефективним використанням коштів на навчання персоналу. Соціальні ефекти проявлятимуться через підвищення задоволеності персоналу, покращення внутрішніх комунікацій, розвиток культури зворотного зв'язку та посилення довіри до кадрових рішень. Запропоновані заходи також сприятимуть підвищенню правової захищеності підприємства у сфері трудових відносин та створять передумови для більш системного управління кадровим потенціалом.

Практична цінність дослідження полягає у розробленні конкретних інструментів, придатних для практичного використання на ТОВ «БІЛАГРО»: факторно-критеріальної моделі оцінювання персоналу, структури Положення про оцінювання персоналу, форм зворотного зв'язку та дорожньої карти впровадження запропонованих заходів. Запропоновані рекомендації враховують специфіку діяльності підприємства, відповідають вимогам чинного законодавства та сучасним підходам до управління персоналом. Їх реалізація дозволить підвищити роль системи оцінювання персоналу в управлінні підприємством і створити передумови для більш ефективного використання кадрового потенціалу ТОВ «БІЛАГРО».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YouControl — повне досьє на кожну компанію України. ТОВ «БІЛАГРО», ЄДРПОУ 32353457. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/search/?country=1&q=%D0%A2%D0%9E%D0%92+%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE> (дата звернення: 30.03.2026)
2. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 80–87. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87>
3. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
5. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
6. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
7. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162–167. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>
8. Герман О. Суть та види оцінювання діяльності персоналу організації. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 12–14.
9. Гуцуляк Н. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні*

науки). 2019. № 2(40). С. 29–38. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-40-29-38>

10. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. С. 50–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8>

11. Дученко М. М. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 5, 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.91>

12. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 555–563. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

14. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 №322-VIII: станом на 1 січ. 2026р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

15. Корсунська М. Ю. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

16. Кучинський В. А., Долина І. В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 59–64. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.4.59

17. Лещенко А. І., Звіт про проходження практики на базі ТОВ «БІЛАГРО», 2026, Науковий керівник — Варіс І. О.

18. Лобода І. О., Гуцан О. М. Методи оцінювання персоналу: класифікація. *Результати наукових конференцій НН інституту економіки, менеджменту та*

міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. Т. 2. С. 50–52.

19. Нестеренко В. Ю., Лоза О. О., Болотова Т. М. Оцінювання персоналу як підґрунтя підвищення ефективності його використання на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 35. С. 164–172. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.164>

20. Оцінка персоналу та підвищення мотивації : метод. матеріали / ВБО «Всеукраїнська мережа ЛЖВ». Київ : ЦНАП, 2023. 28 с. URL: https://cnap.gov.ua/sites/default/files/ocinka_personalu_ta_pidvishchennya_motivaciyi.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

21. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(36). С. 72–85. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85)

22. Повх, К., Кубіцький, С. Рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу. *Актуальні питання розвитку галузей науки: матеріали VI Міжнародної наукової конференції*. (15 листопада 2024 р., Київ, Україна). Київ: МЦНД, 2024. С. 169–180.

23. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 №4312-VI: станом на 27 груд. 2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

24. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24

25. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>

26. 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>

27. Фокіна-Мезенцева К. В., Якубцов О. В. Економічне обґрунтування методів оцінки результативності трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. С. 738–743. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-91>

28. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

29. Чорна Л.О., Швед В.В. Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 84-90. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-13>

30. Швед В., Омельченко О., Голюк Д. Напрями підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства як результат вдосконалення управління його діяльності. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 98–105. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-14>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура анкети для оцінювання ефективності системи оцінювання персоналу ТОВ «БІЛАГРО»

№	Зміст запитання	Варіанти відповідей	Мета запитання
1	Чи ознайомлені Ви з критеріями, за якими Вас оцінюють?	Так / Частково / Ні	Рівень прозорості критеріїв
2	Чи зрозумілі Вам очікування керівництва щодо Вашої роботи?	Так, чітко / Переважно так / Не завжди / Ні	Ясність вимог до посади
3	Наскільки Ви вважаєте систему оцінювання об'єктивною?	Повністю / Переважно / Частково / Ні	Сприйняття об'єктивності
4	Чи враховуються при оцінці особисті якості та зусилля, а не лише кількісні результати?	Так / Іноді / Ні	Комплексність оцінювання
5	Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок за результатами оцінювання Вашої роботи?	Завжди / Іноді / Рідко / Ніколи	Наявність зворотного зв'язку
6	Наскільки оперативно Ви дізнаєтесь про результати оцінювання?	Одразу / Протягом тижня / Протягом місяця / Не дізнаюсь	Оперативність зворотного зв'язку
7	Як оцінювання впливає на Вашу заробітну плату або преміювання?	Прямо / Опосередковано / Не впливає / Не знаю	Зв'язок оцінювання з мотивацією
8	Чи впливає оцінювання на можливості Вашого навчання або розвитку?	Так / Іноді / Ні / Не знаю	Зв'язок з розвитком персоналу
9	Чи вважаєте Ви систему оцінювання мотивуючою особисто для Вас?	Так / Скоріше так / Скоріше ні / Ні	Мотиваційний ефект оцінювання
10	Як часто, на Вашу думку, має проводитися оцінювання?	Щомісяця / Раз на квартал / Раз на рік / Рідше	Бажана частота оцінювання
11	Чи хотіли б Ви, щоб оцінювання проводилося з використанням цифрових інструментів?	Так / Байдуже / Ні	Готовність до цифровізації
12	Які, на Вашу думку, є головні недоліки існуючої системи? (оберіть не більше 2 варіантів)	Множинний вибір з 7 варіантів	Виявлення ключових проблем

Джерело: розроблено автором

Звіт не був оцінений

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Технології оцінювання персоналу на підприємствах

Автор

Лещенко

Науковий керівник / Експерт

Дмитрук

ІД документу

333947230

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/20/2026

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.

1.82%

1.82%

КП 1

0%

0%

КП 2

1.44%

1.44%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

16130

Кількість слів

132151

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

0

Інтервали

0

Мікропробіли

0

Білі знаки

0

Парафрази (SmartMarks)

14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)