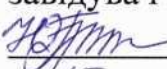


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
завідувач кафедри менеджменту  
 професор Ю. С. Гринчук  
«15» червня 2026 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (за матеріалами ТОВ «Агро-Союз-Київ»)

Виконала: Патракей Катерина Владиславівна  
прізвище, ім'я, по батькові,

  
підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Я, Патракей Катерина Владиславівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую  
Гарант ОПП «Менеджмент»  
 доцент Н.В. Коваль  
«21» квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**Патракей Катерини Владиславівни**

*прізвище, ім'я та по батькові*

Тема: «Удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства в сучасних умовах (за матеріалами ТОВ «Агро-Союз-Київ»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі узагальнити і систематизувати зміст, сутність і особливості оцінювання персоналу на підприємстві; розкрити особливості системи оцінювання персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування та визначити шляхи удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

**Календарний план виконання роботи:**

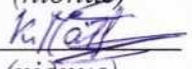
| Етап виконання                | Період виконання етапу | Відмітка про виконання |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|
| Огляд літератури              | квітень-травень 2025   | виконано               |
| Теоретико-методична частина   | вересень-грудень 2025  | виконано               |
| Аналітична частина            | січень-лютий 2026      | виконано               |
| Рекомендаційна частина        | березень-квітень 2026  | виконано               |
| Оформлення роботи             | травень 2026           | виконано               |
| Перевірка на плагіат          | травень 2026           | виконано               |
| Подання на рецензування       | травень 2026           | виконано               |
| Попередній розгляд на кафедрі | травень 2026           | виконано               |

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач

  
(підпис)

К.В. Патракей

Дата отримання завдання «21» квітня 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

*Патракей К.В.*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (за матеріалами ТОВ «Агро-Союз-Київ»)**

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи оцінювання персоналу підприємства.

Використано методи системного аналізу, синтезу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито теоретичні основи формування та функціонування системи оцінювання персоналу на підприємстві, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення системи оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності менеджменту на підприємстві.

Зроблено висновок, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2025 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в системі оцінювання персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 45 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 29 найменувань, 6 додатків.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система оцінки персоналу, менеджмент, критерії оцінки, мотивація, ефективність.

**ANNOTATION*****Patrakey K.V.******IMPROVING ENTERPRISE PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM UNDER  
CURRENT CONDITIONS******(based on the materials of Agro-Soyuz-Kyiv LLC)***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the enterprise personnel evaluation system has been studied.

The methods of system analysis, synthesis, comparison, statistics and graphic methods have been used.

The paper reveals the theoretical foundations of the formation and functioning of the personnel evaluation system at the enterprise, substantiates the organizational and applied principles of improving the personnel evaluation system in order to increase the efficiency of management at the enterprise.

It was concluded that Agro-Soyuz-Kyiv LLC in 2025 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow adapting the tools for making rational management decisions in the enterprise's personnel evaluation system.

The bachelor's qualification work contains 45 pages, 12 tables, 3 figure, a list of sources used with 29 names, 6 appendices.

***Key words:*** personnel, personnel management, personnel evaluation system, management, evaluation criteria, motivation, efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ<br>ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....                    | 9  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ».....         | 22 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та<br>аналіз його фінансового стану..... | 22 |
| 2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Агро-Союз-<br>Київ».....                            | 31 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br>ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....                  | 36 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                        | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                    | 46 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                       | 49 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Оцінка діяльності персоналу є дуже важливим аспектом в умовах швидкісних змін в економіці та загострення конкуренції. Сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічні зміни та зміни в споживчій поведінці, ставлять нові завдання перед керівниками, які прагнуть забезпечити високу ефективність роботи своїх співробітників. Ретельна оцінка дозволяє виявити позитивні й негативні аспекти діяльності працівників, адаптувати управлінські стратегії до швидко змінюваного ринку та збільшити мотивацію осіб.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації систем управління персоналом у сучасних умовах, зокрема в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів, таких як війна. Удосконалення механізмів оцінки працівників дозволяє точніше визначати їхній внесок у діяльність підприємства, що, своєю чергою, є ключовим чинником забезпечення його ефективної роботи.

Для підприємств оцінка персоналу має особливе значення, адже ефективність їхньої діяльності значною мірою зумовлена спеціалізацією та професійною підготовкою працівників. Ефективна оцінка допомагає виявити обдарованих співробітників, які можуть долучатися до ключових проєктів, що забезпечують стійкий розвиток і стабільність фінансів підприємства. Тому дослідження методів оцінки персоналу є критично важливими для реалізації стратегічних цілей підприємств.

Оцінювання персоналу є ключовим елементом системи управління кадрами, що впливає на стратегічну результативність підприємства. На думку вчених, серед яких Атанасов М., Денисенко М.П., Дяків О.П., Лавриненко Е.Т., Зудова І.Ю. та Савчинський О.О., ефективна оцінка персоналу сприяє прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, підвищенню продуктивності праці та розвитку корпоративної культури. У країнах із розвинутою економікою активно впроваджуються сучасні інструменти оцінювання, зокрема асесмент-центри, метод 360 градусів та КРІ, які слугують засобами

управління ефективністю та мотивацією працівників (Мельник О.Ю., Поліщук І.І., Борданова Л.С.). Як зазначають науковці, використання цих технологій дає змогу глибше аналізувати професійні компетенції персоналу, сприяючи їхньому розвитку та зменшенню рівня кадрової плінності.

Тому комплексне дослідження теоретико-прикладних основ, що стосуються системи оцінювання персоналу на підприємстві та окреслення векторів його подальшого удосконалення на сьогодні варто оцінювати як одне з пріоритетних завдань у загальній системі менеджменту суб'єктами підприємництва. Важливість окресленої проблематики зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, обумовили її актуальність, теоретичну та практичну значимість.

*Об'єктом дослідження* є процес оцінювання персоналу в системі управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Агро-Союз-Київ».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування системи оцінювання персоналу, а також організаційно-економічні механізми її удосконалення в сучасних умовах діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ».

*Метою роботи* є дослідження та аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ» та обґрунтування шляхів її вдосконалення в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні засади системи оцінювання персоналу підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та методи оцінювання персоналу, оцінити їх ефективність;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Агро-Союз-Київ»;
- дослідити особливості функціонування чинної системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання

персоналу ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Методичну основу кваліфікаційного дослідження становлять аналітичні *методи дослідження*: індукція, порівняння, логічний методи, метод системного підходу, порівняння й комплексний метод; економіко-статистичні методи та інші.

*Інформаційна база дослідження*: теоретично-методичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-науковців на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, монографій; нормативно-правова база законів України; фінансово-економічна звітність ТОВ «Агро-Союз-Київ» за 2023-2025 роки.

*Апробація результатів*. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 18 березня 2026 р.).

*Структура та обсяг дослідження*. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 45 сторінок основного тексту, 3 рисунка, 12 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел включає 29 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами підприємства, що дозволяє оцінити відповідність працівників займаним посадам і забезпечує ефективне планування їхнього професійного зростання. Такий процес надає об'єктивну інформацію про компетенції та результативність співробітників, що сприяє прийняттю виважених управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Оцінювання персоналу має ключове значення в сучасній системі управління підприємством, адже виконує не лише функцію контролю за якістю виконання службових обов'язків, а й виступає важливим інструментом стратегічного розвитку компанії. Завдяки цьому процесу можливо визначити рівень компетентності, кваліфікації, професійного потенціалу та індивідуальних потреб працівників, що дозволяє будувати ефективну та адаптивну систему управління персоналом.

По-перше, оцінка персоналу слугує основою для планування професійного розвитку співробітників. Регулярне оцінювання результативності дає змогу визначити сфери, що потребують додаткового навчання чи підвищення кваліфікації, що є важливим елементом підтримки конкурентоспроможності підприємства [12]. Це означає, що оцінка допомагає виявити конкретні навички, які потребують розвитку, роблячи процес навчання більш орієнтованим і персоналізованим. Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки підвищувати кваліфікацію свого персоналу, але й знижувати витрати на невідповідне чи неефективне навчання.

По-друге, оцінка персоналу створює можливості для оптимізації управлінських процесів, оскільки вона є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін кожного співробітника та допомагає своєчасно коригувати управлінські підходи [19]. Наприклад, коли працівник демонструє високу ефективність в одних аспектах діяльності, але має слабкі

місця в інших, оцінка дозволяє керівництву раціональніше розподіляти обов'язки, що сприяє підвищенню загальної продуктивності і якості виконання завдань.

Серед науковців панує думка, що саме персонал підприємства є складним об'єктом управління в організаційній структурі. Такого роду труднощі пояснюються тим, що працівники здатні приймати рішення та адекватно оцінювати вимоги, які перед ними ставлять керівники. Через це управління іншими елементами організації виглядає простішим процесом. Окрім того, усі працівники переслідують також власні інтереси, і вони реагують чутливо на управлінські рішення. Проте варто зауважити, що управління персоналом в сучасних умовах є критично важливим фактором, який не лише забезпечує ефективне управління, а й сприяє активному розвитку підприємства, адже персонал та окремі працівники є ключовими ресурсами сучасної організації [21].

Слід також звернути увагу на особливі риси персоналу організації (рис. 1.1).

персонал активний, він має власні потреби та амбіції, що інколи формує зворотну реакцію на заходи впливу на нього, адже персонал будь-який вплив сприймає через призму власних потреб та вимог; така реакція інколи призводить до протилежних наслідків, цілком неочікуваних для керівництва організації

в процесі управління персоналом приймає участь увесь менеджмент організації, фахівці структурних підрозділів, що інколи сприяє формуванню певних конфліктів та протиріч тощо

керівництво організації також є частиною її персоналу, що сприяє утворенню суб'єктивних впливів

*Рис. 1.1. Особливі риси персоналу*

*Джерело: розроблено автором на основі [3].*

Враховуючи виокремлені особливості персоналу організації можемо перейти до встановлення суті та теоретичного змісту поняття «оцінювання персоналу». Отож, основні підходи до оцінки персоналу організації представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу»

| Джерело | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| [4]     | Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця                                                                                                                                                                                                                                        |
| [5]     | Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам                                                                                                                                                                                                                           |
| [6]     | Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності                                                                                                                                                                                                           |
| [7]     | Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| [20]    | Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості                                                                                                                                                                                                                                                          |
| [22]    | Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку |
| [24]    | Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)                                                                                                                                                                                                                    |

Джерело: сформовано автором на підставі [4-24]

Таким чином, можна стверджувати, про наявність багатьох підходів до розуміння терміна «оцінювання персоналу». Ґрунтуючись на результатах проведеного компаративно-критичного аналізу наведемо визначення поняття «оцінювання персоналу» – це процес встановлення ступеня відповідності між очікуваними результатами роботи працівника та вимогами організації.

Ще однією важливою функцією оцінки персоналу є підвищення загальної продуктивності. Визначення ефективності працівників за допомогою чітко

встановлених критеріїв, таких як ключові показники ефективності (KPI), дозволяє організації створити систему об'єктивного оцінювання. Це дає можливість керівникам точно визначити, де та як можна підвищити продуктивність, а також виявити фактори, які знижують ефективність роботи. Деякі автори зазначають, що використання KPI в процесі оцінювання дозволяє своєчасно коригувати поведінку працівників та встановлювати реалістичні цілі для підвищення загальної ефективності команди [10]. Крім того, важливим аспектом є можливість моніторити прогрес кожного працівника, що надає системі управління динамічності і сприяє досягненню кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Оцінка персоналу також виконує важливу мотивуючу функцію. Прозорість процесу оцінювання та справедливий підхід до визначення результативності співробітників сприяють підвищенню мотивації. Науковці підкреслюють, що оцінка персоналу створює умови для об'єктивного розподілу заохочень, що, в свою чергу, впливає на рівень задоволення працівників та їх залучення до робочого процесу [21]. Це допомагає формувати атмосферу відкритості та довіри між керівництвом і працівниками, що стимулює кожного до поліпшення особистої продуктивності. Задоволеність результатами своєї роботи та визнання досягнень стають важливими факторами, які мотивують працівників досягати нових вершин у своїй професійній діяльності.

Зважаючи на стратегічну значущість оцінки персоналу, цей інструмент дозволяє забезпечити довгострокову ефективність підприємства та його адаптацію до змінюваних умов ринку.

У Додатку А наведено місце оцінки персоналу в системі управління підприємством. Як показано на схемі, оцінка персоналу є інтегруючим елементом, який забезпечує зв'язок між управлінням продуктивністю, підбором, навчанням, мотивацією, плануванням кар'єрного розвитку та управлінням корпоративною культурою. Кожен із цих елементів взаємодіє з оцінкою, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства та підвищувати загальну ефективність використання людських ресурсів.

Оцінка персоналу є важливим складником системи управління людськими ресурсами (УЛР), і тісно пов'язана з іншими елементами цієї системи, такими як підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація, планування кар'єрного росту та управління продуктивністю. Її інтеграція з іншими функціями управління дозволяє застосовувати комплексний підхід до розвитку людського капіталу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Оцінка персоналу є логічним продовженням етапу підбору кадрів, оскільки критерії, що застосовуються для оцінювання, визначаються ще на етапі підбору. Складові оцінки персоналу підприємства висвітлені в Додатку Б. Вимоги до посад і необхідні компетенції для виконання функцій стають основою для розробки стандартів оцінки, які дозволяють оцінити відповідність кандидатів та їх здатність адаптуватися до корпоративної культури. Як зазначає автор [23], «оцінка персоналу не тільки визначає якість підбору працівників, але й слугує важливим інструментом для підвищення ефективності самого процесу підбору». Таким чином, оцінка допомагає виявити прогалини в процесі підбору, що в довгостроковій перспективі дозволяє підвищити якість кадрових рішень і знижує витрати на повторні підбори.

Оцінка персоналу є основою для визначення потреб у навчанні та розвитку, оскільки вона дозволяє виявити сфери, що потребують вдосконалення. Згідно з результатами оцінки, керівництво може планувати індивідуальні або групові програми навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у певних областях. Як зазначають вчені, «оцінка результативності працівників дозволяє систематизувати підхід до навчання, зосереджуючи ресурси на вирішенні конкретних проблем, які впливають на продуктивність» [19, 20]. Таким чином, оцінка та навчання формують єдиний цикл розвитку людських ресурсів, орієнтуючись на підвищення професійної компетентності та поліпшення результативності працівників.

Процес оцінки персоналу також тісно пов'язаний з мотивацією, оскільки на основі результатів оцінки керівництво може обґрунтовано визначати форми

заохочень, підвищення, премії та інші види винагород. Як вказують науковці, «справедлива та прозора система оцінки персоналу сприяє високому рівню довіри та залученості працівників, мотивує їх до досягнення вищих результатів» [11]. Задоволеність працівників результатами оцінки своєї діяльності стимулює їх до самовдосконалення та підвищує їх зацікавленість у досягненні індивідуальних і командних цілей, що, в свою чергу, сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства.

Результати оцінки персоналу є важливим інструментом для планування кар'єрного зростання співробітників. На основі отриманих даних керівництво може визначити шляхи розвитку для кожного працівника, з'ясувати, які ключові компетенції потрібно вдосконалювати для просування на нові посади. Автори зазначають, що «систематична оцінка надає керівництву необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо професійного розвитку та кар'єрного планування працівників» [21].

Отже, оцінка персоналу та планування кар'єри є тісно взаємопов'язаними елементами, що забезпечують можливості для розвитку як окремих співробітників, так і підприємства в цілому.

Оцінка персоналу є також важливим інструментом управління продуктивністю. Завдяки регулярному оцінюванню, керівництво може визначити ефективність виконання обов'язків працівниками та відповідність їхніх результатів встановленим стандартам. Це не лише дозволяє підтримувати необхідний рівень продуктивності, а й вчасно виявляти і коригувати причини відхилень у роботі [12]. Таким чином, оцінка персоналу безпосередньо пов'язана з управлінням продуктивністю, адже вона дозволяє оперативно вживати коригувальних заходів та досягати як операційних, так і стратегічних цілей.

Оцінювання персоналу виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки воно надає можливість всебічно проаналізувати професійний рівень працівників, їхню відповідність посадовим вимогам і потенціал до подальшого розвитку. Кількісні методи оцінювання персоналу зосереджуються на аналізі результативності співробітників на

основі об'єктивних, чисельно вимірюваних показників. Вони дозволяють оцінити продуктивність у конкретних одиницях виміру та забезпечують можливість порівняння результатів у динаміці або між різними працівниками, що сприяє уніфікації процедури оцінювання [15].

У сучасних умовах існує значний вибір методів оцінювання персоналу (рис. 1.2).



Рис.1.2. Групові методи оцінки [14].

Цей мультивекторний підхід дозволяє здійснювати оцінку працівників з огляду на різноманітні критерії.

Визначення традиційних та сучасних методів оцінки персоналу є важливим кроком у розвитку ефективної системи управління кадрами. Вони допомагають організаціям точніше вимірювати компетенції, потенціал і продуктивність своїх співробітників [14]. Методи оцінки персоналу можна поділити на традиційні (анкети, тестування, інтерв'ю) та сучасні підходи (компетентнісні моделі, KPI, ключові індикатори продуктивності) (Додаток Г).

Традиційні методи оцінки персоналу мають низку характерних особливостей: вони зосереджені на працівнику як окремій одиниці без урахування організаційного контексту, а оцінювання здійснюється виключно керівником на основі досягнутих результатів, не враховуючи перспективи розвитку підприємства чи потенціал співробітника.

Нові умови роботи та конкуренції сприяли появі прогресивних методів оцінки персоналу підприємства. Сучасні підходи мають такі ключові

особливості:

- оцінювання робочих груп: замість індивідуального підходу основною одиницею аналізу стають команди, підрозділи або тимчасові колективи;
- колективна оцінка: працівник оцінюється не лише керівником, а й колегами, що дозволяє враховувати його здатність до командної співпраці;
- взаємозв'язок із результатами організації: продуктивність працівника та його команди аналізується з урахуванням загальних показників ефективності компанії;
- професійний розвиток: оцінювання охоплює не лише поточні досягнення, а й здатність працівника освоювати нові навички та розвивати свій трудовий потенціал.

Новітні методи оцінки персоналу доступні для будь-якого роду організацій та мають широкий спектр застосування. Зазначені методи дозволяють як поверхнево, так і детально оцінити практично всі аспекти роботи окремого працівника, персоналу певного структурного підрозділу чи організації загалом.

Найбільш простим методом оцінювання є анкетування. Цей підхід застосовується в майже всіх сферах, де проводять якісний аналіз, і найчастіше використовується під час найму нових працівників. Це швидкий метод, який не потребує значних витрат на реалізацію, проте його ефективність є обмеженою, і він не забезпечує гарантії достовірності отриманих даних. Цей метод в основному слугує для збору загальної інформації та порівняння кандидатів, про яких немає попередніх відомостей.

Не менш популярним є метод тестування особистісних характеристик, темпераменту працівника та загальних компетенцій. Цей метод використовується як при прийомі на роботу, так і в процесі адаптації та навчання нових співробітників. Варто зауважити, що велика кількість такого роду тестів доступні безкоштовно, тому цей метод також є економічним. Однак для підвищення його ефективності, особливо при масштабному оцінюванні краще залучити психолога для детальнішого аналізу отриманих результатів. Метод тестування застосовується для оцінки вже працюючих

співробітників. Цей метод дає змогу визначити кваліфікацію працівника, його особисті якості та фізіологічні особливості.

Перевага цього методу полягає в можливості отримання кількісних показників за більшістю критеріїв, які використовуються в оцінюванні. Він також забезпечує детальну інформацію про кандидата, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління даним працівником, аналізувати його поведінку та оцінювати, наскільки він підходить до колективу.

Популярним є також метод 360 градусів, який дозволяє здійснити всебічну оцінку персоналу, в рамках якої співробітника оцінюють не лише його керівники, але й колеги та, можливо, клієнти. Цей підхід дає змогу оцінити його поведінку в команді та на робочому місці, а також його професійні компетенції. Метод забезпечує двосторонню оцінку співробітника, сприяє формуванню довірчих стосунків з клієнтами та дозволяє адаптувати критерії оцінювання відповідно до вимог компанії. Важливим аспектом є анонімність проведення цього методу.

Метод незалежних суддів є досить простим, але використовується не дуже часто. Сенс цього методу полягає в тому, що компетентні експерти ставлять питання працівнику, пов'язані з його зоною відповідальності, що дозволяє чітко оцінити його професійні знання та навички.

Метод ділових ігор, як правило, використовується в командній діяльності. Цей підхід дозволяє виявити поточний стан команди, взаємодію між її учасниками, а також спрогнозувати її подальший розвиток. Важливим аспектом є можливість визначити внесок кожного учасника в командну роботу.

Метод оцінки, заснований на моделі компетенцій, ґрунтується на навичках, знаннях і вміннях, а також ділових і інтелектуальних здібностях працівників. Якщо працівник не має необхідних компетенцій, цей метод дозволяє розробити індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Компетенції формуються відповідно до вимог конкретної посади і оцінюються за допомогою спеціальних індикаторів, які порівнюють з виконуваними працівником обов'язками.

Метод оцінки КРІ дозволяє визначити результативність і ефективність працівника. Цей підхід базується на критеріях, за якими визначається вага кожного фактора у процентному співвідношенні для співробітника. Відповідно до цього працівник отримує свою оцінку та оцінку виконання поставлених завдань. При цьому враховуються індивідуальні фактори для кожного співробітника в залежності від його посади.

Метод атестації є одним із найпоширеніших способів оцінювання трудової діяльності персоналу. Цей підхід є комплексним і дозволяє всебічно оцінити роботу працівника, визначити, чи відповідає він займаній посаді та отримуваному окладу, а також перевірити, чи має необхідний рівень знань та навичок для виконання своїх обов'язків. Для оцінювання персоналу різного рівня потрібно різний обсяг часу. Цей метод буде специфічним для кожної професії, навіть в межах одного підприємства.

Вибір методу оцінки персоналу залежить від стратегічних цілей компанії, її організаційної зрілості та специфіки робочих процесів. Кількісні методи, як КРІ та бальна система, забезпечують стандартизацію й об'єктивність, що особливо важливо для великих організацій. Якісні методи, як 360-градусна оцінка та компетентнісний підхід, зосереджуються на поведінкових аспектах, надаючи всебічну інформацію про працівника, хоча можуть бути суб'єктивними і залежними від міжособистісних взаємин [10]. МВО, поєднуючи ці два підходи, дозволяє досягти балансу між об'єктивністю та адаптивністю, що робить його корисним у швидко змінюваних умовах (Додаток Д).

Отже, кожен метод оцінки персоналу має свої специфічні особливості, які потрібно враховувати при виборі найбільш підходящого методу в конкретному організаційному контексті. Ці тенденції сприяють більш об'єктивному оцінюванню та мотивують працівників до активного кар'єрного зростання.

Водночас, слід врахувати, що недостатня компетентність та кваліфікація керівництва можуть призвести до некоректної оцінки персоналу та отримання недостовірних результатів, що, в свою чергу може зумовити

прийняття помилкових управлінських рішень у сфері HR. Такого роду ситуація може спричинити для організації ряд можливих проблем і ризиків. Як вже стверджувалось, персонал є надзвичайно важливим елементом у розвитку організації та її основним ресурсом [3]. З огляду на це, ухвалення правильних і обґрунтованих рішень в управлінні персоналом є ключовим завданням для сучасного менеджменту.

Підкреслимо, що неправильна оцінка роботи персоналу часто є результатом обрання неадекватного або «неправильного» методу оцінювання, або ж такий метод не є доцільним для конкретної ситуації.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження заходів оцінювання персоналу дозволяє отримати певні переваги як для організації в цілому, так і для окремих її співробітників.

Перш за все зауважимо, що оцінка персоналу – це процес, що полягає у виявленні певних властивостей працівників або рівня їх розвитку. Серед таких властивостей можна виділити [12; 16]:

- психофізіологічні характеристики – індивідуальні особливості психічних явищ та станів людини, зумовлені фізіологічними чинниками;
- особистісні якості – усталені моделі поведінки, які визначають, як людина взаємодіє з навколишнім світом;
- професійні компетенції – здатність ефективно застосовувати знання, навички та досвід для досягнення бажаних результатів у професійній діяльності.

Також варто зауважити, що оцінювання персоналу організації відбувається за певних обставин та визначених етапах, до яких відносять [8]:

- ✓ підбір працівників для заповнення вакантних посад, користуючись зовнішніми джерелами залучення;
- ✓ адаптація нових працівників в організації та оцінка її якості;
- ✓ оцінювання професійних навичок працівника на посаді;
- ✓ організація навчання персоналу;
- ✓ переміщення співробітників у структурі організації;

- ✓ формування та комплектація кадрового резерву;
- ✓ формування преміального фонду для працівників;
- ✓ звільнення.

Відповідно до представлених аргументів можемо констатувати, що оцінка персоналу є характерною для усіх управлінських процесів. Відповідно, до таких висновків можемо синтезувати основні цілі проведення оцінки персоналу організації, які представимо в Додатку Е.

Для досягнення ефективних цілей оцінювання персоналу будь-яка оцінка повинна ґрунтуватися на таких принципах [24]:

- прозорість та об'єктивність – оцінювати слід не працівника, а конкретну посаду, водночас інформація для оцінювання повинна бути достовірною та актуальною;
- оперативність – періодичність проведення оцінювання та швидке отримання результатів оцінювання;
- гласність – всі учасники процесу оцінювання повинні отримати кінцеві результати та особливостями процедури оцінювання;
- об'єктивність – отримані результати однозначно повинні бути безсторонніми та здобуті на основі використання чітких критеріїв, однакових для всіх працівників на подібних посадах;
- результативність – швидка реакція з огляду на отримані дані.

Отож, відповідно до цілей оцінювання та принципів, розробляються критерії оцінки. Вони залежать від діяльності організації, специфіки професії, мети оцінювання та галузі, в якій вона проводиться. Варто зазначити, що навіть для оцінювання однієї й тієї ж сфери кожен спеціаліст з оцінки може вибирати критерії індивідуально. Не існує чітких критеріїв, якщо мова не йде про виробничу сферу, де оцінюється продуктивність праці або обсяги виробництва.

Ґрунтуючись на результатах досліджень вчених [17; 18] виокремимо етапи проведення оцінки персоналу:

- 1-й етап – складання плану процесу оцінювання, визначення термінів

проведення оцінки, фокусування процесу, а також можливі результати;

2-й етап – опираючись на зазначені принципи, створення критеріїв оцінювання;

3-й етап – формування плану проведення оцінки, створення ключових етапів оцінювання;

4-й етап – реалізація оцінки персоналу, проведення роботи з персоналом, з отриманою інформацією та документацією;

5-й етап – аналіз отриманих результатів оцінювання, оформлення звіту з прийняття рішень стосовно реалізації цілей оцінки та їх досягнення.

Таким чином, на основі наведених теоретичних аргументів можна стверджувати, що оцінка персоналу є важливим інструментом у сучасному менеджменті [24]. За допомогою оцінювання можна отримати велику кількість інформації, що дозволить істотно підвищити ефективність роботи працівників у будь-якій організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану**

Для практичної апробації результатів теоретичних напрацювань та посилення рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи було обрано ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Компанія ТОВ «Агро-Союз-Київ» була заснована в 1997 році як центр з сервісного обслуговування та постачання запасних частин до сільськогосподарської техніки. Орієнтуючись на першочергове задоволення потреб клієнтів та порядність у ділових взаємовідносинах, підприємство завоювало імідж надійного партнера. Співпраця з компанією Агро-Союз-Київ гарантує клієнтам бездоганну якість обслуговування, оперативне вирішення всіх питань та цілодобову клієнтську підтримку.

Підприємство ТОВ «Агро-Союз-Київ» надає послуги з обслуговування найвищого рівня, безкоштовне навчання фахівців аграрних підприємств, постійну інженерно-сервісну підтримку, швидке постачання запасних частин та витратних матеріалів. Стратегічне завдання підприємства – забезпечити сільгоспвиробників надійною технікою, професійним сервісом та якісними запчастинами для прибуткового господарювання. ТОВ «Агро-Союз-Київ» усвідомлює, що її конкурентоспроможність у сучасних умовах прямо залежить від можливості відповідним чином реагувати на запити різних стейкхолдерів і на цій основі здійснювати свій внесок у підтримку економічної стабільності, екологічного балансу та соціальної справедливості у суспільстві, членом якого вона є.

Підприємство динамічно розвивається, спеціалізуючись на продажу сільськогосподарської техніки і запчастин. Метою його розвитку та стратегічною місією задекларовано бажання бути надійним і компетентним партнером для клієнтів-аграріїв. Завдяки поєднанню професійності

спеціалістів підприємства та високій якості продуктів, що вона пропонує господарствам, їй вдається впевнено бути серед безперечних лідерів на сільськогосподарському ринку України.

Розуміючи важливість довіри клієнтів топ-менеджмент підприємства планує та чітко впроваджує в життя такі взаємостосунки з клієнтами-аграріями на перспективній основі бізнес-парнерства, створюючи максимально ефективні умови для їх забезпечення всім необхідним. Аграрії мають доступ до технічної інформації всіх представлених продуктів, отримують детальні консультації на всі питання, що їх турбують, від спеціально підготовлених спеціалістів. Ці спеціалісти виконують сервісне та постсервісне обслуговування проданої техніки, консультують власників у процесі запуску її в експлуатацію, виконують ремонтні роботи різноманітного ступеня складності на техніці у гарантійних та не гарантійних випадках.

ТОВ «Агро-Союз-Київ» є юридичною особою та керується в своїй діяльності Господарським та Цивільними кодексами України, Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», іншими законодавчими актами України, Статутом, має відокремлене майно, самостійний баланс, фірмовий банк, печатку та штамп з найменуванням, поточний та валютний та інші рахунки в установах банків, діє на принципах повного господарського розрахунку, має право від свого імені укладати договори, контракти тощо.

Місцезнаходження ТОВ «Агро-Союз-Київ» в економічній системі регіону: Україна, м. Київ; керівна особа – директор.

Об'єкт господарської діяльності: реалізація сільськогосподарської техніки та запчастин і сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки.

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, необхідно відмітити, що серед компонентів загального середовища економічний компонент займає провідне місце. В останні роки в зв'язку з певним економічним зростанням дещо збільшилося споживання. Це дозволило підприємству розширити ринки збуту в Україні. Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю компанії сформовано

організаційну структуру, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії підприємства. Вищим органом управління ТОВ «Агро-Союз-Київ» є загальні збори учасників підприємства. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, виробляє політику з метою збереження та збільшення прибутковості та конкурентоздатності компанії. Генеральний директор створює на власний розсуд організаційну структуру підприємства з відділів та підрозділів, призначає керівників даних органів. Правління та директор є підконтрольними та підзвітними зборам учасників.

На підприємстві станом на 31.12.2025 р. працює 40 осіб. Структура трудового колективу ТОВ «Агро-Союз-Київ» та її зміна упродовж 2023-2025 рр. представлена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Агро-Союз-Київ» за категоріями

| Категорії персоналу    | 2023 р. |        | 2024 р. |        | 2025 р. |        | 2025 р. до 2023 р. |        |              |
|------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------|--------|--------------|
|                        | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб               | %      | +/-,<br>п.с. |
| Всього                 | 35      | 100,00 | 37      | 100,00 | 40      | 100,00 | 5                  | 14,29  | 0,00         |
| Керівники              | 8       | 22,86  | 8       | 21,62  | 8       | 20,00  | 0                  | 0,00   | -2,86        |
| Службовці              | 7       | 20,00  | 5       | 13,51  | 8       | 20,00  | 1                  | 14,29  | 0,00         |
| Спеціалісти            | 5       | 14,29  | 6       | 16,22  | 6       | 15,00  | 1                  | 20,00  | 0,71         |
| Технічні робітники     | 11      | 31,43  | 13      | 35,14  | 15      | 37,50  | 4                  | 36,36  | 6,07         |
| Обслуговуючий персонал | 4       | 11,43  | 5       | 13,51  | 3       | 7,50   | -1                 | -25,00 | -3,93        |

*Джерело: сформовано автором на основі звітності*

В 2025 році відбулося загальне збільшення чисельності працівників ТОВ «Агро-Союз-Київ» на 5 осіб (14,29%) через зростання обсягів господарської діяльності підприємства. В цілому загальне зростання було викликано

збільшенням чисельності технічних робітників на 36,36 % (питома вага збільшилась на 6,07 п.с.), службовців – на 14,29 % та спеціалістів – на 20,0 %.

Аналіз обсягів реалізованої продукції (наданих послуг) підприємством ТОВ «Агро-Союз-Київ» упродовж 2023-2025 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягів реалізованої продукції (наданих послуг) ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2023-2025 рр.

| Види діяльності            | 2023р.    |        | 2024 р.   |        | 2025 р.   |        | 2025 р. до 2023 р. |        |           |
|----------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------------|--------|-----------|
|                            | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн.          | %      | +/-, п.с. |
| Реалізація сільгосптехніки | 165430    | 54,51  | 347890    | 52,43  | 470940    | 52,11  | 305510             | 184,68 | - 2,40    |
| Поставка запчастин         | 105330    | 34,71  | 202500    | 30,52  | 321900    | 35,62  | 216570             | 205,61 | 0,91      |
| Сервісне обслуговування    | 32710     | 10,78  | 113181    | 17,06  | 110918    | 12,27  | 78208              | 239,10 | 1,49      |
| Разом                      | 303470    | 100,00 | 663571    | 100,00 | 903758    | 100,00 | 600288             | 197,81 | 0,00      |

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Аналіз показав, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» постійно нарощує обсяги господарської діяльності. У 2025 році відбулося зростання обсягів реалізованої продукції (наданих послуг) на 600288 тис. грн., або на 197,81 % у порівнянні з 2023 роком, що склало 903758 тис. грн. У структурі видів господарської діяльності найбільше значення посідає реалізація сільськогосподарської техніки провідних світових виробників, а саме 52,11 % від загальних обсягів збуту. Водночас, у 2025 році відбулося збільшення обсягів сервісного обслуговування техніки у 2,39 рази порівняно з 2023 роком.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській

(фінансовій) звітності підприємства.

Щоб забезпечити економічно ефективні результати виробничо-господарської діяльності на різних рівнях ієрархічної структури функціонування й управління ТОВ «Агро-Союз-Київ», необхідна певна система показників, ефективна для кожного рівня. Передусім треба чітко визначити цілі, завдання та функції підприємств і організацій кожного рівня, після чого стануть ясними потреби у відповідних показниках, за допомогою яких можна кількісно та якісно оцінювати результати виробничо-господарської діяльності на кожному рівні управління.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років.

Ресурсний потенціал підприємства визначається наявністю майна, сформованого за відповідними джерелами фінансових надходжень. Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства. В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна (ресурсів) в цілому, а також тієї частки, що знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства. Другий напрямок аналізу – це аналіз стану довгострокових постійних активів підприємства і рівня забезпечення його оборотними активами для господарської діяльності. В першу чергу, необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ» згідно даних таблиці 2.3.

Аналіз показав, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2025 році склав 903758 тис. грн., або на 66 600288 тис. грн. або у 1,97 раз більше, ніж у 2023 році. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2023-2025 роках. Якщо в 2023 році він становив 12818 тис. грн., то в 2025 році значення цього показника становило 69750 тис. грн. або у 4,44 рази більше від рівня 2023 року.

## Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| Показники                                                                           | Роки      |           |           | 2025 р. до 2023 р. |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|
|                                                                                     | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   | +, –               | %      |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 303470,00 | 663571,00 | 903758,00 | 600288,00          | 197,81 |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                                         | 74072,00  | 106371,00 | 132548,00 | 58476,00           | 78,94  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                                          | 12818,00  | 36118,00  | 69750,00  | 56932,00           | 444,16 |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.                                      | 35,00     | 37,00     | 40,00     | 5,00               | 14,29  |
| Середньорічна вартість: –необоротних активів;                                       | 12584,50  | 24289,50  | 35589,50  | 23005,00           | 182,80 |
| –оборотних активів                                                                  | 129821,00 | 169755,00 | 292868,00 | 163047,00          | 125,59 |
| Фондовіддача, грн                                                                   | 24,11     | 27,32     | 25,39     | 1,28               | 5,31   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів                                  | 2,34      | 3,91      | 3,09      | 0,75               | 32,01  |
| Продуктивність праці, тис. грн.                                                     | 8670,57   | 17934,35  | 22593,95  | 13923,38           | 160,58 |
| Рентабельність господарської діяльності, %                                          | 4,22      | 5,44      | 7,72      | 3,49               | x      |

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2023 році ці показники становили 12584,5 та 129821 тис. грн., то в 2025 році їх значення збільшились і

становлять 35589,5 та 292868 тис. грн. відповідно (відбулося збільшення у 1,82 та 1,25 рази відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2025 році її значення становить 25,39 грн., що на 1,28 пункти більше рівня 2023 року. Позитивним зрушенням слід вважати загальне зростання ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2023 році цей показник становив 2,34 обороти, то в 2025 році відбулося зростання оборотності на 32,01 %. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2025 році спостерігалась тенденція до збільшення рівня рентабельності на 3,49 пункти в порівнянні з 2023 роком.

Майно ТОВ «Агро-Союз-Київ» відображається у балансі (форма №1). Згідно з балансом майно класифікується за видами ресурсів, які відображені у активі балансу, та за видами джерел їх фінансування – пасивів балансу. Загальна ж вартість майна дорівнює валюті балансу, при цьому виконується наступна тотожність: актив-пасив.

Аналіз майна та джерел його утворення в ТОВ «Агро-Союз-Київ» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності  
ТОВ «Агро-Союз-Київ», тис. грн.

| Показники                                                        | Роки    |         |         | 2025 р. до 2023 р. |         |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|
|                                                                  | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | +, –               | %       |
| Нематеріальні активи                                             | 0       | 15      | 31      | 31                 | 100,00  |
| Основні засоби                                                   | 13034   | 33190   | 36750   | 23716              | 181,95  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1147    | 1193    | 0       | -1147              | -100,00 |
| Запаси                                                           | 104123  | 139092  | 263411  | 159288             | 152,98  |
| Виробничі запаси                                                 | 558     | 690     | 1071    | 513                | 91,94   |
| Товари                                                           | 103565  | 138402  | 262340  | 158775             | 153,31  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 13740   | 11021   | 26105   | 12365              | 89,99   |

|                                                                  |        |        |        |        |                |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками                       | 0      | 10404  | 14723  | 14723  | 100,00         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 0      | 152    | 0      | 0      | 100,00         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 23182  | 11049  | 54098  | 30916  | 133,36         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 5534   | 16546  | 40604  | 35070  | у 6,33 р.б.    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 0      | 77     | 608    | 608    | 100,00         |
| Інші оборотні активи                                             | 4742   | 0      | 0      | -4742  | -100,00        |
| Необоротні активи отримувані для продажу                         | 14     | 13138  | 40182  | 40168  | у 2869,14 р.б. |
| Разом активи                                                     | 165516 | 235725 | 474510 | 308994 | 186,69         |
| Зареєстрований капітал                                           | 4000   | 4000   | 4000   | 0      | 0,00           |
| Додатковий капітал                                               | 77     | 77     | 77     | 0      | 0,00           |
| Нерозподілений прибуток                                          | 42741  | 49326  | 113710 | 70969  | 166,04         |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1393   | 12827  | 18044  | 16651  | у 11,95 р.б.   |
| Короткострокові кредити банків                                   | 2000   | 2000   | 0      | -2000  | -100,00        |
| Поточна заборгованість за зобов'язаннями                         | 85758  | 76213  | 106950 | 21192  | 24,71          |
| Поточна кредиторська заборгованість                              | 0      | 13856  | 0      | 0      | 0,00           |
| Доходи майбутніх періодів                                        | 0      | 0      | 363    | 363    | 100,00         |
| Інші поточні зобов'язання                                        | 29547  | 77426  | 231366 | 201819 | у 6,83 р.б.    |
| Разом зобов'язання                                               | 165516 | 235725 | 474510 | 308994 | 186,69         |

*Джерело: сформовано автором на основі звітності*

Аналіз показав, що вартість майна ТОВ «Агро-Союз-Київ» збільшилась на 474510 тис. грн., або у 1,86 раз. Основу майна підприємства становлять оборотні активи, а саме товарні запаси. У 2025 році вартість запасів

збільшилась на 159288 тис. грн., або у 1,52 рази. Підприємство має велику суму дебіторської заборгованості, що засвідчує низький рівень платіжної дисципліни з контрагентами. Зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилась на 89,99 % і склала 26105 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 1,33 раз та у 2025 році становила 54098 тис. грн. Підприємство володіє значною часткою наймобільніших активів – грошових коштів, оскільки у 2025 році ця стаття балансу становила 40604 тис. грн., що у 6,33 раз більше, ніж у 2023 році.

Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Агро-Союз-Київ» становить нерозподілений прибуток. У 2025 році ця стаття балансу склала 113710 тис. грн., що на 70969 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. У 2025 році відбулося збільшення вартості довгострокових зобов'язань та забезпечень на 16651 тис. грн., або у 11,95 раз. Підприємство практично не користується банківськими кредитами, про що свідчить відсутність заборгованості за короткостроковими кредитами банків у 2025 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2025 році становила 106950 тис. грн., що у 24,71 рази більше, ніж у 2023 році.

В процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливого значення набуває проведення аналізу фінансових результатів ТОВ «Агро-Союз-Київ». Фінансові результати відображаються у звіті про сукупний дохід підприємства (табл. 2.5).

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.5, приходимо до висновку, що підприємство в 2025 році отримало доходів на загальну суму 967869 тис. грн., що на 649379 тис. грн., або у 2,03 рази більше за рівень 2023 року. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції (903758 тис. грн. в 2025 році), а також інші операційні доходи (61897 тис. грн. в 2023 році), які збільшились на 50013 тис. грн., або у 4,2 рази. ТОВ «Агро-Союз-Київ» також отримує інші доходи, питома вага яких є малою.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2025 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

## Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| Показники                                                                 | Роки      |           |           | 2025 р. до 2023 р. |        |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|
|                                                                           | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   | +, –               | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 303470,00 | 663571,00 | 903758,00 | 600288,00          | 197,81 |
| Інші операційні доходи, тис.грн.                                          | 11884,00  | 25854,00  | 61897,00  | 50013,00           | 420,84 |
| Інші фінансові доходи, тис.грн.                                           | 57,00     | 802,00    | 548,00    | 491,00             | 861,40 |
| Інші доходи, тис.грн.                                                     | 3079,00   | 14520,00  | 1666,00   | -1413,00           | -45,89 |
| Разом                                                                     | 318490,00 | 704747,00 | 967869,00 | 649379,00          | 203,89 |

Джерело: сформовано автором на основі звітності

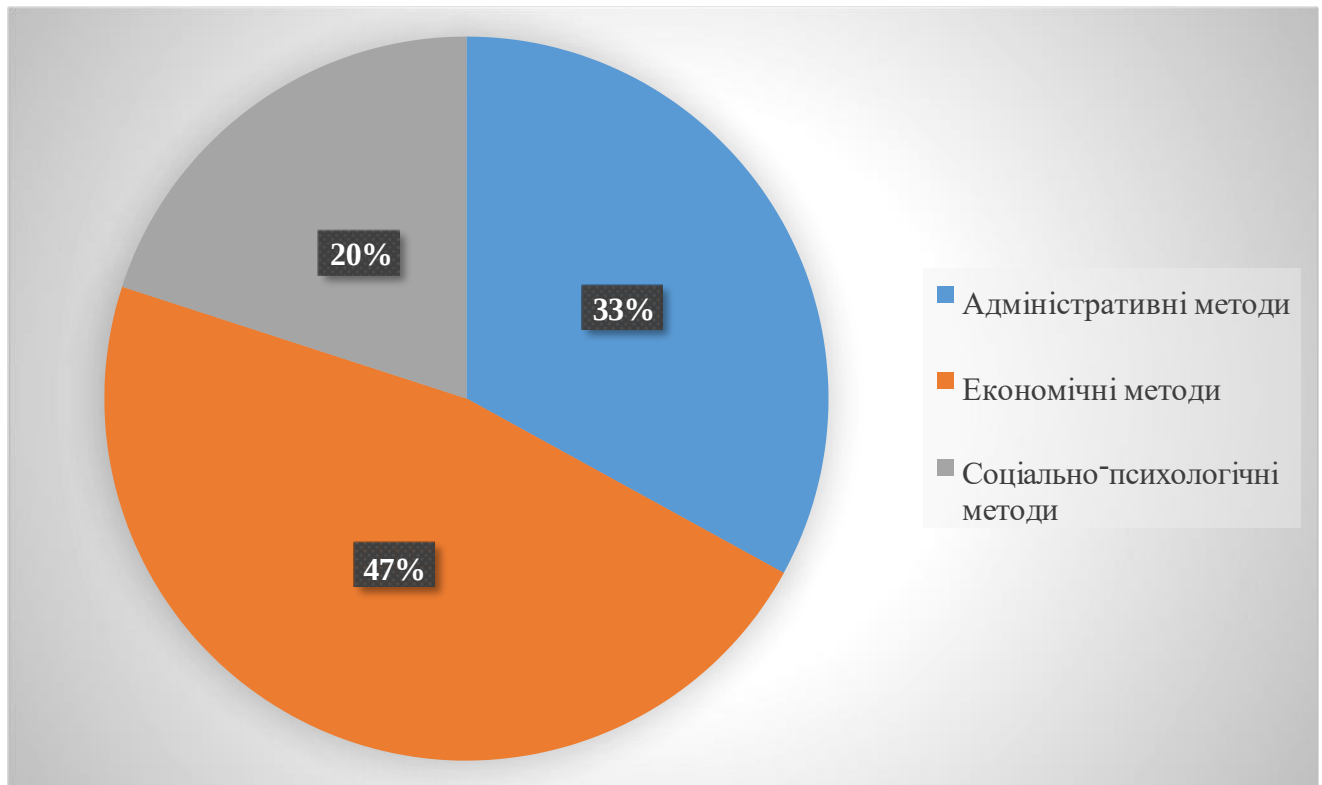
Таким чином, попри складні умови, спричинені війною в Україні, ТОВ «Агро-Союз-Київ» продемонструвало здатність ефективно адаптуватися до нових реалій. Компанія змогла покращити свій чистий фінансовий результат, перейшовши до значних прибутків у 2025 році, що свідчить про ефективне антикризове управління та стійкість бізнес-моделі. Це дозволяє зробити висновок, що підприємство здатне успішно функціонувати навіть в умовах значної невизначеності та викликів, забезпечуючи при цьому надійний захист інтересів своїх клієнтів.

## 2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Агро-Союз-Київ»

Основна концепція системи управління персоналом у сучасному бізнесі повинна включати безперервну взаємодію з співробітниками для їхнього розвитку та професійного зростання. Сучасна стратегія ТОВ «Агро-Союз-Київ» орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців, а також на регулярне підвищення рівня професійної підготовки діючих співробітників, що сприяє розвитку людського капіталу підприємства і забезпечує його конкурентоспроможність на актуальному ринку галузі.

У сучасних організаціях управлінський вплив здійснюється через методи менеджменту, які є способами впливу на співробітників з метою досягнення

запланованих цілей. Тому розглянемо ключові методи управління персоналом ТОВ «Агро-Союз-Київ», а їх структуру представимо на рисунку 2.1.



*Рис. 2.1. Структура методів управління персоналом на ТОВ «Агро-Союз-Київ»*

*Джерело: розроблено автором на основі [12].*

З результатів проведеного аналізу видно, що найбільшу частину (у відсотковому співвідношенні) займають економічні методи управління персоналом на ТОВ «Агро-Союз-Київ», які складають 47 %. На другому місці знаходяться адміністративні методи з часткою 33 %, а соціально-психологічні методи займають 20 %.

У ТОВ «Агро-Союз-Київ» реалізується професійне навчання співробітників, яке має на меті підвищення кваліфікації працівників та укріплення трудового потенціалу. Однак, основна увага приділяється розвитку умінь і навичок у таких сферах, як охорона праці та пожежна безпека.

Також розглянемо основні форми професійного навчання на зазначеному підприємстві та проаналізуємо їхні характеристики. Результати представлені в таблиці 2.6.

## Професійне навчання персоналу ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| Класифікаційна ознака                                           | Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від учасників процесу навчання                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства;</li> <li>❖ зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів;</li> <li>❖ самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків;</li> <li>❖ без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Залежно від цільового призначення                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії);</li> <li>❖ підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності;</li> <li>❖ стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ЗВО, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі;</li> <li>❖ навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації</li> </ul> |
| Залежно від часу навчання                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ короткострокове – навчання не більше 5 днів;</li> <li>❖ середньострокове – навчання не більше 6 місяців;</li> <li>❖ довгострокове – навчання більше 6 місяців</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Залежно від кількості учасників навчання                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ індивідуальне;</li> <li>❖ групове</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Джерело: складено автором на основі [12; 14]

Під час проведеного опитування були визначені ключові показники рівня задоволеності працею працівників підприємства за різними критеріями. Результати аналізу наведемо у таблиці 2.7, а в таблиці 2.8 наведемо переваги та недоліки системи управління кадрами на ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Задоволеність працею на ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| Показники задоволеності працею                           | % задоволених робітників |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Задоволеність режимом роботи                          | 57                       |
| 2. Задоволеність умовами праці                           | 28                       |
| 3. Задоволеність заробітком                              | 19                       |
| 4. Задоволеність саморозвитком та професійним зростанням | 24                       |
| 5. Задоволеність мотивацією в роботі                     | 18                       |
| 6. Задоволеність рівнем організації праці                | 57                       |
| 7. Задоволеність відносинами з колегами                  | 72                       |
| 8. Задоволеність системою управління                     | 80                       |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8

Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Наймаючи працівника перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання.<br>2) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань.<br>3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. | 1) Незадоволеність заробітком.<br>2) Незадоволеність умовами праці.<br>3) Відсутність цілеспрямованої кадрової політики, наявність «ситуативного» кадрового планування.<br>4) Відсутність кадрового резерву.<br>5) Часткова відсутність матеріального стимулювання.<br>6) Високий рівень плинності кадрів.<br>7) Відсутність довгострокового планування кадрів. |

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного аналізу дають підставу зробити висновок, що вагома частка працівників не є задоволеною системою управління персоналом та загалом умовами працевлаштування на ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Найбільше невдоволення викликає заробітна плата, мотивація в роботі та можливість саморозвитку і професійного зростання. Решта проаналізованих критеріїв демонструють здебільшого, задоволеність

персоналу ніж незадоволеність. Таким чином, було виокремлено ключові недоліки в системі управління персоналом на ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Кадровий потенціал компанії є важливим чинником для досягнення її успіху, оскільки професіоналізм та компетентність працівників безпосередньо впливають на якість наданих послуг та задоволеність клієнтів. Працівники зі стажем понад 3 роки складають 64,8% персоналу, що свідчить про стабільність кадрового складу та лояльність працівників до компанії. Нові працівники (до 1 року) складають 10,2%, що вказує на постійне оновлення та розвиток команди.

Високий коефіцієнт звільнення (17,54%) та плинності кадрів (13,16%) у свідчать про наявність проблем з утриманням персоналу, що може негативно впливати на стабільність роботи компанії. Зменшення чисельності персоналу та високий рівень плинності кадрів можуть бути наслідком зовнішніх факторів (економічна нестабільність, війна) та внутрішніх проблем (незадоволеність умовами праці, рівнем оплати тощо). Переважання молодих працівників позитивно впливає на інноваційний потенціал компанії, але вимагає інвестицій у навчання та розвиток. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно приділити особливу увагу питанням управління персоналом, мотивації та професійного розвитку співробітників.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ»

У сучасних умовах конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними, не виняток ТОВ «Агро-Союз-Київ». Для цього важливо мати ефективну систему оцінки персоналу, яка дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й покращити прозорість у процесах прийняття рішень щодо розвитку та мотивації кадрів.

Відсутність чіткої і стандартизованої системи оцінки може призвести до суб'єктивізму в оцінюванні працівників, що, в свою чергу, може знизити їх мотивацію, порушити справедливість та створити напруженість у команді. У результаті цього можуть виникнути проблеми з корпоративною культурою, комунікацією і загальною атмосферою в колективі.

Запровадження нової методики оцінки персоналу дозволить підвищити об'єктивність і системність процесу оцінювання. Це допоможе знизити рівень суб'єктивізму і гарантувати, що кваліфікація працівників відповідає вимогам посад, що дозволить поліпшити загальну ефективність компанії.

Завдяки такій системі керівництво компанії зможе не тільки точніше оцінювати професіоналізм працівників, але й мотивувати їх на досягнення високих результатів, відповідно до потреб організації, що є важливим кроком до підтримки стійкого розвитку бізнесу.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу та виокремлених недоліків в системі управління ТОВ «Агро-Союз-Київ», зокрема заробітна плата, мотивація в роботі та можливість саморозвитку і професійного зростання перейдемо до розробки рекомендацій щодо усунення цих недоліків. Зазначимо, що ці недоліки здебільшого стосуються недосконалої системи оцінки персоналу та мотивації на ТОВ «Агро-Союз-Київ», що має негативний вплив на систему безпеки організації [19].

Запропонована нова система оцінки, заснована на кваліметричній

методиці, є важливим кроком для підвищення об'єктивності та прозорості процесу оцінювання на ТОВ «Агро-Союз-Київ». Вона надасть можливість чітко визначити параметри та критерії для оцінки працівників, що знизить ймовірність суб'єктивних рішень та підвищить точність оцінки результатів праці.

Переваги кваліметричної методики включають:

1. *Чіткість критеріїв оцінки.* Завдяки чітко визначеним і стандартизованим критеріям для різних категорій працівників, кожен працівник точно знає, на основі яких показників буде оцінюватися його робота. Це забезпечить справедливість оцінки та знизить ймовірність непорозумінь або непевності.

2. *Об'єктивність оцінювання.* Кваліметрична методика дозволяє оцінювати працівників на основі вимірюваних, конкретних параметрів, що знижує можливість суб'єктивних підходів. Стандартизовані рівні оцінювання допоможуть звести до мінімуму вплив особистих симпатій або антипатій.

3. *Зворотний зв'язок.* Удосконалена система передбачає застосування 360-градусного зворотного зв'язку, що дозволить отримати повну картину роботи працівника, зважаючи на думки його колег, підлеглих та керівників. Це сприятиме більш комплексному і точному оцінюванню його діяльності, допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони.

4. *Прозорість процесу.* Новий підхід дозволить забезпечити прозорість процесу оцінки, адже працівники будуть чітко розуміти, як оцінюється їхня діяльність і за якими критеріями. Це підвищить довіру до процесу та знизить рівень невизначеності в організації.

Впровадження такої методики сприятиме:

- Підвищенню мотивації працівників, адже вони бачитимуть обґрунтовані і прозорі критерії для оцінки їхнього виконання.
- Розвитку корпоративної культури зворотного зв'язку, що стане основою для професійного зростання працівників.
- Прийняттю більш обґрунтованих кадрових рішень, що допоможе забезпечити розвиток компетентних та ефективних команд.

Таким чином, запровадження кваліметричної методики дозволить ТОВ «Агро-Союз-Київ» підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити справедливість та об'єктивність оцінки працівників, а також посилити мотивацію та розвиток кадрового потенціалу компанії.

Порівняльний аналіз існуючої та нової методики оцінки персоналу представлено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

Порівняльний аналіз існуючої та нової методики оцінки персоналу

| Критерій порівняння                     | Існуюча система оцінки                                                               | Нова система оцінки (кваліметрична методика)                                                |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єктивність                           | Часто залежить від суб'єктивної думки керівника, відсутність стандартизованої шкали. | Забезпечується завдяки використанню чітко визначених критеріїв та бальної шкали.            |
| Чіткість критеріїв                      | Критерії не завжди конкретизовані та зрозумілі для працівників.                      | Встановлені конкретні параметри оцінки (професійні компетенції, цілі, ініціативність).      |
| Шкала оцінювання                        | Відсутня або не чітко встановлена.                                                   | Використовується бальна шкала (наприклад, 1-5 балів), що дозволяє чітко відображати рівень. |
| Зворотний зв'язок (360-градусна оцінка) | Не передбачено.                                                                      | Збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівників для комплексної оцінки.           |
| Періодичність проведення                | Проведення без чіткого графіка або раз на 2 роки.                                    | Регулярна оцінка кожні 3–5 років з чітким графіком.                                         |
| Розробка рекомендацій                   | Відсутність після структурованих рекомендацій оцінювання.                            | Розробка індивідуальних планів розвитку на основі оцінки за кожним критерієм.               |
| Застосування результатів                | Використовується лише для прийняття рішення щодо просування або звільнення.          | Служить основою для розвитку, навчання, просування, а також мотивації працівників.          |

*Джерело: сформовано автором на основі [26].*

На додаток до внутрішніх економічних показників, всі підприємства, включаючи ТОВ «Агро-Союз-Київ» також піддаються впливу з боку таких

факторів, як ВВП, ВВП, національний дохід, рівень інфляції та обмінний курс національної валюти до інших валют. Зниження рівня доходів населення створює фінансову нестабільність, що може ускладнювати діяльність організацій.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для комплексної оцінки сильних та слабких сторін ТОВ «Агро-Союз-Київ», а також виявлення можливостей і загроз (таблиця 3.2). Це особливо актуально в умовах війни, коли економічна ситуація нестабільна, а компаніям необхідно швидко адаптуватися до змін ринку та фінансових викликів.

*Таблиця 3.2*

SWOT-аналіз ТОВ «Агро-Союз-Київ»

| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Висока репутація та тривала присутність на ринку, що забезпечує довіру клієнтів.</p> <p>Розгалужена мережа філій по всій Україні, що дозволяє охоплювати значну частину ринку.</p> <p>Стабільна клієнтська база, включаючи великих корпоративних клієнтів.</p> <p>Компетентний персонал зі значним досвідом роботи, що забезпечує високу якість послуг.</p> | <p>Недостатня автоматизація процесів, що уповільнює роботу та знижує ефективність.</p> <p>Висока залежність від макроекономічних умов, таких як інфляція та війна.</p> <p>Плинність кадрів через недостатньо розвинену систему мотивації.</p> <p>Необхідність адаптації стратегії управління до сучасних ринкових вимог.</p> |
| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Впровадження нових цифрових інструментів для оптимізації та автоматизації процесів.</p> <p>Розробка нових продуктів, орієнтованих на потреби під час війни.</p> <p>Підвищення ефективності управління персоналом через впровадження KPI та грейдування.</p> <p>Можливість виходу на міжнародні ринки через співпрацю з міжнародними організаціями.</p> | <p>Економічна нестабільність через війну, що впливає на клієнтську базу.</p> <p>Зростання конкуренції на ринку послуг.</p> <p>Ризики втрати клієнтів через несприятливі економічні умови та соціальні виклики.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: сформовано автором*

Використання новітніх технологій і підвищення ефективності управлінських процесів відкриває нові можливості для зміцнення конкурентних переваг. Проте чинники ризику, зокрема економічна нестабільність унаслідок воєнного конфлікту та зростання конкуренції, потребують оперативних і гнучких рішень для адаптації до змін.

Підприємства на кшталт ТОВ «Агро-Союз-Київ» все частіше стикаються з потребою вдосконалення системи управління персоналом, особливо в частині оцінювання ефективності працівників. Відсутність прозорого й об'єктивного механізму оцінки часто спричиняє суб'єктивність у кадрових рішеннях, що може негативно впливати на мотивацію працівників і загальний клімат у колективі. Запровадження вдосконаленої системи оцінювання персоналу покликане усунути ці недоліки та забезпечити більшу відкритість у прийнятті управлінських рішень.

Ефективна система оцінки сприятиме зростанню продуктивності, підвищенню професійного рівня працівників і кращій відповідності їхніх компетенцій посадовим вимогам.

Необхідність розробки нової системи оцінки персоналу зумовлена недоліками чинної моделі, яка не забезпечує достатньої об'єктивності у процесі оцінювання. Зокрема, у наявній системі відсутня чітка бальна шкала, що створює ризик суб'єктивного трактування результатів. Крім того, брак

стандартизованих критеріїв ускладнює процес оцінки і не дозволяє працівникам чітко розуміти, які саме вимоги висуваються до їхньої роботи.

Ще одним слабким місцем чинної системи є відсутність механізму 360-градусного зворотного зв'язку. Такий інструмент дозволив би отримати більш всебічну оцінку ефективності працівника, враховуючи думки колег, підлеглих і керівництва, що значно підвищує точність та справедливість оцінювання.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, ТОВ «Агро-Союз-Київ» має зосередити зусилля на підвищенні ефективності управління персоналом шляхом запровадження сучасних підходів до оплати праці, зокрема системи грейдування посад. Такий підхід сприятиме формуванню прозорої та справедливої системи винагороди, що, у свою чергу, посилить мотивацію працівників і покращить загальну продуктивність.

Впровадження кваліметричної методики оцінювання дозволить усунути існуючі недоліки шляхом запровадження чіткої системи балів, уніфікованих критеріїв оцінки та регулярного зворотного зв'язку. Такий підхід не лише забезпечить більшу об'єктивність у процесі оцінювання, а й створить надійну основу для формування індивідуальних планів підвищення кваліфікації працівників.

Оцінювання ефективності управління в ТОВ «Агро-Союз-Київ» здійснюється шляхом впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), яка забезпечує всебічний аналіз діяльності організації та результативності роботи її персоналу. Запровадження цієї системи стало важливим кроком у напрямку підвищення продуктивності праці співробітників та вдосконалення управлінських процесів.

У межах нової системи оцінювання було впроваджено чітко сформульовані критерії для кожної категорії персоналу, які охоплюють професійні компетенції, досягнення поставлених цілей, здатність до командної роботи та прояв ініціативи. Стандартизація цих критеріїв дала змогу уніфікувати підхід до оцінювання працівників незалежно від їхніх посад, що сприяє підвищенню справедливості та прозорості процесу. Для забезпечення об'єктивності результатів було розроблено шкалу оцінювання – наприклад, від

1 до 5 балів за кожним показником – що дозволяє кількісно оцінити рівень професійних досягнень кожного співробітника.

Після запровадження нової системи оцінювання на підприємстві було зафіксовано помітне зниження рівня суб'єктивності в оцінці персоналу. Керівники більше не покладаються виключно на особисте враження від роботи працівника, а діють згідно з чітко визначеними стандартизованими критеріями. Такий підхід значно зменшує ймовірність упереджених рішень та сприяє підвищенню якості управлінських рішень у кадровій сфері.

Для вимірювання рівня змін в об'єктивності та прозорості оцінювання було застосовано низку ключових показників, результати яких наведено в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Зміни в рівні об'єктивності та прозорості оцінки персоналу**

| Показник                                                                 | До<br>впровадження<br>нової системи | Після<br>впровадження<br>нової системи | Абсолютне<br>відхилення | Відносне<br>відхилення,<br>% |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Кількість випадків<br>суб'єктивного<br>оцінювання (середнє на<br>місяць) | 15                                  | 5                                      | -10                     | - 66.67                      |
| Рівень прозорості<br>оцінки, %                                           | 60                                  | 85                                     | + 25                    | + 41.67                      |

*Джерело: складено автором*

Результати впровадження нової системи оцінювання свідчать про суттєве покращення якості процесу оцінки персоналу. Зокрема, кількість випадків суб'єктивного оцінювання зменшилася на 66,67 % завдяки впровадженню чітко визначених критеріїв та уніфікованої шкали оцінювання. Це дозволило значно знизити ризик виникнення особистої упередженості з боку керівників. Крім того, прозорість процесу оцінювання зросла на 41,67 %, що свідчить про кращу поінформованість працівників щодо критеріїв оцінки їхньої діяльності. Зростання розуміння правил гри підвищує рівень довіри до системи, сприяє мотивації персоналу та стимулює досягнення поставлених цілей. У цілому, впроваджена система створює умови для об'єктивного, справедливого оцінювання та забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від

займаної посади.

Після впровадження нової системи оцінки персоналу в ТОВ «Агро-Союз-Київ» було запроваджено механізм індивідуальних рекомендацій для розвитку співробітників, який ґрунтується на результатах оцінювання. Його головною метою стало підвищення професійного рівня працівників та сприяння їхньому кар'єрному зростанню, що є важливим чинником для підвищення загальної ефективності товариства. Завдяки персоналізованому підходу до кожного співробітника можна визначити ключові напрями розвитку, що потребують удосконалення, і сформулювати детальний план дій для їхнього покращення.

Особливий акцент на професійному розвитку не лише сприяв покращенню поточних компетенцій працівників, а й відкрив додаткові можливості для їхнього кар'єрного зростання в межах підприємства.

Таким чином, система індивідуальних рекомендацій підтвердила свою результативність, забезпечивши значне покращення кваліфікації та мотивації персоналу. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на загальну ефективність діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Рекомендації щодо подальших кроків для вдосконалення системи оцінки персоналу:

1. Оновлення критеріїв оцінки – варто не лише регулярно переглядати критерії оцінювання, а й залучати працівників до цього процесу. Опитування та зворотний зв'язок можуть допомогти краще адаптувати критерії до реальних викликів, з якими стикаються співробітники.

2. Розширення можливостей навчання – окрім традиційних навчальних програм, можна інтегрувати сучасні методи розвитку, такі як мікронавчання, внутрішні тренінги, обмін досвідом між підрозділами чи платформи електронного навчання.

3. Автоматизація оцінювання – впровадження штучного інтелекту та аналітичних інструментів для аналізу результатів оцінювання може допомогти швидше і точніше обробляти дані, забезпечуючи персоналізовані рекомендації для кожного співробітника.

4. Розширення 360-градусного зворотного зв'язку – можна залучати не

лише колег, але й клієнтів чи партнерів для більш всебічного аналізу компетенцій працівників, особливо у сферах, що вимагають високого рівня комунікації та взаємодії.

5. Впровадження КРІ – показники ефективності можуть бути гнучкими: корисно розробити систему як загальних (для всієї організації), так і індивідуальних КРІ, які будуть враховувати особливості роботи кожного працівника.

Реалізація запропонованих заходів не лише покращить систему оцінки персоналу, а й сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного теоретичного аналізу визначено, що оцінювання персоналу є комплексним процесом, що включає встановлення ступеня відповідності між очікуваними результатами роботи працівника та вимогами організації. З'ясовано, що існує висока різноманітність науково-методичних підходів до оцінювання, що підкреслює важливість обґрунтованого вибору методів у сучасних умовах.

Сформовано основні переваги оцінювання, які позитивно впливають як на підприємство, так і на окремих працівників. Обґрунтовано, що вибір оптимального методу оцінки повинен базуватися на цілях оцінювання, таких як відповідність компетенцій працівника займаній посаді та визначення потенціалу для подальшого розвитку.

Досліджено різноманітні методи оцінювання, такі як тестування, метод 360, ділові ігри та оцінка KPI, і доведено, що вибір методу залежить від специфіки завдань та умов. Сформульовано висновок, що для ефективного впровадження системи оцінювання персоналу важливо враховувати не лише потреби підприємства, але й індивідуальні характеристики співробітників, що сприяє покращенню мотивації та продуктивності.

Аналіз підтвердив, що для ефективного управління персоналом необхідно застосовувати комплексний підхід, який охоплює як фінансові, так і нефінансові показники оцінювання. Основними проблемами сучасних систем оцінки персоналу залишаються суб'єктивність оцінювання та недостатній рівень автоматизації процесів.

Впровадження ключових показників ефективності (KPI) та використання автоматизованих систем оцінки не лише мінімізує вплив суб'єктивних факторів, а й сприяє підвищенню загальної результативності управління кадрами. Завдяки сучасним технологічним рішенням підприємства можуть здійснювати більш точний аналіз продуктивності персоналу, адаптувати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами.

Дослідження підтвердило, що ефективна система оцінки персоналу має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях та сучасних технологічних рішеннях. Це сприяє підвищенню продуктивності співробітників, стимулює їхню мотивацію та забезпечує стабільність підприємства у конкурентному середовищі.

Аналіз діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ» за період 2023–2025 років дозволив виявити як позитивні, так і негативні тенденції у розвитку організації. Попри складні зовнішні умови, спричинені війною та економічною нестабільністю, підприємство продемонструвало стійкість та здатність до адаптації. Однак для мінімізації цих ризиків підприємству слід розглянути стратегії підвищення мотивації персоналу, оптимізувати процеси управління трудовими ресурсами та впровадити механізми утримання кваліфікованих працівників.

Результати дослідження свідчать про стабільний розвиток ТОВ «Агро-Союз-Київ», проте для подальшого підвищення продуктивності підприємства варто модернізувати систему оцінювання персоналу.

Визначено, що використання КРІ сприятиме підвищенню мотивації співробітників, оптимізації кадрових рішень та покращенню управлінських процесів. Завдяки запропонованим заходам вдасться не лише збільшити ефективність роботи персоналу, а й створити сприятливе середовище для професійного зростання та підвищення рівня залученості працівників.

Дослідження показало, що впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема системи оцінки посад, дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, знизити плинність кадрів та покращити загальну результативність роботи підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом допомагатиме ТОВ «Агро-Союз-Київ» зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити конкурентоспроможність у складних економічних умовах, а також підвищити довгострокову стійкість організації в умовах воєнного часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. 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>.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом, навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
4. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці, 2021. 84 с.
5. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. Київ. 2019. С. 42-50.
6. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_1\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
9. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (72). 2023. С. 62-66.
10. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
11. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291-295.

12. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 484-489.
13. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. №44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
14. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
15. Оцінка персоналу. Зрозуміти, розкрити, не відпустити : веб-сайт. URL: <https://gc.ua/uk/ocinka-personalu-zrozumiti-rozkriti-ne-upustiti/>
16. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR : веб-сайт. <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yakipovinen-znati-kozhniy-hr>
17. Оцінка персоналу: навіщо вона потрібна бізнесу? : веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-personalu-navishho-vona-potribna-biznes>
18. Петрик Ю.С. Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Частина 1. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf)
19. Погуда Н.В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82.
20. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
21. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. *SWorld Journal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.
22. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.
23. Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження KPI

показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.

24. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

25. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35638/Tsymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

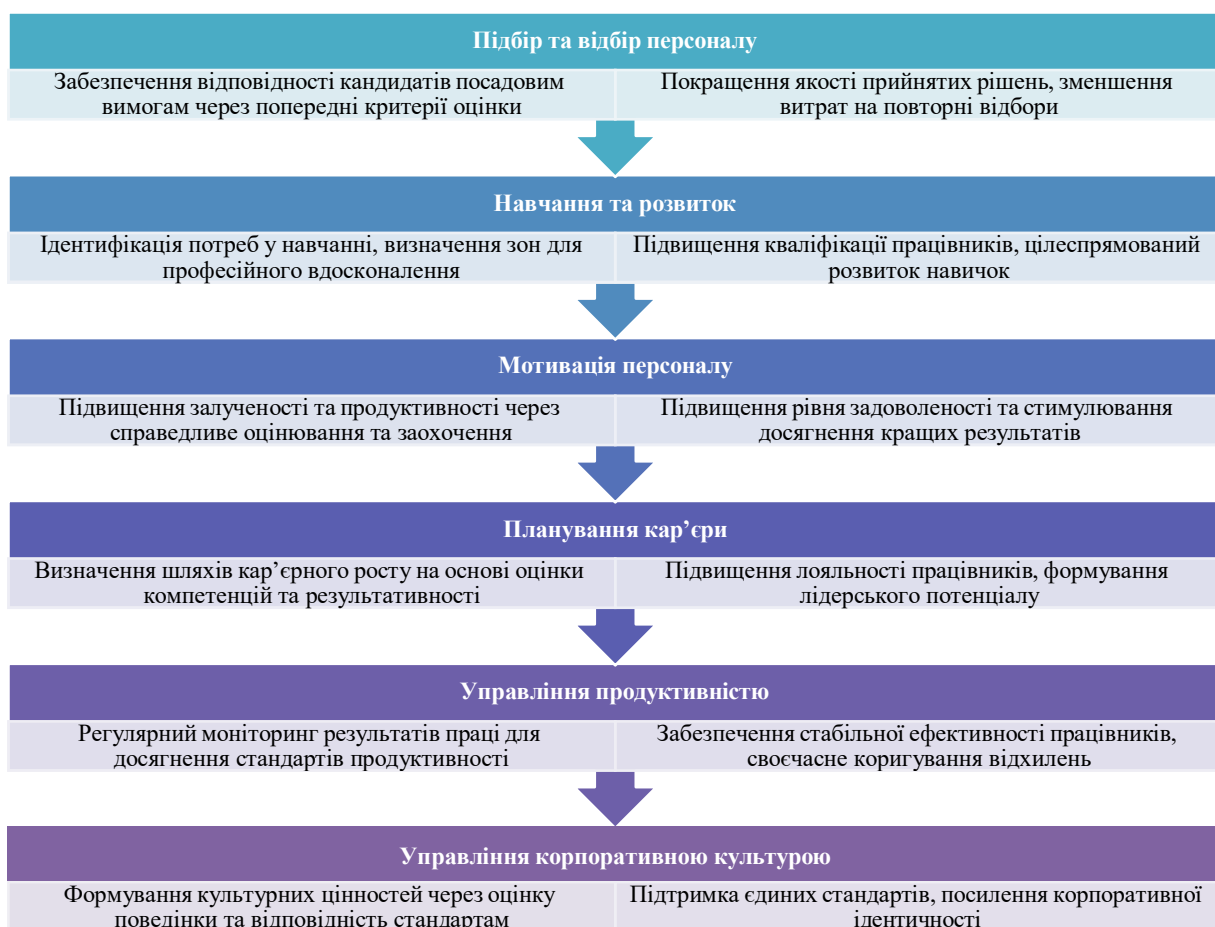
26. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 70-73.

27. 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>

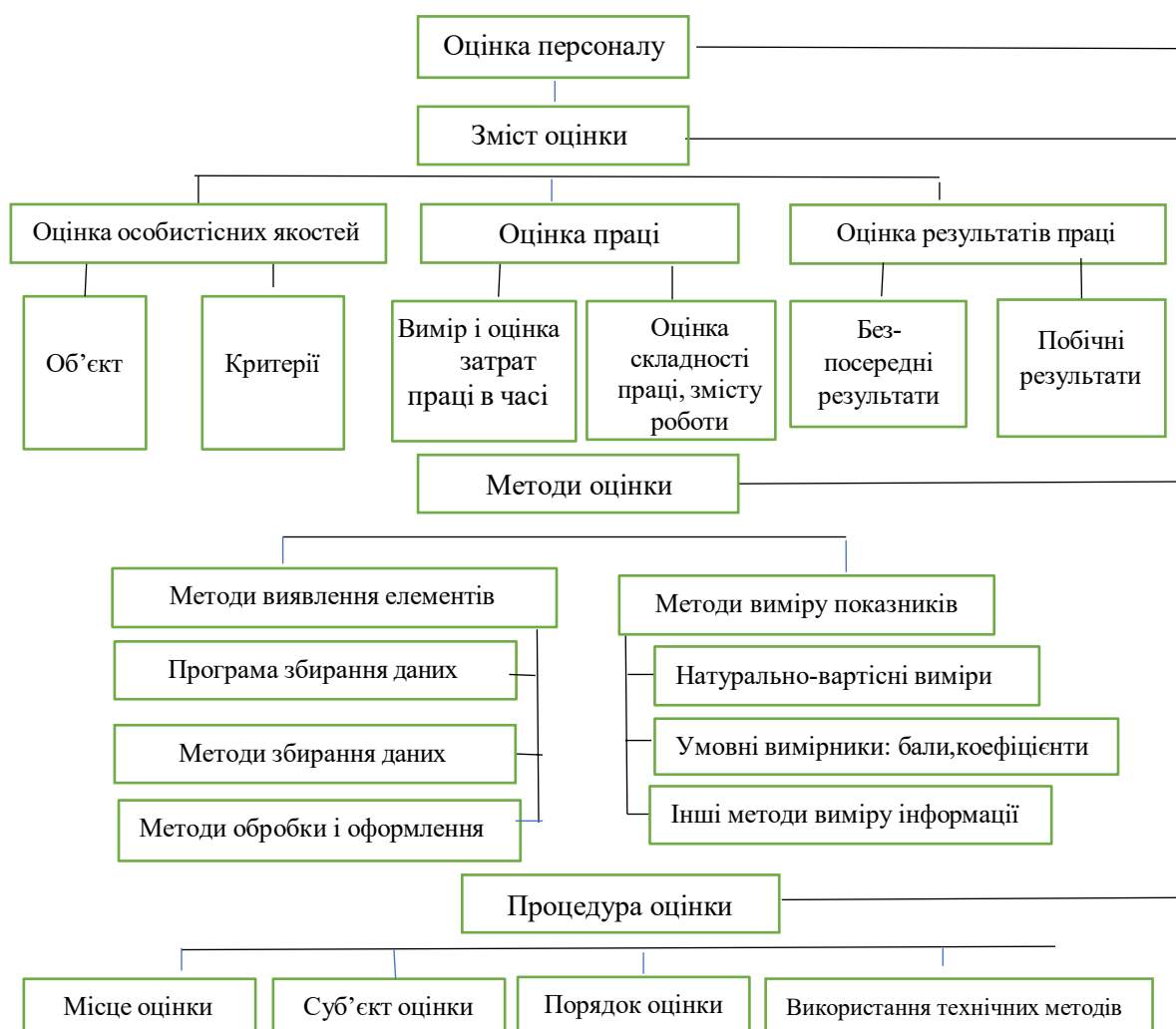
28. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93-98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93

29. Е., Konovalova A., Petruk V. KPI as a direction of improving the personnel motivation system of PJSC «Motor Sich». *Sciences of Europe*. 2020. № 61. P. 20-24.

## ДОДАТКИ



**Рис. 1. Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством**  
Джерело: сформовано автором на основі [24; 26].

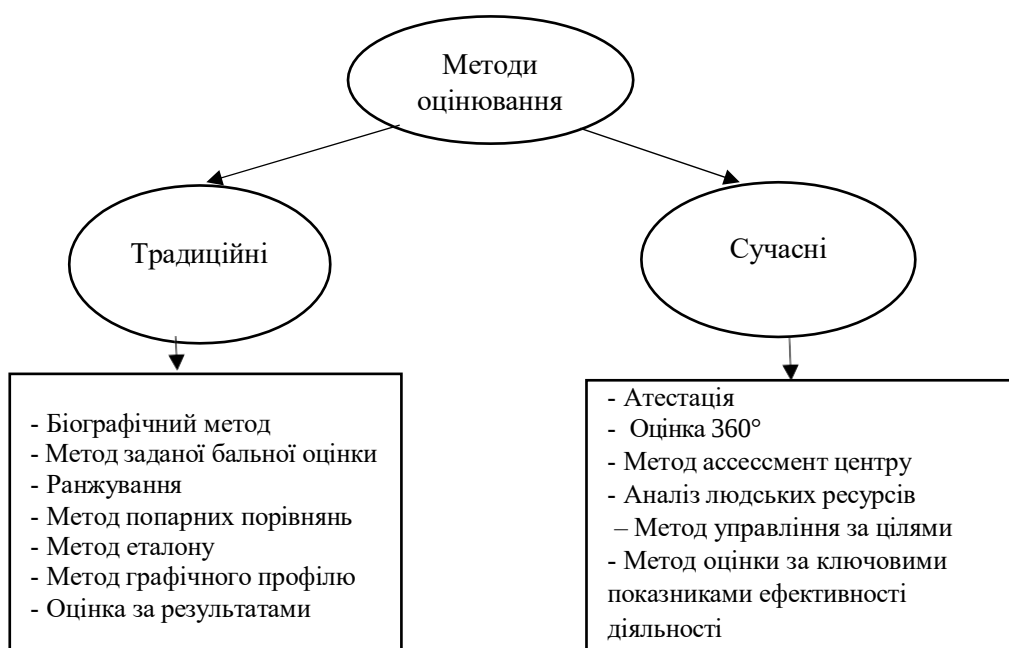


**Рис. 2. Складові оцінки персоналу підприємства**  
Джерело: сформовано автором на основі [13; 18].

**Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу**

| Науковий підхід       | Методи                                              | Переваги                                                                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Витратний             | Аналіз                                              | Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву                                                          | Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу                                                                                                                                                      |
| Порівняльний підхід   | Якісні методи, кількісні методи, комбіновані методи | Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу                           | Потребує прозорості оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації                            |
| Результативний підхід | Методи оцінки нормативом роботи                     | Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві                                                                                        | Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу                                                                                                                  |
| Ресурсний             | Метод рядів динаміки                                | Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу | Окремість показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки) |
| Факторний             | Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів     | Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій                                                       | Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)                                                                            |
| Інтегральний          | Метод експертних оцінок                             | інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)                                                                                                                                | широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки                                                                                                                                                            |
| Суб'єктивний          | Якісні методи, кількісні методи                     | Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки                                                                                                                  | Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу                                                                                                                    |

Джерело: сформовано автором на основі [23; 24; 25].



*Рис.3. Методи оцінювання персоналу [14]*

### Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу

| Метод оцінки персоналу     | Основні переваги                                      | Основні недоліки                          | Рекомендована сфера застосування               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Атестація                  | Висока об'єктивність, планування кар'єрного зростання | Тривалий процес, суб'єктивність           | Всі рівні персоналу                            |
| Тестування                 | Швидкість і стандартизація, точність                  | Суб'єктивність у створенні тестів         | Підбір і розвиток персоналу                    |
| Метод самооцінки           | Виявлення суб'єктивного бачення                       | Низька об'єктивність, суб'єктивні фактори | Особистий розвиток, неформальна оцінка         |
| Оцінка 360 градусів        | Комплексність, акцент на міжособистісних навичках     | Висока вартість, можливість упередженості | Керівний персонал                              |
| Оцінка за результатами     | Висока об'єктивність, фокус на результаті             | Не враховує поведінкові аспекти           | Всі рівні персоналу                            |
| Метод критичних інцидентів | Ідентифікація ключових компетенцій                    | Складність збору даних, суб'єктивність    | Управлінський персонал                         |
| Ранжування                 | Простота, підходить для малих колективів              | Суб'єктивність, обмежене застосування     | Невеликі колективи                             |
| Оцінка за КРІ              | Об'єктивність, відповідність стратегії компанії       | Не враховує поведінкові аспекти           | Всі рівні, особливо керівний і ключові позиції |

Джерело: сформовано на основі [10]

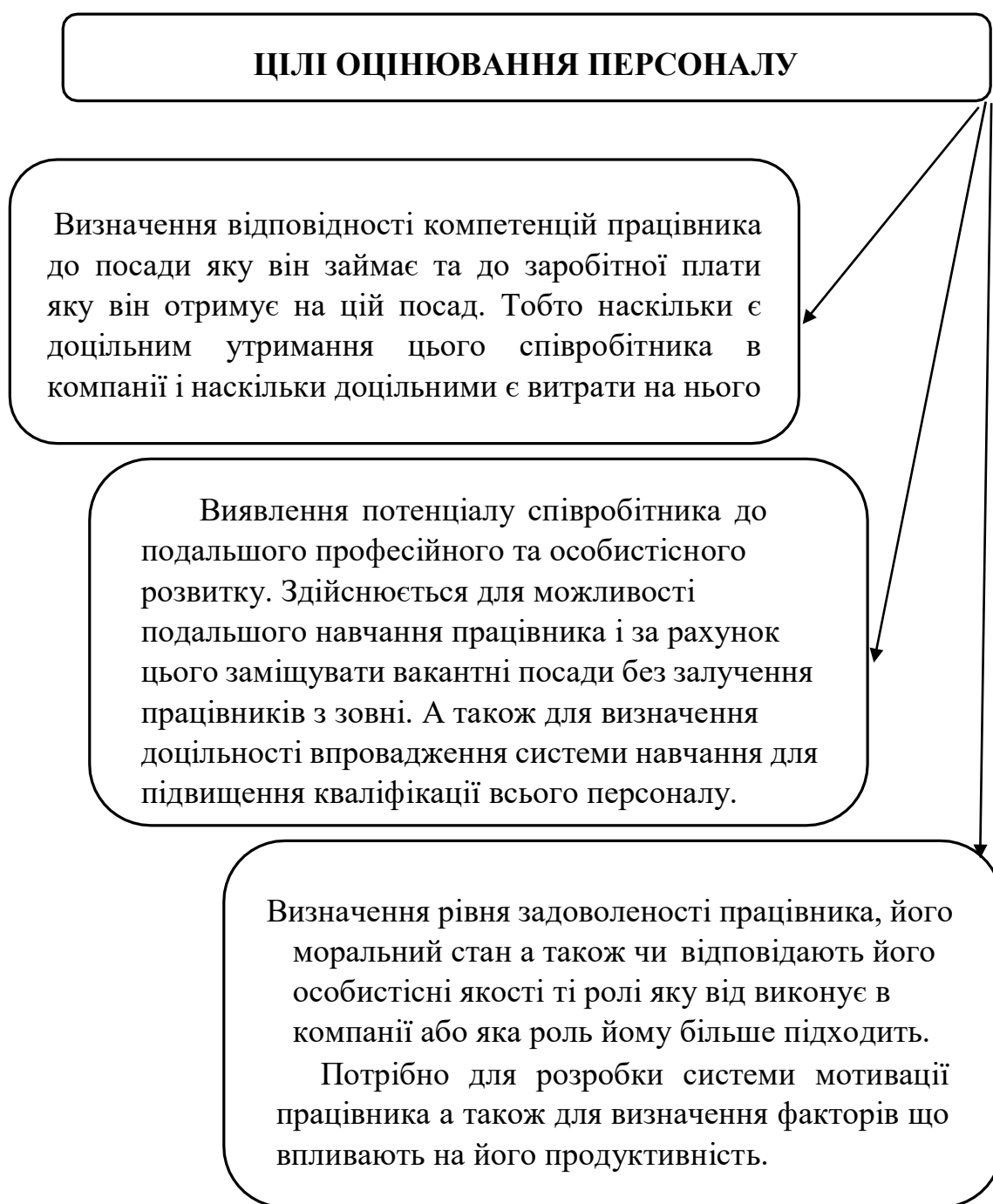


Рис. 4. Цілі оцінювання персоналу організації

Джерело: [16; 17].