

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« 05 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Оцінка діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах»

Здобувач вищої освіти:

_____ *(підпис)*

Кирило ЗОРІН

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

_____ *(підпис)*

к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

Ірина АГЕСВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

«25» листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис) (ім'я та прізвище)

«26» листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

здобувача вищої освіти

Зоріна Кирила

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Оцінка діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах»

керівник роботи к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025 року
№596-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 31 січня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ1. Теоретичні основи оцінки діяльності персоналу підприємства

Розділ2. Аналіз та удосконалення системи оцінки діяльності персоналу на ПРАТ «Шосткинський хлібокомбінат

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025 р.	
2	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2 АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ	20.01.2026р.	
4	Висновки, список використаних джерел	29.01.2026 р.	
5	Перевірка на плагіат	31.01.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кирило ЗОРІН

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, у тому числі 8 таблиць та 3 рисунки.

Мета роботи. Дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завданнями дослідження є:

- розкрити теоретичні основи оцінки діяльності персоналу в системі управління підприємством;
- проаналізувати діяльність та систему оцінки персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», оцінити вплив системи оцінки на мотивацію трудової діяльності працівників;
- розробити пропозиції щодо удосконалення оцінки діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є методи, показники та механізми оцінки діяльності персоналу.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний, табличний та графічний методи.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи оцінки діяльності персоналу.

У другому розділі досліджується система оцінки персоналу та її вплив на мотивацію праці, а також розробляються напрями її удосконалення в ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, КРІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління в системі менеджменту	8
1.2. Сутність, цілі та завдання оцінки діяльності персоналу	14
1.3. Методи та показники оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»	26
2.2. Методи та ефективність системи оцінки діяльності працівників підприємства	36
2.3. Вплив оцінки на мотивацію трудової діяльності	41
2.4. Розробка пропозицій щодо удосконалення оцінки діяльності персоналу на підприємстві	45
2.4.1. Запровадження формалізованих критеріїв оцінки діяльності персоналу за категоріями працівників	45
2.4.2. Синергія результатів оцінки діяльності персоналу з системою матеріального стимулювання	49
2.4.3. Використання елементів КРІ (ключові показники ефективності) для ключових посад	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління персоналом, рівня його професійної підготовки, мотивації та результативності праці. Особливої актуальності питання оцінки діяльності персоналу набувають для підприємств реального сектору економіки, зокрема харчової промисловості, які функціонують в умовах зростання витрат, посилення конкуренції, кадрового дефіциту та необхідності забезпечення стабільної якості продукції.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи оцінки діяльності персоналу на підприємствах харчової промисловості з метою підвищення продуктивності праці, якості виробничих процесів та конкурентоспроможності продукції. Особливо це стосується регіональних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від ефективного використання трудових ресурсів і раціональної організації праці.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки діяльності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність персоналу підприємства та узагальнити теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу, визначити її роль у системі управління персоналом;
- дослідити методи та показники оцінки діяльності персоналу, що застосовуються в сучасних умовах;
- проаналізувати існуючу систему оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»;

- виявити основні проблеми та недоліки в процесі оцінювання персоналу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи оцінки діяльності персоналу та оцінити очікувану ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки діяльності персоналу на підприємстві.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень щодо оцінки діяльності персоналу; індукція та дедукція — для формування наукових висновків; порівняльний метод — для зіставлення різних підходів до оцінювання персоналу; економіко-статистичні методи — для аналізу показників діяльності персоналу підприємства; розрахунково-аналітичний метод — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; графічний метод — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та кадрова звітність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», дані з відкритих інформаційних джерел, а також результати власних розрахунків автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи оцінки діяльності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу та результативності діяльності підприємства.

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи визначається поставленою метою та завданнями і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління в системі менеджменту

У сучасних умовах господарювання персонал підприємства розглядається як ключовий стратегічний ресурс, від ефективності використання якого значною мірою залежать конкурентоспроможність, стабільність та результати діяльності суб'єкта господарювання. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, персонал є активним елементом системи управління, який володіє здатністю до розвитку, самостійного прийняття рішень та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме тому в теорії менеджменту персонал визначається як найбільш складний об'єкт управління, що потребує застосування спеціальних методів і підходів [25].

У науковій літературі поняття «персонал» трактується неоднозначно. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого персонал розглядається як сукупність усіх працівників підприємства, які перебувають з ним у трудових відносинах і виконують виробничі, управлінські або допоміжні функції. При цьому персонал охоплює як постійних, так і тимчасових працівників, незалежно від форми зайнятості та характеру виконуваних робіт. У деяких дослідженнях здійснюється розмежування понять «кадри» і «персонал», де під кадрами розуміють переважно постійний та висококваліфікований управлінський склад, тоді як персонал охоплює ширше коло працівників підприємства.

Застосування терміна «персонал» у сучасному менеджменті свідчить про зміну акцентів в управлінні – від формального обліку трудових ресурсів до орієнтації на особистісні, професійні та компетентнісні характеристики кожного працівника. Такий підхід відповідає концепції управління людським капіталом,

згідно з якою працівник розглядається не лише як виконавець трудових функцій, а як носій знань, навичок, досвіду та потенціалу розвитку [8].

Важливим аспектом дослідження персоналу є його класифікація, яка дає змогу систематизувати склад працівників підприємства та забезпечити ефективне управління ними. У традиційному підході персонал поділяється на промислово-виробничий та непромисловий. До промислово-виробничого персоналу належать працівники, безпосередньо зайняті у процесі виробництва продукції або наданні послуг, а також ті, хто забезпечує обслуговування виробничого процесу. Непромисловий персонал включає працівників соціальної інфраструктури підприємства, діяльність яких не пов'язана безпосередньо з основним виробництвом .

Згідно з нормативним підходом, класифікація персоналу здійснюється відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2010, який передбачає поділ працівників на дев'ять основних груп: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники сфери торгівлі та послуг, кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, кваліфіковані робітники з інструментом, оператори та складальники устаткування і машин, а також працівники найпростіших професій. Така класифікація забезпечує єдність підходів до обліку та аналізу персоналу на підприємствах різних галузей .

Крім того, у наукових дослідженнях широко застосовується класифікація персоналу за рівнем кваліфікації, професійною підготовкою, стажем роботи, віком, статтю та рівнем освіти. Зокрема, за рівнем кваліфікації виділяють висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих працівників. Такий поділ має важливе практичне значення для формування кадрової політики, організації навчання та оцінки діяльності персоналу [25].

Отже, персонал підприємства є багатокomпонентною соціально-економічною категорією, яка характеризується різноманітністю професійних, кваліфікаційних та соціальних ознак. Раціональна класифікація персоналу створює методологічну

основу для побудови ефективної системи управління, оцінки результативності праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах функціонування підприємств [8, 29].

Розкриття сутності та класифікації персоналу підприємства дозволяє перейти до більш глибокого осмислення його ролі в системі управління, зокрема через призму категорії людського капіталу. У сучасних наукових дослідженнях персонал дедалі частіше розглядається не лише як сукупність працівників, а як носій людського капіталу, що визначає здатність підприємства до стабільного функціонування, розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Людський капітал є складною економічною категорією, яка відображає накопичені в процесі життєдіяльності людини знання, професійні навички, досвід, компетентності, стан здоров'я, мотивацію та інші особистісні характеристики, що використовуються у процесі трудової діяльності та створюють додану вартість для підприємства. Як зазначається у наукових працях з управління персоналом, саме людський капітал інтегрує інші види капіталу підприємства та забезпечує їх ефективне використання [19].

У дослідженнях вітчизняних науковців підкреслюється, що роль людського капіталу полягає не лише у забезпеченні поточної діяльності підприємства, а й у формуванні його стратегічних переваг. Зокрема, людський капітал виступає визначальним чинником продуктивності праці, якості продукції, інноваційної активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [3]. За умов посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності виробничих процесів саме рівень розвитку людського капіталу визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується потенціал людського капіталу. У цьому контексті особливого значення набувають інвестиції у розвиток персоналу, зокрема у професійну підготовку, підвищення кваліфікації, охорону праці та забезпечення

належних умов роботи. Як зазначають дослідники, інвестиції у людський капітал мають довгостроковий характер і забезпечують кумулятивний ефект, оскільки сприяють не лише зростанню продуктивності праці, а й підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства .

Важливою складовою ролі людського капіталу є його вплив на інноваційну діяльність підприємств. Дослідження свідчать, що інноваційна активність безпосередньо пов'язана з рівнем залученості персоналу до процесів створення та впровадження нових рішень. Зокрема, аналіз інноваційно активних підприємств переробної промисловості показує, що саме підприємства з вищим рівнем розвитку людського капіталу демонструють кращі показники ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності [7]. В дослідження обґрунтовано, що людський капітал є ключовим чинником впровадження інновацій, оскільки саме рівень знань, професійних компетентностей та мотивації працівників визначає здатність підприємства сприймати, адаптувати та реалізовувати нововведення. Автори наголошують, що інноваційні процеси неможливі без активної участі персоналу, а ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від якості управління людським капіталом та інвестицій у його розвиток. При цьому людський капітал розглядається як інтегруючий елемент, що поєднує технічні, організаційні та економічні складові інноваційного розвитку підприємства, забезпечуючи зростання продуктивності праці та довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [23].

Це підтверджує тезу про те, що людський капітал є рушійною силою інноваційного розвитку.

Разом з тим, ефективне використання людського капіталу неможливе без належної системи управління персоналом, складовою якої є оцінка діяльності працівників. Оцінювання результатів праці дозволяє виявляти рівень реалізації людського капіталу, визначати сильні та слабкі сторони персоналу, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо його розвитку. У наукових

працях наголошується, що саме через механізми оцінки діяльності персоналу забезпечується зв'язок між вкладеннями у людський капітал та економічними результатами діяльності підприємства [28].

Таким чином, людський капітал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає рівень продуктивності праці, інноваційний потенціал, якість управлінських рішень та здатність до адаптації в сучасних умовах господарювання. Усвідомлення значущості людського капіталу обумовлює необхідність формування дієвої системи управління та оцінки діяльності персоналу, що є передумовою сталого розвитку підприємства.

Розкриття ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства зумовлює необхідність аналізу впливу сучасних умов господарювання на процеси управління персоналом. У сучасному економічному середовищі підприємства функціонують в умовах підвищеної нестабільності, структурних трансформацій, цифровізації та посилення соціально-економічних ризиків, що істотно змінює підходи до управління людськими ресурсами.

Одним із визначальних чинників сучасних умов господарювання для України є воєнний стан, який суттєво вплинув на ринок праці, зайнятість населення та кадрові стратегії підприємств. У наукових дослідженнях зазначається, що в умовах війни управління персоналом набуває антикризового характеру та орієнтується насамперед на збереження кадрового потенціалу, забезпечення безпеки працівників і підтримку їх психологічного стану [27]. За таких обставин традиційні підходи до мотивації, контролю та оцінки діяльності персоналу потребують суттєвої адаптації.

Сучасні умови господарювання характеризуються також трансформацією форм організації праці, зокрема поширенням дистанційної та гібридної зайнятості. Як зазначають дослідники, гібридне робоче середовище, що поєднує офісну та віддалену роботу, підвищує гнучкість управління персоналом, але водночас ускладнює процеси контролю та оцінки результативності праці [2]. Це зумовлює

необхідність переходу від формального контролю робочого часу до оцінки кінцевих результатів діяльності працівників.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають питання адаптації персоналу до нових умов діяльності, утримання професійних кадрів та запобігання їх масовому відтоку. Дослідження показують, що підприємства змушені застосовувати гнучкі режими роботи, механізми простою, перегляд системи оплати праці та посилення комунікації між керівництвом і працівниками. При цьому зростає роль соціально-психологічних методів управління персоналом, спрямованих на зниження рівня стресу, вигорання та підвищення лояльності працівників.

Крім воєнних викликів, сучасні умови господарювання визначаються цифровізацією управлінських процесів, що вимагає від персоналу нових компетентностей і здатності до постійного навчання. Управління персоналом у таких умовах орієнтується на розвиток людського капіталу, формування цифрових навичок і впровадження сучасних інструментів комунікації та управління продуктивністю. Водночас зростає значення об'єктивної оцінки діяльності персоналу як інструменту виявлення рівня адаптації працівників до змін та ефективності використання їх потенціалу.

Отже, сучасні умови господарювання суттєво трансформують систему управління персоналом, посилюючи її адаптивний, антикризовий та соціально орієнтований характер. У цих умовах оцінка діяльності персоналу набуває особливої ваги як інструмент забезпечення ефективного використання людського капіталу, стабільності функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

1.2. Сутність, цілі та завдання оцінки діяльності персоналу

Розкриття сутності персоналу підприємства та ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства логічно зумовлює необхідність аналізу інструментів, за допомогою яких забезпечується цілеспрямоване управління трудовим потенціалом. Одним із таких ключових інструментів є оцінка діяльності персоналу, яка посідає центральне місце в системі управління персоналом і забезпечує зворотний зв'язок між результатами праці працівників та управлінськими рішеннями.

У науковій літературі оцінка діяльності персоналу розглядається як процес визначення рівня відповідності результатів праці, професійних, ділових і особистісних якостей працівників вимогам посади, цілям підприємства та умовам його функціонування. Як зазначається в дослідженнях з управління персоналом, оцінка діяльності персоналу спрямована не лише на фіксацію досягнутих результатів, а й на виявлення потенційних можливостей працівників та напрямів їх подальшого розвитку [16].

З позицій системного підходу оцінка діяльності персоналу є складовою управлінського циклу та тісно пов'язана з іншими функціями управління персоналом — плануванням, добором, адаптацією, мотивацією, розвитком і контролем. Дослідники наголошують, що без належно організованої системи оцінювання неможливо забезпечити ефективну реалізацію кадрової політики підприємства, оскільки саме результати оцінки виступають інформаційною базою для прийняття управлінських рішень [33].

Оцінка діяльності персоналу посідає особливе місце в системі управління персоналом, оскільки виконує інтегруючу функцію, поєднуючи інтереси підприємства та працівників. З одного боку, вона дозволяє керівництву об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів діяльності, а з іншого — забезпечує працівників інформацією про рівень виконання ними

трудових обов'язків і перспективи професійного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та формуванню довіри між працівниками і керівництвом [28].

У сучасних наукових підходах оцінка діяльності персоналу розглядається також як інструмент розвитку людського капіталу. Зокрема, в роботах, присвячених удосконаленню системи управління персоналом, підкреслюється, що результати оцінювання є підґрунтям для визначення потреб у навчанні, формування програм розвитку персоналу та планування кар'єрного зростання [33]. Таким чином, оцінка діяльності персоналу виходить за межі суто контрольної функції та набуває стратегічного значення.

Разом з тим у наукових дослідженнях наголошується, що оцінка діяльності персоналу має бути комплексною та систематичною. Вона повинна охоплювати як результати праці, так і ділові та особистісні характеристики працівників, а також враховувати специфіку діяльності підприємства та вплив зовнішнього середовища [17]. Лише за таких умов оцінка діяльності персоналу може виконувати роль ефективного інструменту управління та сприяти підвищенню результативності праці.

Отже, оцінка діяльності персоналу є невід'ємним елементом системи управління персоналом підприємства, що забезпечує інформаційне, мотиваційне та організаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Її місце в системі управління визначається здатністю впливати на ефективність використання людського капіталу, узгоджувати інтереси працівників і підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку.

Визначення поняття оцінки діяльності персоналу та з'ясування її місця в системі управління персоналом зумовлює необхідність детального розгляду цілей, функцій і принципів оцінювання працівників. Саме вони визначають спрямованість оціночних процедур, їх змістовне наповнення та роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами підприємства.

У наукових дослідженнях зазначається, що оцінка діяльності персоналу має багатофункціональний характер і реалізується через сукупність взаємопов'язаних цілей. Передусім оцінювання спрямоване на визначення рівня відповідності результатів праці та професійних характеристик працівників вимогам посади і стратегічним цілям підприємства. Як підкреслюється в роботах з проблем оцінки персоналу, така відповідність є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо використання та розвитку кадрового потенціалу [16].

Серед основних цілей оцінювання працівників у науковій літературі виділяють адміністративну, інформаційну та мотиваційну. Адміністративна ціль полягає у забезпеченні кадрових рішень щодо просування, переміщення, навчання або стимулювання працівників на основі результатів оцінки. Інформаційна ціль передбачає формування об'єктивної інформаційної бази про діяльність персоналу, яка використовується як керівництвом, так і самими працівниками для коригування професійної поведінки. Мотиваційна ціль полягає у стимулюванні підвищення продуктивності праці та професійного розвитку шляхом встановлення прямого зв'язку між результатами оцінювання та системою винагород .

Реалізація зазначених цілей здійснюється через виконання оцінкою діяльності персоналу відповідних функцій у системі управління персоналом. Однією з базових функцій є контрольна, яка полягає у перевірці рівня виконання працівниками посадових обов'язків та досягнення встановлених результатів. Не менш важливою є регулююча функція, що забезпечує коригування трудової поведінки персоналу відповідно до вимог підприємства. У наукових працях також виділяється розвивальна функція оцінки, яка пов'язана з виявленням потенціалу працівників і визначенням напрямів їх подальшого професійного зростання [33]. Оцінка діяльності персоналу виконує також мотиваційну функцію, оскільки результати оцінювання безпосередньо впливають на рівень матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Дослідники наголошують, що за умови об'єктивності та прозорості оцінка сприяє підвищенню залученості

персоналу, формуванню відповідального ставлення до праці та зростанню ефективності діяльності підприємства в цілому [28].

Ефективність реалізації цілей і функцій оцінювання значною мірою залежить від дотримання принципів оцінки діяльності персоналу. До основних принципів, що найчастіше виділяються в наукових дослідженнях, належать об'єктивність, системність, комплексність, регулярність і прозорість. Принцип об'єктивності передбачає використання чітко визначених критеріїв і показників оцінювання, що мінімізують суб'єктивний вплив оцінювачів. Принцип системності полягає у взаємозв'язку оцінки з іншими елементами системи управління персоналом. Комплексність означає врахування як кількісних, так і якісних характеристик діяльності працівників, тоді як регулярність забезпечує постійний характер оцінювання [16].

Таким чином, цілі, функції та принципи оцінювання працівників формують методологічну основу системи оцінки діяльності персоналу. Їх дотримання забезпечує ефективне використання людського капіталу, узгодження інтересів працівників і підприємства та створює передумови для підвищення результативності управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Оцінка діяльності персоналу, будучи центральним елементом системи управління персоналом, реалізує свою практичну цінність насамперед через тісний взаємозв'язок із мотивацією працівників, їх професійним розвитком і результативністю праці. У сучасному кадровому менеджменті оцінювання розглядається не як одноразова формальна процедура, а як механізм управлінського впливу, що забезпечує узгодження індивідуальної поведінки працівників із цілями організації та створює підґрунтя для обґрунтованих кадрових рішень.

Зв'язок оцінки з мотивацією проявляється передусім у тому, що результати оцінювання формують відчуття справедливості винагороди та визначають силу трудових стимулів. У конспекті лекцій з управління персоналом підкреслюється, що оцінка робочих показників органічно пов'язана із системою оплати праці та

програмами підвищення трудової мотивації; ефективність стимулювання прямо залежить від того, наскільки оплата “прив’язана” до внеску працівника та наскільки справедливою її вважають працівники. Так само наголошено на ролі оцінювання як інструменту, що здатний «надихнути працівника на поліпшення роботи» та стимулювати зростання професійної ефективності. Отже, оцінювання стає механізмом підтримання мотивації не лише через контроль, а й через визнання досягнень і формування зрозумілих очікувань.

Сучасні дослідження з мотивації персоналу додатково акцентують, що система мотивації має бути зорієнтована на стратегічні й тактичні цілі підприємства та спрямована на зростання продуктивності, зацікавленості й лояльності працівників. Водночас мотиваційний механізм потребує “перевірки” через вимірювання результатів: у статті наголошується на необхідності аналізу системи мотивації, щоб оцінити, чи відчуває персонал її вплив і чи відповідає реакція персоналу очікуванням організації [4]. Це підкреслює двосторонній зв’язок: оцінка діяльності підтримує мотивацію через справедливу винагороду, а оцінка мотиваційної системи — через перевірку її результативності для поведінки та продуктивності персоналу.

Практичним прикладом інтеграції оцінювання і мотивації є підхід, коли матеріальне стимулювання «прошивається» через KPI та конкретні показники. У роботі про систему мотивації персоналу наведено приклад програми, що включає блок матеріального стимулювання (впровадження стандартів KPI, винагороди, тренінги) та блок нематеріального стимулювання (умови праці, психологічний клімат, командний дух), а також алгоритм її впровадження із завершальним етапом оцінювання результативності програми та корекцією заходів [11]. Така логіка підсилює управлінську роль оцінювання: воно задає вимірювані орієнтири (через KPI), забезпечує контроль ефекту стимулів і створює основу для удосконалення мотиваційних інструментів.

Взаємозв'язок оцінки з розвитком персоналу полягає у тому, що результати оцінювання визначають потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації та плануванні кар'єри. Зміст оцінки стає зрозумілим лише в загальному контексті кадрової політики, а завдання оцінювання мають бути «тісно ув'язані» з навчанням і розвитком, плануванням кар'єри та формуванням кадрового резерву. Це означає, що оцінка — не завершення управлінського циклу, а його «перехід» до розвитку: діагностика компетентностей і результатів праці трансформується у конкретні програми навчання, наставництва та професійного зростання.

Нарешті, взаємозв'язок оцінки з результативністю праці проявляється в тому, що саме оцінювання забезпечує вимірювання внеску працівників у досягнення цілей підприємства та дозволяє управляти продуктивністю через стандарти, норми, КРІ та якісні показники. Підхід, орієнтований на досягнення та результати праці, розглядається як ефективний стимул, який сприяє зростанню продуктивності та зацікавленості персоналу. Таким чином, оцінка персоналу виступає «вузлом» системи управління: вона пов'язує мотиваційні стимули з реальними показниками праці, забезпечує розвиток компетентностей і підтримує зростання результативності діяльності підприємства в цілому.

1.3. Методи та показники оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах

Формування системи оцінки діяльності персоналу історично ґрунтувалося на використанні традиційних методів, які виникли в межах класичної моделі управління персоналом. Ці методи були спрямовані насамперед на контроль виконання працівниками посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та відповідність займаній посаді. Незважаючи на активний розвиток сучасних інструментів оцінювання, традиційні методи й надалі залишаються поширеними, особливо на підприємствах виробничої сфери, де важливе значення мають стабільність процесів і чітке дотримання регламентів.

Одним із найбільш розповсюджених традиційних методів є атестація персоналу, яка передбачає періодичну комплексну оцінку професійних знань, умінь і ділових якостей працівників. Атестація дає змогу визначити відповідність працівника займаній посаді, виявити потребу у підвищенні кваліфікації або доцільність його кар'єрного просування. У наукових дослідженнях підкреслюється, що атестація є базовим інструментом кадрової політики, оскільки її результати безпосередньо впливають на управлінські рішення щодо розвитку та використання персоналу. [18].

Важливе місце серед традиційних методів посідає експертна оцінка, яка ґрунтується на професійному судженні керівників або спеціально сформованих комісій. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку діяльності працівника, його поведінку в колективі та рівень відповідальності. Разом із тим, як зазначається у працях з управління персоналом, експертні методи характеризуються підвищеним рівнем суб'єктивності, що потребує поєднання їх з іншими методами оцінювання для підвищення об'єктивності результатів [25].

До традиційних методів також належать рейтингові шкали, метод порівняння працівників, анкетування та спостереження за трудовою поведінкою. Зазначені методи орієнтовані переважно на оцінку особистісних і ділових якостей працівників, таких як дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, уміння працювати в колективі. У навчально-методичних матеріалах з управління персоналом наголошується, що ці методи є простими в застосуванні та не потребують значних організаційних витрат, однак не завжди дозволяють повною мірою оцінити кінцеві результати праці .

У науковій літературі також зазначається, що традиційні методи оцінки діяльності персоналу, як правило, мають описовий характер і спрямовані на фіксацію поточного стану працівника без урахування його потенціалу та перспектив розвитку. Саме тому вони ефективні насамперед як інструменти

первинного контролю та кадрового обліку, але потребують доповнення більш результаоорієнтованими підходами в умовах сучасної економіки [18].

Таким чином, традиційні методи оцінки діяльності персоналу відіграють важливу роль у системі управління персоналом, забезпечуючи базову інформацію про професійний рівень і трудову поведінку працівників. Водночас їх обмежена орієнтація на результативність і стратегічні цілі підприємства зумовлює необхідність поєднання з сучасними підходами до оцінювання діяльності персоналу.

Обмеженість традиційних методів оцінки діяльності персоналу з точки зору орієнтації на кінцеві результати та стратегічні цілі підприємства зумовила розвиток сучасних підходів до оцінювання результативності праці. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та цифровізацією управлінських процесів, оцінка персоналу дедалі більше спрямовується на вимірювання внеску працівників у досягнення цілей підприємства.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI). Даний підхід передбачає встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних показників, які відображають результативність праці окремих працівників, підрозділів або підприємства в цілому. У наукових дослідженнях зазначається, що використання KPI дозволяє чітко пов'язати індивідуальні результати праці з цілями організації та підвищити прозорість системи оцінювання [18]. Його основною перевагою є чітка орієнтація на кінцевий результат та можливість кількісного вимірювання досягнень, що підвищує прозорість оцінювання та спрощує прийняття управлінських рішень. Крім того, використання KPI дозволяє безпосередньо пов'язати результати оцінки з системою матеріального стимулювання.

Водночас застосування KPI має і певні обмеження. Зосередження виключно на кількісних показниках може призводити до ігнорування якісних аспектів праці,

таких як командна взаємодія, ініціативність або творчий підхід до виконання завдань. Крім того, неправильно сформульовані показники можуть стимулювати формальне досягнення цілей без урахування загальних інтересів підприємства, що знижує ефективність цього підходу в довгостроковій перспективі.

З метою подолання зазначених обмежень у практиці управління персоналом набув поширення компетентнісний підхід, який ґрунтується на оцінці сукупності професійних, ділових та особистісних компетентностей працівників. У межах цього підходу результативність праці розглядається не лише через досягнуті показники, а й через здатність працівника ефективно застосовувати знання, навички та досвід у процесі виконання трудових функцій. Як зазначається в навчально-методичних матеріалах з управління персоналом, компетентнісний підхід дозволяє оцінити потенціал працівника та визначити напрями його подальшого розвитку [29].

Перевагою цього підходу є можливість комплексної оцінки не лише досягнутих результатів, а й потенціалу працівника, його готовності до виконання складніших завдань і розвитку в межах організації. Компетентнісний підхід особливо ефективний для формування кадрового резерву, планування навчання та управління кар'єрою. Разом з тим, недоліком компетентнісного підходу є складність його впровадження та потреба у чітко сформульованих моделях компетентностей, адаптованих до специфіки діяльності підприємства. Процес оцінювання часто потребує значних часових і організаційних витрат, а результати можуть мати описовий характер, що ускладнює їх безпосереднє використання для матеріального стимулювання.

Ще одним сучасним інструментом оцінювання є метод «360 градусів», який передбачає отримання зворотного зв'язку від різних груп учасників трудового процесу: керівників, колег, підлеглих, а також самооцінку працівника. Такий підхід забезпечує комплексний характер оцінки та знижує рівень суб'єктивності, притаманний одноосібному оцінюванню. У наукових джерелах наголошується, що

метод «360 градусів» є ефективним інструментом розвитку персоналу, оскільки сприяє формуванню усвідомленого ставлення працівників до власної професійної поведінки та результатів праці [18]. Основною перевагою цього методу є його комплексність та зниження суб'єктивності оцінки за рахунок багатостороннього аналізу професійної поведінки працівника. Метод «360 градусів» сприяє підвищенню самосвідомості персоналу, розвитку комунікативних навичок і формуванню культури зворотного зв'язку в організації.

Водночас застосування цього методу може супроводжуватися певними труднощами, зокрема психологічним опором працівників, ризиком формального заповнення анкет або упередженості оцінювачів. Крім того, метод «360 градусів» потребує високого рівня корпоративної культури та довіри в колективі, без яких результати оцінювання можуть бути спотвореними.

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання результативності праці орієнтовані на поєднання результативних і поведінкових характеристик діяльності персоналу. Їх застосування дозволяє підприємствам підвищити об'єктивність оцінки, узгодити індивідуальні цілі працівників зі стратегічними цілями організації та створити умови для ефективного розвитку людського капіталу.

Застосування методів оцінки діяльності персоналу потребує чітко визначеної системи показників, за допомогою яких здійснюється вимірювання результатів праці та професійної поведінки працівників. У сучасній теорії та практиці управління персоналом показники оцінки діяльності поділяють на кількісні та якісні, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання та врахувати як результати праці, так і характеристики трудової поведінки персоналу.

Кількісні показники оцінки діяльності персоналу характеризують результати праці, які можуть бути виражені у числовій формі та безпосередньо виміряні. До них належать показники продуктивності праці, обсягу виконаних робіт, рівня виконання планових завдань, виробітку на одного працівника, рівня браку, дотримання строків виконання робіт, економії ресурсів тощо. Перевагою кількісних

показників є їх об'єктивність, можливість порівняння в динаміці та використання для аналізу ефективності діяльності окремих працівників і підрозділів. Саме ці показники найчастіше застосовуються в системах оцінювання результативності праці, орієнтованих на досягнення конкретних цілей підприємства.

Разом із тим кількісні показники не завжди дозволяють повною мірою оцінити внесок працівника у діяльність підприємства, особливо у випадках, коли результати праці мають складний або нематеріальний характер. У таких ситуаціях доцільним є використання якісних показників, які відображають ділові, професійні та особистісні характеристики працівників. До якісних показників належать рівень професійної компетентності, відповідальність, ініціативність, здатність до командної роботи, дотримання трудової дисципліни, якість прийняття рішень, комунікативні навички та рівень адаптації до змін.

Якісні показники дозволяють оцінити трудову поведінку персоналу, його потенціал розвитку та відповідність корпоративним цінностям підприємства. Водночас вони мають більш суб'єктивний характер і потребують застосування чітко визначених критеріїв оцінювання, стандартизованих шкал та поєднання декількох методів для підвищення достовірності результатів.

У сучасних умовах господарювання найбільш ефективним вважається поєднання кількісних і якісних показників оцінки діяльності персоналу. Такий підхід забезпечує збалансовану оцінку результатів праці та професійної поведінки працівників, дозволяє врахувати специфіку виконуваних функцій і створює об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Комплексне використання показників сприяє підвищенню точності оцінювання, посиленню мотивації персоналу та забезпеченню зв'язку між оцінкою діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства.

Таким чином, система кількісних і якісних показників є важливою складовою оцінки діяльності персоналу та визначає ефективність застосування як традиційних, так і сучасних методів оцінювання. Її формування повинно

здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, характеру виконуваних робіт і вимог сучасного управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дозволив системно розкрити сутність персоналу підприємства як ключового об'єкта управління, узагальнити підходи до його класифікації та обґрунтувати роль людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. У розділі визначено місце оцінки діяльності персоналу в системі управління персоналом, охарактеризовано її цілі, функції та принципи. Узагальнення традиційних і сучасних методів оцінювання, а також кількісних і якісних показників створює теоретико-методичне підґрунтя для аналізу діючої системи оцінки персоналу та розробки практичних рекомендацій у розділі 2 на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є підприємством харчової промисловості, що здійснює виробництво хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів і функціонує на регіональному ринку продовольчих товарів. Підприємство має тривалу історію діяльності та сформовану виробничу базу, що забезпечує стабільність господарських процесів і постійний попит на продукцію з боку споживачів.

Організаційно-правова форма підприємства — приватне акціонерне товариство, що передбачає функціонування на засадах корпоративного управління, розподілу відповідальності між органами управління та дотримання вимог чинного законодавства України. Така форма господарювання створює умови для поєднання виробничої діяльності з елементами стратегічного планування, фінансового контролю та управління ресурсами, зокрема трудовими.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів масового споживання. Асортимент продукції включає пшеничний і житньо-пшеничний хліб, булочки та здобні вироби, що орієнтовані на щоденний попит населення. Продукція підприємства характеризується стабільною рецептурою, дотриманням технологічних вимог та орієнтацією на місцевого споживача, що є важливою конкурентною перевагою в умовах регіонального ринку.

Реалізація продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» здійснюється переважно в межах Сумської області, з основною концентрацією в місті Шостка та прилеглих населених пунктах. Канали збуту включають роздрібну торговельну мережу, оптових покупців, а також постачання до соціально значущих установ.

Така структура збуту забезпечує відносну стабільність обсягів реалізації та знижує ризики, пов'язані з коливаннями попиту.

Місце підприємства на регіональному ринку визначається як стійке, оскільки воно належить до традиційних виробників хлібобулочної продукції та має сформовану споживчу аудиторію. Водночас підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції з боку приватних мініпекарень і торговельних мереж власного виробництва, що зумовлює необхідність підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат і вдосконалення управлінських процесів.

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема зниження купівельної спроможності населення та нестабільності ринкового середовища, діяльність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів, у тому числі персоналу. Це обумовлює актуальність дослідження системи управління та оцінки діяльності працівників як важливого чинника забезпечення результативності господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура управління ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» побудована за ієрархічним (лінійно-функціональним) принципом, що є характерним для підприємств харчової промисловості з чітко регламентованими виробничими процесами. Така структура забезпечує розмежування повноважень між органами корпоративного управління, виконавчим керівництвом і функціональними підрозділами, а також створює умови для централізованого прийняття рішень і контролю за їх виконанням рис. 2.1.

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належить вирішення ключових питань діяльності товариства, зокрема затвердження стратегії розвитку, внесення змін до статуту, обрання членів наглядової ради та прийняття рішень щодо розподілу прибутку. Загальні збори визначають загальні напрями функціонування підприємства та здійснюють контроль за діяльністю органів управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на 2025 р.

Наступною ланкою корпоративного управління є Наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу в межах повноважень, визначених статутом товариства. Наглядова рада покликана забезпечувати захист

прав акціонерів, контролювати дотримання стратегічних цілей розвитку та приймати рішення щодо найбільш важливих аспектів господарської діяльності. Для організаційного та інформаційного забезпечення її роботи функціонує корпоративний секретар, який координує взаємодію між органами управління та акціонерами .

Виконавчим органом підприємства є Правління, яке здійснює безпосереднє керівництво поточною діяльністю товариства. Правління є колегіальним органом і відповідає за реалізацію рішень Загальних зборів та Наглядової ради, організацію виробничо-господарської діяльності, управління ресурсами та забезпечення ефективної роботи підрозділів.

Керівництво правлінням здійснює Голова правління, який відповідає за загальну координацію діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень та представлення інтересів товариства. У підпорядкуванні Голови правління перебувають заступники, кожен з яких відповідає за окремі напрями діяльності.

Перший заступник Голови правління – директор товариства здійснює оперативне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Йому підпорядковані основні виробничі підрозділи, зокрема цех з виробництва хлібобулочних виробів, цех з виробництва кондитерських виробів, котельня та технологічна лабораторія. Такий розподіл повноважень забезпечує безперервність виробничого процесу та контроль за якістю продукції.

Заступник Голови правління – член правління відповідає за фінансово-економічний та комерційний напрями діяльності підприємства. У його підпорядкуванні перебувають бухгалтерія, відділ реалізації та торговельна мережа, що забезпечує узгодженість фінансових потоків, організацію збуту продукції та взаємодію з контрагентами. Адміністративні функції забезпечуються відповідним структурним підрозділом, який здійснює кадрову та організаційну підтримку діяльності підприємства.

Таким чином, організаційна структура управління ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є чітко структурованою та функціонально розмежованою, що дозволяє забезпечувати ефективне управління виробничими, фінансовими та кадровими процесами.

Формування результатів господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від структури асортименту продукції, обсягів її реалізації та ефективності використання трудових ресурсів. Для підприємств хлібопекарської галузі асортиментна політика відіграє стабілізуючу роль, оскільки основна частина продукції належить до товарів повсякденного попиту. Саме тому доцільно розпочати аналіз із характеристики асортименту продукції, а далі перейти до оцінки фінансових результатів і динаміки чисельності персоналу. Структура та склад асортименту готової продукції наведено на рис. 2.2.

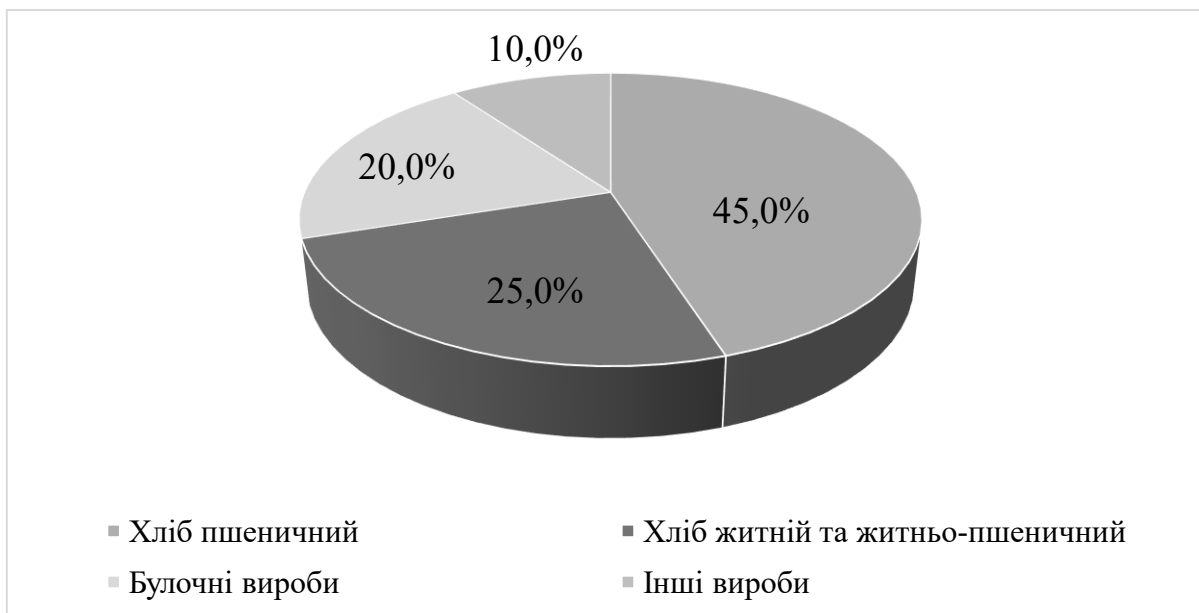


Рис. 2.2. Частка продажу в зальному обсязі реалізації, %

Асортимент продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» орієнтований переважно на масового споживача та включає хліб пшеничний, житній і житньо-пшеничний, булочні та здобні вироби, а також інші супутні хлібобулочні продукти. Домінування хлібобулочних виробів повсякденного попиту забезпечує відносну

стабільність обсягів реалізації навіть за умов зниження купівельної спроможності населення. Водночас частка булочних і здобних виробів є більш чутливою до змін доходів споживачів і може коливатися залежно від економічної ситуації.

Структура асортименту продукції відображає якісну сторону діяльності підприємства, обсяги виробництва у натуральному виразі дозволяють оцінити реальні масштаби діяльності підприємства, визначити пріоритетні напрями випуску продукції та простежити зміни в асортиментній політиці в часі. У зв'язку з цим доцільно розглянути динаміку виробництва продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, подану в таблиці.

Таблиця 2.1.

Динаміка виробництва продукції на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»
за 2022-2024рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	-+	%
Обсяг реалізації у натуральному виразі, т	2155,5	2117,9	2032	-123,48	94,27
у т.ч. хліб пшеничний	345,8	343,2	333,5	-12,3	96,44
хліб житній та житньо-пшеничний	4,3	4,15	3,92	-0,38	91,16
булочні вироби	1612,2	1598,2	1526,3	-85,9	94,67
інші вироби	193,2	172,3	168,3	-24,9	87,11

Джерело: авторські дослідження

Дані таблиці свідчать про помірне скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному виразі у 2024 році порівняно з 2022 роком — на 123,48 т, або до 94,27 % базового рівня. Зменшення обсягів спостерігається за всіма асортиментними групами, при цьому пшеничний хліб залишається відносно стабільним, оскільки його виробництво скоротилося лише до 96,44 % рівня 2022 року. Більш відчутний спад характерний для житнього та житньо-пшеничного хліба, що може свідчити

про зміну споживчих уподобань. Скорочення обсягів булочних та інших виробів вказує на зниження попиту на продукцію з менш стабільним споживанням.

У цілому динаміка виробництва відображає адаптацію підприємства до ринкових умов та необхідність підвищення ефективності використання ресурсів. Сформована асортиментна структура безпосередньо впливає на рівень доходів підприємства, собівартість продукції та фінансові результати, що знаходить відображення в показниках фінансової звітності.

Для оцінки результативності діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» розглянемо фінансові результати за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+ -	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	49721,8	48101,8	45269,0	-4453	91,04
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	46166,5	43305,5	41378	-4789	89,63
Валовий прибуток, тис. грн	3555,3	4796,3	3891	335,7	109,44
Чистий прибуток, тис. грн	2915,4	3933,0	3190,6	275,2	109,44

Джерело: авторські дослідження

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр. свідчить про зміни в обсягах реалізації та витратній складовій, що по-різному впливали на прибутковість підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації у 2024 році зменшився порівняно з 2022 роком на 4453,0 тис. грн, або до 91,04% базового рівня, що може бути наслідком скорочення обсягів продажів, зміни попиту, посилення конкуренції, а також загальних економічних умов функціонування підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції за аналізований період скоротилася більшою мірою, ніж дохід: на 4789,0 тис. грн (до 89,63% рівня 2022 року). Це дало змогу підприємству покращити валовий результат: валовий прибуток у 2024 році становив 3891,0 тис. грн, що на 335,7 тис. грн більше, ніж у 2022 році (зростання до 109,44%). Така динаміка вказує на позитивні зміни у співвідношенні «дохід–витрати» на рівні виробництва та реалізації, що може бути результатом оптимізації витрат, коригування цінової політики або змін у структурі асортименту.

Кінцевий показник ефективності — чистий прибуток — у 2024 році зріс відносно 2022 року і становив 3190,6 тис. грн, що на 275,2 тис. грн більше базового рівня (109,44%). Разом з тим, порівняно з 2023 роком спостерігається зменшення чистого прибутку, що може свідчити про вплив факторів позавиробничого характеру (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), а також про нерівномірність фінансових результатів у динаміці.

Отже, підприємство зберігає прибутковість упродовж 2022–2024 рр., а тенденції зміни доходу та собівартості підтверджують наявність резервів підвищення ефективності, зокрема через оптимізацію витрат і посилення результативності управління ресурсами, включаючи трудові.

Фінансові результати діяльності підприємства тісно пов'язані з використанням трудових ресурсів. Для цього розглянемо динаміку чисельності працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності працівників за 2022-2024 рр.

роки	Середньооблікова чисельність, чол.	Кількість звільнених працівників, чол.	Кількість прийнятих працівників, чол.	Приріст працівників, чол.
2022	37	12	22	10
2023	47	7	9	2
2024	49	3	18	15

Джерело: авторські дослідження

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про загальну тенденцію зростання середньооблікової чисельності персоналу — з 37 осіб у 2022 році до 49 осіб у 2024 році, тобто на 12 осіб, або на 32,4 %. Водночас спостерігається зменшення кількості звільнених працівників, що може свідчити про стабілізацію кадрового складу та покращення умов праці, про що свідчить збільшення чисельності працівників у 2025 році до 64 осіб.

Збільшення чисельності персоналу на фоні зниження чистого прибутку вказує на можливе зниження продуктивності праці або неефективність використання трудових ресурсів. Це підсилює актуальність аналізу системи оцінки діяльності персоналу та її впливу на результати роботи підприємства, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

Для підприємств хлібопекарської галузі, діяльність яких характеризується чіткою регламентацією виробництва та високими вимогами до якості продукції, структура і професійний склад персоналу мають вирішальне значення.

Персонал ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» формується з урахуванням специфіки виробництва хлібобулочних виробів і включає працівників основного виробництва, допоміжних служб та управлінського апарату. За аналізований період спостерігається загальна тенденція до збільшення середньооблікової чисельності працівників, що свідчить про розширення або стабілізацію обсягів діяльності підприємства.

За категоріями персоналу на підприємстві виділяють управлінський персонал, спеціалістів, службовців та робітників. Найбільшу частку в загальній чисельності займають робітники основного виробництва, зокрема пекарі, тістоміси, формувальники, оператори печей, що обумовлено трудомісткістю технологічного процесу виготовлення хлібобулочних виробів. Управлінський персонал представлений керівниками різних рівнів, які здійснюють планування, організацію та контроль діяльності підприємства. Спеціалісти забезпечують виконання функцій бухгалтерського обліку, фінансового планування, збуту, контролю якості та

кадрового супроводу. Їх діяльність спрямована на підтримку виробничого процесу та забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

Склад кадрового потенціалу за основними категоріями персоналу в динаміці наведено даними табл.2.4.

Таблиця 2.4

Стан забезпечення кадровим потенціалом ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр.

Категорія	Середньооблікова чисельність працівників, осіб			Абсолютне відхилення
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, усього	37	47	49	+12
у тому числі:				
– керівники, спеціалісти	9	10	12	+3
– робітники	28	37	37	+9

Джерело: авторські дослідження

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що найбільш відчутне зростання чисельності персоналу відбулося у 2023 році, коли середньооблікова кількість працівників збільшилася до 47 осіб, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів. У 2024 році темпи зростання чисельності персоналу дещо уповільнилися. Аналіз структури персоналу за категоріями показує, що основний приріст припадає на робітників, чисельність яких зросла з 28 осіб у 2022 році до 37 осіб у 2024 році, тобто на 9 осіб. Це є логічним з огляду на виробничий характер діяльності підприємства та високу трудомісткість процесів виготовлення хлібобулочних виробів. Зростання чисельності спеціалістів свідчить про поступове посилення управлінської та функціональної складової персоналу, що може бути пов'язано з ускладненням управлінських завдань і необхідністю забезпечення ефективного контролю за виробничими та збутовими процесами.

Отже, кадровий потенціал ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2022–2024 роках характеризується кількісним зростанням і збереженням виробничої орієнтації структури персоналу. Водночас виявлена динаміка чисельності працівників у поєднанні з фінансовими результатами діяльності підприємства актуалізує необхідність аналізу ефективності використання персоналу та результативності діючої системи оцінки діяльності працівників, що є предметом подальшого дослідження у наступному підрозділі роботи.

2.2. Методи та ефективність системи оцінки діяльності працівників підприємства

На ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» оцінка діяльності персоналу має прикладний характер і спрямована на забезпечення безперервності виробництва, дотримання технологічних режимів, санітарно-гігієнічних вимог та стабільної якості продукції. З огляду на виробничу специфіку підприємства, оцінювання здійснюється переважно у формі поточного (оперативного) контролю та періодичних узагальнених оцінок, а підходи до оцінки диференціюються залежно від категорії персоналу: керівники, спеціалісти, робітники основного виробництва та допоміжний (обслуговуючий) персонал.

1. Для керівників структурних підрозділів (керівники змін, начальники цехів, керівники функціональних напрямів) застосовується оцінка за результатами виконання управлінських завдань та експертна оцінка ділових якостей. До оцінювання включають показники виконання виробничих планів, дотримання норм витрат, забезпечення дисципліни праці, організація роботи змін, відсутність простоїв, своєчасність забезпечення виробництва сировиною та матеріалами. Наприклад, для керівника зміни можуть оцінювати за виконанням змінного завдання (у відсотках), кількістю випадків технологічних відхилень, рівнем браку, кількістю рекламаций, а також за якістю ведення змінної документації та

організацією інструктажів з охорони праці. Поряд з кількісними показниками враховуються поведінкові критерії: відповідальність, здатність швидко реагувати на нестандартні ситуації, рівень комунікації з підлеглими.

2. Спеціалісти оцінюються через поєднання результативних і якісних критеріїв, оскільки їхня праця часто має нематеріальний результат і проявляється у точності, своєчасності, відповідності нормативам і якості управлінського супроводу. Наприклад: критерії оцінювання для бухгалтерії — своєчасність подання звітності, відсутність помилок у первинних документах, коректність розрахунків; для економічної функції — якість планово-аналітичних матеріалів, обґрунтованість розрахунків собівартості та витрат; для відповідальних за якість — дотримання процедур контролю, коректність оформлення протоколів, оперативність реагування на відхилення показників якості. Як правило, застосовується експертне оцінювання безпосереднім керівником із використанням службових завдань, показників виконання робіт та аналізу результатів внутрішніх перевірок.

3. Оцінювання робітників (пекарі, тістоміси, формувальники, оператори печей, пакувальники) базується на виконанні виробничих норм, якості продукції та дотриманні технологічної дисципліни. Це найбільш «вимірювана» категорія персоналу, тому практично на підприємстві застосовуються методи:

1. оцінка за результатом (виконання змінного завдання, виробіток, виконання норм часу);
2. оцінка за якістю (частка браку, відхилення від технологічних параметрів, стабільність ваги та форми виробів);
3. оцінка за дисципліною і безпекою (дотримання санітарних вимог, правил охорони праці, пунктуальність, відсутність порушень).

Наприклад, працівника ділянки випікання можуть оцінювати за кількістю партій, виготовлених без відхилень, а формувальника — за дотриманням стандартів

формування та мінімізацією відходів. Для пакувальника важливими є точність маркування, акуратність пакування, дотримання норм часу та правил гігієни.

4. До допоміжного персоналу застосовується оцінка своєчасності та якості виконання функцій забезпечення, оскільки їхня діяльність прямо впливає на ритмічність виробництва. Наприклад для складського працівника — точність обліку і відпуску сировини, відсутність нестач, дотримання умов зберігання; для технічних працівників — швидкість усунення несправностей, профілактика простоїв; для водіїв — дотримання графіків доставки, збереження продукції та документації.

Окрім щоденного/змінного контролю, на підприємстві застосовують елементи періодичної атестації (оцінка відповідності посаді), перевірки знань з охорони праці, інструктажі та фіксація результатів у документах. Узагальнення результатів оцінки використовується для рішень щодо преміювання, навчання, переведення, посилення контролю або корекції організації праці.

Отже, на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» домінують традиційні методи оцінювання (оцінка за результатами, контроль якості, експертна оцінка, дисциплінарний контроль, елементи атестації), які є природними для виробничого підприємства. Водночас різна «вимірюваність» праці за категоріями персоналу зумовлює потребу в узгодженні критеріїв оцінки та підвищенні їх прозорості, що стане підґрунтям для подальшої оцінки ефективності діючої системи.

Ефективність системи оцінки діяльності персоналу визначається її здатністю забезпечувати об'єктивне вимірювання результатів праці, формувати мотиваційні стимули та сприяти досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства. Для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», як підприємства виробничої сфери, система оцінки персоналу має прикладний характер і тісно пов'язана з виробничими показниками, дисципліною праці та якістю продукції.

Аналіз застосовуваних методів оцінки свідчить, що на підприємстві сформована функціонально дієва, але переважно традиційна система оцінювання,

орієнтована насамперед на контроль виконання виробничих завдань і дотримання регламентів. Її ефективність проявляється у забезпеченні стабільності виробничого процесу, мінімізації порушень технологічної дисципліни та підтриманні належного рівня якості продукції. Регулярний поточний контроль і оцінка результатів праці дозволяють оперативно виявляти відхилення та коригувати дії працівників.

Важливою перевагою діючої системи оцінки є її простота та зрозумілість для персоналу, особливо для робітників основного виробництва. Чітко визначені критерії, пов'язані з виконанням норм, якістю продукції та дотриманням правил охорони праці, забезпечують прозорість оцінювання та знижують рівень суб'єктивізму. Це сприяє формуванню дисциплінованої трудової поведінки та відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків.

Разом з тим аналіз кадрових і фінансово-економічних показників підприємства дозволяє виявити обмеження ефективності діючої системи оцінки. Зокрема, зростання чисельності персоналу в поєднанні з нестабільною динамікою фінансових результатів свідчить про те, що оцінка діяльності працівників не завжди трансформується у підвищення загальної результативності праці. Це може бути пов'язано з відсутністю чіткого зв'язку між результатами оцінювання та системою матеріального й нематеріального стимулювання.

Для управлінського персоналу та спеціалістів ефективність оцінки знижується через переважно експертний і якісний характер оцінювання, який не завжди супроводжується кількісними показниками результативності. У таких умовах результати оцінки мають консультативний характер і не завжди використовуються як основа для управлінських рішень щодо розвитку, просування або перегляду функціональних обов'язків.

Ще одним обмеженням є фрагментарність системи оцінки, коли різні категорії персоналу оцінюються за різними підходами без єдиного методичного підґрунтя. Це ускладнює порівняльний аналіз результатів праці, знижує аналітичну

цінність оцінювання та обмежує можливості комплексного управління людським капіталом підприємства.

Ефективність системи оцінки діяльності персоналу доцільно аналізувати через взаємозв'язок між використовуваними методами оцінювання, механізмами їх практичної реалізації та кінцевими результатами для підприємства. Такий підхід дозволяє не лише описати наявну систему оцінки, а й оцінити її вплив на трудову поведінку працівників, продуктивність праці та загальні результати діяльності.

Отже логіка функціонування існуючої оцінки та її ефективність на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» відображена на рис.2.3.



Рис. 2.3 Схема функціонування існуючої оцінки та її ефективність на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Аналіз схеми функціонування системи оцінки діяльності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» показав, що на підприємстві застосовується переважно традиційний, контрольний підхід до оцінювання працівників. Використовувані методи забезпечують оперативний контроль виконання виробничих завдань, дотримання технологічних норм і стабільну якість продукції.

Діюча система є ефективною в частині підтримання трудової та технологічної дисципліни, що має важливе значення для безперервності виробничого процесу. Водночас її вплив на мотивацію персоналу та підвищення продуктивності праці є обмеженим. Оцінка діяльності працівників використовується переважно як інструмент контролю, а не розвитку персоналу. Відсутність чіткого зв'язку між результатами оцінювання та довгостроковими мотиваційними стимулами знижує загальну результативність системи. Це обґрунтовує необхідність її подальшого удосконалення з метою посилення стимулюючої та розвивальної складових.

Основним недоліком системи є її контрольно-каральна спрямованість, тоді як мотиваційна та розвивальна складові залишаються другорядними. Результати оцінки не завжди трансформуються у чіткі стимули для професійного зростання, навчання або кар'єрного розвитку персоналу. Це знижує потенціал системи оцінки як інструменту стратегічного управління людськими ресурсами.

2.3. Вплив оцінки на мотивацію трудової діяльності

Показники оплати праці є невід'ємною складовою оцінки ефективності роботи персоналу, оскільки рівень заробітної плати впливає на мотивацію, задоволеність працею і, відповідно, продуктивність праці. Аналіз витрат на оплату праці та середнього рівня заробітної плати на підприємстві дозволяє оцінити, наскільки економічна політика підприємства відповідає загальним ринковим умовам у регіоні та державі в цілому. У цьому контексті доцільно проаналізувати як абсолютні зміни витрат на оплату праці на ПрАТ «Шосткинський

хлібокомбінат», так і співставити розмір середньої оплати праці на підприємстві з відповідними показниками по Сумській області та Україні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка оплати праці середньомісячної оплати праці працівників

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+ -	%
Мінімальна заробітна плата, грн.	6700	6700	8000	1300	119,40
Загальні витрати на оплату праці, тис грн.	4744,8	5929,2	7260	2515,2	153,01
Середня місячна оплата на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», грн.	10686,5	10513	12347	1660,4	115,54
Середня заробітна плата по Сумській області, грн.	12119	14260	16500	4381	136,15
Середня заробітна плата в Україні, грн.	14859	17442	21473	6614	144,51

Джерело: авторські дослідження

Дані таблиці свідчать про зростання рівня оплати праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2022–2024 роках, що проявляється як у підвищенні мінімальної заробітної плати, так і в збільшенні загальних витрат підприємства на оплату праці. Зокрема, мінімальна заробітна плата у 2024 році зросла до 8000 грн, що на 1300 грн більше рівня 2022 року, а загальні витрати на оплату праці збільшилися на 2515,2 тис. грн (до 153,01 % базового рівня).

Середня місячна заробітна плата на підприємстві у 2024 році становила 12347 грн, що перевищує показник 2022 року на 15,54 %, однак залишається нижчою за середній рівень заробітної плати по Сумській області (16500 грн) та в середньому по Україні (21473 грн). При цьому темпи зростання заробітної плати на підприємстві поступаються регіональним і загальнодержавним показникам, що

може знижувати конкурентоспроможність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на ринку праці.

Таким чином, підвищення витрат на оплату праці позитивно впливає на підтримання трудової мотивації персоналу, однак існуючий рівень оплати праці не забезпечує повною мірою стимулювання продуктивності та утримання кваліфікованих працівників. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу та посилення її зв'язку з матеріальним стимулюванням.

Рівень оплати праці та система оцінки діяльності персоналу безпосередньо впливають на результати використання трудових ресурсів. Для комплексної оцінки мотиваційного ефекту оцінювання доцільно проаналізувати показники ефективності використання персоналу, які відображають зв'язок між результатами праці, витратами на персонал та фінансовими результатами підприємства. У цьому контексті особливу аналітичну цінність мають показники продуктивності праці, зарплатомісткості продукції, прибутковості праці та фондоозброєності, подані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники ефективності використання персоналу на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	-+	%
Продуктивність праці, тис .грн./чол.	1343,83	1023,44	923,86	-420	68,75
Продуктивність праці, т./чол.	58,26	45,06	41,47	-16,79	71,18
Зарплатомісткість продукції, тис. грн.	0,0954	0,1233	0,1604	0,0649	168,06
Припадає чистого прибутку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	78,79	83,68	65,11	-13,68	82,64
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	304,48	258,30	241,64	574,8	105,10
Продуктивність праці, тис .грн./чол.	1343,83	1023,44	923,86	-420	68,75

Джерело: авторські дослідження

Аналіз таблиці свідчить про негативну динаміку продуктивності праці у 2022–2024 роках. Зокрема, продуктивність праці у грошовому вираженні зменшилася з 1343,83 тис. грн/чол. до 923,86 тис. грн/чол., що становить зниження на 420 тис. грн, або до 68,75 % рівня 2022 року. Аналогічна тенденція простежується і в натуральному виразі, де виробіток скоротився на 16,79 т/чол., або до 71,18 % базового рівня.

Одночасно відбулося зростання зарплатомісткості продукції, що свідчить про підвищення витрат на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції. У 2024 році цей показник зріс на 68,06 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів та недостатній компенсуючий ефект зростання заробітної плати.

Рівень прибутковості на одного середньорічного працівника у 2024 році зменшився на 13,68 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження результативності праці персоналу з позицій кінцевого фінансового результату. Водночас фондоозброєність праці демонструє тенденцію до зростання, що вказує на наявність матеріально-технічних передумов для підвищення продуктивності, які, однак, не були реалізовані повною мірою.

Отримані результати аналізу підтверджують, що діюча система оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має обмежений мотиваційний ефект. Незважаючи на зростання рівня оплати праці та витрат на персонал, показники продуктивності праці та прибутковості використання трудових ресурсів демонструють негативну динаміку. Це свідчить про відсутність чіткого взаємозв'язку між результатами оцінювання, матеріальним стимулюванням і кінцевими результатами праці.

Система оцінки виконує переважно контрольну функцію, забезпечуючи дисципліну та стабільність виробничого процесу, однак недостатньо стимулює підвищення результативності та розвитку персоналу. За таких умов оцінка діяльності не трансформується у внутрішню мотивацію працівників до зростання

продуктивності праці. Отже, існує об'єктивна потреба в удосконаленні системи оцінки діяльності персоналу з метою посилення її мотиваційної складової та підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

2.4. Розробка пропозицій щодо удосконалення оцінки діяльності персоналу на підприємстві

2.4.1. Запровадження формалізованих критеріїв оцінки діяльності персоналу за категоріями працівників

Однією з ключових проблем діючої системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є відсутність чітко структурованих та уніфікованих критеріїв оцінювання результатів праці. Наявна практика оцінки базується переважно на поточному контролі, професійному досвіді керівників і суб'єктивному сприйнятті результатів роботи працівників. Такий підхід дозволяє забезпечувати оперативне управління виробничим процесом, однак не створює умов для системного порівняння результатів праці, прогнозування ефективності персоналу та формування довгострокової мотивації.

Система уніфікованих (формалізованих) критеріїв оцінки діяльності персоналу є інструментом управління, який забезпечує об'єктивне, прозоре та порівнюване оцінювання результатів праці працівників. Її сутність полягає у встановленні єдиних, чітко визначених показників, за якими оцінюється діяльність персоналу, з фіксованим змістом, способом вимірювання та шкалою оцінки. На відміну від неформального оцінювання, що ґрунтується на суб'єктивних судженнях керівників, формалізована система переводить оцінку у вимірювану та керовану площину.

Формалізація критеріїв означає, що кожен критерій має конкретне визначення (що саме оцінюється), одиницю виміру (у відсотках, кількості, балах) та зрозумілий

діапазон значень. Уніфікація, у свою чергу, передбачає застосування однакових критеріїв для працівників однієї категорії, що забезпечує рівність вимог і можливість порівняльного аналізу результатів праці.

Для виробничого підприємства доцільно виділяти декілька груп формалізованих критеріїв:

1. Результативні критерії відображають досягнення конкретних виробничих результатів. Наприклад, для робітників основного виробництва такими критеріями можуть бути виконання норм виробітку (% виконання плану), обсяг продукції, виготовленої без браку, кількість змін без технологічних відхилень. Для керівників підрозділів — рівень виконання виробничого плану підрозділу, зниження простоїв обладнання, виконання графіків виробництва.

2. Процесні критерії характеризують дотримання встановлених вимог у процесі праці. До них належать дотримання технологічних режимів, санітарно-гігієнічних норм, правил охорони праці та трудової дисципліни. Наприклад, кількість зафіксованих порушень технології або відсутність дисциплінарних стягнень протягом звітного періоду.

3. Якісні критерії дозволяють оцінити професійні та поведінкові аспекти діяльності працівників. Для спеціалістів це можуть бути точність і своєчасність виконання завдань, відсутність помилок у документації, рівень відповідальності. Для керівників — організаторські здібності, якість управлінських рішень, рівень взаємодії з підлеглими.

4. Розвивальні критерії відображають готовність працівників до професійного зростання, зокрема участь у навчанні, освоєння нових операцій або технологій, підвищення кваліфікації. Наприклад, проходження інструктажів, навчання або розширення зони обслуговування.

У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи уніфікованих (формалізованих) критеріїв оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», яка передбачає чітке визначення того, що саме оцінюється, за

якими показниками, у якій формі та з якими наслідками для працівника. Формалізація критеріїв означає перехід від неформального, інтуїтивного оцінювання до структурованої системи, у якій кожен критерій має конкретний зміст, межі вимірювання та зрозумілу шкалу оцінки.

Сутність системи уніфікованих критеріїв полягає у стандартизації вимог до результатів праці для різних категорій персоналу. Це означає, що працівники однієї категорії оцінюються за однаковими показниками, що дозволяє порівнювати результати їхньої діяльності між собою, аналізувати динаміку змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Формалізація також забезпечує прозорість оцінювання, оскільки працівник заздалегідь знає, які результати від нього очікуються та за якими критеріями буде оцінюватися його діяльність.

Для керівників структурних підрозділів система формалізованих критеріїв повинна відображати управлінську результативність. Прикладами таких критеріїв можуть бути: рівень виконання виробничих планів підрозділу, дотримання графіків виробництва, зменшення простоїв обладнання, рівень плинності кадрів у підпорядкованому підрозділі, кількість порушень трудової дисципліни. Формалізація цих критеріїв може здійснюватися через встановлення конкретних показників (у відсотках, кількості випадків, відхиленнях від плану) та шкали оцінювання, наприклад від мінімального до максимального рівня виконання. У результаті підприємство отримує можливість об'єктивно оцінювати управлінську ефективність керівників і пов'язувати її з результатами діяльності підрозділів.

Для спеціалістів (економістів, бухгалтерів, працівників адміністративного та контрольного напрямів) формалізація критеріїв оцінки повинна поєднувати кількісні та якісні показники. До кількісних критеріїв можуть належати своєчасність виконання завдань, дотримання строків подання звітності, відсутність помилок у документації. Якісні критерії можуть включати рівень аналітичності, відповідальність, здатність до самостійного вирішення професійних завдань. Формалізація у цьому випадку полягає у встановленні чітких вимог до кожного

критерію та визначенні очікуваного рівня результативності, що дозволяє зменшити суб'єктивізм під час оцінювання.

Для робітників основного виробництва формалізовані критерії оцінки мають бути максимально конкретними та вимірюваними. Такими критеріями можуть бути: виконання норм виробітку, кількість продукції, виготовленої без браку, дотримання технологічних режимів, відсутність порушень санітарних вимог і правил охорони праці. Формалізація критеріїв для цієї категорії персоналу проявляється у чітко визначених нормах, показниках якості та шкалах оцінювання, що дозволяє працівникам безпосередньо пов'язувати власні результати з оцінкою їхньої діяльності.

Для допоміжного персоналу формалізовані критерії оцінки можуть включати своєчасність виконання забезпечувальних функцій, дотримання внутрішніх регламентів, рівень відповідальності та взаємодії з іншими підрозділами. Чітке визначення таких критеріїв дозволяє оцінити внесок допоміжних працівників у загальні результати діяльності підприємства, що часто залишається поза увагою при неформальному оцінюванні.

Запровадження уніфікованих критеріїв оцінки дозволяє підприємству досягти низки практичних результатів:

- По-перше, підвищується об'єктивність і прозорість оцінювання діяльності персоналу.
- По-друге, створюється основа для порівняльного аналізу результатів праці та виявлення резервів підвищення продуктивності.
- По-третє, формуються передумови для тіснішого зв'язку оцінки з мотивацією, оплатою праці та професійним розвитком працівників.

Отже, запровадження системи уніфікованих та формалізованих критеріїв оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є важливим кроком до вдосконалення управління персоналом. Така система дозволяє перейти від ситуативного контролю до системного оцінювання результатів праці, що

сприятиме підвищенню мотивації працівників і ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

2.4.2. Синергія результатів оцінки діяльності персоналу з системою матеріального стимулювання

Однією з ключових умов підвищення ефективності системи оцінки діяльності персоналу є її безпосередній зв'язок із системою матеріального стимулювання. За відсутності такого зв'язку оцінювання праці виконує переважно контрольну функцію та не формує у працівників стійкої зацікавленості у підвищенні результативності. Тому сутність запропонованого заходу полягає у поєднанні результатів формалізованої оцінки діяльності персоналу з механізмом преміювання та надбавок, що дозволяє перетворити оцінку на дієвий мотиваційний інструмент.

Синергія оцінки та матеріального стимулювання передбачає, що результати оцінювання безпосередньо впливають на розмір додаткових виплат, зокрема премій, доплат і надбавок. За таких умов працівник чітко усвідомлює взаємозв'язок між власними результатами праці та рівнем доходу, що підвищує мотивацію до виконання встановлених показників, дотримання стандартів якості та професійного розвитку.

Для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» доцільно застосувати бально-рейтингову модель преміювання, яка базується на результатах формалізованої оцінки діяльності персоналу. Сутність методики полягає в наступному:

1. За підсумками звітного періоду (місяць або квартал) кожному працівнику нараховується інтегральна оцінка діяльності у балах (наприклад, від 0 до 100), сформована на основі затверджених критеріїв.
2. Встановлюються порогові рівні оцінки, яким відповідає певний розмір премії:

- ✓ 90–100 балів — премія у розмірі 30 % посадового окладу;
- ✓ 75–89 балів — премія у розмірі 20 % посадового окладу;
- ✓ 60–74 бали — премія у розмірі 10 % посадового окладу;
- ✓ менше 60 балів — премія не нараховується.

3. Для окремих категорій персоналу (керівники, висококваліфіковані спеціалісти) можливе встановлення персональних надбавок за стабільно високі результати оцінки протягом кількох періодів.

4. За порушення технологічної дисципліни, вимог охорони праці або зниження якості продукції передбачається коригування премії або її скасування незалежно від інших показників.

Розглянемо сутність зведення окремих формалізованих критеріїв в єдиний підсумковий бал, який використовується для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо преміювання та надбавок.

Методично інтегральна оцінка формується як зважена сума балів за окремими групами критеріїв, де кожній групі надається певна вагомість залежно від значущості для результатів діяльності підприємства, це дозволяє врахувати специфіку праці різних категорій персоналу та забезпечити справедливість оцінювання.

1. Інтегральна оцінка робітників основного виробництва.

Для робітників виробничих підрозділів (пекарі, формувальники, оператори обладнання, пакувальники) інтегральна оцінка повинна базуватися переважно на результативних і процесних критеріях, які мають прямий вплив на обсяги та якість продукції. Рекомендована структура інтегральної оцінки:

- виконання норм виробітку — 40 %;
- якість продукції (відсутність браку, рекламаций) — 30 %;
- дотримання технологічних режимів і санітарних вимог — 20 %;
- трудова дисципліна та охорона праці — 10 %.

Наприклад: Працівник виконав норму виробітку на 95 % (38 балів), якість продукції — без браку (30 балів), зафіксовано незначне порушення технології (15 балів), дисциплінарних зауважень немає (10 балів).

Інтегральна оцінка: $38 + 30 + 15 + 10 = 93$ бали. Такий результат свідчить про високий рівень результативності праці та є підставою для максимального преміювання.

2. Інтегральна оцінка допоміжного персоналу. Для допоміжного та обслуговуючого персоналу (складські працівники, технічні служби, водії) доцільно зосередитися на своєчасності та якості забезпечення виробничого процесу. Рекомендована структура оцінки:

- своєчасність виконання завдань — 35 %;
- якість виконання робіт — 35 %;
- дотримання внутрішніх регламентів — 20 %;
- дисципліна та відповідальність — 10 %.

Наприклад: Складський працівник своєчасно забезпечував підрозділи сировиною (33 бали), допущено незначну помилку в обліку (28 балів), регламенти дотримано (20 балів), дисципліна без зауважень (10 балів). Інтегральна оцінка: 91 бал — підстава для високого рівня премії.

3. Інтегральна оцінка спеціалістів. Для спеціалістів (економіст, бухгалтер, інженер з якості) інтегральна оцінка має поєднувати результативність, якість та професійну відповідальність. Рекомендована структура:

- своєчасність і повнота виконання завдань — 30 %;
- якість та точність роботи — 30 %;
- дотримання нормативних вимог — 20 %;
- ініціативність і професійний розвиток — 20 %.

Наприклад: Економіст своєчасно підготував усі планові розрахунки (28 балів), допущено дрібні коригування (26 балів), нормативи дотримано (20 балів),

запропоновано одну ініціативу з оптимізації витрат (15 балів). Інтегральна оцінка: 89 балів — підстава для середнього рівня преміювання.

4. Інтегральна оцінка керівників підрозділів. Для керівників ключовим є вплив на результати діяльності підрозділу, тому інтегральна оцінка повинна відображати управлінську ефективність.

Рекомендована структура:

- виконання виробничих і фінансових показників — 40 %;
- організація роботи та дисципліна в підрозділі — 25 %;
- ефективність використання персоналу — 20 %;
- управлінські та комунікаційні компетенції — 15 %.

Наприклад: Начальник зміни забезпечив виконання плану на 100 % (40 балів), дисципліна без порушень (25 балів), плинність кадрів знижена (18 балів), ефективна взаємодія з персоналом (13 балів). Інтегральна оцінка: 96 балів — підстава для максимальної премії та управлінської надбавки.

Така методика є гнучкою, зрозумілою для працівників і дозволяє поєднати індивідуальні результати праці з фінансовими можливостями підприємства.

Реалізація синергії результатів оцінки діяльності персоналу з системою матеріального стимулювання дозволить досягти низки позитивних результатів.

По-перше, зросте мотивація працівників до підвищення продуктивності праці та якості виконання обов'язків, оскільки оцінка матиме безпосередні фінансові наслідки.

По-друге, підвищиться відповідальність за результати роботи та дотримання технологічних стандартів.

По-третє, система преміювання набуде більшої прозорості та справедливості, що сприятиме зниженню конфліктності в колективі.

У цілому запропонований захід дозволить перетворити систему оцінки діяльності персоналу на активний мотиваційний механізм, який забезпечуватиме узгодження інтересів працівників і підприємства та сприятиме підвищенню

ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

2.4.3. Використання елементів КРІ (ключові показники ефективності) для ключових посад

Подальшим етапом удосконалення системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є впровадження елементів КРІ для ключових посад. Застосування КРІ дозволяє перевести оцінку результатів праці з рівня загального контролю до цільового управління результативністю, забезпечивши прямий зв'язок між індивідуальними показниками діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства.

Сутність використання КРІ полягає у визначенні обмеженої кількості ключових показників, які найбільш повно відображають внесок працівника або підрозділу в досягнення виробничих, фінансових і якісних результатів. Важливою умовою ефективності КРІ є їх практична вимірюваність, зрозумілість для працівників і безпосередній зв'язок з результатами оцінки та матеріального стимулювання.

1. КРІ для керівників виробничих підрозділів.

Для керівників змін, начальників цехів і дільниць доцільно застосовувати КРІ, орієнтовані на результати діяльності підрозділу:

- виконання виробничого плану (%) — відображає досягнення запланованих обсягів виробництва;
- рівень браку (%) — характеризує якість управління технологічним процесом;
- простої обладнання (год/міс.) — показує ефективність організації виробництва;
- плинність кадрів у підрозділі (%) — відображає якість управління персоналом.

Зазначені КРІ дозволяють оцінити не лише виробничі результати, а й управлінську ефективність керівників.

2. КРІ для спеціалістів (економічних, контрольних, адміністративних).

Для спеціалістів ключові показники повинні поєднувати фінансову та організаційну результативність:

- дотримання строків виконання завдань (%) — показник організованості та відповідальності;
- точність розрахунків і відсутність помилок (кількість зауважень);
- виконання планових показників витрат (%) — особливо для економічних служб;
- кількість впроваджених пропозицій з оптимізації процесів.

Такі КРІ стимулюють спеціалістів до підвищення якості аналітичної роботи та раціонального використання ресурсів.

3. КРІ для ключових робітників основного виробництва.

Для працівників, які безпосередньо впливають на випуск продукції, КРІ мають бути максимально простими та вимірюваними:

- виконання норм виробітку (%);
- частка продукції без браку (%);
- дотримання технологічних режимів (кількість порушень);
- дотримання вимог охорони праці (відсутність порушень).

Використання таких КРІ дозволяє чітко пов'язати індивідуальні результати праці з якістю та обсягами виробництва.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання та мотиваційного ефекту КРІ доцільно встановлювати чіткі інтервали виконання показників, кожному з яких відповідає певна управлінська та мотиваційна оцінка (табл.2.7).

На основі проведеного аналізу діючої системи оцінки діяльності персоналу, а також виявлених проблем щодо її впливу на мотивацію та результативність праці, постає необхідність розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на її

Таблиця 2.7

Межі значень КРІ та їх інтерпретація для системи оцінки діяльності персоналу

КРІ	Категорія персоналу	Межі показника	Рівень результату	Управлінська інтерпретація
Виконання виробничого плану, %	Керівники підрозділів, виробничі працівники	< 90 %	Критичний	План не виконано, премія не нараховується
		90–94 %	Низький	Часткове виконання плану, мінімальне стимулювання
		95–99 %	Допустимий	План майже виконано, базовий рівень премії
		100–104 %	Високий	План виконано, підвищене преміювання
		≥ 105 %	Відмінний	Перевиконання плану без втрати якості
Рівень браку, %	Виробничі працівники, керівники, служба якості	> 3,0 %	Критичний	Неприйнятна якість, премія скасовується
		2,0–3,0 %	Низький	Потребує коригуючих заходів
		1,0–1,9 %	Допустимий	Мінімальний рівень премії
		0,1–0,9 %	Високий	Якісне виробництво
		0 %	Відмінний	Максимальне заохочення
Простої обладнання, год/міс	Керівники змін, технічні служби	> 20 год	Критичний	Низька організація виробництва
		15–20 год	Низький	Потребує управлінського втручання
		8–14 год	Допустимий	Стабільний рівень
		1–7 год	Високий	Ефективна організація роботи
		0 год	Відмінний	Оптимальна організація
Дотримання трудової та технологічної дисципліни	Усі категорії персоналу	≥ 3 порушення	Критичний	Дисциплінарні заходи
		2 порушення	Низький	Обмежене стимулювання
		1 порушення	Допустимий	Базова оцінка
		0 порушень	Високий / Відмінний	Повне преміювання
Виконання планових показників витрат, %	Керівники, спеціалісти	Перевищення > 5 %	Критичний	Неефективне використання ресурсів
		Перевищення 1–5 %	Низький	Часткове обмеження премії
		Відхилення ±1 %	Допустимий	Виконання плану
		Економія 1–3 %	Високий	Раціональне використання ресурсів
		Економія > 3 %	Відмінний	Максимальне стимулювання

Джерело: авторська розробка

удосконалення.

Запропоновані заходи мають враховувати виробничу специфіку ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», кадрову структуру підприємства та реальні можливості їх упровадження без значних додаткових витрат.

З метою систематизації запропонованих рішень, визначення їх сутності та очікуваних управлінських результатів, доцільно узагальнити основні напрями вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу в табличній формі. Це дозволяє наочно представити логічний зв'язок між виявленими проблемами, запропонованими заходами та очікуваним ефектом від їх реалізації, що подано в таблиці.

Таблиця 2.8.

Узагальнення заходів щодо удосконалення системи оцінки діяльності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

№	Захід	Сутність заходу	Очікуваний управлінський ефект
1	Запровадження уніфікованих (формалізованих) критеріїв оцінки	Визначення єдиних критеріїв оцінювання за категоріями персоналу (результативні, процесні, якісні, розвивальні) з чіткими шкалами та показниками	Підвищення об'єктивності оцінки, прозорості вимог до працівників, зниження суб'єктивізму
2	Синергія оцінки з матеріальним стимулюванням	Прив'язка інтегральної оцінки діяльності персоналу до розміру премій і надбавок	Зростання мотивації, підвищення продуктивності праці, скорочення втрат і порушень
3	Використання елементів КРІ для ключових посад	Запровадження обмеженого переліку КРІ для керівників, спеціалістів і ключових робітників	Орієнтація персоналу на досягнення конкретних виробничих, фінансових і якісних результатів

Джерело: авторська розробка

Висновки до розділу 2.

Проведений у розділі 2 аналіз діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» дозволив комплексно оцінити організаційно-економічні умови

функціонування підприємства, результати господарської діяльності та особливості використання трудових ресурсів. Встановлено, що підприємство зберігає прибутковість і стабільне положення на регіональному ринку, однак у 2022–2024 рр. спостерігається скорочення обсягів реалізації продукції та зниження продуктивності праці, що відбувається на фоні зростання чисельності персоналу та витрат на оплату праці.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що структура персоналу має виражену виробничу орієнтацію, а основний приріст чисельності припадає на робітників основного виробництва. Водночас зниження показників продуктивності праці та прибутковості використання персоналу свідчить про наявність проблем у сфері ефективності управління трудовими ресурсами.

Дослідження діючої системи оцінки діяльності персоналу засвідчило, що вона є функціонально придатною для забезпечення трудової й технологічної дисципліни, проте має переважно контрольний характер і недостатньо впливає на мотивацію та підвищення результативності праці. Виявлений слабкий зв'язок між результатами оцінювання, рівнем матеріального стимулювання та кінцевими результатами діяльності підприємства обґрунтовує необхідність удосконалення системи оцінки.

Запропоновані у розділі заходи, зокрема впровадження формалізованих критеріїв оцінки, інтеграція результатів оцінювання з матеріальним стимулюванням та використання елементів КРІ для ключових посад, створюють передумови для підвищення мотивації персоналу, продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, за таких умов персонал перетворюється на стратегічний ресурс, а якість управління людським капіталом дедалі частіше визначає здатність підприємства зберігати стабільність та забезпечувати результативність. Узагальнення теоретичних підходів підтверджує, що оцінка діяльності персоналу є ефективною лише тоді, коли має чітку методичну основу, зрозумілі критерії, відтворювані процедури та здатність впливати на поведінку працівників через мотиваційні механізми.

Проведене дослідження на базі ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» дозволило встановити, що підприємство зберігає виробничу спрямованість та забезпечує присутність на регіональному ринку, водночас адаптуючись до змін у структурі споживчого попиту. Аналіз асортиментної структури та динаміки виробництва показав потребу підприємства у постійному балансуванні між випуском найбільш затребуваних позицій та підтриманням ширини асортименту, що важливо для утримання споживача. Разом з тим, динаміка обсягів реалізації продукції у натуральному виразі вказує на помірне скорочення виробництва в окремі періоди, що потребує підвищення ефективності використання виробничих і трудових ресурсів. У таких умовах результативність праці персоналу та якість організації праці стають ключовими чинниками збереження стабільності виробничого процесу та конкурентоспроможності продукції.

Оцінювання кадрового потенціалу засвідчило, що структура персоналу підприємства є типовою для виробничої організації: домінує категорія робітників основного виробництва, тоді як частка керівників і спеціалістів забезпечує управлінський та функціональний супровід процесів. Динаміка чисельності персоналу має тенденцію до зростання, що може свідчити про потребу у підтриманні виробничих потужностей, забезпеченні змінності роботи та виконанні

технологічних операцій у встановлених режимах. Водночас зіставлення кадрових змін із фінансово-економічними показниками вказує, що збільшення чисельності не гарантує автоматичного підвищення результативності.

Аналітичні розрахунки ефективності використання персоналу підтвердили проблемність ситуації: показники продуктивності праці в грошовому та натуральному виразі демонструють спад, а зарплатомісткість продукції зростає. Це означає, що витрати на персонал у розрахунку на одиницю продукції підвищуються швидше, ніж результативність праці. Зниження чистого прибутку в перерахунку на одного працівника свідчить про послаблення ефективності використання трудового потенціалу з позицій кінцевого фінансового результату. Окремо варто підкреслити, що зростання фондоозброєності праці формує техніко-організаційні передумови для підвищення продуктивності, однак ці передумови не реалізуються повною мірою без узгоджених управлінських рішень у сфері оцінювання, стимулювання та організації праці.

Оцінка практики оцінювання персоналу на підприємстві дозволила встановити, що діюча система виконує передусім контрольну функцію: забезпечує дотримання технологічних режимів, трудової дисципліни та стандартів якості. Такий підхід є природним для хлібопекарського виробництва, де порушення технології або дисципліни прямо впливає на якість продукції та безперервність процесу. Однак виявлено, що мотиваційна та розвивальна складові оцінювання проявляються недостатньо. Відсутність формалізованих критеріїв оцінки унеможлиблює порівнянність результатів між працівниками та підрозділами, знижує прозорість вимог і посилює ризики суб'єктивності. Як наслідок, результати оцінювання мають обмежену управлінську цінність для планування розвитку персоналу, ухвалення кадрових рішень і побудови справедливої системи винагороди.

Дослідження взаємозв'язку оцінювання та мотивації трудової діяльності підтвердило, що матеріальне стимулювання є важливим фактором мотивації, проте

його ефект залежить від справедливості та зрозумілості правил нарахування. Порівняння рівня оплати праці підприємства з регіональними та галузевими показниками демонструє наявність розриву, що потенційно послаблює конкурентоспроможність на ринку праці та може сприяти демотивації кваліфікованих працівників. Одночасно встановлено, що навіть при зростанні витрат на оплату праці не відбувається відповідного підвищення продуктивності, що свідчить про недостатню результативність мотиваційного механізму. Вирішальною проблемою є слабка ув'язка між оцінкою результатів праці та матеріальним стимулюванням: за відсутності чітких критеріїв і зрозумілих показників працівники не сприймають оцінку як фактор, що впливає на дохід, кар'єрні можливості чи професійний розвиток.

З огляду на виявлені тенденції обґрунтовано комплекс практичних пропозицій щодо удосконалення системи оцінки діяльності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Першим базовим напрямом визначено запровадження системи уніфікованих (формалізованих) критеріїв оцінки, диференційованих за категоріями персоналу (керівники, спеціалісти, робітники, допоміжний персонал). Формалізація критеріїв передбачає чітке визначення змісту показників, способів вимірювання, шкал оцінювання та правил інтерпретації результатів. Такий підхід створює основу для прозорості, порівнюваності й відтворюваності оцінювання, а також дозволяє перевести управління результативністю праці з площини «загального враження» у площину стандартизованих вимог і показників.

Другим напрямом запропоновано інтеграцію оцінки з матеріальним стимулюванням через застосування інтегральної оцінки діяльності персоналу та бально-рейтингового механізму преміювання. Практична цінність цього підходу полягає в тому, що результати оцінки набувають відчутного значення для працівника, оскільки безпосередньо впливають на розмір премії та надбавок. Диференціація вагових коефіцієнтів і показників за категоріями персоналу дозволяє

врахувати специфіку праці в виробництві, допоміжних службах та управлінні. Це формує очікувану синергію: оцінювання стає не лише інструментом контролю, а й механізмом стимулювання до підвищення продуктивності, якості та дисциплінованості.

Третім напрямом визначено використання елементів КРІ для ключових посад, що передбачає встановлення обмеженого переліку показників результативності, пов'язаних із виробничими, фінансовими та якісними результатами. Для керівників виробничих підрозділів такими показниками можуть бути виконання виробничого плану, рівень браку, простої обладнання, дотримання дисципліни та кадрова стабільність підрозділу. Для спеціалістів доцільно застосовувати КРІ, що характеризують своєчасність і якість виконання завдань, точність розрахунків, дотримання регламентів, внесок у оптимізацію витрат або процесів. Для ключових робітників виробництва КРІ можуть відображати виконання норм виробітку, якість продукції, дотримання технологічних режимів і вимог охорони праці. Встановлення меж виконання КРІ та зрозумілих правил їх оцінювання забезпечує прозорість управління результативністю та посилює дисциплінуючий і мотиваційний ефект.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів підтвердила їх доцільність. Підвищення продуктивності праці навіть у помірних межах забезпечує відчутний додатковий результат у фінансовому вимірі, при цьому впровадження запропонованих заходів не потребує значних капітальних витрат, оскільки ґрунтується на удосконаленні організаційних процедур, регламентів, підходів до оцінювання та системи стимулювання. Додатковим результатом очікується зниження витрат, пов'язаних із браком, простоями, порушеннями технології, а також зменшення ризиків демотивації та плинності кадрів, що є особливо важливим для підприємства виробничої сфери.

Загалом запропоновані напрями удосконалення формують цілісну логіку: формалізовані критерії забезпечують об'єктивність і прозорість оцінки; інтегральна

оцінка та преміювання — перетворюють оцінку на мотиваційний механізм; КРІ для ключових посад — спрямовують управління персоналом на досягнення вимірюваних виробничих, фінансових і якісних результатів. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення продуктивності праці, ефективнішого використання людського капіталу, зміцнення дисципліни та якості, а також підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у сучасних умовах господарювання.

01.02.2026

Кирило ЗОРІН

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
3. Бойківська Г., Саладяк К. Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 131–134. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-21)
4. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2022. Вип. 1. С. 10–16.
5. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
6. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
7. Герзанич В. М., Неговська Ю. М., Деяк М. М. Вплив інновацій на ефективність використання людського капіталу. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 10 (280). С. 74–84. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68557>
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the

economic systems. 2023. №2. С. 144–152.

10. Дrajнер Д. В. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни / Даниїл Дrajнер, Ніна Чала // Empirio. - 2024. - Т. 1, № 2. - С. 95-105. - <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>

11. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 26.01.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.1

12. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ, 2023. №2. С.130-139 DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>

13. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 195–198. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51169>

14. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-307-314>

15. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>

16. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75–81.

17. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Кіясова І. О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2008. № 1. С. 26–33.

18. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 484–489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
19. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 17–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_59_4
20. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15>
21. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24
22. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
23. Сиротюк Г. В., Болтянська Л. О. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>
24. 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
25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
26. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2019. Вип. 45. С. 115–124.

27. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
28. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 564–567.
29. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
30. Щербань О. (2025). Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (24), С. 249-254. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26>
31. Щетініна Л. В. та ін. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. Бізнес Інформ. 2022. № 2. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-126-131>
32. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, (36), С. 44-50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
33. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>
34. Shevchenko I, Zavadskykh H., Ptashchenko O., Zvonar V., Vishka I. The Application of Digitization in the Economy as a Promising Direction in the Growth of Human Capital. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s, pp. 345-352, February 2023 <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz11.pdf>
35. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. The International Journal of Human Resource Management. 2019. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

36. Ulrich, D. (2023). Six actions for HR to create more stakeholder value.<https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave>