

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Удосконалення системи оцінки ефективності персоналу
підприємства»**

Виконав студент 4-го курсу, групи УВ-22

ЛЄНОК Даніїл Олександрович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств,

к. е. н., доц.

САЛОЇД Станіслав Васильович

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики,

д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань

Студент

(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра міжнародного бізнесу та логістики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н. проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЛЄНКУ Даніілу Олександровичу**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи оцінки ефективності персоналу підприємства»,

керівник роботи доцент, к.е.н., доц. САЛОЇД Станіслав Васильович,

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. № 2003-с.

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література; інформація про історію створення та стратегічний розвиток АТ «Укрнафта»; фінансова звітність підприємства; звіти про виробництво та використання матеріальних ресурсів; Статут АТ «Укрнафта», витяги з ЄДР, Політика доброчесності та етики підприємства, внутрішня управлінська звітність, а також наукові публікації та інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність системи оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства;
- дослідити сучасні підходи, методи та інструменти оцінювання персоналу;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрнафта», проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити кадровий потенціал та систему HR-менеджменту підприємства, діючу систему оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»;
- виявити проблеми та недоліки існуючої системи оцінювання персоналу;

в) рекомендаційна частина:

- розробити концепцію удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта», запропонувати удосконалену КРІ-систему оцінювання персоналу;
- оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів;

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»;
2. Методи та інструменти оцінювання персоналу;
3. Показники оцінювання ефективності персоналу;
4. Організаційна структура управління АТ «Укрнафта»;
5. Динаміка основних економічних показників АТ «Укрнафта»;
6. Характеристика кадрового потенціалу АТ «Укрнафта»;
7. Основні елементи системи мотивації персоналу АТ «Укрнафта»;
8. Механізм функціонування системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»;
9. SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»;
10. Механізм удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»;
11. Запропонована система КРІ для персоналу АТ «Укрнафта»;
12. Модель удосконаленої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»;
13. Комплексна оцінка ефективності удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта».

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір та опрацювання наукових джерел з питань оцінювання ефективності персоналу та сучасних HR-технологій	20.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
2	Дослідження теоретичних засад систем оцінювання персоналу, KPI, HR-аналітики та performance management	01.11.2025 – 30.11.2025	Виконано
3	Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності персоналу та міжнародного HR-досвіду	01.12.2025 – 31.12.2025	Виконано
4	Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрнафта» та аналіз кадрового потенціалу підприємства	01.01.2026 – 31.01.2026	Виконано
5	Аналіз руху та розвитку персоналу, системи мотивації та HR-політики АТ «Укрнафта»	01.02.2026 – 28.02.2026	Виконано
6	Дослідження діючої системи оцінювання персоналу підприємства, виявлення проблем та недоліків HR-системи	01.03.2026 – 31.03.2026	Виконано
7	Розроблення заходів щодо удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» на основі KPI, digital HR та HR-аналітики	01.04.2026 – 30.04.2026	Виконано
8	Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих HR-заходів	01.05.2026 – 25.05.2026	Виконано
9	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026 – 30.05.2026	Виконано

Студент:

(підпис)

Даніїл ЛЕНОК

Керівник роботи:

(підпис)

Станіслав САЛОЇД

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Удосконалення системи оцінки ефективності персоналу підприємства» містить 106 сторінок, 43 таблиць, 13 рисунків, 9 формул. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом Акціонерного Товариства «Укрнафта».

Предмет дослідження – теоретичні засади та методичні підходи до вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства нафтогазової галузі.

У процесі написання роботи було використано такі методи дослідження, як метод економічного аналізу, порівняльний метод, графічний метод, метод системного аналізу, метод узагальнення, метод оцінювання ефективності діяльності підприємства, метод HR-аналізу, метод економічного прогнозування, метод розрахунку економічної ефективності та метод стратегічного аналізу.

Результати роботи. У дипломній роботі проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Укрнафта», досліджено особливості кадрового потенціалу підприємства, системи управління персоналом та діючої системи оцінювання ефективності працівників. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, структуру персоналу, систему KPI, HR-процеси та цифрові HR-інструменти. У роботі виявлено основні проблеми системи оцінювання персоналу. В межах роботи розроблено пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, визначено їх економічну та соціальну ефективність, розраховано ROI HR-проєкту, дисконтований грошовий потік.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані АТ «Укрнафта» та іншими великими промисловими підприємствами для вдосконалення системи оцінювання персоналу, підвищення ефективності HR-процесів, розвитку цифрових HR-технологій, підвищення рівня мотивації та залученості працівників, а також для формування сучасної data-driven системи управління персоналом.

Ключові слова: оцінювання персоналу, KPI, HR-аналітика, HRM-system, digital HR, performance review, continuous feedback, кадровий потенціал, мотивація персоналу, HR-процеси, ефективність персоналу, управління персоналом, predictive analytics, dashboards, АТ «Укрнафта».

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Improving the system for evaluating the effectiveness of the company's personnel" contains 106 pages, 43 tables, 13 figures, 9 formulas. The list of references includes 35 names.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the system for assessing the effectiveness of the enterprise's personnel using the example of JSC "Ukrnafta".

The object of the study is the system for managing and assessing the effectiveness of the enterprise's personnel.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation, functioning and improvement of the personnel assessment system of JSC "Ukrnafta".

In the process of writing the work, the following research methods were used: the method of economic analysis, the comparative method, the graphical method, the method of system analysis, the generalization method, the method of assessing the effectiveness of the enterprise's activities, the HR analysis method, the method of economic forecasting, the method of calculating economic efficiency and the method of strategic analysis.

Results of the work. The thesis provides a comprehensive analysis of the activities of JSC Ukrnafta, examines the features of the enterprise's human resources potential, personnel management system, and the current employee performance evaluation system. The financial and economic condition of the enterprise, personnel structure, KPI system, HR processes, and digital HR tools are analyzed. The paper identifies the main problems of the personnel evaluation system. Within the framework of the paper, proposals for improving the personnel evaluation system of JSC Ukrnafta have been developed. An economic justification of the proposed measures has been conducted, their economic and social efficiency has been determined.

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used by JSC Ukrnafta and other large industrial enterprises to improve the personnel evaluation system, increase the efficiency of HR processes, develop digital HR technologies, increase the level of motivation and employee involvement, and also to form a modern data-driven personnel management system.

Keywords: *personnel assessment, KPI, HR analytics, HRM system, digital HR, performance review, continuous feedback, human resource potential, personnel motivation, HR processes, personnel efficiency, personnel management, predictive analytics, dashboards, JSC "Ukrnafta"*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Оцінювання персоналу як інструмент управління людськими ресурсами підприємства.....	10
1.2. Підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРНАФТА»).....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Аналіз руху та розвитку персоналу підприємства (на прикладі АТ «Укрнафта»).....	44
2.3. Проблеми діючої системи оцінювання роботи персоналу підприємства....	57
Висновки до розділу 2.....	71
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРНАФТА»).....	73
3.1. Розроблення системи оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства.....	73
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Сучасний стан енергетичної безпеки України та стабільне функціонування промислового сектору безпосередньо залежать від ефективності підприємств паливно-енергетичного комплексу. Ефективність функціонування таких гігантів галузі, як АТ «Укрнафта», безпосередньо залежить від здатності компанії залучати, розвивати та об'єктивно оцінювати свій персонал, який є «живим інтелектом» організації та єдиним гарантом її виживання в конкурентному середовищі. Зазначені проблеми та теоретичні аспекти управління персоналом знайшли своє відображення у працях таких провідних вітчизняних науковців, як О.М. Шубалий, М. М. Шкільняк, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак та інших. Попри значну наукову базу, пріоритетним напрямом залишається адаптація систем оцінювання до кризових умов господарювання, що потребує подальшого пошуку інструментів, які б дозволяли об'єктивно вимірювати внесок кожного працівника в успіх компанії. Актуальність та необхідність пошуку гнучких інструментів оцінювання (таких як KPI, OKR, метод «360 градусів», Assessment Center, Метод самооцінки) для забезпечення кадрового потенціалу підприємства, що є критичним для збереження кадрового потенціалу в сучасній Україні, зокрема в умовах війни.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

- дослідити теоретичні засади та еволюцію понять «персонал» і «трудові ресурси» в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні методики оцінювання (KPI, OKR, 360 градусів, Assessment Center, Метод самооцінки) та їх роль у підтримці стратегічних рішень;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрнафта»;
- продіагностувати чинну систему оцінювання персоналу на підприємстві;

- розробити проєктні пропозиції щодо вдосконалення оцінювання персоналу, зокрема в частині розмежування виробничої результативності та соціального внеску працівників;
- оцінити прогностичну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом Акціонерного Товариства «Укрнафта».

Предмет дослідження – теоретичні засади та методичні підходи до вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства нафтогазової галузі.

База дослідження – Акціонерне Товариство «Укрнафта».

Юридична адреса: 04053, м. Київ, провулок Несторівський, буд. 3-5.

Теоретичною основою дослідження стали результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері менеджменту персоналу, економіки праці та управління підприємством.

Для вирішення поставлених завдань застосовувалися: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для визначення понятійного апарату; метод організаційно-економічного аналізу – для вивчення правового статусу та фінансового стану підприємства; графічний та табличний методи – для візуалізації структури персоналу та напрямів діяльності компанії; метод порівняльного аналізу – при виборі оптимальних моделей оцінювання.

Інформаційною базою дослідження стали: Статут АТ «Укрнафта», витяги з ЄДР, Політика доброчесності та етики підприємства, внутрішня управлінська звітність, а також наукові публікації та інтернет-ресурси.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованої системи оцінювання (на основі КРІ та компетенцій) у діяльність АТ «Укрнафта», що дозволить підвищити лояльність персоналу, прозорість матеріальної винагороди та загальну ефективність управління кадровим резервом компанії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Оцінювання персоналу як інструмент управління людськими ресурсами підприємства

Система управління персоналом в сучасному світі має стратегічне значення. Саме людські ресурси забезпечують конкурентоспроможність, стабільність та ефективність діяльності організації. Одним із головних елементів HR-менеджменту є оцінювання персоналу. Оцінювання дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, результативність їхньої роботи, ступінь відповідності займаним посадам та потенціал подальшого розвитку [1].

У науковій літературі поняття «оцінювання персоналу» трактується по-різному. Залежно від підходу дослідників до управління людськими ресурсами. Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати більш комплексне розуміння сутності даної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор	Визначення
М. Армстронг	Оцінювання персоналу – це систематичний процес визначення результативності працівника та його потенціалу для розвитку організації.
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	Оцінювання персоналу являє собою процес визначення відповідності працівника вимогам посади та цілям підприємства.
А. М. Колот	Оцінювання персоналу – це комплекс заходів щодо визначення професійних, ділових та особистісних характеристик працівників.
Г. В. Назарова	Оцінювання персоналу розглядається як інструмент контролю та розвитку трудового потенціалу підприємства.
Д. П. Богиня	Оцінювання персоналу є процесом аналізу трудової діяльності працівників для прийняття управлінських рішень у сфері праці.
М. І. Виноградський	Оцінювання персоналу – це визначення рівня ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків та ступеня досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором на основі [2-7]

На основі підходів бачимо що оцінювання персоналу є комплексним управлінським процесом. Він спрямований на визначення професійних компетенцій, результативності праці та потенціалу працівників. Мета - забезпечення ефективного функціонування підприємства.

В системі HR-менеджменту оцінювання персоналу забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Рішень щодо підбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку працівників. Результати оцінювання використовуються для формування кадрового резерву, визначення потреб у підвищенні кваліфікації. Також встановлення системи матеріального стимулювання та планування кар'єрного зростання персоналу [8].

Ефективна система оцінювання персоналу прямо впливає на результати діяльності підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зростанню трудової дисципліни та посиленню мотивації працівників.

Об'єктивне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми у роботі персоналу та приймати рішення щодо їх усунення [9]. Оцінювання персоналу є важливим для промислових підприємств. Тих, діяльність яких характеризується складністю виробничих процесів, високими вимогами до професійної підготовки працівників та необхідністю забезпечення безперервності виробництва. Для таких підприємств ефективне оцінювання персоналу є головним інструментом підвищення продуктивності праці [10].

Підприємства все частіше впроваджують автоматизовані системи оцінювання персоналу, HR-аналітику та цифрові платформи управління людськими ресурсами. Вони підвищують об'єктивність оцінювання, скорочують часові витрати на HR-процеси [11].

Система оцінювання персоналу займає важливе місце у структурі управління людськими ресурсами підприємства. Забезпечує інформаційну основу для реалізації більшості HR-процесів. Саме результати оцінювання дозволяють керівництву отримувати об'єктивну інформацію про професійні компетенції

працівників. А також рівень їхньої результативності, потенціал розвитку та відповідність стратегічним цілям підприємства [12].

Оцінювання персоналу не розглядається як окремий ізольований процес. Воно інтегроване у всі ключові напрями роботи з персоналом. Від підбору кадрів до формування кадрового резерву та планування кар'єрного розвитку. Ефективне використання результатів оцінювання сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрової політики та покращенню якості управлінських рішень [2].

Для ефективного управління персоналом необхідно розуміти його внутрішню будову. Структура персоналу є багатогранною та класифікується за різними ознаками (рис. 1.1)

Класифікаційна ознака	Склад та характеристика груп
Функціональна	Поділ за роллю в управлінні чи виробництві
Професійна	Співвідношення працівників за спеціальностями
Кваліфікаційна	Розподіл за рівнем професійної підготовки
Освітня	Класифікація за ступенем здобутої освіти
Статеві-вікова	Розподіл колективу за статтю та віком
За стажем	Групування за тривалістю трудової діяльності

Рисунок 1.1 – Структура персоналу організації

Джерело: складено автором на основі [2]

Для промислових підприємств значення системи оцінювання персоналу є дуже важливим. Якість кадрового управління впливає на ефективність виробничих процесів, рівень виробничої безпеки, стабільність роботи підприємства та досягнення результатів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Місце системи оцінювання в управлінні людськими ресурсами підприємства

Напрямок HR-менеджменту	Взаємозв'язок із системою оцінювання персоналу	Значення для підприємства
Підбір персоналу	Оцінювання використовується для визначення професійних компетенцій кандидатів, їх відповідності вимогам посади та корпоративним стандартам	Підвищення якості добору працівників та зниження кадрових ризиків
Адаптація персоналу	Дозволяє оцінити швидкість адаптації нових працівників, рівень засвоєння посадових обов'язків та інтеграцію у колектив	Скорочення періоду адаптації та підвищення ефективності роботи нових працівників
Мотивація персоналу	Результати оцінювання є основою для матеріального і нематеріального стимулювання працівників	Підвищення продуктивності праці та рівня залученості персоналу
Навчання та розвиток	Дає можливість визначити потреби працівників у підвищенні кваліфікації та професійному розвитку	Формування ефективної системи навчання персоналу
Кар'єрний розвиток	Використовується для оцінювання потенціалу працівників та планування їх кар'єрного просування	Формування прозорої системи кар'єрного росту
Формування кадрового резерву	Дозволяє визначити працівників із високим управлінським та професійним потенціалом	Забезпечення наступності управління та кадрової стабільності
Прийняття управлінських рішень	Результати оцінювання використовуються під час прийняття рішень щодо переведення, підвищення, ротації або звільнення працівників	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень та ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [2], [12-14]

Система забезпечує комплексне інформаційне підґрунтя для реалізації кадрової політики та прийняття ефективних управлінських рішень. Її інтеграція з основними HR-процесами сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства. До того ж - забезпечує його стабільний розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища [14].

Чітке визначення цілей та завдань оцінювання персоналу - головний елементів ефективного управління людськими ресурсами. Система оцінювання дозволяє підприємству не лише контролювати результати праці працівників. Але й забезпечувати їх професійний розвиток, підвищення мотивації. Наразі оцінювання

персоналу розглядається як важливий інструмент стратегічного управління. Інструмент який сприяє досягненню загальних цілей підприємства [1].

Метою оцінювання персоналу є визначення рівня ефективності роботи працівників та ступеня їх відповідності вимогам посади. Для цього підприємства використовують систему кількісних та якісних показників, які дозволяють комплексно оцінити результати трудової діяльності персоналу [10] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні показники результативності праці персоналу

Показник	Характеристика показника	Орієнтовне нормативне значення
Виконання планових завдань	Рівень виконання встановленого обсягу робіт	90–100 %
Продуктивність праці	Обсяг виконаної роботи або виробленої продукції на одного працівника	Зростання не менше 5–10 % на рік
Якість роботи	Частка продукції або робіт без дефектів	Не менше 95 %
Дотримання трудової дисципліни	Кількість порушень трудового розпорядку	Мінімальний рівень порушень
Рівень виконання KPI	Ступінь досягнення ключових показників ефективності	80–100 %
Ініціативність та залученість	Активність працівника у вирішенні виробничих завдань	Високий рівень участі
Професійний розвиток	Участь у навчанні та підвищенні кваліфікації	Регулярне проходження навчання

Джерело: складено автором на основі [10], [12]

Грунтовним завданням є виявлення професійних компетенцій працівників. Оцінювання дозволяє визначити рівень знань, практичних навичок, управлінських здібностей та особистісних якостей персоналу. Це - основа для формування кадрового резерву, планування кар'єрного розвитку та розробки програм навчання [12].

В сьогоденних системах управління персоналом необхідними є KPI (Key Performance Indicators). Ключові показники ефективності дозволяють оцінити внесок кожного працівника у досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. KPI створюють об'єктивність оцінювання, підвищують прозорість системи контролю, сприяють посиленню відповідальності працівників за результати [15]. Систематичний контроль результатів роботи стимулює

працівників до покращення власних показників. Підвищення якості роботи та більш ефективного використання робочого часу. Оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми у роботі персоналу та приймати управлінські рішення щодо їх усунення [13]. Система оцінювання персоналу є основою формування ефективної системи стимулювання працівників. Результати оцінювання використовуються під час визначення рівня матеріального заохочення, преміювання. Об'єктивне оцінювання сприяє підвищенню довіри працівників до системи управління. Посиленню їх мотивації до досягнення високих результатів праці [4].

Аналіз результатів оцінювання дозволяє визначити потреби у навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку професійних компетенцій персоналу. Сьогодні це є особливо актуальним для промислових підприємств. Їхня діяльність потребує постійного оновлення знань та адаптації працівників до нових технологій і виробничих процесів [16].

Ефективність системи оцінювання персоналу залежить від дотримання основних принципів її організації. Принципи оцінювання забезпечують об'єктивність отриманих результатів. Підвищують довіру працівників до HR-процесів і сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень. Не дотримання базових принципів оцінювання веде до суб'єктивності оцінок, конфліктів у колективі, зниження мотивації персоналу [7].

В сучасній практиці управління персоналом система оцінювання повинна будуватися на основі комплексного підходу. Підходу, який враховує специфіку діяльності підприємства, стратегічні цілі організації, особливості роботи персоналу [13].

Принцип об'єктивності є головним у системі оцінювання персоналу. Саме він забезпечує справедливість та неупередженість оцінки праці. Для забезпечення об'єктивності підприємства використовують стандартизовані критерії оцінювання, KPI, цифрові системи моніторингу результативності, HR-аналітику [15]. Принцип систематичності також є дуже важливим: передбачає регулярне проведення оцінювання персоналу. Систематичний контроль результатів діяльності дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у продуктивності праці. Додатково

визначати потреби у навчанні працівників і підвищувати ефективність кадрового управління [12]. Принцип комплексності забезпечує всебічне оцінювання працівника. Не лише за кількісними показниками роботи. Але й за рівнем професійних компетенцій, комунікативних навичок, здатності до командної роботи та адаптації до змін. [16]. Принципи прозорості та достовірності сприяють формуванню довіри працівників до системи оцінювання та забезпечують обґрунтованість управлінських рішень. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання, порядок проведення оцінки [1] (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Принципи ефективного оцінювання персоналу

Принцип	Характеристика принципу	Значення для підприємства
Об'єктивність	Оцінювання повинно базуватися на реальних результатах роботи, фактичних показниках та єдиних критеріях оцінювання	Забезпечує справедливість оцінювання та підвищує довіру працівників
Систематичність	Оцінювання має проводитися регулярно та безперервно відповідно до встановленого графіка	Дозволяє своєчасно контролювати результати праці та виявляти проблеми
Комплексність	Під час оцінювання необхідно враховувати професійні, ділові, особистісні та поведінкові характеристики працівника	Формує повне уявлення про ефективність діяльності персоналу
Прозорість	Працівники повинні розуміти критерії, процедури та результати оцінювання	Знижує рівень конфліктності та підвищує мотивацію персоналу
Достовірність	Результати оцінювання мають ґрунтуватися на перевірених та актуальній інформації	Забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Адаптивність	Система оцінювання повинна враховувати зміни у зовнішньому середовищі, цілях підприємства та умовах праці	Підвищує ефективність HR-менеджменту в умовах змін

Джерело: складено автором на основі [12], [13], [15]

В епоху цифровізації HR-процесів особливого значення набуває принцип адаптивності. Система оцінювання персоналу повинна швидко реагувати на:

- зміни у діяльності підприємства;
- трансформацію виробничих процесів;
- появу нових технологій;
- зміну вимог до компетенцій працівників.

Адаптивні системи оцінювання дозволяють підприємствам підтримувати високий рівень ефективності управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища [14]. В практиці сучасного управління персоналом підприємства використовують різноманітні інструменти оцінювання працівників. Вибір конкретних методів залежить від:

- цілей оцінювання;
- специфіки діяльності підприємства;
- категорії персоналу;
- рівня розвитку системи HR-менеджменту.

Умовно методи оцінювання персоналу поділяють на традиційні та сучасні [10].

Традиційні методи оцінювання персоналу використовуються підприємствами протягом тривалого часу та здебільшого спрямовані на визначення професійних знань, практичних навичок і відповідності працівника займаній посаді.

Сучасні методи орієнтовані не лише на оцінку результатів праці, але й на управління ефективністю персоналу, розвиток компетенцій та досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Одним із найбільш поширених традиційних методів оцінювання персоналу є атестація. Вона передбачає періодичне оцінювання професійної діяльності працівників. Мета: визначення їх відповідності займаній посаді. Атестація широко використовується на промислових підприємствах для оцінювання кваліфікації працівників, рівня виконання посадових обов'язків та визначення потреб у професійному розвитку [17].

До традиційних методів також належать тестування, співбесіда та анкетування. Тестування дозволяє оцінити професійні знання, логічне мислення та психологічні характеристики працівника. Співбесіда використовується для оцінювання мотивації, комунікативних навичок. Анкетування дає можливість отримати додаткову інформацію щодо задоволеності працівників умовами праці, рівня залученості та внутрішнього клімату в колективі [7] (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Методи та інструменти оцінювання персоналу

Метод оцінювання	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Атестація	Комплексна періодична оцінка професійної діяльності працівника	Дає можливість оцінити відповідність посаді	Може бути формальною та суб'єктивною
Тестування	Оцінювання знань, професійних навичок та психологічних характеристик	Швидкість проведення та стандартизація результатів	Не завжди враховує практичні навички
Співбесіда	Особисте оцінювання працівника керівником або HR-фахівцем	Дає можливість оцінити комунікативні навички та мотивацію	Високий рівень суб'єктивності
Анкетування	Отримання інформації про працівника за допомогою опитувань	Простота проведення та аналізу	Можливість нещирих відповідей
KPI	Оцінювання результатів діяльності за ключовими показниками ефективності	Висока об'єктивність оцінювання	Складність формування релевантних KPI
Performance Management	Система безперервного управління результативністю персоналу	Орієнтація на розвиток та стратегічні цілі	Потребує високого рівня HR-менеджменту
Assessment Center	Комплексна оцінка компетенцій працівника через моделювання робочих ситуацій	Висока точність оцінювання	Значні часові та фінансові витрати
Метод «360°»	Оцінювання працівника колегами, керівниками, підлеглими та самим працівником	Комплексність та багатосторонність оцінювання	Можливість конфліктності та упередженості
Грейдинг	Оцінювання посади та працівника за рівнем складності та цінності для підприємства	Формування справедливої системи оплати праці	Складність впровадження
Цифрові HR-системи	Автоматизовані платформи для оцінювання та HR-аналітики	Швидкість, аналітика та автоматизація процесів	Висока вартість впровадження

Джерело: складено автором на основі [2], [10], [17]

У сучасних умовах підприємства все активніше впроваджують систему KPI (Key Performance Indicators). Вона дозволяє оцінювати результати діяльності працівників на основі конкретних показників. Використання KPI сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання. Забезпечує взаємозв'язок між результатами праці персоналу і стратегічними цілями підприємства [15].

Сучасним підходом є система Performance Management. Орієнтована на безперервне управління результативністю працівників. На відміну від

традиційних форм оцінювання, дана система передбачає регулярний зворотний зв'язок між працівником та керівником, постановку індивідуальних цілей і постійний контроль їх досягнення [2]. Найбільш ефективним сучасним методом оцінювання персоналу вважається Assessment Center. Метод базується на моделюванні робочих ситуацій, виконанні кейс-завдань, ділових ігор та групових вправ.

Дозволяє комплексно оцінити професійні й управлінські компетенції працівника [18]. Метод «360°» передбачає багатостороннє оцінювання працівника керівниками, колегами, підлеглими та самим працівником. Підхід дозволяє сформулювати більш об'єктивну характеристику професійної діяльності та поведінки персоналу [18].

У сучасній практиці HR-менеджменту також активно використовуються грейдинг та цифрові HR-системи. Грейдинг дозволяє формувати справедливую систему оцінювання посад і винагороди працівників. Цифрові HR-платформи забезпечують автоматизацію процесів оцінювання, аналітику результатів та використання HR-даних для прийняття управлінських рішень [14].

Системи оцінювання персоналу наразі активно трансформуються під впливом технологічних змін, автоматизації бізнес-процесів та розвитку HR-аналітики.

Традиційні підходи до оцінювання працівників поступово замінюються цифровими інструментами. Тими, які забезпечують більш швидке, гнучке та об'єктивне управління персоналом [14].

Сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють оцінюванню soft skills працівників. Так як комунікаційні навички, адаптивність, емоційний інтелект та здатність працювати в команді прямо впливають на ефективність діяльності організації [22] (табл. 1.6). Однією з ключових тенденцій є цифровізація HR-процесів. Вона передбачає використання спеціалізованих HRM-платформ, електронного документообігу, автоматизованих систем оцінювання та хмарних технологій [20]. Також використання HR-аналітики та технологій штучного інтелекту. Аналітичні системи дозволяють прогнозувати ефективність

працівників, оцінювати ризики плинності кадрів та формувати обґрунтовані кадрові рішення. AI-технології використовуються для автоматичного аналізу компетенцій персоналу, підбору працівників та персоналізації програм розвитку [21].

Таблиця 1.6 – Сучасні тенденції розвитку систем оцінювання персоналу

Тенденція	Сутність тенденції	Основні інструменти	Результат для підприємства
Цифровізація HR-процесів	Перехід HR-функцій у цифрове середовище	HRM-системи, ERP, електронний документообіг	Прискорення HR-процесів та централізація даних
Автоматизація оцінювання	Використання автоматизованих платформ оцінювання	Онлайн-оцінювання, автоматичний розрахунок KPI	Зниження впливу людського фактора
HR-аналітика	Використання HR-даних для управлінських рішень	HR Analytics, dashboards, Big Data	Підвищення якості кадрових рішень
Використання AI	Застосування штучного інтелекту в HR-процесах	AI-рекрутинг, predictive analytics, AI-assessment	Прогнозування ефективності та кадрових ризиків
Гнучкі performance review	Безперервне оцінювання та регулярний feedback	One-to-one meetings, continuous feedback	Підвищення мотивації та адаптивності персоналу
Оцінювання soft skills	Аналіз особистісних та комунікаційних навичок	Behavioral interview, 360°, competency model	Розвиток командної взаємодії та leadership skills

Джерело: складено автором на основі [2], [14], [20-22]

Отже, сучасні тенденції розвитку систем оцінювання персоналу демонструють перехід підприємств до більш гнучких, цифрових, аналітично орієнтованих моделей HR-менеджменту. Це - шлях до підвищення ефективності управління людськими ресурсами; забезпечення адаптацію підприємств до умов цифрової трансформації економіки.

Розглянуто теоретичні засади оцінювання персоналу як важливого елементу системи управління людськими ресурсами підприємства. Встановлено, що оцінювання персоналу є комплексним процесом. Спрямованим на визначення результативності праці, професійних компетенцій та потенціалу працівників. Дослідження показало: ефективна система оцінювання персоналу забезпечує

підвищення продуктивності праці, обґрунтованість кадрових рішень, розвиток персоналу; посилення мотивації працівників. Встановлено: сучасні системи оцінювання персоналу характеризуються активною цифровізацією, використанням HR-аналітики, KPI, автоматизованих HR-платформ та інструментів штучного інтелекту, що сприяє підвищенню об'єктивності та ефективності HR-менеджменту. Подальше дослідження доцільно спрямувати на аналіз підходів до оцінювання ефективності роботи персоналу, сучасних моделей оцінювання та показників результативності праці працівників підприємства.

1.2. Підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства

Оцінювання ефективності працівників в сучасному світі розглядається через різні наукові підходи. Кожен з них акцентує увагу на окремих аспектах трудової діяльності персоналу. Використання різних підходів дозволяє підприємствам формувати комплексну систему оцінювання. Система враховує не лише результати праці. Також професійні компетенції, потенціал розвитку та стратегічний внесок працівників у діяльність організації [1].

Теоретичні підходи до оцінювання ефективності персоналу формувалися під впливом розвитку HR-менеджменту, концепцій управління ефективністю та сучасних моделей організаційного розвитку. У сучасних умовах найбільш поширеними є процесний, системний, компетентнісний, результативний та стратегічний підходи [2] (табл. 1.7). Процесний підхід базується на розгляді оцінювання персоналу як постійного управлінського процесу. Включає планування, контроль, аналіз результатів праці та формування зворотного зв'язку між керівником і працівником. Підхід сприяє безперервному вдосконаленню діяльності персоналу, підвищенню ефективності роботи підприємства [10].

Таблиця 1.7 – Теоретичні підходи до оцінювання ефективності персоналу

Підхід	Сутність підходу	Основний об'єкт оцінювання	Переваги підходу	Обмеження
Процесний	Оцінювання персоналу як безперервного процесу управління діяльністю працівників	Процеси виконання роботи, дотримання процедур	Забезпечує постійний контроль та зворотний зв'язок	Менше уваги приділяється кінцевим результатам
Системний	Розгляд оцінювання як елемента єдиної системи HR-менеджменту	Взаємозв'язок результатів праці з діяльністю підприємства	Комплексність оцінювання	Складність впровадження
Компетентнісний	Оцінювання професійних та особистісних компетенцій працівника	Знання, навички, soft skills, поведінкові характеристики	Орієнтація на розвиток персоналу	Складність кількісного вимірювання
Результативний	Оцінювання на основі досягнутих результатів та KPI	Показники ефективності роботи	Висока об'єктивність оцінювання	Може ігнорувати потенціал працівника
Стратегічний	Оцінювання внеску персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства	Вплив працівника на стратегічний розвиток організації	Узгодження HR-цілей зі стратегією підприємства	Потребує високого рівня стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [1], [2], [10], [15]

Системний підхід передбачає розгляд оцінювання персоналу як складової єдиної системи управління людськими ресурсами. Тут результати оцінювання використовуються для прийняття кадрових рішень, формування системи мотивації, навчання та розвитку працівників [13]. Компетентнісний підхід орієнтований на оцінювання професійних компетенцій, особистісних характеристик та поведінкових моделей працівників. Важливий в умовах цифрової трансформації економіки. Коли необхідні адаптивність, комунікаційні навички та здатність до навчання [22]. Результативний підхід ґрунтується на оцінюванні конкретних результатів діяльності працівників через систему KPI, продуктивність праці та досягнення поставлених цілей. Підхід широко використовується у сучасних системах Performance Management [15]. Стратегічний підхід передбачає оцінювання персоналу з позиції його внеску у реалізацію стратегічних цілей підприємства. Тут працівники розглядаються як стратегічний ресурс організації. Система оцінювання інтегрується у загальну систему стратегічного управління

підприємством [23]. Оцінювання ефективності роботи персоналу здійснюється на основі системи критеріїв. Вони дозволяють комплексно проаналізувати результати трудової діяльності працівників, рівень їх професійної підготовки та внесок у досягнення цілей підприємства. В сучасній практиці HR-менеджменту критерії оцінювання персоналу охоплюють не лише кількісні результати праці. Але й професійні, поведінкові та комунікаційні характеристики працівників. Особливо важливо це для промислових підприємств. Так, де ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на продуктивність виробництва, якість продукції та рівень виробничої безпеки [13] (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні критерії оцінювання ефективності роботи персоналу

Критерій	Сутність критерію	Основні показники оцінювання	Значення для підприємства
Продуктивність праці	Рівень результативності праці працівника	Обсяг виконаних робіт, виробіток, ефективність використання часу	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Якість роботи	Рівень відповідності результатів праці встановленим вимогам	Кількість помилок, дефектів, рекламаций	Забезпечення якості продукції та послуг
Виконання планових показників	Ступінь досягнення встановлених цілей і завдань	Виконання КРІ, планів, нормативів	Контроль результативності працівників
Професійні компетенції	Рівень професійних знань та навичок	Кваліфікація, рівень знань, soft skills	Формування професійного кадрового потенціалу
Дисципліна	Дотримання працівником внутрішніх правил підприємства	Пунктуальність, дотримання регламентів, трудова дисципліна	Забезпечення стабільності виробничих процесів
Ініціативність	Здатність працівника пропонувати нові рішення та брати відповідальність	Активність, інноваційність, участь у вдосконаленні процесів	Підвищення інноваційності підприємства
Командна взаємодія	Ефективність роботи працівника у колективі	Комунікація, співпраця, вирішення конфліктів	Покращення внутрішньої координації та корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [1], [2], [10], [15]

Одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності персоналу є продуктивність праці. Вона характеризує результативність використання трудових

ресурсів. Даний критерій визначається через обсяг виконаних робіт, рівень виробітку, швидкість виконання завдань та ефективність використання робочого часу [6]. Важливим критерієм також є якість роботи працівників. Рівень якості продукції та виконання виробничих операцій прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства та рівень його витрат [17]. Не останню роль в системі оцінювання відіграє виконання планових показників та KPI. Вони дозволяють оцінити рівень досягнення працівником встановлених цілей. Критерій забезпечує об'єктивність оцінювання, сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати своєї діяльності [15]. Сучасні системи оцінювання враховують професійні компетенції працівників, їх дисциплінованість, ініціативність. Адже ефективність роботи персоналу визначається не лише результатами праці. Також й рівнем комунікації, адаптивності та готовності працівників до професійного розвитку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Показники оцінювання ефективності персоналу

Джерело: складено автором на основі [2]

На рис. 1.2 наведено основні показники оцінювання ефективності персоналу. Ті, які використовуються для комплексного аналізу результативності праці працівників підприємства. Представлені показники дозволяють оцінити рівень досягнення поставлених цілей та ефективність використання трудових ресурсів; економічну результативність праці та стабільність кадрового складу; рівень залученості персоналу та раціональність використання робочого часу.

Найбільш поширеними сучасними моделями оцінювання персоналу є KPI-модель, Balanced Scorecard (BSC), Management by Objectives (MBO), OKR та Performance Management System. Кожна з моделей має власні особливості, інструменти та сфери застосування [15] (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Сучасні моделі оцінювання персоналу

Модель оцінювання	Сутність моделі	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
KPI-модель	Оцінювання персоналу на основі ключових показників ефективності	KPI, кількісні показники, performance metrics	Висока об'єктивність та контроль результатів	Складність формування релевантних показників
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінювання через систему стратегічних показників підприємства	Фінансові та нефінансові KPI, стратегічні карти	Узгодження цілей персоналу зі стратегією підприємства	Складність впровадження та адміністрування
Management by Objectives (MBO)	Управління та оцінювання через досягнення поставлених цілей	Індивідуальні цілі, планування результатів	Підвищення відповідальності працівників	Висока залежність від якості постановки цілей
OKR	Система постановки цілей та ключових результатів	Objectives, Key Results	Гнучкість та швидка адаптація до змін	Потребує високого рівня корпоративної культури
Performance Management System	Комплексна система безперервного управління ефективністю персоналу	Feedback, coaching, performance review	Постійний розвиток та мотивація персоналу	Значні часові витрати на управління процесом

Джерело: складено автором на основі [2], [15], [23-25]

Використання системи показників дає об'єктивність оцінювання персоналу. Сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами підприємства. Підприємства часто використовують різні моделі оцінювання ефективності працівників. Ті, які дозволяють контролювати результати праці, формувати систему мотивації, підвищувати продуктивність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Сучасні моделі оцінювання орієнтовані не лише на аналіз результатів діяльності персоналу. Також на безперервний розвиток, формування корпоративної культури та підвищення ефективності HR-менеджменту [2].

Найбільш поширеною у сучасній практиці є KPI-модель. Базується на використанні ключових показників ефективності для оцінювання результатів діяльності працівників. Модель дозволяє кількісно вимірювати результативність праці, контролювати рівень досягнення встановлених цілей [15].

Модель Balanced Scorecard (BSC) орієнтована на оцінювання персоналу через систему стратегічних показників підприємства. Вона враховує ефективність внутрішніх процесів, рівень розвитку персоналу, взаємодію з клієнтами [24]. Management by Objectives (MBO) передбачає оцінювання працівників через рівень досягнення індивідуально визначених цілей [25]. OKR (Objectives and Key Results) активно використовується міжнародними компаніями. Дана модель характеризується більшою гнучкістю, короткими циклами оцінювання [26]. Performance Management System. Передбачає безперервний процес оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, професійний розвиток працівників. Система спрямована на формування довгострокової ефективності персоналу [2].

Тобто, сучасні моделі оцінювання персоналу дозволяють підприємствам формувати ефективні системи управління результативністю працівників. Також забезпечувати підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Провідні компанії активно впроваджують сучасні моделі оцінювання персоналу. Вони поєднують цифрові технології, аналітику, безперервний зворотний зв'язок, орієнтацію на розвиток компетенцій працівників [13].

Американські компанії орієнтуються на результативний підхід до оцінювання персоналу. Основна увага приділяється досягненню KPI, продуктивності праці, внеску працівника у досягнення бізнес-цілей. В європейських країнах акцент на балансі між результативністю праці та соціальною відповідальністю роботодавця. Японські компанії для прикладу увагу приділяють колективній ефективності, лояльності працівників та довгостроковому розвитку персоналу [2] (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Зарубіжний досвід оцінювання персоналу

Країна / компанія	Особливості системи оцінювання	Основні HR-інструменти	Результат використання
Google (США)	Система OKR та постійний performance review	OKR, feedback, HR-аналітика	Високий рівень інноваційності та продуктивності персоналу
Microsoft (США)	Відмова від жорсткої рейтингової системи та перехід до continuous feedback	Performance Management, coaching	Підвищення командної взаємодії та мотивації працівників
General Electric (США)	Використання performance development замість традиційної атестації	KPI, регулярний feedback	Підвищення гнучкості управління персоналом
Siemens (Німеччина)	Комплексне оцінювання компетенцій та професійного розвитку	Competency assessment, LMS-системи	Розвиток кадрового потенціалу та цифрових навичок
SAP (Німеччина)	Цифровізована система HR-оцінювання	SAP SuccessFactors, HR-аналітика	Автоматизація HR-процесів та аналітики
IKEA (Швеція)	Орієнтація на корпоративні цінності та командну роботу	Performance review, engagement survey	Підвищення залученості персоналу
Toyota (Японія)	Колективна оцінка ефективності та довгостроковий розвиток працівників	Kaizen, оцінювання командної ефективності	Формування стабільної корпоративної культури
Honda (Японія)	Поєднання оцінювання результатів праці та професійного розвитку	Career planning, competency evaluation	Підвищення рівня професійної підготовки персоналу

Джерело: складено автором на основі [2], [15], [23-25]

У компаніях США широко використовуються системи KPI, OKR та Performance Management. Наприклад, компанія Google застосовує систему OKR для постановки цілей та оцінювання ключових результатів працівників. Підхід

забезпечує прозорість управління, гнучкість та високу швидкість адаптації до змін бізнес-середовища [26]. Компанія Microsoft у процесі трансформації HR-системи відмовилася від традиційної рейтингової оцінки персоналу. Натомість перейшла до моделі continuous feedback. Вона передбачає постійний зворотний зв'язок між працівниками та керівниками. Такий захід дозволив покращити внутрішню комунікацію та знизити рівень конкуренції між працівниками [27]. Європейські компанії приділяють значну увагу розвитку компетенцій та соціальним аспектам управління персоналом.

Компанія Siemens активно використовує цифрові системи оцінювання компетенцій та професійного розвитку працівників. SAP впровадила автоматизовану HR-платформу SuccessFactors для управління ефективністю персоналу [28]. Для японської моделі оцінювання характерною є орієнтація на командну ефективність, довгострокову зайнятість та поступовий професійний розвиток працівників.

У компанії Toyota оцінювання персоналу базується на принципах Kaizen. Вони передбачають постійне вдосконалення виробничих процесів, активне залучення працівників до покращення діяльності [29].

Серед сучасних HR-практик поширені HR-аналітика, AI-рішення, цифрові HR-платформи, системи continuous feedback, employee experience management, оцінювання soft skills працівників. Використання цих інструментів дає підприємствам можливість збільшувати ефективність HR-менеджменту, адаптувати систему управління персоналом [21].

Не зважаючи на розвиток сучасних систем оцінювання персоналу їх використання на практиці супроводжується низкою проблем. Частина методик потребує великих фінансів, цифрової інфраструктури чи високого рівня HR-менеджменту. Перелічені фактори ускладнюють їх використання на українських підприємствах [20]. Одними з найпоширеніших проблем є суб'єктивність оцінювання, складність формування KPI, опір персоналу змінам та недостатній рівень цифровізації HR-процесів [13] (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Проблеми та обмеження сучасних підходів до оцінювання персоналу

Проблема	Причини виникнення	Прояв проблеми на підприємстві	Можливі наслідки
Суб'єктивність оцінювання	Особисте ставлення керівника, відсутність єдиних критеріїв	Необ'єктивні результати оцінювання	Конфлікти, зниження мотивації персоналу
Складність формування KPI	Важкість визначення релевантних показників	Надмірна кількість або дублювання KPI	Зниження ефективності оцінювання
Опір персоналу	Негативне сприйняття контролю та змін	Небажання брати участь у нових HR-процесах	Ускладнення впровадження систем оцінювання
Недостатня цифровізація	Відсутність HRM-систем та автоматизації	Ручний збір та аналіз HR-даних	Повільність та низька точність оцінювання
Складність адаптації міжнародних методик	Відмінності у корпоративній культурі та ресурсах підприємств	Формальне впровадження зарубіжних моделей	Низька результативність HR-систем

Джерело: складено автором на основі [1], [13], [15-17]

Проблема суб'єктивності притаманна традиційним методам оцінювання. Адже там результати залежать від думки керівника чи HR-фахівця [17, с. 214]. Сучасні KPI-системи часто супроводжуються труднощами формування релевантних показників. Особливо для тих працівників діяльність яких складно оцінити кількісно [15].

Для багатьох українських підприємств актуальною залишається проблема недостатньої цифровізації HR-процесів. Відсутність автоматизованих HRM-систем та HR-аналітики ускладнює процес оцінювання персоналу. До того ж знижує об'єктивність кадрових рішень [20]. Міжнародні моделі оцінювання персоналу не завжди можуть бути повністю адаптовані до умов функціонування українських підприємств. Через відмінності у корпоративній культурі, системах управління та рівні фінансового забезпечення [24].

Під час цифровізації економіки та трансформації HR-менеджменту підприємства потребують удосконалення існуючих систем оцінювання персоналу. Сучасні напрями розвитку HR-систем орієнтовані на автоматизацію процесів

оцінювання, використання HR-аналітики, цифрових платформ та безперервного зворотного зв'язку між працівниками й керівництвом (рис. 1.3).

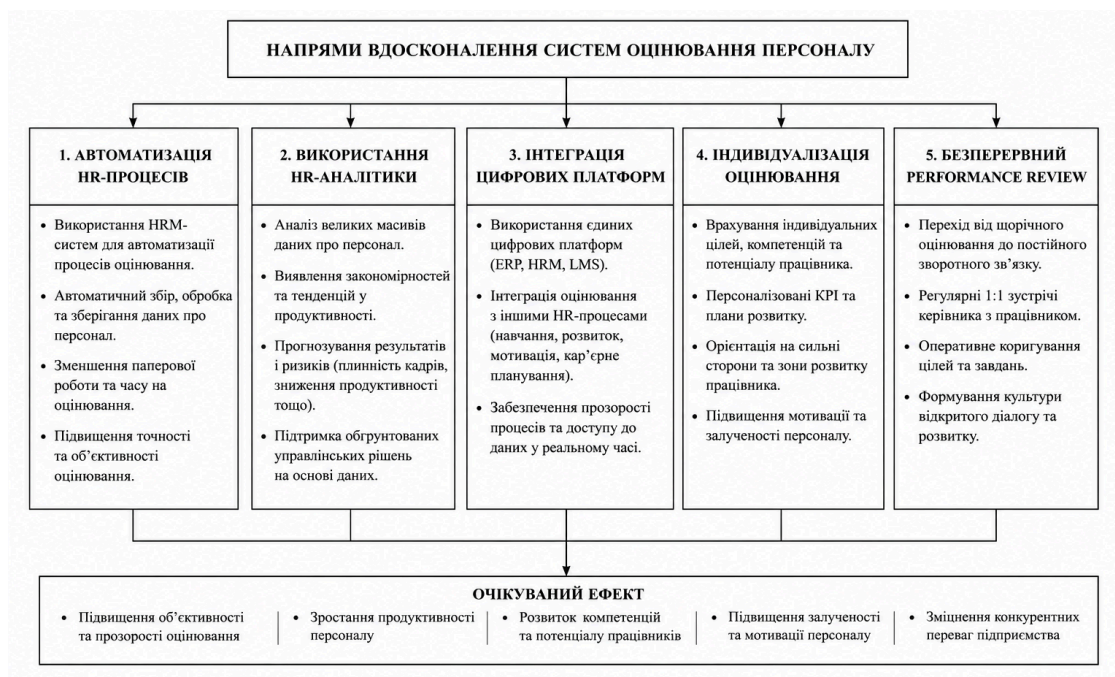


Рисунок 1.3 – Напрями вдосконалення систем оцінювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [14], [20-22], [27]

Показані на схемі напрями дозволяють підвищити об'єктивність оцінювання. А також забезпечити прозорість HR-процесів, покращити якість управлінських рішень та підвищити рівень залученості персоналу. Розвитку професійних компетенцій працівників сприяє перехід до безперервного performance review та індивідуалізації оцінювання. Також це підвищує мотивацію та формує більш гнучку систему управління персоналом. В результаті впровадження маємо можливість підвищити ефективність використання людських ресурсів та зміцнити власні конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дипломної роботи присвячено дослідженню теоретичних засад системи оцінювання персоналу підприємства. Досліджено сучасні підходи

до оцінювання ефективності роботи працівників. В результаті аналізу встановлено що оцінювання персоналу є важливим елементом. Він забезпечує визначення результативності праці, рівня професійних компетенцій працівників, ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

В ході дослідження було узагальнено наукові підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу». Визначено його роль у системі HR-менеджменту. Встановлено, що ефективна система оцінювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці. Сучасні системи оцінювання персоналу базуються на використанні різних теоретичних підходів. Найбільш поширеними є: системний, процесний, результативний, стратегічний, компетентнісний підходи. Їх використання дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності працівників, професійну підготовку та внесок персоналу в досягнення цілей.

Встановлено що основними критеріями оцінювання ефективності персоналу є: якість роботи, продуктивність праці, виконання планових показників, дисципліна, професійні компетенції, ініціативність, здатність до командної взаємодії. Для оцінювання персоналу підприємства використовують традиційні методи (атестація, тестування, співбесіда, анкетування) та сучасні HR-інструменти – KPI, Performance Management, Assessment Center, метод «360°», грейдинг та цифрові HR-системи. Сучасні HR-системи характеризуються активною цифровізацією, використанням HR-аналітики, автоматизацією процесів оцінювання та впровадженням безперервного performance review.

В результаті аналізу зарубіжного досвіду ми виявили те, що міжнародні компанії імплементують гнучкі цифрові системи оцінювання персоналу. Орієнтовані на розвиток компетенцій, постійний зворотний зв'язок та підвищення рівня залученості працівників. При тому впровадження сучасних моделей оцінювання супроводжується певними проблемами. Серед них: складність формування KPI, опір персоналу змінам, суб'єктивність оцінювання, труднощі адаптації міжнародних методик до умов українських підприємств.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРНАФТА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Укрнафта» є одним із найбільших підприємств нафтогазової галузі України. Відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави. Підприємство здійснює діяльність у сфері видобування нафти і природного газу, нафтопереробки, реалізації нафтопродуктів та розвитку суміжних напрямів господарської діяльності [30].

Повне найменування підприємства – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА».

Скорочена назва – АТ «УКРНАФТА».

Організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство.

Підприємство зареєстроване 31 березня 1994 року та здійснює господарську діяльність відповідно до законодавства України [30].

Юридична адреса підприємства: Україна, 04053, м. Київ, провулок Несторівський, будинок 3–5.

Код ЄДРПОУ – 00135390.

Станом на 2026 рік підприємство має статус зареєстрованої юридичної особи та входить до числа стратегічно важливих компаній паливно-енергетичного комплексу України [30].

Основним видом діяльності АТ «Укрнафта» є добування сирої нафти (КВЕД 06.10). Підприємство також здійснює видобування природного газу, виробництво продуктів нафтоперероблення, роздрібну та оптову торгівлю паливом, інжинірингову діяльність, технічні дослідження та інші напрями господарської діяльності [30].

Станом на 2026 рік чисельність працівників АТ «Укрнафта» становить 19 341 особу. Така кількість співробітників говорить про хороший кадровий потенціал підприємства та масштабність його діяльності [30].

Найбільшими акціонерами підприємства є НАК «Нафтогаз України» та держава Україна в особі Міністерства оборони України, частка яких сукупно становить близько 100 % акцій товариства [30]. АТ «Укрнафта» займає провідні позиції на ринку видобування нафти та газу в Україні. Компанія є одним із найбільших нафтовидобувних підприємств держави. Має мережу автозаправних комплексів, виробничих підрозділів і дочірніх підприємств. Підприємство активно розвиває напрями транспортування, переробки та реалізації нафтопродуктів крім видобувної діяльності [31].

Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрнафта» говорять про великі масштаби функціонування підприємства. У 2024 році дохід компанії перевищив 105 млрд грн. Активи становили понад 84 млрд грн. В 2025 році активи підприємства зросли до понад 99 млрд грн, що демонструє високий рівень економічного потенціалу компанії [30] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Укрнафта»

Показник	Характеристика
Повне найменування	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА»
Скорочена назва	АТ «УКРНАФТА»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00135390
Дата реєстрації	31.03.1994
Юридична адреса	м. Київ, пров. Несторівський, 3–5
Основний КВЕД	06.10 Добування сирової нафти
Основні напрями діяльності	Видобування нафти і газу, нафтопереробка, реалізація пального
Чисельність працівників	19 341 особа
Основні власники	НАК «Нафтогаз України», держава Україна
Дохід у 2024 р.	105 199 240 тис. грн
Активи у 2025 р.	99 029 431 тис. грн

Джерело: складено автором на основі [30], [31]

АТ «Укрнафта» є одним із ключових підприємств нафтогазового сектору України. Характеризується значними масштабами діяльності, розвиненою організаційною структурою, потужним кадровим потенціалом. Чисельність персоналу та складність виробничих процесів пояснюють необхідність

формування ефективної системи управління персоналом і оцінювання ефективності роботи працівників.

Історія створення АТ «Укрнафта» бере початок у 1945 році. Коли на базі «Укрнафтокомбінату» було створено державне підприємство «Виробниче об'єднання “Укрнафта”». Основною метою діяльності було забезпечення видобутку нафти та газу на території України [31]. Подальший розвиток підприємства був пов'язаний із активним освоєнням нафтових і газових родовищ у західному та східному регіонах України.

В сучасному вигляді компанію було створено у 1994 році. А саме шляхом корпоратизації державного виробничого об'єднання (відповідно до рішення Державного комітету України по нафті і газу). Станом на сьогодні АТ «Укрнафта» є найбільшою нафтовидобувною компанією України та одним із ключових підприємств паливно-енергетичного комплексу держави. До структури компанії входять виробничі підрозділи, мережа автозаправних станцій, нафтогазовидобувні управління [31].

Компанія веде діяльність у сфері видобутку нафти, природного газу та газового конденсату, переробки вуглеводневої сировини, реалізації нафтопродуктів і розвитку енергетичної інфраструктури. Важливим напрямом діяльності є впровадження сучасних підходів корпоративного управління, цифровізації та розвитку HR-системи.

Організаційна структура АТ «Укрнафта» сформована відповідно до масштабів діяльності, специфіки галузі та необхідності управління значною кількістю процесів. Для компанії характерна багаторівнева система управління. Вона забезпечує координацію видобувної, виробничої, фінансової, кадрової та комерційної діяльності [31]. Система управління АТ «Укрнафта» включає вищий рівень корпоративного управління, виробничі підрозділи, функціональні департаменти та адміністративні служби. Органами управління підприємства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління товариства. Безпосереднє управління діяльністю компанії здійснює Голова Правління [30].

До основних структурних підрозділів АТ «Укрнафта» належать:

- виробничі підрозділи з видобування нафти і газу;
- нафтогазовидобувні управління;
- підрозділи буріння та сервісного обслуговування;
- логістичні та транспортні служби;
- фінансово-економічні департаменти;
- HR-служби;
- юридичний департамент;
- підрозділи охорони праці та промислової безпеки;
- підрозділи реалізації нафтопродуктів та управління мережею АЗС [31].

Організаційна структура підприємства поєднує виробничі та адміністративні ланки управління. Виробничий блок забезпечує процеси видобування, транспортування та реалізації нафтогазової продукції. Адміністративний блок відповідає за фінансове управління, кадрову політику, стратегічний розвиток, правове забезпечення, координацію внутрішніх бізнес-процесів.

Особливістю системи управління персоналом АТ «Укрнафта» є значна чисельність працівників. Варто враховувати ще територіальну розгалуженість виробничих об'єктів та високі вимоги до професійної підготовки персоналу. Виникає необхідність використання централізованої системи HR-менеджменту, професійного навчання працівників. Крім цього - контролю кваліфікації персоналу та впровадження сучасних підходів до оцінювання ефективності роботи [31] (рис. 2.1).

Організаційна структура АТ «Укрнафта» має функціонально-ієрархічний характер. Він забезпечує централізоване управління підприємством та координацію діяльності між структурними підрозділами. Така структура є типовою для великих промислових підприємств нафтогазового сектору. Вона забезпечує ефективний розподіл функцій між виробничими та адміністративними підрозділами.

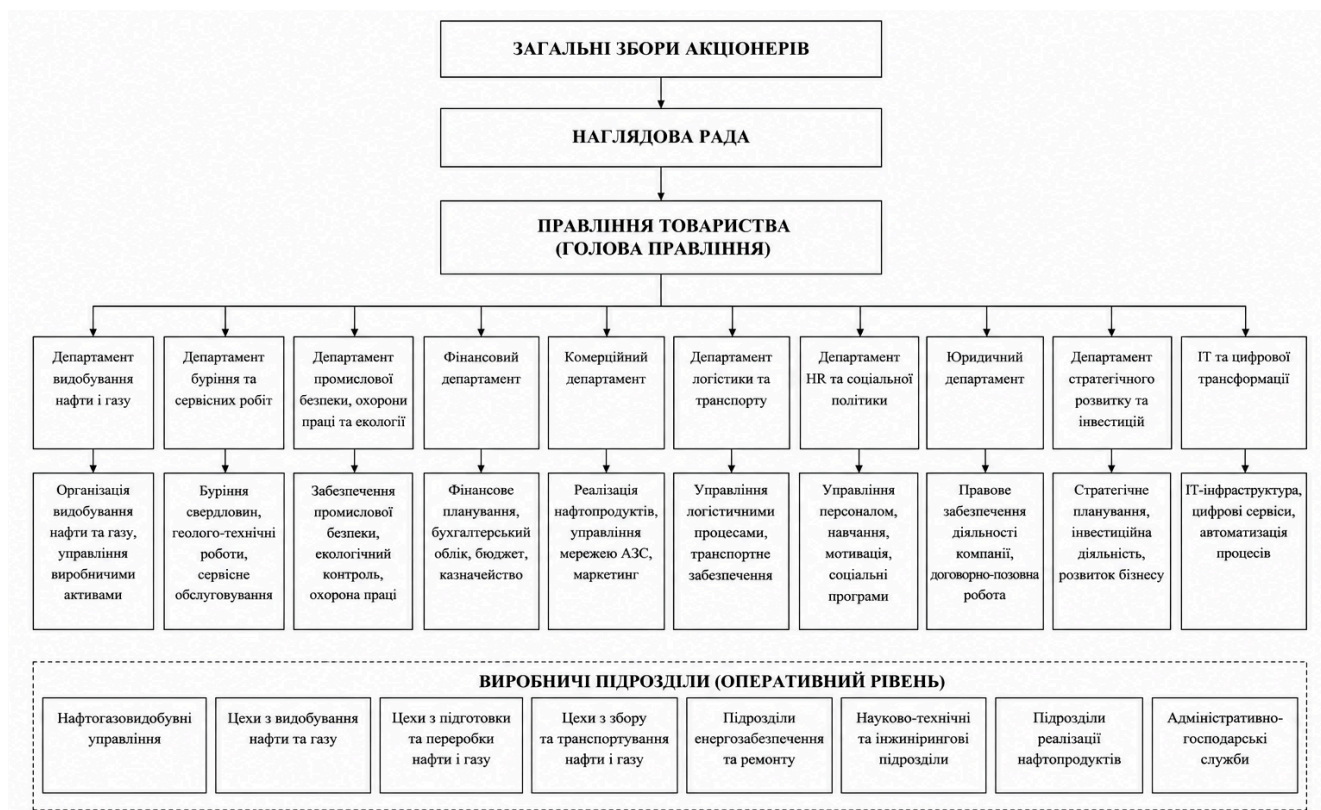


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укрнафта»

Схему розроблено автором на основі джерел [30], [31].

Для оцінювання ефективності діяльності АТ «Укрнафта» доцільно проаналізувати основні економічні показники підприємства у динаміці. Аналіз фінансових результатів дозволяє визначити масштаби діяльності компанії, рівень її прибутковості, ефективність використання ресурсів [30].

Аналіз показників демонструє значні масштаби діяльності та високий рівень впливу зовнішніх економічних факторів. Протягом 2020–2025 рр. спостерігалось суттєве зростання чистого доходу підприємства. В 2020 році чистий дохід становив 35,5 млрд грн. Та вже в 2024 році він перевищив 105 млрд грн. У 2025 році відбулося незначне скорочення доходу до 99,6 млрд грн, однак загальний рівень доходів залишився високим. Собівартість реалізованої продукції також демонструвала тенденцію до зростання, особливо у 2023–2025 рр. Причиною є збільшення витрат на виробництво, енергоресурси, логістику та обслуговування виробничої інфраструктури. При цьому варто врахувати умови нестабільної економічної ситуації та воєнного стану в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників АТ «Укрнафта»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	35 534 818	36 943 481	40 873 012	95 169 397	105 199 240	99 586 714
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18 094 199	18 005 894	17 278 951	44 684 808	78 816 616	80 222 529
Чистий фінансовий результат, тис. грн	4 269 260	2 430 047	-4 484 705	23 598 171	16 383 630	5 599 141
Рентабельність активів (ROA), %	5,2	5,2	-10,8	36,1	19,5	5,6
Активи, тис. грн	38 071 156	46 959 057	41 486 372	65 415 843	84 192 539	99 029 431
Кількість працівників, осіб	22 280	21 500	20 700	20 050	19 700	19 341
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 595,8	1 718,3	1 974,5	4 746,6	5 340,1	5 149,2

Джерело: складено автором на основі [30], [31]

Динаміка чистого фінансового результату коливалася. В 2022 році підприємство мало збиток 4,48 млрд грн. Причинами були кризові явища в економіці, нестабільність енергетичного ринку та зростання витрат. В 2023 році компанія отримала рекордний чистий прибуток – понад 23,5 млрд грн. Адаптація підприємства до нових умов функціонування пройшла досить успішно.

Відбувалося стабільне зростання активів підприємства. У 2025 році обсяг активів АТ «Укрнафта» перевищив 99 млрд грн. Компанія має високий економічний потенціал компанії та масштабність діяльності.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності АТ «Укрнафта» доцільно проаналізувати основні показники фінансового стану підприємства, які характеризують рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії.

Фінансовий стан АТ «Укрнафта» впродовж 2021–2025 рр. Можна було описати значною динамічністю. Така тенденція зумовлена впливом воєнного стану, коливаннями цін на енергоресурси та змінами у виробничій діяльності підприємства. Аналіз показників ліквідності демонструє позитивну тенденцію до покращення платоспроможності компанії після кризового 2022 року. Значення поточної ліквідності у 2025 році становило 133,4 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансового стану АТ «Укрнафта» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Тенденція
Поточна ліквідність, %	74,7	52,4	111,5	135,0	133,4	Покращення
Абсолютна ліквідність, %	21,1	2,9	53,0	67,1	15,2	Нестабільна
Коефіцієнт автономії, %	37,2	26,1	45,1	59,3	65,1	Зростання
ROA – рентабельність активів, %	5,2	-10,8	36,1	19,5	5,6	Відновлення після кризи
Рентабельність власного капіталу, %	19,6	-25,7	217,8	55,6	11,2	Висока волатильність
NPM – чиста маржа, %	6,6	-11,0	24,8	15,6	5,6	Зниження у 2025 р.
Оборотність загальних активів	0,9	0,9	1,8	1,4	1,1	Помірна активність
Оборотність дебіторської заборгованості	6,6	6,7	11,2	16,8	16,1	Покращення
Відношення чистого боргу до EBITDA	3,3	-12,4	0,6	0,6	3,0	Допустимий рівень

Джерело: складено автором на основі [30], [31]

Можемо зробити висновок про достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами. Водночас показник абсолютної ліквідності у 2025 році знизився до 15,2 %. Можемо зробити висновок про скорочення обсягу найбільш ліквідних активів підприємства. Спостерігається зростання коефіцієнта автономії з 37,2 % в 2021 році до 65,1 % в 2025 році. Отже, відбулося підвищення фінансової незалежності компанії та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Показники рентабельності характеризувалися нестабільністю. В 2022 році підприємство зазнало збитків, що призвело до від'ємних значень рентабельності активів та власного капіталу. Вже в 2023 році спостерігаємо покращення фінансових результатів. Рентабельність активів зросла до 36,1 %. Рентабельність власного капіталу – до 217,8 %. В 2025 році показники прибутковості дещо знизилися, але все ж залишилися позитивними.

З аналізу ділової активності бачимо покращення ефективності використання активів та дебіторської заборгованості. Оборотно́сть дебіторської заборгованості зросла до 16,1. Тенденція говорить про прискорення розрахунків із контрагентами та покращення управління дебіторською заборгованістю. Показник відношення

чистого боргу до EBITDA у 2025 році становив 3,0. Отже, рівень боргового навантаження - допустимий. Підприємство обслуговує свої фінансові зобов'язання. Кількість працівників протягом досліджуваного періоду поступово скорочувалася – з понад 22 тис. осіб у 2020 році до 19,3 тис. осіб у 2025 році. Було проведено оптимізацію кадрової структури, автоматизацію окремих процесів та цифровізацію виробничої діяльності. Та при цьому продуктивність праці демонструвала позитивну динаміку. В 2020 році на одного працівника припадало близько 1,6 млн грн доходу. А вже в 2025 році цей показник перевищив 5,1 млн грн. Відбулося підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності діяльності персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика кадрового потенціалу АТ «Укрнафта»

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Загальна чисельність персоналу	20 663	100,0
Керівники	2 041	9,88
Професіонали, фахівці, службовці	5 657	27,38
Робітники	12 965	62,75
Жінки	5 387	26,07
Чоловіки	15 276	73,93
Працівники віком до 35 років	2 995	14,49
Працівники віком 35–50 років	10 566	51,13
Працівники віком 51–64 років	6 694	32,40
Працівники віком понад 65 років	408	1,97
Мобілізовані працівники	875	4,23
Працівники з інвалідністю	2 046	9,90
Працівники-пенсіонери	1 714	8,30
Плинність персоналу	—	2,0

Джерело: складено автором на основі [30], [31]

Специфіка нафтогазової галузі обумовлює високі вимоги до професійної підготовки працівників. А також важливим є рівень технічних компетенцій, дотримання стандартів промислової безпеки та ефективності системи управління. Станом на 30.04.2026 р. облікова чисельність персоналу АТ «Укрнафта» становить 20 663 особи. Для підприємства характерне переважання виробничого персоналу. У структурі персоналу підприємства найбільшу частку становлять робітники –

62,75 %. Така характеристика є поширеною для великих промислових підприємств нафтогазового сектору. Частка професіоналів, фахівців та службовців становить 27,38 %. Керівників – 9,88 %. Структура показує значну виробничу спрямованість діяльності АТ «Укрнафта».

Гендерна структура персоналу характеризується переважанням чоловіків. Їх частка становить майже 74 %. Причина - специфіка виробничих процесів. Значна кількістю технічних та виробничих спеціальностей потребує чоловічої руки.

Аналіз вікової структури показує, що найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 35 до 50 років – понад 51 %. Середній вік працівників підприємства становить 46 років. Це свідчить про наявність значного професійного досвіду персоналу, однак одночасно формує потребу у залученні молодих спеціалістів та забезпеченні кадрової наступності.

АТ «Укрнафта» має високі вимоги до професійної кваліфікації працівників. Значна частина персоналу має технічну, інженерну або спеціалізовану професійну освіту. Переважно в сфері нафтогазової справи, енергетики, геології, автоматизації виробництва та промислової безпеки. Система управління персоналом АТ «Укрнафта» включає спеціалізовані структурні підрозділи. Серед них:

- Департамент управління людським капіталом;
- Управління з розвитку та взаємодії з персоналом;
- Відділ навчання та розвитку персоналу;
- Управління з рекрутингу та розвитку бренду роботодавця;
- Управління кадрових сервісів;
- Управління оплати праці та пільг.

В компанії функціонує система управління ефективністю (CUE). Система передбачає планування та оцінювання роботи працівників через систему KPI та використання ERP-системи для автоматизації HR-процесів. Оцінювання персоналу в АТ «Укрнафта» диференціюється залежно від категорії працівників:

- для керівників використовується система корпоративних та індивідуальних KPI;
- для менеджерів і професіоналів – індивідуальні KPI;

- для інженерно-технічних працівників – щомісячна оцінка якості виконання роботи;
- для робітників – система оцінювання коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Планування та оцінювання KPI здійснюється через ERP-систему підприємства. Цим демонструється поступова цифровізацію HR-процесів. Впровадження сучасних підходів до управління ефективністю персоналу також є яскравою ознакою поступової цифровізації.

Для компанії важливими є навчання та розвиток працівників. Наявна система дистанційного навчання, навчально-курсів комбінати, програми зовнішнього навчання, підготовка керівників, участь працівників у професійних конференціях і семінарах. HR-менеджмент в АТ «Укрнафта» спрямований на забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами. Підтримку виробничої стабільності підприємства та розвиток кадрового потенціалу відповідно до сучасних вимог нафтогазової галузі. Система управління людськими ресурсами має комплексний та багаторівневий характер. Особливо враховуючи масштаби діяльності компанії та чисельність персоналу.

Система управління персоналом АТ «Укрнафта» включає спеціалізовані структурні підрозділи, серед яких:

- Департамент управління людським капіталом;
- Управління з розвитку та взаємодії з персоналом;
- Відділ навчання та розвитку персоналу;
- Управління з рекрутингу та розвитку бренду роботодавця;
- Управління кадрових сервісів;
- Управління оплати праці та пільг.

Про достатньо високий рівень організації управління персоналом та функціональний розподіл HR-процесів говорить наявність окремих HR-підрозділів. Кадрова політика АТ «Укрнафта» орієнтована на:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- підтримку стабільності кадрового складу;
- розвиток професійних компетенцій працівників;

- формування кадрового резерву;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

HR-політика підприємства поєднує виробничої орієнтації з поступовою цифровізацією HR-процесів. Для підприємства характерне використання сучасних HR-інструментів. А саме це ERP-системи, KPI-орієнтованого оцінювання результативності працівників та цифрових платформ навчання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні особливості HR-менеджменту АТ «Укрнафта»

Напрямок HR-менеджменту	Характеристика
Система управління персоналом	Розвинена багаторівнева HR-структура
Кадрова політика	Орієнтація на стабільність персоналу та розвиток компетенцій
Система оцінювання	KPI та система управління ефективністю (CUE)
Мотивація персоналу	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації
Цифровізація HR	ERP-система та цифрові HR-процеси
Навчання персоналу	Внутрішнє, зовнішнє та дистанційне навчання
Корпоративна культура	Орієнтація на безпеку, відповідальність та професійний розвиток
Соціальна підтримка	Програми підтримки працівників та ветеранів
Внутрішні комунікації	HR-комунікації та взаємодія з персоналом
Розвиток кадрового резерву	Підготовка перспективних працівників та керівників

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

На підприємстві застосовуються матеріальні та нематеріальні стимули, система преміювання, оцінювання результативності через KPI, а також соціальні програми підтримки персоналу. Для різних категорій працівників використовуються окремі підходи:

- для керівників – корпоративні та індивідуальні KPI;
- для менеджерів та професіоналів – індивідуальні KPI;
- для інженерно-технічного персоналу – оцінювання якості виконання робіт;
- для робітників – система коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Корпоративна культура компанії ґрунтується на принципах професійної відповідальності, виробничої безпеки, дотримання корпоративної етики. Функціонує Кодекс корпоративної етики, система комплаєнсу та механізми

внутрішнього контролю. Не обходиться стороною й професійний розвиток працівників. На підприємстві функціонують:

- система дистанційного навчання «КЛІК»;
- навчально-курсові комбінати;
- програми розвитку керівників;
- зовнішнє навчання;
- участь працівників у конференціях та семінарах.

Використання цифрових HR-підходів є особливістю HR-менеджменту АТ «Укрнафта». Планування та оцінювання KPI здійснюється через ERP-систему підприємства. Так відбувається автоматизація окремих HR-процесів. А також забезпечення контролю результативності працівників та підвищення прозорості оцінювання. Підприємство активно розвиває внутрішні комунікації та програми підтримки працівників. В умовах воєнного стану АТ «Укрнафта» реалізує програми підтримки мобілізованих працівників, ветеранів та їхніх сімей. Забезпечує психологічну підтримку персоналу та збереження робочих місць для військовослужбовців.

Отже, проведений аналіз діяльності АТ «Укрнафта» показав, що підприємство є одним із найбільших представників нафтогазової галузі України з масштабною виробничою структурою, значним кадровим потенціалом та високим рівнем економічного впливу на галузь. До сильних сторін підприємства належать:

- стабільні фінансово-економічні показники;
- значний виробничий потенціал;
- розвинена система управління персоналом;
- впровадження цифрових HR-рішень;
- наявність системи KPI та ERP;
- розвинені програми професійного розвитку працівників;
- низький рівень плинності кадрів.

Персонал є одним із ключових ресурсів АТ «Укрнафта». Підтвердження тому ми знайшли в аналізі кадрового потенціалу. Ефективність діяльності підприємства залежить від рівня професійної підготовки працівників, організації

системи мотивації, навчання та оцінювання результативності праці. Та в той же час дослідження виявило окремі проблемні аспекти HR-системи. Зокрема потребу у подальшому розвитку HR-аналітики, підвищенні об'єктивності оцінювання персоналу, розвитку кадрового резерву та вдосконаленні системи управління ефективністю працівників.

2.2. Аналіз руху та розвитку персоналу підприємства (на прикладі АТ «Укрнафта»)

Як для великого промислового підприємства з безперервними виробничими процесами, раціональне використання трудових ресурсів для досліджуваної компанії безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, виробничу ефективність та фінансові результати діяльності компанії. Аналіз використання робочого часу дозволяє оцінити рівень завантаженості персоналу. Він визначає втрати робочого часу, причини невиходів працівників та оцінює ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Аналіз наведених показників демонструє поступове скорочення чисельності персоналу АТ «Укрнафта» протягом 2023–2025 рр. При цьому продуктивність праці демонструвала позитивну динаміку. Відбулося підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. В 2025 році спостерігалось подальше зростання частки мобілізованих працівників та працівників з інвалідністю. Тенденція створює додаткове навантаження на систему управління персоналом і потребує адаптації HR-процесів до сучасних умов функціонування підприємства (табл. 2.6). Водночас скорочення чисельності персоналу не призвело до погіршення результатів діяльності підприємства. Навпаки, АТ «Укрнафта» змогло забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації окремих бізнес-процесів та розвитку цифрових інструментів управління.

Таблиця 2.6 – Аналіз використання робочого часу та ефективності використання персоналу АТ «Укрнафта»

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20 050	19 700	19 341
Чистий дохід, тис. грн	95 169 397	105 199 240	99 586 714
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 746,6	5 340,1	5 149,2
Плинність персоналу, %	2,4	2,2	2,0
Кількість мобілізованих працівників, осіб	790	842	875
Частка мобілізованих працівників, %	3,9	4,1	4,23
Працівники у відпустці по догляду за дитиною, осіб	176	181	184
Частка працівників у відпустці по догляду за дитиною, %	0,88	0,92	0,89
Кількість працівників з інвалідністю, осіб	1 984	2 015	2 046
Частка працівників з інвалідністю, %	9,4	9,7	9,9
Середній вік персоналу, років	45	46	46

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта» та [30], [31]

Проведений аналіз кадрового потенціалу АТ «Укрнафта» доцільно доповнити дослідженням структури персоналу за гендерною ознакою. За допомогою цього ми матимемо змогу оцінити особливості формування трудових ресурсів підприємства та специфіку кадрової структури в умовах діяльності нафтогазової галузі (рис. 2.2).

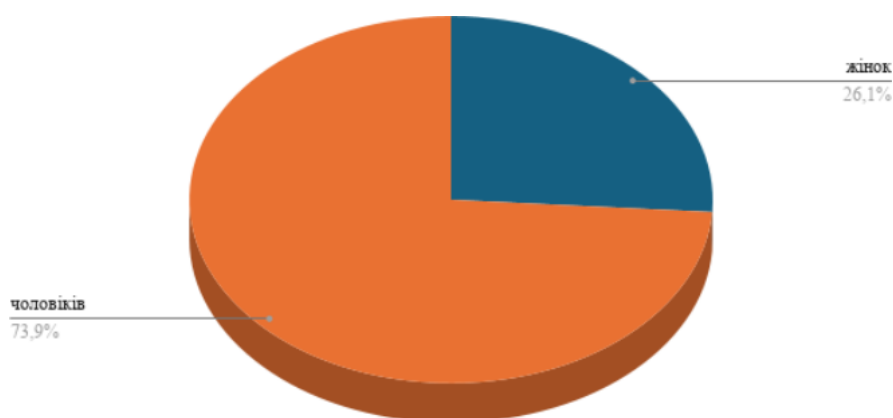


Рисунок 2.2 – Розподіл працівників за гендерною ознакою

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Аналіз гендерної структури персоналу говорить про суттєве переважання чоловіків у складі працівників підприємства. Тенденція обумовлена виробничою специфікою діяльності компанії, значною часткою технічних та виробничих професій. Також умовами роботи у видобувній галузі. Водночас для комплексної оцінки кадрового потенціалу необхідно проаналізувати вікову структуру персоналу підприємства за віковими групами (рис. 2.3).

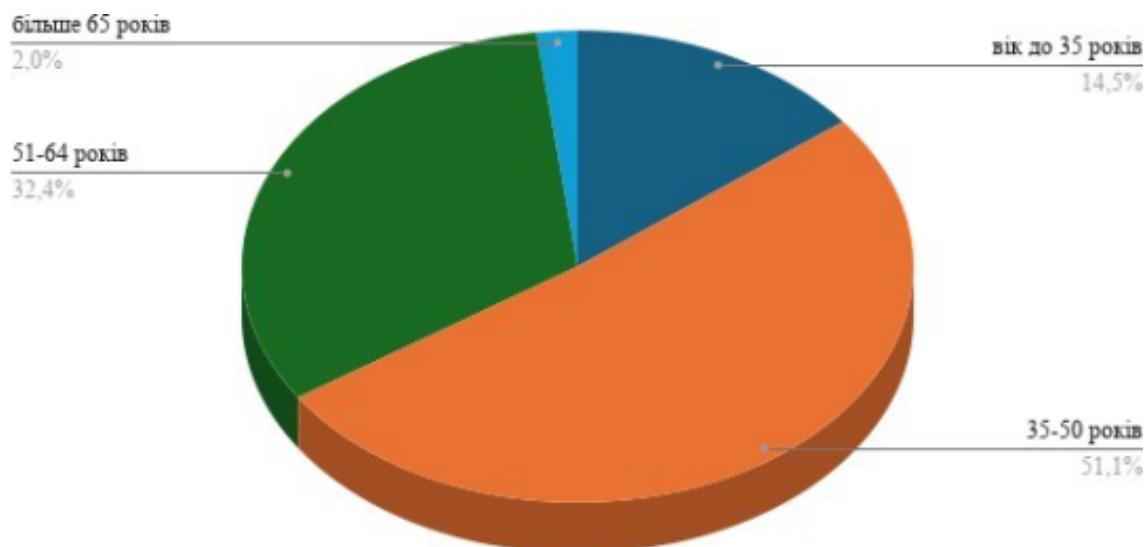


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників за віковою групою

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Найбільшу частку працівників становлять особи віком від 35 до 50 років. Компанія має достатній рівень професійного досвіду трудового колективу. Разом із тим значна частка працівників віком 51–64 роки формує ризики кадрового старіння та потребу у розвитку кадрового резерву і залученні молодих спеціалістів. Додатково структура персоналу АТ «Укрнафта» говорить про переважання працівників виробничих спеціальностей, що є характерним для підприємств нафтогазового сектору. Така структура забезпечує безперервність виробничих процесів, однак водночас потребує ефективної системи управління персоналом, професійного навчання та постійного контролю результативності праці. Для більш детального аналізу розглянемо структуру персоналу за категоріями працівників (рис. 2.4).

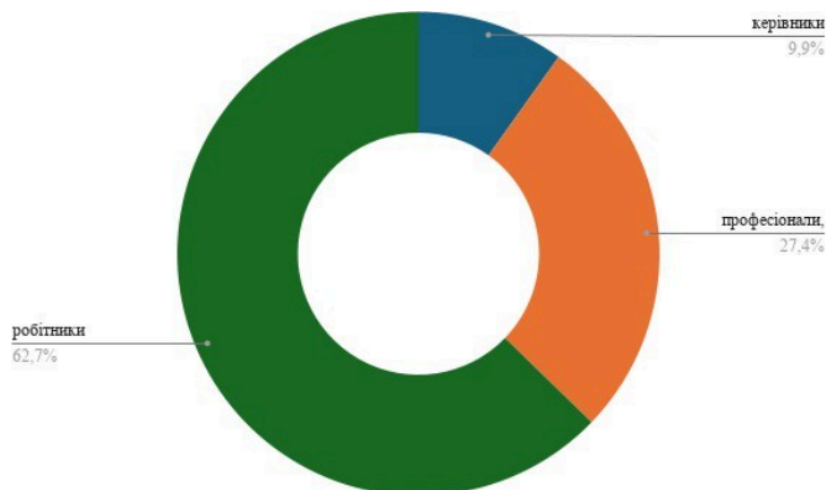


Рисунок 2.4 – Розподіл за категорією персоналу

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

В кадровому складі підприємства переважають робітники, частка яких перевищує 60 %. Це відповідає виробничому характеру діяльності АТ «Укрнафта» та значному обсягу операційних процесів у сфері видобутку, транспортування та переробки нафти і газу. Важливим показником кадрового потенціалу є середній вік працівників за окремими категоріями персоналу (рис. 2.5).

Середній вік/Категорія персоналу

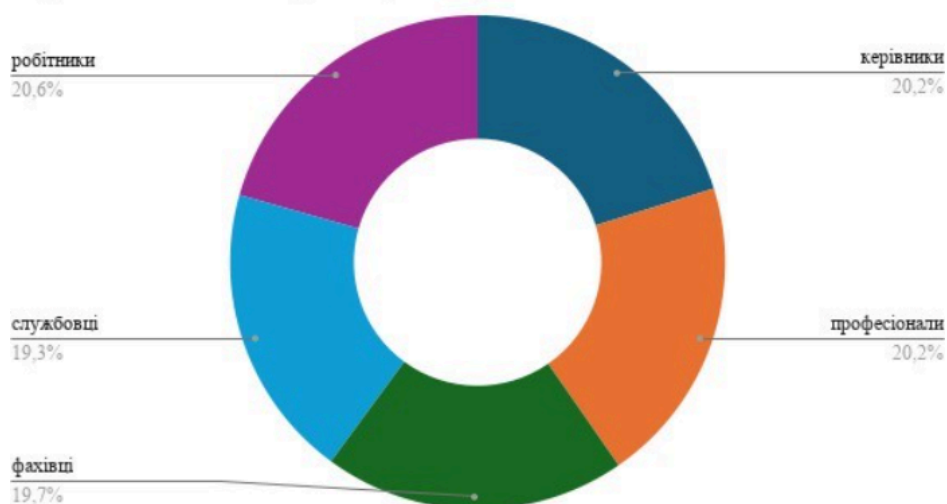


Рисунок 2.5 – Розподіл персоналу за середнім віком

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Компанія має відносно однорідну вікову структуру серед основних категорій працівників. Середній вік персоналу становить близько 46 років, Тенденцію до кадрового старіння підтверджується. Підвищується актуальність програм професійного розвитку, формування кадрового резерву та залучення молодих фахівців. Для комплексної характеристики кадрового потенціалу проаналізуємо окремі соціальні показники персоналу (рис. 2.6).

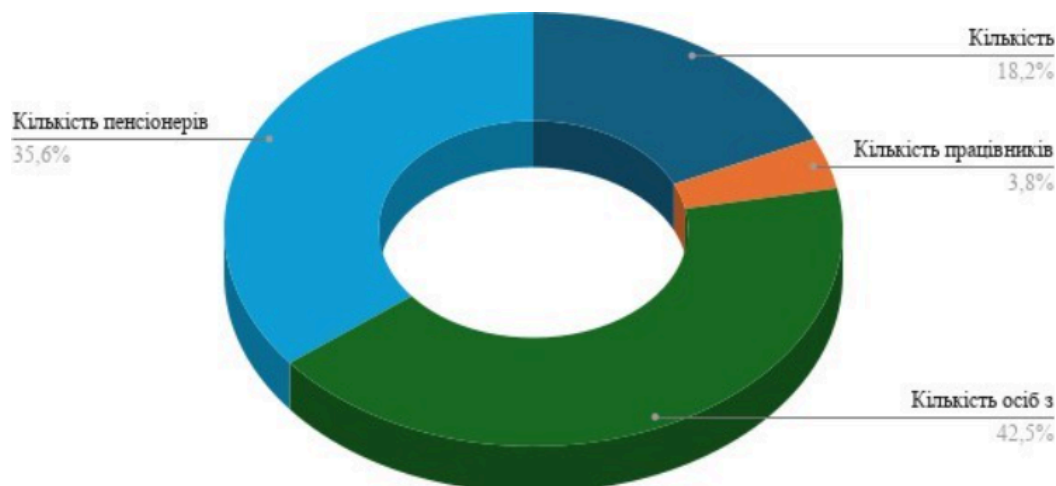


Рисунок 2.6 – Соціальний паспорт підприємства

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Отже, проведений аналіз кадрового потенціалу АТ «Укрнафта» демонструє наявність значного трудового ресурсу підприємства. В структурі переважають виробничі працівники та персонал середнього віку. Характерними для компанії є низький рівень плинності кадрів, значна частка працівників із тривалим професійним досвідом, високий рівень кадрової стабільності. В той самий час тенденції до кадрового старіння та вплив мобілізаційних процесів формують необхідність подальшого розвитку системи професійного навчання. В 2024 році продуктивність праці досягла максимального значення – понад 5,3 млн грн доходу на одного працівника. Не зважаючи на незначне зниження показника у 2025 році, загальний рівень продуктивності залишався суттєво вищим. Якщо порівнювати з попередніми періодами. Позитивною тенденцією є низький рівень плинності персоналу. В 2025 році цей показник становив лише 2 %. Можемо зробити

висновок про відносну стабільність кадрового складу підприємства та ефективність кадрової політики компанії.

Водночас на ефективність використання робочого часу впливають окремі фактори втрат трудового потенціалу. До основних причин працівників належать:

- мобілізація працівників у період воєнного стану;
- тимчасова непрацездатність;
- щорічні та соціальні відпустки;
- відпустки по догляду за дитиною;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації.

Суттєвим фактором впливу на використання трудових ресурсів є мобілізація працівників. Станом на 2025 рік кількість мобілізованих працівників становила 875 осіб, або понад 4 % загальної чисельності персоналу підприємства. Професійний розвиток персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами АТ «Укрнафта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні напрями професійного розвитку персоналу АТ «Укрнафта»

Напрямок розвитку персоналу	Характеристика
Внутрішнє навчання	Проведення корпоративного навчання та внутрішніх тренінгів
Зовнішнє навчання	Участь працівників у зовнішніх курсах, семінарах та конференціях
Система дистанційного навчання	Використання платформи дистанційного навчання «КЛІК»
Навчально-курсів комбінати	Підготовка та підвищення кваліфікації виробничого персоналу
Навчання керівників	Розвиток управлінських компетенцій та leadership skills
HR-автоматизація	Використання ERP-системи для планування та оцінювання KPI
Система управління ефективністю (СУЕ)	Оцінювання результативності працівників через KPI
Формування кадрового резерву	Розвиток перспективних працівників та управлінських кадрів
Внутрішні комунікації	Підтримка взаємодії між працівниками та HR-службою
Розвиток бренду роботодавця	Залучення та утримання кваліфікованих працівників

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Специфіка діяльності підприємства, пов'язана з нафтогазовидобувною галуззю, вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників, розвитку технічних компетенцій та адаптації персоналу до сучасних технологій і цифрових HR-процесів. Система розвитку персоналу охоплює внутрішнє і зовнішнє навчання, програми розвитку, цифрові платформи навчання, підготовку кадрового резерву та систему оцінювання ефективності працівників через KPI та ERP-систему. В структурі HR-управління АТ «Укрнафта» функціонують спеціалізовані підрозділи, які забезпечують професійний розвиток персоналу. До них належать Департамент управління людським капіталом, Управління з розвитку та взаємодії з персоналом, Відділ навчання та розвитку персоналу, а також Управління з рекрутингу та розвитку бренду роботодавця.

Важливим елементом системи професійного розвитку є система управління ефективністю (CUE), яка використовується для планування, оцінювання та контролю результативності роботи працівників. Основою CUE є система KPI, що дозволяє оцінювати виконання індивідуальних та корпоративних цілей працівників. Процес планування KPI в АТ «Укрнафта» здійснюється через ERP-систему підприємства. Працівники формують цілі та завдання відповідно до стратегічних пріоритетів компанії, після чого показники погоджуються та затверджуються керівниками. Для оцінювання використовуються як кількісні, так і якісні показники ефективності.

Особливістю системи оцінювання персоналу є диференційований підхід до різних категорій працівників:

- для керівників застосовуються корпоративні та індивідуальні KPI;
- для менеджерів і професіоналів – індивідуальні KPI;
- для інженерно-технічного персоналу – щомісячна оцінка якості роботи;
- для робітників – система оцінювання коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Суттєву роль у розвитку персоналу відіграє цифрове навчання. На підприємстві функціонує система дистанційного навчання «КЛІК», яка дозволяє працівникам проходити навчальні курси, підвищувати кваліфікацію та отримувати доступ до корпоративних матеріалів у цифровому форматі.

Крім того, підприємство активно використовує:

- навчально-курсів комбінати;
- зовнішнє професійне навчання;
- участь працівників у конференціях і семінарах;
- навчання керівників;
- ефіри із зовнішніми експертами.

Важливим напрямом HR-політики АТ «Укрнафта» є формування кадрового резерву та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. Це дозволяє забезпечити наступність управлінських кадрів, підвищити рівень професійної підготовки працівників та зменшити ризики дефіциту кваліфікованого персоналу. Система мотивації персоналу АТ «Укрнафта» є важливим елементом управління людськими ресурсами та спрямована на забезпечення ефективності праці, утримання кваліфікованих працівників, підтримку продуктивності персоналу та формування корпоративної лояльності. З урахуванням масштабів діяльності підприємства та специфіки нафтогазової галузі компанія використовує комплекс матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні елементи системи мотивації персоналу АТ «Укрнафта»

Напрямок мотивації	Характеристика
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, доплати, соціальні виплати
КРІ-система	Оцінювання результативності працівників через систему КРІ
Преміювання	Виплати за досягнення індивідуальних та корпоративних показників
Соціальні гарантії	Медичне страхування, підтримка мобілізованих працівників, соціальні програми
Нематеріальна мотивація	Кар'єрний розвиток, навчання, корпоративна культура
Професійний розвиток	Внутрішнє та зовнішнє навчання, система «КЛІК»
Підтримка працівників	Психологічна підтримка, програми допомоги сім'ям військовослужбовців
Корпоративні комунікації	Внутрішні HR-комунікації та взаємодія з персоналом
Бренд роботодавця	Програми залучення та утримання персоналу
Система зворотного зв'язку	Оцінювання результатів роботи та взаємодія керівника з працівником

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Оснoву системи мотивації АТ «Укрнафта» становить поєднання:

- системи оплати праці;
- преміювання;
- КРІ-орієнтованого оцінювання результативності;
- соціальних гарантій;
- корпоративних програм підтримки персоналу;
- програм професійного розвитку та навчання.

Матеріальна мотивація працівників АТ «Укрнафта» базується на використанні системи посадових окладів, доплат, надбавок та преміювання залежно від результатів роботи. На підприємстві функціонує система управління ефективністю (СУЕ), в межах якої оцінювання результативності працівників здійснюється через КРІ та інші показники ефективності.

Для різних категорій персоналу застосовуються окремі підходи до оцінювання:

- для керівників – корпоративні та індивідуальні КРІ;
- для менеджерів та професіоналів – індивідуальні КРІ;
- для виробничого персоналу – оцінювання якості роботи та коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Важливим елементом системи мотивації є преміювання працівників за досягнення встановлених показників ефективності. Використання КРІ дозволяє підвищити персональну відповідальність працівників за результати діяльності та забезпечити взаємозв'язок між результатами роботи і винагородою. Значна увага на підприємстві приділяється соціальним гарантіям та підтримці персоналу. В умовах воєнного стану АТ «Укрнафта» реалізує програму підтримки мобілізованих працівників та ветеранів «Пліч-о-пліч». За мобілізованими працівниками зберігаються робочі місця, здійснюється виплата середньої заробітної плати, а окремі військові підрозділи забезпечуються необхідною амуніцією та обладнанням.

Працівникам доступні програми добровільного медичного страхування, психологічна підтримка та консультації психологів для працівників і членів їхніх

сімей. Для родин військовослужбовців функціонують окремі програми психологічної підтримки.

Нематеріальна мотивація в АТ «Укрнафта» реалізується через:

- професійний розвиток;
- внутрішнє та зовнішнє навчання;
- розвиток кадрового резерву;
- участь працівників у конференціях та семінарах;
- програми розвитку керівників;
- підтримку корпоративної культури.

Підприємство активно впроваджує цифрові HR-рішення. Зокрема, система дистанційного навчання «КЛІК» забезпечує працівникам можливість безперервного професійного розвитку та доступ до навчальних матеріалів у цифровому форматі. Важливу роль у формуванні залученості персоналу відіграють внутрішні комунікації та корпоративна культура підприємства. У структурі HR-служби функціонують підрозділи внутрішніх комунікацій та взаємодії з персоналом, що сприяє підтримці ефективного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

Особливістю корпоративної культури АТ «Укрнафта» є орієнтація на:

- виробничу безпеку;
- відповідальність;
- професійний розвиток;
- дотримання корпоративної етики;
- підтримку працівників у кризових умовах.

На підприємстві діє Кодекс корпоративної етики, система комплаєнсу та механізм повідомлення про порушення «Укрнафта Діалог», який забезпечує можливість анонімного звернення працівників щодо порушень корпоративних принципів або етичних норм. Оцінка ефективності HR-політики АТ «Укрнафта» дозволяє визначити рівень результативності системи управління персоналом, її відповідність сучасним вимогам HR-менеджменту та здатність забезпечувати

стабільне функціонування підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Проведений аналіз кадрової політики підприємства свідчить про наявність комплексної системи управління персоналом, яка охоплює процеси оцінювання ефективності праці, професійного розвитку, мотивації, внутрішніх комунікацій, цифровізації HR-процесів та соціальної підтримки працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності HR-політики АТ «Укрнафта»

Напрямок оцінювання	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Організація HR-системи	Наявність спеціалізованих HR-підрозділів та розвиненої структури управління персоналом	Високий рівень централізації окремих HR-процесів
Система оцінювання персоналу	Використання KPI та ERP-системи	Часткова формалізація окремих процедур оцінювання
Професійний розвиток	Система «КЛІК», внутрішнє та зовнішнє навчання	Потреба у розширенні програм розвитку молодих спеціалістів
Мотивація персоналу	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації	Ризики суб'єктивності під час оцінювання результатів роботи
Соціальна підтримка	Програми підтримки мобілізованих працівників та медичне страхування	Значне навантаження на HR-систему в умовах воєнного стану
Корпоративна культура	Наявність Кодексу етики та системи комплаєнсу	Репутаційні ризики та потреба посилення етичного контролю
Цифровізація HR-процесів	Використання ERP та цифрового навчання	Неповна автоматизація HR-аналітики
Залученість персоналу	Низька плинність кадрів та розвинені внутрішні комунікації	Вікове старіння частини персоналу

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Однією із сильних сторін HR-політики АТ «Укрнафта» є наявність розвиненої системи управління персоналом. Система включає окремі структурні підрозділи з розвитку персоналу, рекрутингу, кадрових сервісів, внутрішніх комунікацій та HR-аналітики. Важливим елементом HR-політики компанії є система управління ефективністю (СУЕ). Вона базується на використанні KPI та ERP-системи для автоматизації процесів планування та оцінювання

результативності. Використання цифрових HR-рішень підвищує прозорість оцінювання, забезпечує контроль виконання цілей.

Позитивною характеристикою HR-системи є високий рівень розвитку корпоративного навчання. На підприємстві функціонують:

- система дистанційного навчання «КЛІК»;
- навчально-курсів комбінати;
- програми розвитку керівників;
- зовнішнє професійне навчання;
- внутрішні HR-комунікації.

З аналізу кадрової ситуації спостерігаємо відносно стабільний кадровий склад підприємства. Плинність персоналу у 2026 році становила лише 2 %. Суттєвою перевагою HR-політики АТ «Укрнафта» є високий рівень соціальної підтримки працівників. Особливо в умовах воєнного стану. Компанія реалізує програми підтримки мобілізованих працівників та їхніх родин, забезпечує медичне страхування, психологічну підтримку та збереження робочих місць для військовослужбовців. Проведений аналіз виявив низку проблемних аспектів HR-політики підприємства. Частина процедур оцінювання персоналу має ознаки формалізації. Вона знижує об'єктивність оцінювання результатів праці та рівень довіри працівників до HR-системи.

Проблемою є також недостатній рівень автоматизації HR-аналітики та використання сучасних інструментів data-driven HR-менеджменту. Окремі HR-процеси потребують подальшої цифрової інтеграції та аналітичної підтримки.

Кадрова структура підприємства характеризується поступовим старінням персоналу. Середній вік працівників становить 46 років. Частка працівників віком від 50 років перевищує 34 %. Формується потреба у розвитку кадрового резерву та залученні молодих спеціалістів. Ризики також пов'язані з сферою корпоративної етики та комплаєнсу. Окремі аспекти практичного впровадження корпоративних принципів потребують подальшого вдосконалення. Навіть попри наявність Кодексу корпоративної етики, системи комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

Загалом HR-політика АТ «Укрнафта» має високий рівень сучасності та поступову трансформацією у напрямі цифрового HR-менеджменту. Про прагнення підприємства адаптувати систему управління людськими ресурсами до сучасних умов функціонування говорять: використання KPI, ERP-систем, цифрового навчання та комплексних програм розвитку персоналу.

Подальше підвищення ефективності HR-політики потребує:

- розвитку HR-аналітики;
- посилення автоматизації HR-процесів;
- удосконалення системи оцінювання результативності праці;
- розвитку кадрового резерву;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- посилення прозорості та об'єктивності HR-рішень.

Проведений аналіз діяльності АТ «Укрнафта» встановив: підприємство є одним із найбільших суб'єктів нафтогазової галузі України з масштабною виробничою структурою, значною чисельністю персоналу та розвиненою системою управління людськими ресурсами. Компанія характеризується високими фінансовими показниками, значним економічним потенціалом. В структурі персоналу переважають виробничі працівники та інженерно-технічний персонал. Тенденція відповідає специфіці діяльності підприємства. Для кадрової структури АТ «Укрнафта» характерними є низький рівень плинності кадрів, високий рівень підготовки персоналу, велика частка старших працівників.

З аналізу використання робочого часу бачимо позитивну динаміку продуктивності праці. Також зростання результативності працівників та стабільну кадрову ситуацію в підприємстві. Але на ефективність використання трудових ресурсів впливають фактори воєнного стану, мобілізація працівників, кадрове старіння, підвищене навантаження на HR-систему.

Виявлено що АТ «Укрнафта» використовує сучасні HR-інструменти. Зокрема, це: KPI, ERP-систему, дистанційне навчання, корпоративні програми розвитку та систему управління ефективністю. Позитивною характеристикою HR-політики підприємства є комплексний підхід до мотивації персоналу. Політика

поєднує матеріальні і нематеріальні стимули та має програми соціальної підтримки працівників. Та в діяльності HR-системи підприємства виявлено окремі проблемні аспекти. Часткову формалізацію процедур оцінювання персоналу, недостатній рівень HR-аналітики, потребу у розвитку кадрового резерву. А також необхідність підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання результативності працівників. Отже, результати аналізу підтверджують необхідність подальшого дослідження системи оцінювання ефективності роботи персоналу АТ «Укрнафта», визначення її проблемних аспектів та розроблення напрямів удосконалення відповідно до сучасних підходів HR-менеджменту.

2.3. Проблеми діючої системи оцінювання роботи персоналу підприємства

Система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» є складовою загальної системи управління людськими ресурсами підприємства. Використовується для контролю результативності працівників. А також для визначення рівня виконання поставлених завдань, формування системи мотивації та прийняття кадрових рішень.

Враховуючи масштаби діяльності підприємства та чисельність персоналу, система оцінювання в АТ «Укрнафта» має диференційований характер. Вона залежить від категорії працівників, рівня управління та специфіки функціональних обов'язків. На підприємстві функціонує система управління ефективністю (СУЕ). Вона передбачає:

- постановку цілей працівникам;
- формування KPI;
- періодичний моніторинг результатів роботи;
- оцінювання виконання показників;
- використання результатів оцінювання для мотивації та розвитку персоналу.

Координацію процесів оцінювання персоналу здійснює Департамент управління людським капіталом спільно з:

- Управлінням з розвитку та взаємодії з персоналом;
- Управлінням оплати праці та пільг;
- керівниками структурних підрозділів;
- HR-бізнес-партнерами підприємства.

Для більш детального аналізу особливостей управління персоналом в АТ «Укрнафта» доцільно розглянути основні елементи діючої системи оцінювання працівників. Система оцінювання підприємства охоплює використання KPI, цифрових HR-інструментів, різні підходи до оцінювання окремих категорій персоналу та механізми контролю результативності праці (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Характеристика системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Елемент системи оцінювання	Характеристика
Основна система оцінювання	Система управління ефективністю (СУЕ)
Основний підхід	KPI-орієнтоване оцінювання результативності
Категорії оцінювання	Керівники, менеджери, фахівці, ІТП, робітники
Періодичність оцінювання	Щомісячна, квартальна та річна
Основні критерії оцінювання	Виконання KPI, якість роботи, виробничі показники, дисципліна
Оцінювання керівників	Корпоративні та індивідуальні KPI
Оцінювання фахівців	Індивідуальні KPI та оцінка результативності
Оцінювання робітників	Коефіцієнт трудової участі (КТУ) та якість роботи
Цифрові HR-інструменти	ERP-система, HR-модулі, система «КЛІК»
Використання результатів оцінювання	Преміювання, розвиток, кадрові рішення

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Система оцінювання персоналу в АТ «Укрнафта» має регулярний характер. Щомісячне оцінювання застосовується переважно для виробничого персоналу та працівників із KPI-орієнтованою системою мотивації.

Квартальне та річне оцінювання використовується для аналізу загальної результативності працівників, формування кадрового резерву та визначення рівня преміювання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз практичного функціонування KPI-системи АТ «Укрнафта»

Елемент системи оцінювання	Поточний стан в АТ «Укрнафта»	Переваги системи	Виявлені проблеми
Індивідуальні KPI	Використовуються для керівників, менеджерів та професіоналів	Персоналізація відповідальності та орієнтація на результат	Частина KPI має формальний характер
Корпоративні KPI	Застосовуються для керівного складу	Узгодження цілей працівників зі стратегією компанії	Обмежена гнучкість системи
KPI в ERP-системі	Планування та оцінювання здійснюється через ERP	Централізація HR-процесів та автоматизація контролю	Залежність від якості внесення даних
Оцінювання виробничого персоналу	Використовується КТУ та оцінка якості роботи	Контроль виробничої дисципліни	Переважання кількісних показників
Періодичність оцінювання	Щомісячна, квартальна та річна	Регулярний контроль результативності	Недостатній continuous feedback
Зворотний зв'язок (feedback)	Реалізується переважно через керівників	Можливість коригування результатів роботи	Недостатня системність feedback
Використання результатів оцінювання	Преміювання, кадрові рішення, навчання	Зв'язок оцінювання з мотивацією	Недостатня інтеграція з career management
HR-аналітика	Частково використовується через ERP та HR-звітність	Наявність базової аналітики персоналу	Недостатній розвиток data-driven HR
Digital HR-інструменти	ERP та система дистанційного навчання «КЛІК»	Поступова цифровізація HR-процесів	Часткова автоматизація окремих HR-процесів
Оцінювання soft skills	Використовується обмежено	Можливість комплексного оцінювання працівників	Основний акцент на виробничих KPI

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Головним інструментом оцінювання персоналу в компанії є система KPI. Використовується для оцінювання результативності працівників різних категорій. Для керівників застосовуються корпоративні та індивідуальні KPI. Вони пов'язані зі стратегічними та операційними цілями підприємства. Для менеджерів і професіоналів використовуються індивідуальні показники ефективності. Для виробничого персоналу – оцінювання коефіцієнта трудової участі та якості виконання робіт. Критерії оцінювання персоналу включають:

- рівень виконання планових показників;
- досягнення KPI;
- продуктивність праці;
- дотримання виробничих регламентів;
- якість виконання робіт.

Планування та контроль виконання KPI здійснюється через ERP-систему підприємства. Так автоматизуються окремі HR-процеси та забезпечується централізований контроль результативності працівників. В підприємстві використовується система дистанційного навчання «КЛІК». Система інтегрована з процесами розвитку персоналу та професійного навчання. Діюча система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» виконує лише базові функції контролю результативності працівників, формування системи мотивації та підтримки кадрового управління. Використання базових інструментів дозволяє підприємству підтримувати контроль за виконанням завдань. Для наочного відображення особливостей функціонування системи оцінювання персоналу в АТ «Укрнафта» представимо механізм її реалізації у вигляді узагальненої схеми (рис. 2.7)

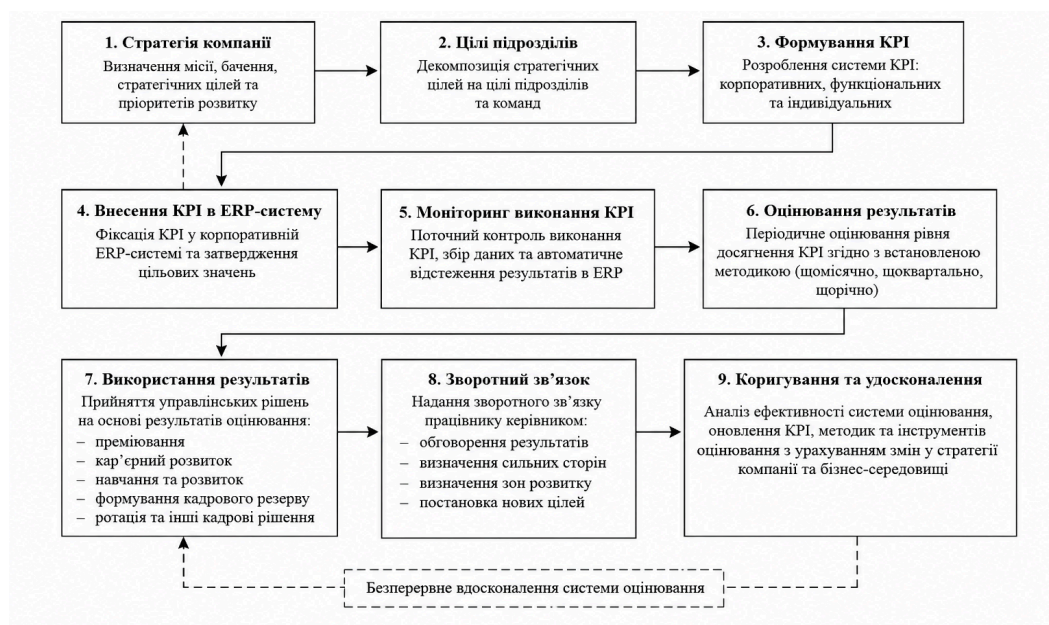


Рисунок 2.7 – Механізм функціонування системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Схема демонструє: система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» має комплексний характер. Охоплює всі основні етапи управління ефективністю працівників – від формування стратегічних цілей і KPI до прийняття кадрових рішень. ERP-системи важливо виористовувати для автоматизації процесів оцінювання, моніторингу результатів, формування аналітичної інформації. Ефективність системи оцінювання залежить від рівня її інтеграції з мотиваційною системою. Також від інтеграції з професійним розвитком персоналу та кадровими рішеннями підприємства. Система оцінювання персоналу позитивно впливає на продуктивність праці працівників підприємства. Використання KPI та регулярного контролю результативності сприяє підвищенню відповідальності працівників за виконання виробничих завдань та дотримання встановлених показників ефективності. Одним із підтверджень результативності діючої системи є позитивна динаміка продуктивності праці на підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Вплив системи оцінювання персоналу на діяльність АТ «Укрнафта»

Напрямок впливу	Характер впливу системи оцінювання	Результат для підприємства
Продуктивність праці	Контроль виконання KPI та виробничих показників	Зростання продуктивності праці та результативності роботи
Мотивація персоналу	Зв'язок оцінювання з преміюванням та KPI	Підвищення зацікавленості у виконанні цілей
Професійний розвиток	Визначення потреб у навчанні та розвитку компетенцій	Формування програм навчання персоналу
Кадрові рішення	Використання результатів оцінювання для просування та кадрового резерву	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень
Контроль дисципліни	Моніторинг виконання стандартів та регламентів	Підтримка виробничої дисципліни
Управління ефективністю	Використання СУЕ та ERP-системи	Централізація HR-процесів та контроль результатів

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Протягом останніх років спостерігалось зростання обсягу доходу в розрахунку на одного працівника. Можемо зробити висновок про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Система оцінювання також безпосередньо впливає на мотивацію персоналу. Результати оцінювання

використовуються під час преміювання працівників та визначення рівня матеріального стимулювання. Для керівників, менеджерів та фахівців система KPI є головним інструментом формування змінної частини заробітної плати. Перевагою системи є її зв'язок із професійним розвитком працівників. Результати оцінювання використовуються для:

- визначення потреб у навчанні;
- формування програм розвитку;
- підготовки кадрового резерву;
- планування кар'єрного розвитку працівників.

Використання цифрових HR-інструментів та ERP-системи важливе також для планування й контролю KPI. Вказані процеси дозволяють автоматизувати окремі HR-процеси. Система оцінювання персоналу використовується під час прийняття кадрових рішень. Зокрема:

- просування працівників;
- формування кадрового резерву;
- визначення рівня преміювання;
- оцінювання ефективності керівників;
- планування професійного розвитку персоналу.

Основні проблеми пов'язані з високим рівнем формалізації окремих процедур оцінювання, недостатнім розвитком HR-аналітики, нерівномірною цифровізацією HR-процесів. Також недостатньою інтеграцією оцінювання з професійним розвитком працівників (табл. 2.13).

До переваг діючої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» можна віднести:

- наявність формалізованої системи управління ефективністю;
- використання KPI;
- диференційований підхід до різних категорій персоналу;
- інтеграцію оцінювання з мотивацією;
- використання ERP-системи;
- зв'язок оцінювання з професійним розвитком працівників.

Таблиця 2.13 – Основні проблеми системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Проблема	Причина виникнення	Наслідки для підприємства
Формальний характер частини процедур оцінювання	Орієнтація переважно на виконання регламентів та звітність	Зниження об'єктивності оцінювання та мотивації персоналу
Нерівномірність критеріїв оцінювання між категоріями персоналу	Використання різних підходів для керівників, ІТП та робітників	Ускладнення порівняння результативності працівників
Надмірна орієнтація на кількісні KPI	Переважання виробничих показників у системі оцінювання	Недостатня увага до soft skills та командної взаємодії
Обмежений рівень continuous feedback	Переважання періодичного оцінювання замість постійного зворотного зв'язку	Повільне реагування на проблеми у роботі персоналу
Недостатній розвиток HR-аналітики	Обмежене використання data-driven HR та аналітичних HR-інструментів	Складність прогнозування кадрових ризиків
Часткова автоматизація HR-процесів	Наявність окремих HR-процесів у ручному форматі	Додаткове навантаження на HR-службу
Недостатня індивідуалізація оцінювання	Стандартизований підхід до оцінювання окремих категорій працівників	Зниження ефективності розвитку персоналу
Кадрове старіння персоналу	Значна частка працівників віком понад 50 років	Ризики втрати кадрового потенціалу
Вплив воєнного стану та мобілізації	Дефіцит окремих спеціалістів та додаткове навантаження на персонал	Підвищення кадрових ризиків та навантаження на HR-систему

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Але аналіз демонструє, що окремі елементи системи оцінювання мають переважно контрольний характер. Вони недостатньо орієнтовані на continuous feedback, індивідуальний розвиток працівників та сучасні HR-аналітичні підходи. Проведений аналіз показав, що система оцінювання в АТ «Укрнафта» має низку проблемних аспектів, які знижують ефективність HR-менеджменту. Не зважаючи на існування формальної системи управління ефективністю персоналу. Однією з них є формалізація окремих процедур оцінювання. Частина процесів орієнтована на дотримання регламентів і заповнення звітності. Так знижується реальна ефективність оцінювання.

Проблемною також є переважання кількісних KPI у системі оцінювання. Акцент робиться на виробничих та фінансових показниках. А оцінювання soft skills, командної взаємодії, лідерських компетенцій та адаптивності використовується обмежено.

Система оцінювання недостатньо орієнтована на continuous feedback. Оцінювання має періодичний характер. Даний фактор ускладнює оперативне коригування результатів роботи. До того ж обмежує своєчасне виявлення проблем у діяльності працівників. Суттєвою проблемою є недостатній розвиток HR-аналітики. Підприємство обмежено використовує аналітичні HR-інструменти для:

- прогнозування плинності кадрів;
- аналізу залученості персоналу;
- оцінювання кадрових ризиків;
- формування data-driven HR-рішень.

Фактором ризику є кадрове старіння персоналу. Значна частка працівників підприємства має великий виробничий стаж та належить до старших вікових груп. Формується потреба у розвитку кадрового резерву та залученні молодих спеціалістів, відповідно. На систему оцінювання персоналу впливають умови воєнного стану. Мобілізація працівників, дефіцит окремих спеціалістів та підвищене навантаження на персонал. Усе це ускладнює процеси оцінювання результативності та управління кадровим потенціалом.

Проблеми системи оцінювання персоналу прямо впливають на ефективність діяльності компанії. Результати оцінювання є основою для формування системи мотивації, прийняття кадрових рішень, професійного розвитку працівників. Наявність формалізованих процедур оцінювання, недостатній рівень HR-аналітики знижують ефективність управління персоналом та створювати додаткові кадрові ризики (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вплив проблем системи оцінювання персоналу на діяльність АТ «Укрнафта»

Проблема системи оцінювання	Вплив на діяльність підприємства	Можливі наслідки
Формалізація оцінювання	Зниження довіри працівників до HR-системи	Послаблення мотивації персоналу
Недостатня об'єктивність оцінювання	Нерівномірність оцінки результативності працівників	Конфлікти та демотивація
Обмежене використання feedback	Низька швидкість реагування на проблеми працівників	Зниження залученості персоналу
Недостатній розвиток HR-аналітики	Обмежена аналітична підтримка кадрових рішень	Підвищення кадрових ризиків
Недостатня індивідуалізація оцінювання	Слабкий зв'язок оцінювання з розвитком компетенцій	Зниження ефективності професійного розвитку
Переважаючі кількісні КРІ	Недостатня увага до soft skills та командної взаємодії	Погіршення внутрішньої комунікації
Кадрове старіння персоналу	Втрата частини кадрового потенціалу	Ризики дефіциту кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Функціонування системи управління персоналом досліджуваної компанії сильно залежить від впливу воєнного стану. Для підприємств нафтогазової галузі питання кадрової безпеки набуло критично важливого значення. Діяльність компанії безпосередньо пов'язана з енергетичною безпекою держави. Воєнний стан вплинув на:

- кадрову структуру підприємства;
- навантаження на персонал;
- систему мотивації;
- організацію навчання працівників;
- HR-комунікації;

Крім зазначених факторів, воєнний стан суттєво вплинув на підходи до організації внутрішніх HR-процесів та кадрового планування. Компанія була змушена оперативно адаптувати систему управління персоналом до нових умов функціонування, зокрема в частині забезпечення безперервності виробничих процесів та підтримки працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Вплив воєнного стану на систему управління персоналом АТ «Укрнафта»

Фактор впливу	Прояв впливу на HR-систему	Наслідки для підприємства
Мобілізація працівників	Тимчасова втрата частини персоналу	Дефіцит окремих спеціалістів
Підвищене навантаження на персонал	Перерозподіл функціональних обов'язків	Ризики професійного вигорання
Кадрові ризики	Потреба у швидкому кадровому резерві	Посилення ролі HR-служби
Безпекові загрози	Посилення вимог до охорони праці та безпеки	Додаткове навчання персоналу
Психоемоційне навантаження	Потреба у психологічній підтримці працівників	Розвиток програм mental support
Адаптація HR-процесів	Цифровізація окремих HR-функцій	Прискорення digital HR
Підтримка мобілізованих працівників	Соціальні програми та збереження робочих місць	Підвищення лояльності персоналу
Навчання персоналу	Розвиток дистанційного навчання	Активізація цифрових платформ навчання

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта»

Отже, одним із найбільших викликів для HR-системи АТ «Укрнафта» стала мобілізація частини працівників підприємства. Важливим напрямом адаптації HR-політики підприємства стало впровадження програм підтримки мобілізованих працівників та їхніх сімей. Компанія наразі докладає зусиль до збереження робочих місць. Виявляє підтримку працівників, розвиток соціальних програм у межах корпоративної політики. Воєнний стан досить відчутно прискорив цифровізацію HR-процесів підприємства. Підвищилась роль ERP-системи, дистанційного навчання та цифрових HR-комунікацій.

Найбільш помітним наслідком недосконалості системи оцінювання є її вплив на мотивацію працівників. У випадках, коли працівники сприймають оцінювання як формальний або недостатньо об'єктивний процес, знижується рівень довіри до HR-системи. Проблеми оцінювання впливають на рівень залученості персоналу не менше. Недостатній рівень зворотного зв'язку між керівниками та працівниками ускладнює своєчасне виявлення проблем у роботі персоналу.

Вплив системи оцінювання помітний і в продуктивності праці. Окремі проблеми оцінювання обмежують ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Особливо в частині розвитку soft skills, командної взаємодії та професійного розвитку працівників. До всього переліченого недостатній розвиток HR-аналітики та обмежене використання data-driven HR-підходів ускладнюють процес:

- прогнозування кадрових ризиків;
- формування кадрового резерву;
- оцінювання потенціалу працівників;
- планування професійного розвитку персоналу.

Хоч і рівень плинності персоналу в АТ «Укрнафта» залишається відносно низьким, недостатня прозорість окремих процедур оцінювання негативно впливає на рівень задоволеності працівників. Ситуація створює ризики втрати кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі. З аналізу можемо зробити висновок про те що система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» містить окремі елементи сучасного HR-менеджменту. Зокрема використання KPI, ERP-системи та цифрових інструментів навчання. Для визначення основних напрямів удосконалення доцільно порівняти діючу систему оцінювання персоналу підприємства із сучасними HR-підходами, які використовуються міжнародними компаніями (табл. 2.16).

АТ «Укрнафта» вже використовує окремі сучасні HR-інструменти, зокрема KPI, ERP-систему та цифрові платформи навчання. Водночас система оцінювання персоналу підприємства залишається переважно орієнтованою на контроль виконання виробничих показників. Вона недостатньо враховує сучасні підходи до розвитку персоналу, continuous feedback та HR-аналітики. Суттєвим відхиленням від сучасних HR-практик є недостатній рівень використання data-driven HR та predictive analytics. В міжнародних компаніях HR-аналітика активно використовується для:

- прогнозування плинності кадрів;
- оцінювання залученості персоналу;

- аналізу ефективності команд;
- формування індивідуальних програм розвитку працівників.

Таблиця 2.16 – Порівняння системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» із сучасними HR-практиками

Напрямок HR-менеджменту	Діюча система в АТ «Укрнафта»	Сучасні HR-практики	Виявлені відхилення
KPI-система	Використання KPI для окремих категорій працівників	Гнучкі KPI та OKR, інтеграція KPI зі стратегією компанії	Переважають кількісні показники
HR-аналітика	Часткове використання ERP та HR-звітності	Data-driven HR, predictive analytics, people analytics	Недостатній рівень HR-аналітики
Automation HR-процесів	Часткова автоматизація HR-процесів	Повна інтеграція HRM-систем та автоматизованого performance management	Наявність окремих ручних HR-процесів
Feedback	Періодичний зворотний зв'язок	Continuous feedback та one-to-one meetings	Недостатня регулярність feedback
Performance review	Щомісячне та річне оцінювання	Безперервний performance review	Формалізація окремих процедур оцінювання
Digital HR	ERP-система та дистанційне навчання «КЛІК»	AI-рішення, HR-аналітика, цифрові HR-платформи	Обмежене використання сучасних digital HR-рішень
Оцінювання soft skills	Часткове врахування soft skills	Компетентнісні моделі та behavioral assessment	Основний акцент на виробничих показниках
Розвиток персоналу	Навчання та кадровий резерв	Індивідуальні траєкторії розвитку та talent management	Недостатня індивідуалізація розвитку працівників

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних АТ «Укрнафта» та [20-22], [26], [27]

В системі оцінювання компанії недостатньо розвинений continuous feedback. Оцінювання має переважно періодичний характер. Тоді як сучасні HR-моделі орієнтовані на постійну комунікацію між керівником та працівником. Міжнародні HR-практики дедалі більше орієнтуються на оцінювання soft skills, talent management та індивідуалізацію професійного розвитку.

Проведений аналіз показав: діюча система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» забезпечує контроль результативності працівників та підтримує функціонування HR-системи підприємства. Але виявлені проблеми свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення. Основними напрямками удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства мають стати:

- підвищення об'єктивності оцінювання;
- розвиток HR-аналітики;
- автоматизація HR-процесів;
- посилення зв'язку оцінювання з професійним розвитком працівників;
- впровадження сучасних digital HR-рішень;
- розвиток системи continuous feedback.

Проведений аналіз діючої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» дозволив виявити низку проблемних аспектів, які потребують подальшого вдосконалення (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Напрями удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Виявлена проблема	Напрямок удосконалення	HR-рішення
Формалізація оцінювання	Підвищення гнучкості системи оцінювання	Впровадження continuous feedback та performance review
Переважаючі кількісні КРІ	Розширення системи критеріїв оцінювання	Додавання оцінювання soft skills та командної взаємодії
Недостатній розвиток HR-аналітики	Перехід до data-driven HR	Використання HR dashboards та predictive analytics
Часткова автоматизація HR-процесів	Розширення digital HR	Інтеграція HRM-систем та автоматизованої аналітики
Недостатня індивідуалізація розвитку	Персоналізація HR-процесів	Індивідуальні плани розвитку працівників
Обмежений feedback	Розвиток внутрішніх HR-комунікацій	One-to-one meetings та регулярний feedback
Кадрове старіння персоналу	Розвиток кадрового резерву	Talent management та програми для молодих спеціалістів
Високе навантаження на HR-службу	Оптимізація HR-процесів	HR automation та цифровізація документообігу

Джерело: розроблено автором

Актуальними для підприємства є питання розвитку HR-аналітики, підвищення об'єктивності оцінювання, автоматизації HR-процесів та впровадження більш гнучких моделей управління ефективністю персоналу. Одним із головних напрямків вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства є розвиток HR-аналітики та використання data-driven HR-підходів. Підприємству доцільно розширити використання аналітичних HR-інструментів для:

- прогнозування кадрових ризиків;
- оцінювання залученості персоналу;
- аналізу ефективності команд;
- моніторингу результативності працівників;
- формування кадрового резерву.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання KPI-системи	Формалізація окремих процедур оцінювання
Наявність системи управління ефективністю (CUE)	Недостатній рівень HR-аналітики
Використання ERP-системи	Обмежене використання continuous feedback
Розвинена структура HR-підрозділів	Переважають кількісні KPI
Низький рівень плинності кадрів	Часткова суб'єктивність оцінювання
Корпоративні програми навчання та розвитку	Недостатня індивідуалізація розвитку персоналу
Цифрове навчання персоналу	Неповна автоматизація окремих HR-процесів
Соціальна підтримка працівників	Кадрове старіння персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток HR-аналітики	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Впровадження AI-рішень у HR	Мобілізація персоналу
Подальша цифровізація HR-процесів	Підвищене кадрове навантаження
Розвиток talent management	Ризики професійного вигорання
Впровадження continuous feedback	Втрата частини кадрового потенціалу
Автоматизація performance review	Нестабільність зовнішнього середовища
Розвиток кадрового резерву	Зростання конкуренції за персонал
Інтеграція сучасних digital HR-рішень	Посилення кадрових ризиків у воєнний період

Джерело: розроблено автором

Не зважаючи на використання ERP-системи, окремі процеси оцінювання персоналу потребують більш глибокої цифрової інтеграції та автоматизованої аналітичної підтримки. SWOT-аналіз демонструє: система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» має достатньо високий рівень розвитку та містить низку сучасних HR-інструментів. Зокрема KPI, ERP-систему, систему управління ефективністю та цифрові платформи навчання персоналу. Але існують слабкі сторони: необхідність подальшого вдосконалення системи оцінювання персоналу у напрямі розвитку HR-аналітики, автоматизації HR-процесів, підвищення об'єктивності оцінювання та впровадження сучасних моделей continuous feedback і performance management.

Одне з найважливіших сходинок займає розвиток digital HR та talent management. Так як відбувається кадрове старіння персоналу, мобілізаційні процеси та дефіцит окремих спеціалістів. Усе перераховане формує додаткові ризики для стабільного функціонування HR-системи підприємства.

Отже, вдосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» повинно спрямуватись на розвиток цифрових HR-технологій, підвищення об'єктивності оцінювання, автоматизацію HR-процесів, впровадження сучасних моделей управління ефективністю. Визначені напрями вдосконалення формують основу для розроблення практичних рекомендацій та проектних рішень.

Висновки до розділу 2

В другому розділі роботи проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Укрнафта». Досліджено кадровий потенціал підприємства, особливості системи управління персоналом та діючу систему оцінювання ефективності працівників. В результаті аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено: АТ «Укрнафта» є одним із найбільших підприємств нафтогазової галузі України з масштабною виробничою структурою, кадровим потенціалом та високим рівнем економічного впливу на ринок. Підприємство характеризується значними обсягами доходу, високим рівнем активів.

З дослідження кадрового потенціалу бачимо, що в структурі персоналу переважають виробничі та інженерно-технічні працівники. Тенденція відповідає специфіці діяльності підприємства. Для кадрової структури компанії характерні низький рівень плинності кадрів, значна частка працівників середнього віку та високі вимоги до професійної кваліфікації персоналу.

Аналіз використання трудових ресурсів підтвердив позитивну динаміку продуктивності праці. А також достатньо високий рівень ефективності використання персоналу. Та в той самий час встановлено, що на діяльності HR-системи негативно відбиваються фактори воєнного стану, мобілізація працівників, кадрове старіння та необхідність подальшої цифровізації HR-процесів. В ході дослідження встановлено: АТ «Укрнафта» використовує сучасні елементи HR-менеджменту. Зокрема систему управління ефективністю (CUE), KPI-орієнтоване оцінювання, ERP-систему, цифрове навчання, програми професійного розвитку персоналу. Позитивними характеристиками HR-політики підприємства є комплексний підхід до мотивації працівників, розвиток корпоративного навчання. Також варто згадати про підтримку кадрового резерву та наявність програм соціальної підтримки персоналу.

Проведений аналіз системи оцінювання персоналу дозволив виявити низку проблемних аспектів. Основними серед них є: формалізація окремих процедур оцінювання, недостатній рівень HR-аналітики, переважання кількісних KPI, обмежене використання continuous feedback, недостатня індивідуалізація оцінювання та неповна автоматизація окремих HR-процесів. Виявлені проблеми впливають на мотивацію працівників, рівень їх залученості. Кадрове старіння персоналу та дефіцит окремих спеціалістів формують додаткові ризики.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність вдосконалення системи оцінювання ефективності персоналу АТ «Укрнафта» на основі сучасних цифрових HR-технологій та розвитку аналітичних HR-інструментів.

З НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРНАФТА»)

3.1. Розроблення системи оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства

Результати аналізу проведеного у другому розділі показали: діюча система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» загалом забезпечує контроль результативності працівників та підтримує функціонування основних HR-процесів підприємства. Але сучасні умови функціонування компанії, кадрові ризики, вплив воєнного стану створюють потребу у подальшій модернізації системи оцінювання персоналу. Необхідність удосконалення HR-системи АТ «Укрнафта» обумовлена низкою факторів:

- формалізацією окремих процедур оцінювання;
- недостатнім рівнем HR-аналітики;
- переважанням кількісних KPI;
- обмеженим використанням continuous feedback;
- недостатньою інтеграцією оцінювання з професійним розвитком працівників;
- кадровим старінням персоналу;
- потребою у розвитку digital HR.

АТ «Укрнафта» також необхідно забезпечити кадрову стабільність та підвищити ефективність управління персоналом в умовах воєнного стану, мобілізації працівників і дефіциту окремих спеціалістів. Основною метою удосконалення системи оцінювання персоналу є формування сучасної HR-системи. Система забезпечить:

- підвищення об'єктивності оцінювання;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення рівня залученості персоналу;

- розвиток кадрового резерву;
- посилення зв'язку між результатами оцінювання та мотивацією;
- автоматизацію HR-процесів;
- розвиток data-driven HR-management.

Запропонована концепція удосконалення системи оцінювання персоналу повинна базуватися на таких принципах:

- системності;
- прозорості оцінювання;
- об'єктивності;
- цифровізації HR-процесів;
- безперервного feedback;
- орієнтації на розвиток персоналу;
- інтеграції оцінювання зі стратегічними цілями підприємства.

Особливістю запропонованої концепції є її орієнтація на формування сучасної системи управління ефективністю персоналу. Не лише на контроль результативності працівників. Вона поєднує KPI, HR-аналітику, digital HR-рішення та розвиток професійних компетенцій працівників. Важливим елементом є ще забезпечення її взаємозв'язку зі стратегічними цілями АТ «Укрнафта». Система оцінювання повинна сприяти:

- підвищенню ефективності виробничих процесів;
- зростанню продуктивності праці;
- розвитку кадрового потенціалу;
- забезпеченню кадрової стабільності;
- підтримці цифрової трансформації підприємства;
- підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Для більш наочного відображення основних елементів запропонованої концепції доцільно представити механізм удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» у вигляді схеми (рис. 3.1)

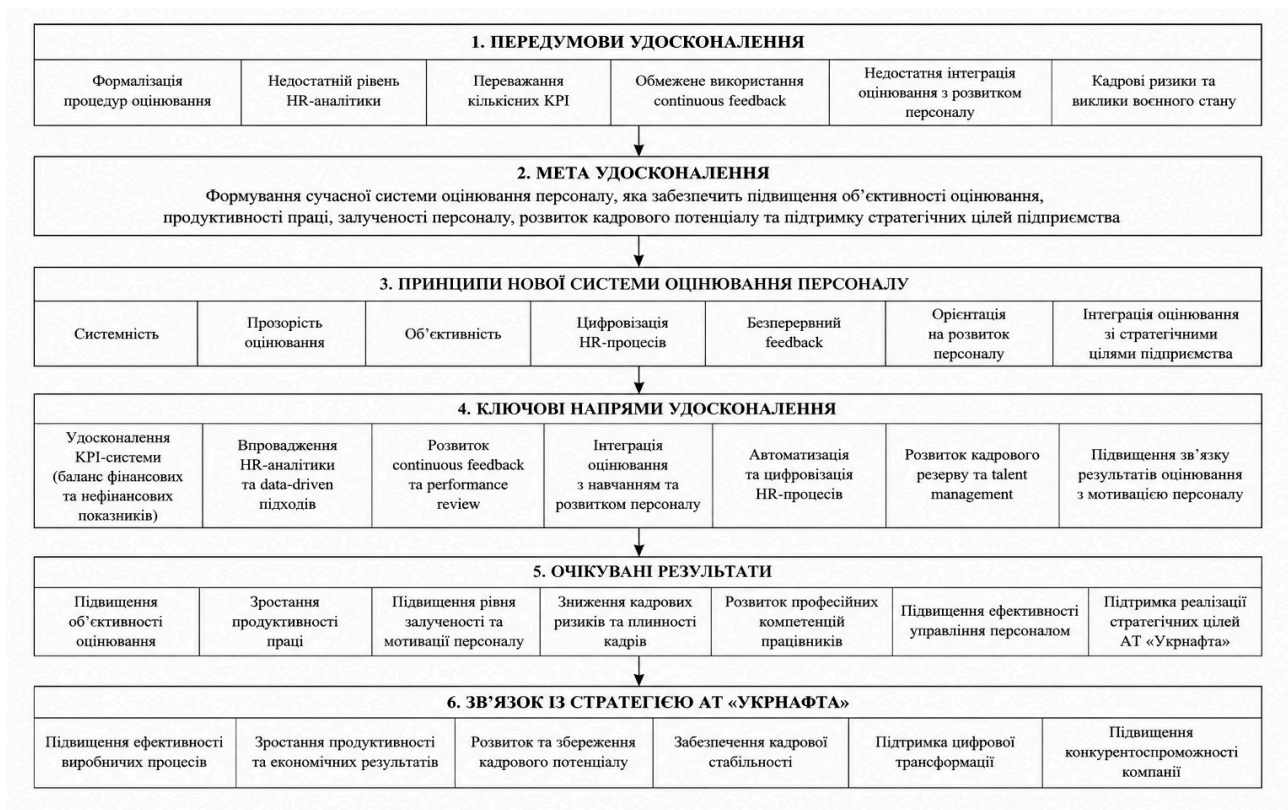


Рисунок 3.1 – Механізм удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором

Концепція передбачає поєднання сучасних HR-підходів, цифрових технологій та аналітичних інструментів. Усе для формування більш гнучкої, прозорої та ефективної системи оцінювання персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрнафта» підвищити ефективність управління людськими ресурсами, знизити кадрові ризики та забезпечити розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Система оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» значною мірою базується на використанні KPI та оцінюванні результативності працівників через ERP-систему - показав проведений у другому розділі аналіз. В той же час діюча система має низку недоліків. Вони в свою чергу знижують ефективність управління персоналом; обмежують можливості використання KPI як інструменту стратегічного HR-менеджменту. Серед основних недоліків чинної KPI-системи АТ «Укрнафта» доцільно виділити:

- переважання кількісних показників над якісними;
- недостатній рівень оцінювання soft skills;
- обмежене використання командних KPI;
- недостатню інтеграцію KPI із розвитком персоналу;
- формальний характер окремих показників;
- відсутність єдиного підходу до оцінювання різних категорій працівників;
- недостатній рівень використання HR-аналітики.

Під час воєнного стану та кадрових ризиків підприємство потребує більш гнучкої системи оцінювання. Система має дозволяти не лише контролювати виконання виробничих показників. А підтримувати залученість персоналу, професійний розвиток працівників та ефективність командної взаємодії. У зв'язку з цим пропонується впровадження удосконаленої KPI-системи. Система передбачає:

- поєднання кількісних і якісних показників;
- диференціацію KPI залежно від категорії персоналу;
- інтеграцію HR-KPI та KPI розвитку персоналу;
- оцінювання soft skills;
- використання командних KPI;
- поєднання KPI із системою continuous feedback;
- підвищення ролі цифрової HR-аналітики.

Особливістю запропонованої системи є орієнтація на розвиток кадрового потенціалу підприємства та підтримку стратегічних цілей АТ «Укрнафта». А не лише на оцінювання результатів праці.

Для різних категорій працівників підприємства доцільно використовувати окремі групи KPI, що враховують специфіку функціональних обов'язків, рівень відповідальності та вплив на результати діяльності підприємства (табл. 3.1). Запропонована система KPI дозволяє забезпечити більш комплексне оцінювання персоналу.

Таблиця 3.1 – Запропонована система KPI для персоналу АТ «Укрнафта»

Категорія персоналу	Група KPI	Основні показники	Метод оцінювання	Питома вага, %
Керівники	Стратегічні KPI	Виконання виробничих планів, економічні результати, ефективність підрозділу	Аналіз результатів діяльності підрозділу	40
	Управлінські KPI	Якість управлінських рішень, виконання KPI команди	Performance review	25
	KPI розвитку персоналу	Розвиток кадрового резерву, навчання працівників	HR-аналітика	15
	Soft skills KPI	Лідерство, комунікація, командна взаємодія	360° feedback	20
Інженерно-технічний персонал	Виробничі KPI	Виконання виробничих завдань, дотримання технологічних норм	ERP-моніторинг	45
	KPI якості	Якість виконаних робіт, відсутність порушень	Оцінка керівника	25
	KPI безпеки	Дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки	Внутрішній контроль	15
	KPI розвитку	Участь у навчанні, підвищення кваліфікації	HR-звітність	15
Робітники	KPI продуктивності	Виконання норм виробітку	ERP та виробничі звіти	50
	KPI якості робіт	Якість виконання виробничих операцій	Контроль керівника	20
	KPI трудової дисципліни	Дотримання графіка роботи, відсутність порушень	HR-облік	15
	KPI безпеки праці	Виконання правил охорони праці	Внутрішній аудит	15
HR-персонал	HR-KPI	Рівень плинності кадрів, швидкість закриття вакансій	HR-аналітика	35
	KPI розвитку персоналу	Рівень навчання та розвитку працівників	HR-звітність	25
	KPI залученості	Рівень engagement персоналу	Опитування персоналу	20
	KPI цифровізації HR	Рівень автоматизації HR-процесів	HR dashboard	20
Команди / підрозділи	Team KPI	Досягнення цілей підрозділу	Аналіз командних результатів	50
	KPI взаємодії	Рівень міжфункціональної взаємодії	Feedback-система	25
	KPI інноваційності	Ініціативність та участь у вдосконаленні процесів	Оцінка керівництва	25

Джерело: складено автором

Запропонована система KPI враховує професійний розвиток працівників, рівень командної взаємодії, soft skills і ефективність управлінських рішень. Використання HR-аналітики, ERP-систем та feedback-механізмів допомагає підвищити прозорість оцінювання. Крім того також автоматизувати HR-процеси та сформувавши data-driven підхід до управління персоналом. Для підприємства масштабу АТ «Укрнафта» (понад 20 тис. працівників), яке має складну виробничу структуру цифровізація HR-процесів є необхідною умовою забезпечення стабільності системи управління персоналом. Надзвичайно важливим є data-driven HR-підхід. Він передбачає використання аналітичних даних для прийняття кадрових рішень, оцінювання продуктивності, прогнозування плинності кадрів.

Вдосконалення системи доцільно реалізовувати шляхом інтеграції HRM-систем, HR-аналітики, dashboard-звітності та AI-інструментів у єдине цифрове середовище підприємства. Так буде забезпечено прозорість оцінювання, автоматизацію розрахунку KPI, швидкий доступ до інформації. Цифрові HR-рішення дозволять АТ «Укрнафта» перейти від формального оцінювання персоналу до сучасної інтегрованої системи performance management. Впровадження HR-аналітики та predictive analytics також забезпечить можливість своєчасного виявлення кадрових ризиків, прогнозування плинності кадрів. Використання dashboard-систем та автоматизованих KPI також дозволить керівникам оперативно контролювати результати діяльності персоналу. Крім цього - ще аналізувати ефективність роботи підрозділів і швидше приймати управлінські рішення. Цифровізація HR-процесів стане причиною підвищення прозорості оцінювання, зростання довіри працівників до системи мотивації та формування сучасної корпоративної культури (табл. 3.2). На підприємстві переважає формалізований підхід до оцінювання результативності працівників. Такий висновок ми отримали під час аналізу діючої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». Основний акцент робиться на виконанні KPI та фіксації кількісних показників у ERP-системі. Тоді як регулярний зворотний зв'язок, індивідуальний розвиток працівників реалізуються недостатньо системно.

Таблиця 3.2 – Запропоновані digital HR-рішення для АТ «Укрнафта»

Digital HR-рішення	Сутність впровадження	Практичне застосування в АТ «Укрнафта»	Очікуваний результат
HRM-система	Єдина цифрова система управління персоналом	Централізоване ведення кадрових даних, KPI, оцінювання та розвитку персоналу	Підвищення швидкості HR-процесів та зменшення адміністративного навантаження
Автоматизація KPI-оцінювання	Автоматичний розрахунок показників ефективності	Формування та моніторинг KPI в ERP-системі	Зниження суб'єктивності оцінювання
HR-аналітика	Аналіз кадрових показників у режимі реального часу	Контроль плинності кадрів, продуктивності, ефективності навчання	Підвищення якості кадрових рішень
Dashboard-звітність	Візуалізація HR-показників	Формування інтерактивних панелей для керівників	Оперативний контроль ефективності персоналу
Data-driven HR	Прийняття рішень на основі аналітичних даних	Аналіз причин звільнень, ефективності підрозділів, кадрових ризиків	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
AI в HR	Використання алгоритмів штучного інтелекту	Аналіз результативності працівників та прогнозування ризиків	Оптимізація HR-процесів
Predictive analytics	Прогнозування кадрових тенденцій	Прогноз плинності кадрів, дефіциту персоналу, ризику вигорання	Зниження кадрових втрат
Digital feedback	Електронний зворотний зв'язок	Онлайн-оцінювання роботи працівників та керівників	Підвищення рівня комунікації та залученості
E-learning платформа	Цифрове навчання персоналу	Онлайн-курси, тестування, навчальні модулі	Розвиток професійних компетенцій працівників
360° feedback	Багатоканальне оцінювання працівників	Оцінювання працівника керівником, колегами та підлеглими	Комплексна оцінка soft skills та командної взаємодії

Джерело: складено автором

Для підприємства масштабу АТ «Укрнафта» необхідно імплементувати систему continuous feedback та performance review. Вона передбачає постійний зворотний зв'язок між керівником і працівником, регулярний аналіз результатів діяльності, коригування KPI. На відміну від традиційної моделі оцінювання continuous feedback орієнтований ще на підтримку професійного розвитку персоналу та покращення комунікації в колективі. Важливою складовою нової

системи мають стати one-to-one meetings – регулярні індивідуальні зустрічі керівника з працівником. Такі зустрічі дозволяють обговорювати результати роботи, труднощі, рівень навантаження. Крім оцінювання результативності система performance review повинна включати оцінювання soft skills працівників (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Запропонована система continuous feedback та performance review в АТ «Укрнафта»

Етап	Зміст
Постановка цілей KPI	Формування індивідуальних KPI відповідно до стратегічних цілей підприємства та функцій працівника
Щомісячний feedback	Регулярний зворотний зв'язок між керівником і працівником щодо результатів роботи, проблем та досягнень
Аналіз результатів	Оцінювання виконання KPI, аналіз продуктивності праці та якості виконання завдань
One-to-one meetings	Індивідуальні зустрічі керівника з працівником для обговорення розвитку, навантаження та мотивації
Quarterly review	Квартальний перегляд результатів діяльності та коригування KPI відповідно до змін умов роботи
Coaching	Підтримка працівників через наставництво, професійні консультації та розвиток компетенцій
Development plan	Формування індивідуального плану навчання та професійного розвитку працівника
Soft skills assessment	Оцінювання командної роботи, комунікацій, відповідальності та адаптивності персоналу
Career review	Аналіз перспектив кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву
Digital feedback tools	Використання цифрових платформ для автоматизації feedback та performance review

Джерело: складено автором

Запропонована система continuous feedback дозволить АТ «Укрнафта» перейти від періодичного формального оцінювання до моделі безперервного управління ефективністю персоналу. Так вона сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку корпоративної культури, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню більш прозорої системи управління результативністю (рис. 3.2).

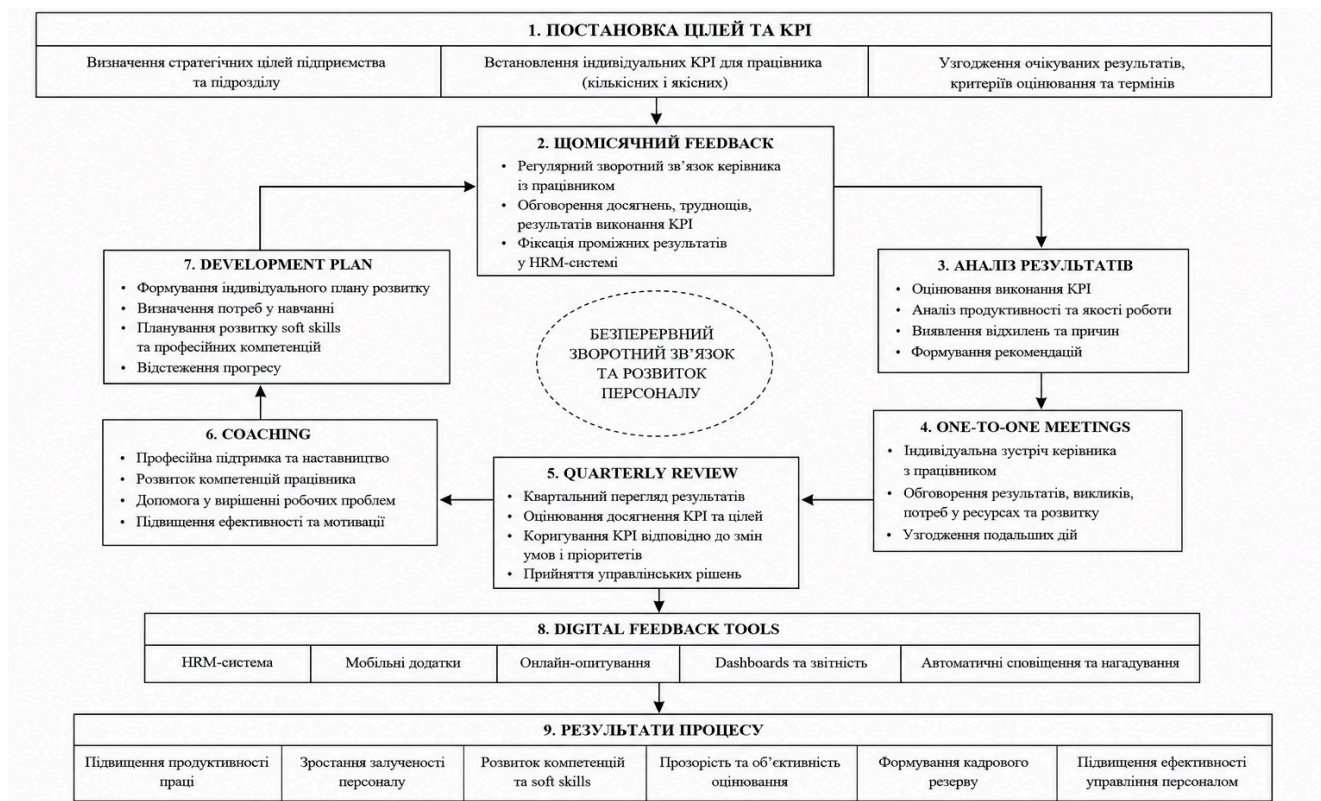


Рисунок 3.2 – Процес continuous feedback у системі оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором

Важливим для підприємства буде поєднання performance review з системою навчання і розвитку персоналу. Завдяки цьому результати оцінювання використовуватимуться для формування індивідуальних програм розвитку, кадрового резерву і планування кар'єрного зростання. А не лише для контролю діяльності працівників.

Узагальнення запропонованих заходів дозволяє сформувати комплексну модель удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». Складена модель поєднує сучасні HR-підходи, цифрові технології та інструменти управління ефективністю персоналу. Базується на інтеграції КРІ-системи, HR-аналітики, digital HR-рішень, continuous feedback та talent management в одну систему управління результативністю працівників (рис. 3.3).

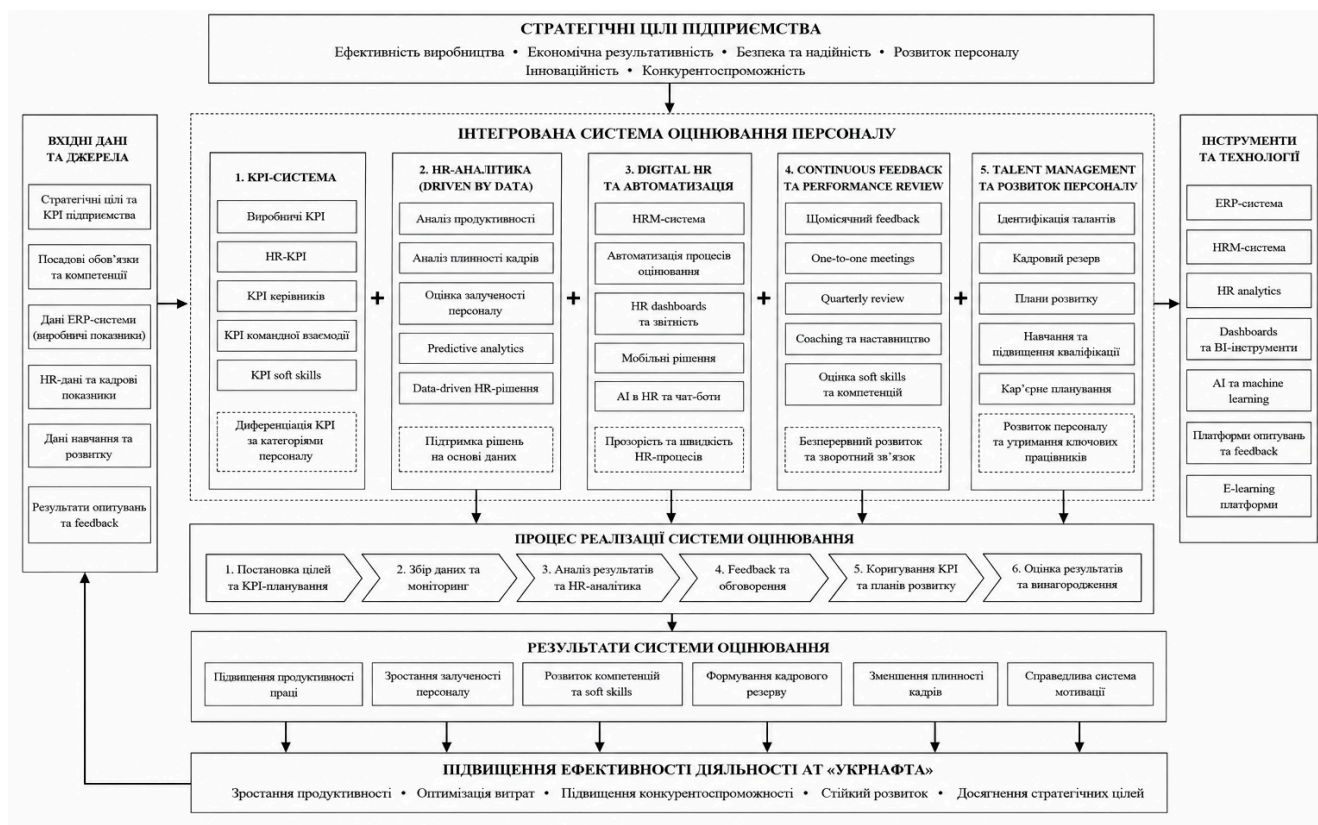


Рисунок 3.3 – Модель удосконаленої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором

Особливістю запропонованої моделі є її орієнтація не лише на контроль результатів роботи. А й на постійний розвиток персоналу; підвищення рівня залученості працівників; формування кадрового резерву підприємства. Основними у роботі системи будуть автоматизація HR-процесів та використання data-driven підходу до прийняття управлінських рішень. Отже впровадження удосконаленої системи оцінювання дозволить забезпечити прозорість оцінювання, підвищити об'єктивність KPI, скоротити суб'єктивний вплив під час оцінювання персоналу. І що найважливіше - посилити взаємозв'язок між індивідуальними результатами працівників і стратегічними цілями підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих у третьому розділі заходів потребує відповідного ресурсного забезпечення та формування бюджету впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу. Для АТ «Укрнафта» модернізація HR-системи повинна передбачати не лише оновлення підходів до оцінювання працівників, а й цифровізацію HR-процесів, розвиток HR-аналітики, автоматизацію KPI та впровадження сучасних digital HR-рішень. З огляду на масштаби діяльності підприємства та чисельність персоналу, витрати на впровадження удосконаленої системи оцінювання повинні бути економічно обґрунтованими, реалістичними та орієнтованими на довгостроковий ефект для підприємства. Для АТ «Укрнафта» доцільним є поетапне впровадження запропонованих заходів із використанням уже існуючої ERP-інфраструктури підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Захід	Характеристика витрат	Вартість, тис. грн
Впровадження HRM-модуля	Інтеграція HR-функцій в ERP-систему	950
HR-аналітика та dashboards	Розроблення HR-звітності та аналітичних панелей	420
Автоматизація KPI-системи	Налаштування KPI-моніторингу та digital performance review	610
Digital feedback-system	Онлайн-система feedback та one-to-one meetings	280
Predictive analytics	Аналітика кадрових ризиків та прогнозування плинності	340
Навчання HR-персоналу	Підготовка HR-фахівців до роботи з новою системою	210
Навчання керівників	Навчання performance management та feedback	320
Розроблення competency-model	Формування моделі soft skills та компетенцій	180
Digital learning integration	Інтеграція системи навчання з HRM-платформою	260
Технічна підтримка та адміністрування	Налаштування та супровід HR-системи	230

Джерело: складено автором на основі ринкових цін HRM-рішень, ERP-інтеграції та HR-консалтингу [32–35]

Проведені розрахунки показують, що загальна вартість впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу для АТ «Укрнафта» становитиме близько 3,85 млн грн. Для підприємства такого масштабу даний обсяг інвестицій є економічно обґрунтованим, оскільки витрати спрямовані на довгострокове підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Найбільшу частку витрат становлять:

- впровадження HRM-модуля;
- автоматизація KPI-системи;
- розвиток HR-аналітики.

До витрат на впровадження HRM-модуля входять:

- інтеграція HR-функцій у корпоративну ERP-систему підприємства;
- налаштування електронних карток працівників;
- автоматизація кадрового документообігу;
- створення цифрової бази персоналу;
- налаштування модулів оцінювання персоналу;
- інтеграція KPI-моніторингу;
- тестування функціоналу системи;
- технічне впровадження та запуск HRM-платформи.

До витрат на HR-аналітику та dashboards входять:

- розроблення HR-аналітичних панелей;
- налаштування автоматичної HR-звітності;
- створення системи моніторингу KPI;
- формування аналітики продуктивності персоналу;
- налаштування візуалізації HR-показників;
- інтеграція даних із ERP та HRM-систем;
- створення управлінських звітів для керівництва;
- налаштування системи контролю плинності кадрів.

До витрат на автоматизацію KPI-системи входять:

- налаштування digital performance review;
- автоматизація процесу оцінювання персоналу;

- створення електронної системи KPI-моніторингу;
- розроблення шаблонів оцінювання;
- інтеграція KPI з HRM-системою;
- налаштування автоматичного формування звітів;
- створення системи контролю виконання KPI;
- технічне супроводження KPI-платформи.

До витрат на digital feedback-system входять:

- створення онлайн-платформи зворотного зв'язку;
- впровадження one-to-one meetings;
- автоматизація feedback-процесів;
- налаштування регулярних опитувань персоналу;
- формування електронних форм оцінювання;
- інтеграція feedback-system із HRM-платформою;
- розроблення системи моніторингу залученості працівників.

До витрат на predictive analytics входять:

- впровадження аналітики кадрових ризиків;
- розроблення моделей прогнозування плинності кадрів;
- автоматизований аналіз продуктивності працівників;
- прогнозування кадрового дефіциту;
- створення системи раннього виявлення HR-ризиків;
- налаштування data-driven HR-аналітики;
- інтеграція predictive analytics у HRM-систему.

До витрат на навчання HR-персоналу входять:

- навчання HR-фахівців роботі з HRM-системою;
- підготовка персоналу до роботи з digital HR-інструментами;
- навчання використанню HR-аналітики;
- освоєння KPI-моніторингу;
- тренінги з performance management;
- навчання роботі з dashboards та HR-звітністю;
- методичні матеріали та внутрішні інструкції;

- консультаційна підтримка під час впровадження системи.

До витрат на навчання керівників входять:

- тренінги з performance management;
- навчання проведенню performance review;
- розвиток навичок регулярного feedback;
- навчання роботі з KPI-системою;
- тренінги з управління ефективністю команд;
- розвиток soft skills керівників;
- навчання проведенню one-to-one meetings;
- формування навичок data-driven management.

До витрат на розроблення competency-model входять:

- формування моделі soft skills;
- розроблення профілів компетенцій;
- визначення поведінкових індикаторів;
- створення моделей компетентностей за категоріями персоналу;
- інтеграція competency-model у систему оцінювання;
- розроблення критеріїв оцінювання персоналу;
- адаптація competency-model до специфіки АТ «Укрнафта».

До витрат на digital learning integration входять:

- інтеграція системи навчання з HRM-платформою;
- створення електронної системи навчання;
- автоматизація внутрішнього навчання;
- налаштування дистанційних курсів;
- інтеграція системи оцінювання результатів навчання;
- формування електронної бази навчальних матеріалів;
- створення системи контролю розвитку персоналу.

До витрат на технічну підтримку та адміністрування входять:

- супровід HRM-системи після запуску;
- технічне адміністрування платформи;
- оновлення програмного забезпечення;

- резервне копіювання HR-даних;
- підтримка користувачів системи;
- усунення технічних помилок;
- інформаційна безпека HR-системи;
- консультаційний супровід підрозділів підприємства.

Для підприємств нафтогазової галузі ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на виробничі результати, швидкість прийняття управлінських рішень, стабільність кадрового складу та рівень використання трудового потенціалу. Тому оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів є важливою складовою обґрунтування доцільності модернізації HR-системи підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження HR-заходів в АТ «Укрнафта»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5 149,2	5 406,7	+257,5
Плинність персоналу, %	2,0	1,5	-0,5 п.п.
Час проведення оцінювання персоналу	100 %	70 %	-30 %
Рівень автоматизації HR-процесів	55 %	85 %	+30 п.п.
Рівень залученості персоналу	68 %	78 %	+10 п.п.
Частка digital HR-процесів	45 %	80 %	+35 п.п.
Час підготовки HR-звітності	100 %	60 %	-40 %
Рівень використання HR-аналітики	Низький	Високий	Покращення
Якість кадрових рішень	Середня	Висока	Покращення
Рівень feedback між керівником і працівником	Нерегулярний	Системний	Покращення

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

У результаті впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу прогнозується:

- зростання продуктивності праці;
- скорочення часу оцінювання працівників;
- зниження адміністративного навантаження на HR-службу;
- зменшення плинності кадрів;

- підвищення рівня залученості персоналу;
- покращення якості кадрових рішень.

Проведені розрахунки показують, що одним із ключових результатів реалізації запропонованих HR-заходів стане підвищення продуктивності праці персоналу. Прогнозується, що завдяки автоматизації HR-процесів, удосконаленню KPI-системи та впровадженню continuous feedback продуктивність праці зросте приблизно на 5 %, що для АТ «Укрнафта» є суттєвим економічним результатом.

Важливим ефектом також стане скорочення плінності кадрів із 2,0 % до 1,5 %. Це дозволить підприємству знизити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також зменшити кадрові ризики у виробничих підрозділах.

Автоматизація HR-процесів та впровадження HR-аналітики дозволять скоротити час проведення оцінювання персоналу приблизно на 30 %, а час формування HR-звітності – на 40 %. Це забезпечить зниження адміністративного навантаження на HR-службу та підвищить оперативність прийняття управлінських рішень.

Запровадження системи continuous feedback та digital HR-рішень також позитивно вплине на рівень залученості працівників. Очікується покращення внутрішніх комунікацій, підвищення прозорості оцінювання та посилення взаємозв'язку між результатами праці, мотивацією та професійним розвитком персоналу.

Одним із ключових результатів упровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу є підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Використання автоматизованої KPI-системи, HR-аналітики, digital HR-рішень та continuous feedback дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити координацію роботи персоналу та посилити контроль за результатами діяльності працівників.

Для оцінки економічного ефекту визначимо прогностичний приріст продуктивності праці після впровадження запропонованих HR-заходів. Продуктивність праці визначається за формулою:

$$ПП = \frac{Д}{Ч} \quad (3.1)$$

де:

ПП – продуктивність праці;

Д – чистий дохід підприємства;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу.

За даними АТ «Укрнафта» у 2025 році:

- чистий дохід підприємства – 99 586 714 тис. грн;
- чисельність персоналу – 20 663 особи.

Тоді фактична продуктивність праці становить:

$$ПП = \frac{99586714}{20663} = 4820,5 \text{ тис. грн / особу}$$

У результаті впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу прогнозується зростання продуктивності праці на 5 % (табл. 3.6). Тоді прогнозний показник продуктивності праці становитиме:

$$ПП_{\text{прогноз}} = 4820,5 \times 1,05 = 5061,5 \text{ тис. грн / особу}$$

Таблиця 3.6 – Розрахунок приросту продуктивності праці після впровадження HR-заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	99 586 714	104 566 050	+4 979 336
Чисельність персоналу, осіб	20 663	20 663	—
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 820,5	5 061,5	+241,0
Темп приросту продуктивності праці, %	—	—	+5,0

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Отримані результати свідчать, що впровадження сучасної системи оцінювання персоналу дозволить забезпечити приріст продуктивності праці

приблизно на 241 тис. грн на одного працівника. Для підприємства масштабу АТ «Укрнафта» це формує суттєвий економічний ефект та позитивно впливає на загальну результативність діяльності компанії.

Другим важливим результатом удосконалення HR-системи є зниження плинності кадрів. Впровадження регулярного feedback, системи performance review, розвитку soft skills та прозорості KPI-моделі дозволить підвищити рівень залученості персоналу та зменшити кількість звільнень. Економічний ефект від зниження плинності кадрів визначимо за формулою:

$$E_{\text{пл}} = (K_{\text{до}} - K_{\text{після}}) \times V_{\text{найму}} \quad (3.2)$$

де:

$K_{\text{до}}$ – кількість звільнень до впровадження;

$K_{\text{після}}$ – кількість звільнень після впровадження;

$V_{\text{найму}}$ – середні витрати на заміну одного працівника.

У 2025 році:

- плинність персоналу – 2 %;
- чисельність персоналу – 20 663 особи.

Кількість звільнень до впровадження:

$$20663 \times 0,02 = 413 \text{ осіб}$$

Після впровадження прогнозується зниження плинності до 1,5 %:

$$20663 \times 0,015 = 310 \text{ осіб}$$

Скорочення кількості звільнень:

$$413 - 310 = 103 \text{ особи}$$

Середні витрати на заміну одного працівника (пошук, адаптація, навчання, адміністративні витрати) орієнтовно становлять 45 тис. грн (табл. 3.7). Тоді економічний ефект дорівнює:

$$E_{\text{пл}} = 103 \times 45000 = 4635000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.7 – Розрахунок економії від зниження плинності кадрів

Показник	Значення
Чисельність персоналу, осіб	20 663
Плинність персоналу до впровадження, %	2,0
Плинність персоналу після впровадження, %	1,5
Кількість звільнень до впровадження, осіб	413
Кількість звільнень після впровадження, осіб	310
Скорочення кількості звільнень, осіб	103
Середні витрати на заміну одного працівника, грн	45 000
Економія від зниження плинності кадрів, грн	4 635 000

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Отже, результати розрахунків свідчать, що впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу дозволить АТ «Укрнафта» не лише підвищити продуктивність праці, а й отримати прямий економічний ефект від зниження плинності кадрів у розмірі понад 4,6 млн грн на рік.

Для АТ «Укрнафта» автоматизація оцінювання персоналу, KPI-форм, dashboards та feedback-процесів дає змогу скоротити час на ручне заповнення, узгодження та перевірку результатів оцінювання. Формула:

$$E_{\text{час}} = T \times ЗП \quad (3.3)$$

де:

$E_{\text{час}}$ – економія витрат часу, грн;

T – кількість зекономлених годин;

$ЗП$ – середня погодинна вартість праці відповідальних працівників.

Для розрахунку приймаємо, що до HR-оцінювання залучено близько 80 HR-фахівців, HR бізнес-партнерів та відповідальних менеджерів, а автоматизація дозволяє скоротити в середньому 60 годин ручної роботи на одного працівника на рік.

$$T = 80 \times 60 = 4800 \text{ год.}$$

Середня погодинна вартість праці приймається на рівні 220 грн/год.

$$E_{\text{час}} = 4800 \times 220 = 1056000 \text{ грн}$$

Отже, очікувана економія часу HR-процесів становитиме 1,056 млн грн на рік. Для узагальнення економічного результату враховано три основні джерела ефекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Три основні джерела ефекту

Джерело економічного ефекту	Сума, грн
Економія від зниження плинності кадрів	4 635 000
Економія часу HR-процесів	1 056 000
Скорочення адміністративних витрат на документообіг, ручну перевірку KPI та дублювання HR-операцій	450 000
Загальний економічний ефект	6 141 000

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Загальні витрати на впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу становлять 3 850 000 грн. Формула ROI:

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Проведемо розрахунок:

$$ROI = \frac{6141000 - 3850000}{3850000} \times 100 \% = 59,5\%$$

Отже, ROI HR-проєкту становить 59,5%, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Проєкт не лише покриває витрати на впровадження, а й забезпечує додатковий економічний ефект у розмірі 1,066 млн грн протягом року. Важливим етапом оцінювання економічної ефективності впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу є визначення терміну окупності інвестицій. Даний показник дозволяє оцінити, за який період часу підприємство компенсує витрати на реалізацію HR-проєкту за рахунок отриманого економічного ефекту. Термін окупності визначається за формулою:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{\text{Витрати}}{\text{Річний ефект}} \quad (3.5)$$

де:

$T_{\text{окуп}}$ – термін окупності проєкту, років;

Витрати – загальна сума інвестицій у впровадження HR-системи;

Річний ефект – очікуваний річний економічний ефект від реалізації заходів.

За результатами попередніх розрахунків:

- загальні витрати на впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу – 3 850 000 грн;
- річний економічний ефект – 6 141 000 грн (табл. 3.9).

Тоді термін окупності становитиме:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{3850000}{6141000} = 0,63 \text{ року}$$

Таблиця 3.9 – Розрахунок терміну окупності HR-проєкту

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження HR-системи, грн	3 850 000
Річний економічний ефект, грн	6 141 000
Термін окупності, років	0,63
Термін окупності, місяців	8

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Для оцінювання економічної доцільності впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу доцільно визначити чисту приведену вартість проєкту (NPV), яка дозволяє оцінити майбутні грошові потоки з урахуванням фактора часу. Ставка дисконтування приймається на рівні 20%, що відповідає середньому рівню ризику інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища (табл. 3.10). Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (3.6)$$

де:

r – ставка дисконтування;

n – період розрахунку.

Таблиця 3.10 – Розрахунок дисконтованого грошового потоку HR-проєкту

<i>Рік</i>	<i>Грошовий потік, грн</i>	<i>Коефіцієнт дисконтування</i>	<i>Дисконтований грошовий потік, грн</i>
0	-3 850 000	1,000	-3 850 000
1	6 141 000	0,833	5 116 000
2	6 141 000	0,694	4 262 000
3	6 141 000	0,579	3 556 000

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу.

Чиста приведена вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum DCF - I \quad (3.7)$$

де:

DCF – дисконтовані грошові потоки;

I – початкові інвестиції.

Проведемо розрахунок:

$$NPV = (5\,116\,000 + 4\,262\,000 + 3\,556\,000) - 3\,850\,000 = 9\,084\,000 \text{ грн}$$

Отримане значення NPV є додатним, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованого HR-проєкту.

Розрахунок індексу прибутковості (PI): індекс прибутковості дозволяє оцінити рівень ефективності інвестиційних вкладень. Формула розрахунку:

$$PI = \frac{\Sigma DCF}{I} \quad (3.8)$$

Підставимо значення:

$$PI = \frac{12934000}{3850000} = 3,36$$

Оскільки значення PI перевищує 1, проєкт є економічно ефективним та інвестиційно привабливим.

Розрахунок дисконтованого строку окупності (DPP): дисконтований строк окупності визначається як відношення початкових інвестицій до дисконтованого грошового потоку першого року. Формула:

$$DPP = \frac{I}{DCF_1} \quad (3.9)$$

Проведемо розрахунок:

$$DPP = \frac{3850000}{5116000} = 0,75$$

Так, вкладені кошти повертаються менш ніж за один рік, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Показники інвестиційної ефективності HR-проєкту

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, грн	3 850 000
Річний економічний ефект, грн	6 141 000
ROI, %	59,5
NPV, грн	9 084 000
PI	3,36
Дисконтований строк окупності, років	0,75
Дисконтований строк окупності, місяців	9

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу.

Прогнозний вплив HR-заходів на фінансові показники АТ «Укрнафта»

Оскільки удосконалення системи оцінювання персоналу спрямоване на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості управління персоналом, очікується позитивний вплив на окремі фінансові показники підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогнозний вплив удосконаленої системи оцінювання персоналу на фінансові показники АТ «Укрнафта»

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження
ROA, %	5,6	6,1
ROE, %	11,2	12,4
NPM, %	5,6	6,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5 149,2	5 406,7
Плинність персоналу, %	2,0	1,5

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу.

Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». Проєкт забезпечує позитивне значення чистої приведеної вартості на рівні 9,084 млн грн, індекс прибутковості становить 3,36, а дисконтований строк окупності не перевищує 9 місяців. Отримані результати свідчать про доцільність

інвестування у розвиток HR-системи підприємства та підтверджують її потенціал щодо підвищення ефективності використання персоналу, покращення кадрової стабільності та зростання загальної результативності діяльності компанії (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Соціальний ефект від удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Напрямок соціального ефекту	Очікуваний результат впровадження
Підвищення залученості персоналу	Формування більшої зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства
Посилення мотивації працівників	Зростання взаємозв'язку між результатами роботи, KPI та винагородою
Розвиток employer brand	Підвищення привабливості АТ «Укрнафта» як роботодавця
Зниження кадрової плинності	Посилення кадрової стабільності та утримання кваліфікованих працівників
Покращення внутрішніх комунікацій	Розвиток системи feedback та one-to-one interaction
Розвиток персоналу	Формування індивідуальних development plans та career tracks
Підвищення прозорості оцінювання	Зменшення суб'єктивності кадрових рішень
Розвиток корпоративної культури	Формування культури відповідальності, результативності та співпраці
Підтримка talent management	Виявлення працівників із високим потенціалом розвитку
Розвиток soft skills	Посилення командної взаємодії та управлінських компетенцій
Підвищення рівня адаптації персоналу	Скорочення періоду адаптації нових працівників
Підвищення HR-зрілості підприємства	Перехід до сучасної data-driven HR-моделі управління

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Отримані результати свідчать, що запропонований HR-проект має достатньо високий рівень економічної ефективності, оскільки термін його окупності становить менше одного року. Для підприємства масштабу АТ «Укрнафта» це є позитивним показником, який підтверджує доцільність інвестування в розвиток сучасної системи управління персоналом. Швидка окупність пояснюється комплексним характером запропонованих заходів, що дозволяють одночасно:

- підвищити продуктивність праці;
- скоротити кадрові втрати;

- знизити адміністративне HR-навантаження;
- оптимізувати процеси оцінювання персоналу;
- покращити якість управлінських рішень.

Окрім економічного ефекту, впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу забезпечить суттєві соціальні результати для АТ «Укрнафта». Соціальна ефективність HR-заходів проявляється у підвищенні рівня залученості працівників, покращенні внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури та зміцненні кадрової стабільності підприємства.

Для підприємств нафтогазової галузі соціальна складова HR-менеджменту має особливе значення, оскільки ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від професійності персоналу, рівня мотивації працівників та стабільності трудового колективу. Запропонована система оцінювання персоналу орієнтована не лише на контроль результатів діяльності, а й на формування сучасної моделі управління людським капіталом, що базується на принципах *transparency management*, *continuous feedback*, *talent development* та *employee engagement*. Результати проведеного аналізу свідчать, що впровадження сучасної системи оцінювання персоналу дозволить суттєво підвищити рівень залученості працівників у діяльність підприємства. Завдяки регулярному *feedback*, прозорим KPI та зрозумілим критеріям оцінювання працівники матимуть чітке розуміння власних цілей, результатів роботи та можливостей професійного розвитку.

Важливим соціальним результатом стане посилення кадрової стабільності підприємства. Зменшення суб'єктивності оцінювання, розвиток *talent management* та побудова системи *career development* сприятимуть утриманню кваліфікованого персоналу та зниженню ризику втрати ключових працівників.

Запропоновані заходи також позитивно вплинуть на формування *employer brand* АТ «Укрнафта». Використання сучасних *digital HR*-рішень, розвиток HR-аналітики та системи *continuous feedback* дозволять підприємству відповідати сучасним вимогам ринку праці та підвищити конкурентоспроможність у сфері залучення персоналу (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Комплексна оцінка ефективності удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта»

Напрямок ефекту	Очікуваний результат
Економічний ефект	Підвищення продуктивності праці, скорочення HR-витрат, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Організаційний ефект	Підвищення ефективності HR-процесів, автоматизація оцінювання персоналу, скорочення часу обробки HR-даних, покращення якості управлінських рішень
Соціальний ефект	Підвищення рівня залученості персоналу, посилення мотивації працівників, розвиток корпоративної культури, покращення внутрішніх комунікацій
Стратегічний ефект	Підвищення кадрової стабільності, розвиток talent management, формування кадрового резерву, посилення конкурентоспроможності підприємства
Digital HR-ефект	Розвиток HR-аналітики, впровадження data-driven HR-management, інтеграція digital HR-рішень та ERP-систем
Управлінський ефект	Підвищення прозорості KPI, зменшення суб'єктивності оцінювання, посилення контролю результативності працівників
Репутаційний ефект	Посилення employer brand АТ «Укрнафта», підвищення привабливості підприємства на ринку праці
Інноваційний ефект	Формування сучасної моделі управління персоналом відповідно до міжнародних HR-практик

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу

Комплексна оцінка результатів упровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу свідчить, що запропоновані заходи матимуть багатосторонній позитивний вплив на діяльність АТ «Укрнафта». Реалізація HR-проекту дозволить не лише підвищити економічну ефективність підприємства, а й забезпечити розвиток сучасної системи управління людським капіталом, посилити кадрову стабільність та підвищити рівень адаптивності підприємства до сучасних умов функціонування.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс практичних заходів удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». На основі сучасних HR-підходів, KPI-менеджменту та цифрових технологій управління персоналом. Рішення сформовані з врахуванням результатів аналізу діючої

HR-системи підприємства, виявлених проблем оцінювання персоналу. Також сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту. В ході дослідження обґрунтовано необхідність модернізації системи оцінювання персоналу. Через надмірну формалізованість існуючих процедур, недостатній рівень автоматизації HR-процесів, обмежене використання HR-аналітики, нерівномірність KPI між різними категоріями персоналу, недостатній рівень continuous feedback. Сформовано концепцію удосконалення системи оцінювання персоналу.

Запропоновано удосконалену систему KPI для різних категорій працівників АТ «Укрнафта». Яка включає виробничі KPI, HR-KPI, показники soft skills, командної взаємодії та результативності управлінської діяльності. Запропонована модель дозволяє забезпечити більш об'єктивне оцінювання результатів роботи, підвищити прозорість системи мотивації. Запропоновані digital HR-рішення спрямовані на зниження адміністративного навантаження, прискорення HR-процесів, підвищення якості кадрових рішень та формування data-driven HR-системи підприємства. Розроблено систему continuous feedback та performance review. Проведено оцінку витрат на впровадження запропонованих заходів, які становлять 3,85 млн грн. Результати розрахунків показали: впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу забезпечить річний економічний ефект у розмірі 6,141 млн грн. За рахунок зниження плинності кадрів, економії часу HR-процесів та скорочення адміністративних витрат.

Проведені розрахунки підтвердили високу ефективність HR-проєкту: ROI становить 59,5%. Індекс прибутковості (PI) – 1,33. Дисконтований строк окупності – менше одного року. Отримані результати свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансові, організаційні й соціальні показники діяльності підприємства. Запропонована модель удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта» є комплексною, практично орієнтованою та адаптованою до сучасних умов функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти системи оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства. На прикладі АТ «Укрнафта». В дослідженні встановлено: ефективна система оцінювання персоналу є важливим елементом сучасного HR-менеджменту. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, обґрунтованість кадрових рішень, розвиток компетенцій працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

В першому розділі роботи досліджено теоретичні засади системи оцінювання персоналу підприємства. Розглянуто сутність поняття «оцінювання персоналу», визначено його роль у системі управління людськими ресурсами та вплив на ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано основні підходи, критерії, показники та сучасні моделі оцінювання персоналу. Зокрема KPI, Performance Management, Balanced Scorecard, MBO та OKR. Також досліджено сучасні тенденції розвитку HR-систем, пов'язані з цифровізацією HR-процесів, HR-аналітикою, використанням цифрових платформ, AI та continuous feedback.

В другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Укрнафта». Його організаційної структури, кадрового потенціалу та системи управління персоналом. Встановлено що підприємство має кадровий потенціал, розвинену систему корпоративного управління та високий рівень цифровізації HR-процесів. Та при цьому в процесі дослідження виявлено низку проблем діючої системи оцінювання персоналу. Серед них: сильна формалізація KPI, недостатній рівень автоматизації HR-аналітики, обмежене використання continuous feedback, недостатня інтеграція soft skills у систему оцінювання. Також обмежені можливості використання predictive analytics у HR-управлінні. Дослідження також показало що воєнний стан суттєво вплинув на систему управління персоналом підприємства, що потребує адаптації HR-політики до сучасних викликів.

В третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта». Запропоновано концепцію модернізації HR-системи підприємства. Вона передбачає впровадження оновленої KPI-системи,

HR-аналітики, digital HR-рішень, continuous feedback, performance review та competency-based підходів. Розроблено удосконалену модель системи оцінювання персоналу, що поєднує цифрові HR-інструменти, аналітичні підходи та систему безперервного розвитку персоналу.

В роботі проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Загальні витрати на впровадження удосконаленої системи оцінювання персоналу становлять 3,85 млн грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект оцінено у 6,141 млн грн. Розрахунок показав, що ROI HR-проєкту становить 59,5%, а дисконтований строк окупності – менше одного року. Що показує високу економічну доцільність запропонованих рішень. Очікується значний соціальний ефект. В вигляді зростання залученості працівників, покращення корпоративної культури, підвищення кадрової стабільності та розвитку employer brand підприємства.

Отже, запропоновані у роботі заходи дозволяють підвищити ефективність системи оцінювання персоналу АТ «Укрнафта», забезпечити більш якісне управління людськими ресурсами та створити умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 768 p.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 240 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 313 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 502 с.
8. Dessler G. Human resource management. 16th ed. New York : Pearson Education, 2020. 720 p.
9. Bayo-Moriones A., Galdon-Sanchez J. Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. The International Journal of Human Resource Management. 2010. Vol. 21, Issue 8. P. 1248–1271. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483852>
10. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
11. Minbaeva D. B. HRM practices and MNC knowledge transfer. Personnel Review. 2013. Vol. 42, Issue 6. P. 663–679. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0189>
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 351 с.
13. Управління персоналом : підручник / О. А. Грішнова, Л. І. Михайлова, М. В. Семикіна та ін. Київ : Університетська книга, 2021. 512 с.

14. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, Issue 1. P. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
15. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 320 p.
16. Noe R. A. Employee Training and Development. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 480 p
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
18. Thornton G. C., Rupp D. E. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development. New York : Psychology Press, 2006. 336 p.
19. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review. 2015. Vol. 25, Issue 2. P. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
20. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. California Management Review. 2019. Vol. 61, Issue 4. P. 15–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
21. Robles M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly. 2012. Vol. 75, Issue 4. P. 453–465. DOI: <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
22. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235 p.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
24. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
25. Doerr J. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. New York : Portfolio, 2018. 320 p.

26. Cappelli P., Tavis A. The Performance Management Revolution. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, Issue 10. P. 58–67.
27. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 02.05.2026).
28. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York : McGraw-Hill, 2004. 330 p.
29. re:Work. Guide: Set Goals with OKRs. URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/> (дата звернення: 02.05.2026).
30. YouControl. АТ «УКРНАФТА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00135390/ (дата звернення: 10.05.2026).
31. АТ «Укрнафта». Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення: 10.05.2026)
32. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата звернення: 12.05.2026).
33. SAP SuccessFactors. Human Experience Management Solutions. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 13.05.2026).
34. Oracle Human Capital Management. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/> (дата звернення: 13.05.2026).
35. PeopleForce HRM. HRM-система для автоматизації HR-процесів. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 15.05.2026).