

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Винес-технології та економіки
(повне найменування факультету)
Кафедра БУСС та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Джонс А.В.
(ступінь вищої освіти)

на тему Формування системи оцінки
(назва теми)
персоналу суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0911

Спеціальності 073 „Менеджмент“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент в будівництві

Терновський А.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Севеєвський Р.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Корнеліо А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технології та економіки
Кафедра Бізнес-менеджменту
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент в туризмі
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Григорук М
Григорук М
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Григорук Микола Дмитрович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування системи оцінки
персоналу суб'єкта господарювання

керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Себастіан РІЗ
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «4» август 2025 року № 146

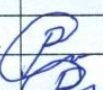
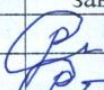
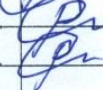
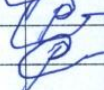
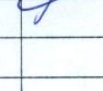
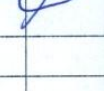
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12 червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) неповної та неповної
акції, мови, діалог, статистичні дані,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні розрахунки доцільності системи оцінки
персоналу підприємства, досвід оцінки процесу
оцінки персоналу підприємства ТОВ «Енвістек»
допомогою системи оцінки персоналу та
турнірною ТОВ «Енвістек»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
1 Розділ	Сивоєцьков Р.В., к.е.н. доц.		
2 Розділ	Сивоєцьков Р.В., к.е.н. доц.		
3 Розділ	Сивоєцьков Р.В., к.е.н. доц.		

7. Дата видачі завдання « 26 » квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Прийняв виконання
1	Оформлення адміністративних документів	26.04.2025	
2	Складання та узагальнення матеріалів	01.05.2025	
3	Написання 1 розділу	13.05.2025	
4	Написання 2 розділу	20.05.2025	
5	Написання 3 розділу	06.06.2025	
6	Оформлення роботи	09.06.2025	
7	Перегляд по матеріалу	10.06.2025	
8	Пропрацювання коректур	10.06.2025	
9	Рецензування		

Студент(ка)

 Р.В. Сивоєцьков
(підпис) (ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

 Р.В. Сивоєцьков
(підпис) (ім'я ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність оцінки персоналу.....	8
1.2 Методи, фактори та критерії оцінки персоналу.....	17
1.3 Сучасні підходи до оцінки персоналу	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	32
2.2 Аналіз фінансових результатів господарювання організації	40
2.3 Аналіз діючої системи оцінки персоналу підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	63
3.1 Розробка та обґрунтування заходів з підвищення ефективності оцінювання персоналу	63
3.2 Очікувані результати впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки персоналу.....	73
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічні зміни ринку праці та посилення конкуренції висувають нові вимоги до ефективного управління людськими ресурсами, серед яких критичною стає здатність підприємства своєчасно і точно оцінювати внесок кожного працівника. Еволюція методик оцінювання свідчить про поступовий перехід від простих кількісних вимірювань до комплексних систем, що поєднують кількісні й якісні підходи, і враховують м'які навички, мотивацію та особистісний розвиток співробітників. Одночасно прискорене впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів і розповсюдження моделей віддаленої роботи створюють додаткові виклики для удосконалення традиційних інструментів оцінки; недостатня адаптивність існуючих систем може призводити до формальних підходів, розбалансування мотиваційних механізмів та втрати стратегічних резервів людського капіталу.

Особливої гостроти питання оцінки персоналу набуває в умовах соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в Україні в останні роки. Постійна невизначеність, спричинена як внутрішніми кризами, так і викликами глобальної економіки, вимагає від підприємств не лише оперативного реагування на зовнішні ризики, але й гнучкого перегляду кадрових стратегій. Підприємства, здатні поєднати стратегічне планування з прозорими та справедливими методиками оцінювання працівників, отримують конкурентні переваги: оптимізують витрати на мотиваційні програми, підвищують лояльність і залученість персоналу, забезпечують безперервний розвиток ключових компетенцій.

В. Соколовська, О. Бабчинська, Г. Іванченко, А. Єременко, А. Монстович, В. Нідзельська, А. Колот, М. Овчиникова, Є. Делієва, В. Кучинський, І. Долина, О. Шляга, В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк та численні інші науковці здійснили ґрунтовний аналіз теоретичних основ і практичних підходів до

оцінювання персоналу, акцентувавши увагу на класифікації методів, встановленні критеріїв ефективності та побудові збалансованих моделей фідбеку. Попри це, залишається відкритим питання інтеграції інноваційних цифрових інструментів, розробки адаптивних алгоритмів для обробки комплексних даних та забезпечення високого рівня прийнятності системи серед користувачів, що обґрунтовує актуальність представленого кваліфікаційного дослідження.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективних заходів удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Відповідно до мети сформовано завдання кваліфікаційної роботи:

1. Визначити поняття та сутність оцінки персоналу.
2. Проаналізувати методи, фактори та критерії оцінки персоналу.
3. Охарактеризувати сучасні підходи до оцінки персоналу.
4. Дати загальну характеристику підприємства ТОВ «Епіцентр К».
5. Проаналізувати фінансові результати господарювання організації.
6. Дослідити діючу систему оцінки персоналу на підприємстві.
7. Розробити та обґрунтувати заходи з підвищення ефективності оцінювання персоналу.
8. Оцінити очікувані результати впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки персоналу.

Об'єктом дослідження є система оцінки персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти оцінювання ефективності працівників ТОВ «Епіцентр К» на основі кількісних і якісних показників.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність методів, зокрема метод аналізу й синтезу наукових джерел дозволив систематизувати ключові підходи та класифікації оцінки персоналу, а порівняльний метод — здійснити зіставлення вітчизняних і зарубіжних моделей із виявленням їхніх переваг і недоліків. Системний підхід у поєднанні зі структурно-функціональним

аналізом дав змогу розкрити внутрішню логіку і взаємозв'язки між елементами оцінювального процесу на підприємстві. Документальний аналіз внутрішньої звітності й нормативних матеріалів ТОВ «Епіцентр К» забезпечив фактичну основу для виявлення слабких місць у практиці оцінювання, а метод експертних оцінок із залученням HR-фахівців — підтвердив практичну значущість запропонованих заходів. Нарешті, моделювання вдосконаленої системи та графічне представлення результатів сприяли наочній демонстрації переваг нових механізмів і узгодженню їх із потребами підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути імплементовані в діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К», а також використані іншими підприємствами у сфері роздрібної торгівлі, управлінні персоналом великих підприємств, HR-департаментах промислових і сервісних компаній для оптимізації кадрових процесів, підвищення мотивації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розроблені інструменти можуть застосовуватися під час атестацій, річних оглядів продуктивності, формування політик винагородження та планування навчальних програм і програм розвитку персоналу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність оцінки персоналу

У сучасній ринковій економіці будь-яке підприємство здійснює неперервний системний аналіз і оцінку ефективності застосування своїх ресурсів. Серед цих ресурсів персонал посідає особливо важливе місце, тому на сучасному етапі одним із ключових чинників функціонування й розвитку організації є раціональне управління кадровим потенціалом. Результативність діяльності компанії багато в чому визначається здатністю керівництва ефективно організовувати й координувати трудові ресурси, а також підтримувати й удосконалювати систему менеджменту. Людський капітал підприємства сьогодні розглядають як стратегічний резерв, необхідний для забезпечення його сталого функціонування.

Сфери управління персоналом, що також ідентифікують як управління людськими ресурсами або human resources management (HRM, HR), об'єднують теоретико-методичні засади та практичні заходи. Вони спрямовані на підбір, організацію та забезпечення роботи такого кадрового потенціалу, який виконував би закладені на нього трудові функції з максимальним рівнем продуктивності [1, с. 51]. Упровадження принципів HRM у загальну систему якісного менеджменту підтверджує його статус незамінного інструменту для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високої якості управління. Управління персоналом у сучасних умовах виступає невід'ємною складовою, що інтегрує організаційні, мотиваційні та контрольні механізми.

До основних функцій управління персоналом належать відбір і найм кадрів, організація навчання й професійного розвитку, формування мотиваційних систем і винагород, регулювання трудових відносин, оцінювання результатів роботи та інші процеси. Головна мета полягає в тому, щоб створити продуктивне робоче середовище, яке надає співробітникам можливість реалізувати свій потенціал, сприяє виконанню стратегічних завдань організації та забезпечує її конкурентоспроможність. Ці впливи орієнтовані на узгодження можливостей людського ресурсу з місією, стратегією та умовами розвитку підприємства, а також на оптимальний розподіл завдань між структурними підрозділами й окремими працівниками з подальшим контролем результативності [2, с. 182]. Таким чином, кожна функція управління сприяє балансу між потребами персоналу та цілями організації, забезпечуючи її стійкий розвиток.

Система управління персоналом являє собою впорядкований, планомірний та організований вплив на процеси формування, розміщення й перерозподілу трудових ресурсів у межах підприємства. Вона спрямована на створення умов, у яких працівники можуть максимально розкрити та удосконалити свої професійні якості, а організація – досягти найкращих фінансових і економічних результатів. Ця система забезпечує механізми формування кадрової стратегії, контролю за її реалізацією, а також аналіз та коригування кадрових політик залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Дана система виконує наступні завдання:

- формування кадрового складу високої кваліфікації та мотивації до праці;
- оптимізація використання трудового потенціалу з урахуванням майстерності та компетенцій; забезпечення задоволеності співробітників своєю роботою;
- організація оцінки результативності праці та здійснення контролю за виконанням завдань;

- підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- створення можливостей для кар'єрного зростання працівників;
- організація системи підвищення кваліфікації для забезпечення високої продуктивності;
- забезпечення безпечних і комфортних умов праці;
- стимулювання ініціативності та активності персоналу [3, с. 133].

Система управління персоналом включає низку функцій, серед яких планування кадрового забезпечення, організація найму, навчання й розвиток, управління мотивацією, інформаційне та правове супроводження, оцінювання й контроль, забезпечення норм робочих умов, лінійне керівництво та інші процеси. Для реалізації цих функцій формується комплексна система управління персоналом, що зазвичай складається з підсистеми загального і лінійного керівництва та кількох функціональних підсистем. Останні спеціалізуються на кадровому плануванні та маркетингу персоналу; обліку й наймі співробітників; розвитку та навчанні; мотивації праці; соціальному розвитку організації; вдосконаленні організаційної структури; юридичному й інформаційному забезпеченні тощо. До підсистеми загального і лінійного керівництва також належить управління виробничими підрозділами [4, с. 16–17].

Визначення ефективності персоналу підприємства є одночасно й функцією, й завданням системи управління людськими ресурсами. Цей комплексний процес передбачає формування критеріїв оцінки, збір даних щодо продуктивності та якості роботи працівників і глибинний аналіз результатів. На основі цих даних керівництво може виявляти сильні й слабкі сторони персоналу, коригувати системи мотивації та навчання, а також формувати стратегію розвитку людського капіталу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо дане поняття більш детально (табл. 1.1).

Узагальнюючи наведені підходи, можна визначити, що оцінка персоналу – це послідовний та об'єктивний процес, спрямований на встановлення ступеня

відповідності професійних, ділових і особистісних рис працівника заданим вимогам та досягнутих результатів у його трудовій діяльності. Цей процес охоплює аналіз як кількісних, так і якісних показників, зіставлення їх із встановленими еталонами та застосування принципів систематичності й неупередженості. Водночас до сфери оцінки включаються різноманітні аспекти – від спеціалізованих професійних умінь до креативності й комунікативних навичок, які формують внесок кожного працівника у загальний успіх організації.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «оцінка персоналу»

Науковець	Визначення
В. Соколовська, О. Бабчинська, Г. Іванченко [5, с. 95]	Процедура, спрямована на виявлення міри відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника, а також кількісних і якісних показників його трудової діяльності заданим критеріям.
А. Єременко [6, с. 94]	Процедура, яка має на меті встановлення рівня відповідності професійних, ділових і особистісних якостей працівника та кількісних і якісних результатів його роботи.
А. Монстович [7, с. 53]	Ключовий процес, що забезпечується на засадах невідворотності, загальності, систематичності, всебічності, об'єктивності, гласності, демократизму та орієнтації на результат для виконання функцій системи управління персоналом.
В. Нідзельська [8, с. 44]	Процес, який дозволяє об'єктивно проводити оцінювання й отримувати точні результати, необхідні для розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності системи управління персоналом і організації загалом.
А. Колот [9, с. 241]	Процедура, що передбачає порівняння ключових характеристик співробітника – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових рис та результатів праці – з встановленими нормами, вимогами або еталонами.
М. Овчиникова, Є. Делієва [10, с. 62]	Багатофункціональний процес, спрямований на оптимізацію напрямів діяльності організації, таких як атестація, підбір і розстановка кадрів та скорочення персоналу.
В. Кучинський, І. Долина [11, с. 60]	Процедура, за допомогою якої визначають ступінь відповідності рис працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності встановленим вимогам.

Джерело: складено автором за даними [5-11]

Отже, у межах цього кваліфікаційного дослідження під оцінкою персоналу розуміються дії уповноважених осіб служби управління кадрами, спрямовані на визначення ступеня придатності працівника до виконання ним

покладених обов'язків, оцінку досягнутих ним результатів і наявності необхідних для роботи якостей.

Перед безпосереднім розглядом процедур оцінювання персоналу доцільно виокремити його основну мету. Головним завданням є встановлення рівня відповідності співробітників очікуванням і потребам організації, а також визначення зон для їх професійного розвитку та підвищення ефективності. Оцінювання слугує основою для управління кадровим потенціалом, планування кар'єрного росту й забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками й організацією [12, с. 159].

Якісні характеристики працівників, що підлягають оцінці, називають факторами, які утворюють єдину систему. Об'єктивність процедур можлива лише за умови комплексного підходу: відсутність чітких критеріїв призводить до варіативних інтерпретацій одних і тих самих ознак різними оцінювачами [13, с. 5]. Ступінь вираженості кожного фактора відображають через показники та критерії – порогові значення, за якими можна встановити, чи відповідає стан фактора визначеним вимогам. Показники бувають абсолютними й відносними, суттєвими й несуттєвими, жорсткими й м'якими; при цьому жорсткі мають бути кількісно вираженими, простими у розрахунку й не залежними від суб'єктивного оцінювання. Вони повинні забезпечувати повноту й достовірність характеристики, узгодженість із цілями організації та порівнянність між працівниками.

Показники оцінювання можуть вимірюватися як кількісно (обсяги виробництва, обсяги продажів, рівень прибутковості), так і якісно (рівень виконання завдань, задоволеність клієнтів тощо). На рис. 1.1 подано узагальнену схему основних показників, які застосовують у практиці оцінки персоналу будь-якого підприємства.

Окрім традиційних кількісних й якісних метрик, для комплексної оцінки професійної ефективності працівника доцільно враховувати низку додаткових управлінських і комунікативних компетенцій. По – перше, здатність до системного планування діяльності й ресурсів – формулювання та коригування

цілей, розподіл матеріальних і часових ресурсів та їхній контроль протягом проєкту. По – друге, навички організації роботи підлеглих, включно з чітким делегуванням повноважень – від формулювання завдань до раціонального розподілу обов’язків і моніторингу термінів виконання. Не менш важливо виявляти здатність керувати в кризових ситуаціях – своєчасне виявлення проблем, коригування дій персоналу й оперативне прийняття рішень. Суттєвим аспектом є також лідерські якості, що стимулюють команду власним прикладом і сприяють формуванню атмосфери відповідальності.

Діяльність та її результати • складність, якість праці; • досягнення мети; • якісні та кількісні характеристики індивідуального результату; • знання роботи, розуміння її проблем і ситуацій, що виникають; • оперативність дій; • творчий підхід до справи.
Ділові якості працівників • дисциплінованість, акуратність, виконання у строк завдань; • готовність до додаткової роботи; • вміння долати труднощі, доводити справу до кінця; • ставлення до навчання та самонавчання; • ініціативність; • здатність приймати рішення; • вміння оптимізувати діяльність, раціонально використати свій час; • кількість помилок; • стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії тощо.
Професіоналізм • рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект, спеціальних тестів обдарувань); • здатність до аналізу та узагальнення; • володіння теоретичними та спеціальними знаннями, навичками, вміннями; • логіка, чіткість мислення; • прагнення пошуку.
Моральні якості • працьовитість; • принциповість; • чесність; • відповідальність, сумлінність; • самокритичність; • мотиви спонукання до праці.
Потенціал • концентрація та переключення уваги; • агресивність; • емоційна та нервово-психічна стійкість; • самостійність, рішучість; • самоконтроль, самовладання; • швидкість реакції та ін.

Рисунок 1.1 – Основні показники оцінки персоналу

Джерело: складено автором на основі [14, с. 360-362]

Окремої уваги заслуговують навички роботи з документацією – розробка, узгодження та контроль виконання проєктних документів і ведення ділового документообігу, що гарантує прозорість процесів і своєчасність узгоджень. Важливою є здатність мотивувати співробітників – застосування матеріальних

та нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб і нейтралізація негативних чинників мотивації. Розвиток підлеглих реалізується через підтримку адаптації, організацію навчальних заходів і систематичне підвищення кваліфікації. Не менш вагомими є увага і повага до персоналу, які забезпечують доброзичливі стосунки та підвищують відданість організації. Інтеграція ефективної комунікації – обмін діловою інформацією, своєчасне інформування керівництва та підтримка зв'язку з клієнтами й громадськістю – є завершальною ланкою цілісного оцінювання компетенцій працівника [15, с. 79-80].

Визначення результативності оцінювання дає змогу ідентифікувати співробітників із найвищим внеском у розвиток підприємства й формувати на їхній базі системи мотивації та винагород. Ключовими вимогами до системи оцінювання є її ефективність і практичність. Ефективною вважається така система, що встановлює чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою, сприяє високому рівню мотивації й максимізує віддачу від персоналу. Практичність полягає в зручності її застосування для оцінювачів і оцінюваних. Одним із центральних елементів оцінювання є визначення ключових компетенцій працівників. До них належать технічні, соціальні, адміністративні та інші навички залежно від профілю посади й специфіки діяльності організації. Оцінювання компетенцій дозволяє встановити пріоритетні напрями розвитку персоналу й розробити індивідуальні програми навчання та підвищення кваліфікації працівників [16].

Під час оцінки персоналу слід враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Вони охоплюють не лише професійні навички, але й особистісні якості, які впливають на взаємодію в колективі та загальну ефективність роботи. Комунікабельність, здатність вирішувати конфлікти та інші міжособистісні вміння є важливими компонентами оцінювання. Гнучкий підхід до оцінки передбачає використання різних форм винагороди й стимулювання, що виділяють особисті досягнення кожного співробітника.

Оцінювання персоналу – невід’ємна частина стратегічного управління людськими ресурсами. Воно визначає ступінь ефективного використання робочого потенціалу та формує конкурентні переваги підприємства. Відлагоджена система оцінки сприяє формуванню корпоративної культури, що стимулює максимальний розвиток професійних умінь і підвищує загальну продуктивність персоналу підприємства [17, с. 44].

Систематичне й регулярне проведення оцінки персоналу має великий потенціал для підвищення мотивації співробітників та стимулювання їхнього професійного зростання. Отримані результати служать основою прийняття управлінських рішень щодо винагороди, кар’єрного просування чи звільнення, а також планування навчальних програм і реорганізації кадрових процесів. Оцінювання є важливим на кожному етапі управління персоналом: від прийому на роботу та професійного розвитку до реорганізації, заохочення чи скорочення штату. Воно інтегрується в ключові кадрові процеси та утворює фундамент управлінської стратегії підприємства. Таким чином, оцінка персоналу є постійним і необхідним елементом загальної системи управління, що охоплює всі стадії його функціонування.

Через процедуру оцінювання, яку може проводити безпосередній керівник або уповноважені працівники служби персоналу, підприємство отримує детальну інформацію про ефективність роботи співробітників, їхній потенціал і перспективи розвитку. Виявлення причин недостатньої результативності дозволяє визначити потреби в навчанні й підвищенні кваліфікації, а також можливості оптимізації організації праці. Результати оцінки стають відправною точкою при формуванні кадрової стратегії – від підбору й розстановки кадрів до просування по кар’єрній драбині. Водночас слід враховувати цільові аспекти – удосконалення організаційної структури, стилю та методів управління, а також зміцнення взаємодії між керівниками, профспілками та підлеглими. Однак у процесі оцінювання можуть виникати труднощі: упередженість оцінювачів, невизначеність працівників щодо цілей

процедури, ігнорування специфіки завдань або неправильна інтерпретація отриманих результатів [18, с. 97].

Отже, оцінка персоналу є невід'ємним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що забезпечує об'єктивне та систематичне визначення ступеня відповідності професійних і особистісних характеристик працівників встановленим вимогам організації. Вона охоплює як кількісні, так і якісні показники діяльності – від обсягів виконаних завдань до рівня комунікативних та управлінських компетенцій. Використання чітких критеріїв і порогових значень гарантує неупередженість процедур, а комплексний підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін персоналу. Результати оцінювання слугують основою для прийняття управлінських рішень – від формування мотиваційних систем до планування кар'єрного розвитку – та спрямовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Таким чином, правильно організована оцінка сприяє становленню корпоративної культури, оптимізації кадрових процесів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Вона інтегрує організаційні, мотиваційні та контролюючі механізми, формуючи фундамент розвитку кадрового потенціалу організації.

1.2 Методи, фактори та критерії оцінки персоналу

Як уже зазначалося в попередньому підрозділі, головна мета оцінювання ефективності персоналу полягає в тому, щоб керівники могли встановлювати, наскільки результати праці співробітників відповідають визначеним критеріям, а організація – формувати кадрові програми (стимулювання праці – навчання й розвиток – кадрове планування тощо), які б максимально розкривали потенціал людських ресурсів організації. Жодна компанія не здатна ефективно використовувати наявні ресурси без безперервно діючої системи оцінювання

результативності працівників, що застосовується при підведенні підсумків діяльності.

Процедура оцінювання персоналу вимагає систематичного та об'єктивного підходу для забезпечення максимально точних і справедливих висновків і здебільшого класифікується наступним чином (рис. 1.2).

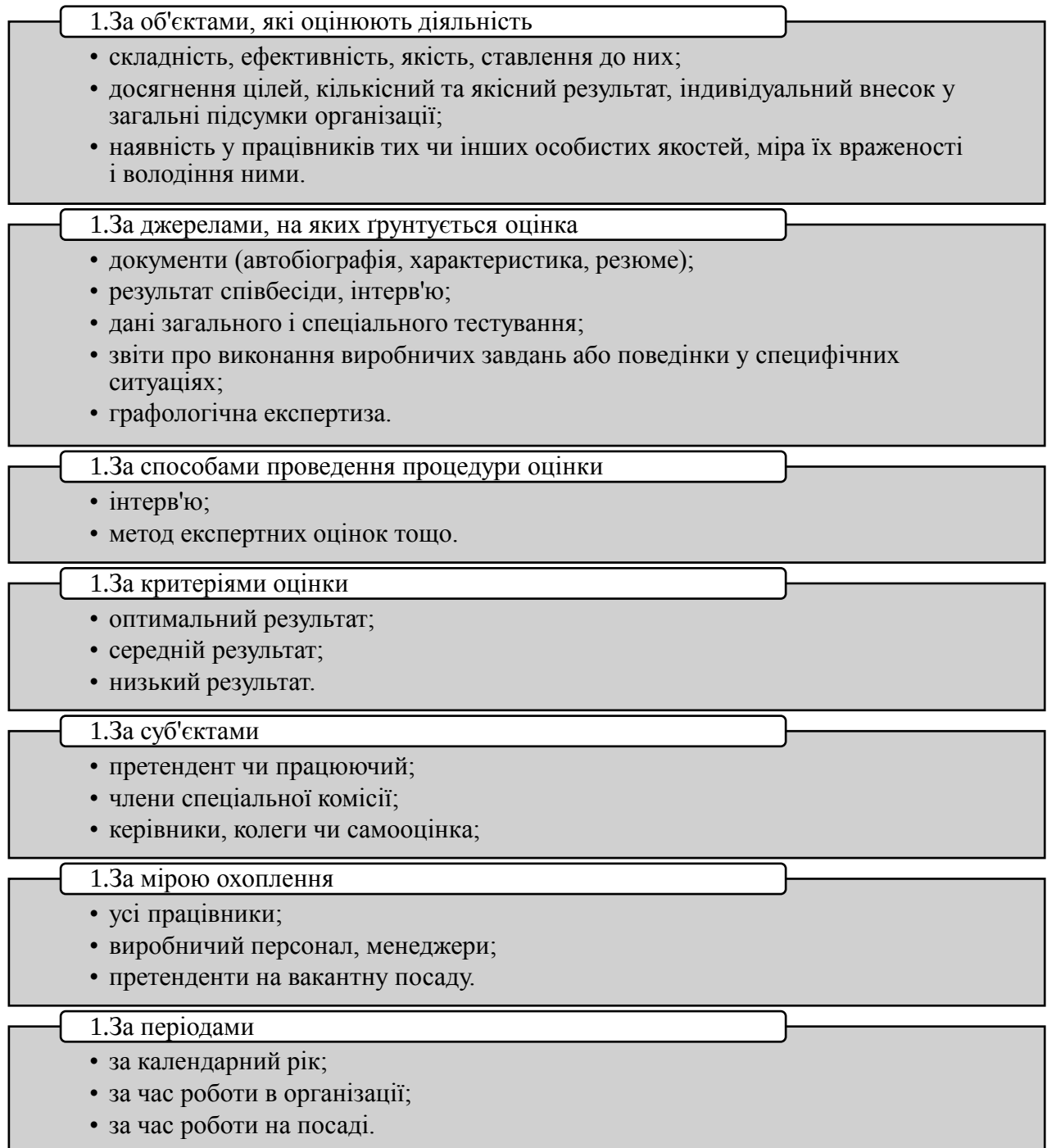


Рисунок 1.2 – Класифікація напрямів оцінки персоналу суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором на основі [14, с. 360]

Зазвичай процедура оцінки здійснюється в чотири етапи:

1. Початкова стадія передбачає формулювання цілей і очікувань, пов'язаних із конкретною посадою – керівник узгоджує з працівником ключові показники ефективності та бажані результати.
2. Етап збору даних – організація застосовує різноманітні методи (спостереження, аналіз звітів, зворотний зв'язок від колег і клієнтів) для документування діяльності співробітника.
3. Аналітичний етап – вивчення зібраної інформації для виявлення сильних і слабких сторін, досягнень і потреб у розвитку навичок та компетенцій працівника.
4. Надання зворотного зв'язку – керівник обговорює з працівником результати оцінювання та дає рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності [15, с. 78–79].

Історія формування інструментів оцінювання персоналу базується на практичних вимогах виробничо-управлінської діяльності та використовуваних методиках. Обрані підходи до оцінки мають відповідати внутрішній структурі організації, специфіці виконуваних завдань та поставленим цілям – при цьому концептуальна конструкція методів повинна залишатися простою й зрозумілою. Особливу увагу слід приділяти адаптивності інструментів до реалій конкретного підприємства. Під час впровадження оцінювальних заходів необхідно враховувати логіку організаційної схеми, технологію робочих процесів і заявлені завдання оцінки. Оптимальними визнаються методики з обмеженою кількістю кількісних індикаторів (5–6 одиниць), що поєднують письмові та усні завдання з метою всебічного оцінювання компетентностей співробітників.

Єдиної універсальної системи класифікації методів оцінювання персоналу не розроблено, оскільки їхній відбір та формулювання залежать від специфіки виробничих умов і цілей оцінки. Зокрема, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук розрізняють традиційні та нетрадиційні підходи. Традиційні методики спрямовані на оцінювання кожного працівника окремо й спираються,

насамперед, на суб'єктивні судження керівників або колег. До їхніх недоліків належать обмеженість бачення – адже зазвичай не узгоджуються з організаційними стратегіями – відсутність участі інших зацікавлених сторін (підлеглих, клієнтів тощо) і орієнтація виключно на минулі результати, не враховуючи потенціалу довгострокового розвитку. Нетрадиційні методи здійснюють акцент на групові одиниці (підрозділи, бригади), де оцінка здійснюється колегами й стосується здатності до співпраці. При цьому аналітична оцінка результатів як індивіда, так і групи проводиться з урахуванням загальних показників діяльності організації, враховуючи не лише виконання поточних обов'язків, але й готовність працівників до професійного зростання та опанування нових компетенцій. В умовах реалізації цільових, планових і поточних оцінок практичні інструменти можна розділити на якісні, кількісні й змішані групи. До якісних належать біографічний опис, ділова характеристика, спеціальна усна характеристика, еталонний метод і обговорення. Кількісні охоплюють усі підходи, що передбачають кількісну оцінку рівня виконання завдань, а комбіновані включають методи експертної оцінки та тестування [19].

На думку А. Колота, систему оцінювання персоналу можна звести до двох основних форм – самооцінки та зовнішньої оцінки. У процесі самооцінювання кожна людина формує власний комплекс уявлень, стандартів та образів «Я», серед яких виокремлюють: ідеалізований образ, що відображає найбільш узагальнене й недосяжне бачення себе; нормативний образ, який інструктує, як інші сприймають індивіда; а також реальний образ, який є найоб'єктивнішою самооцінкою. Необхідність позитивного зворотного зв'язку від колективу, керівництва та кінцевих споживачів трудових результатів є ключовою для мотивації й розвитку працівника. Зовнішня оцінка стає ефективною лише за умов комплексного врахування думок самих співробітників, їхніх колег і менеджерів; відсутність хоча б одного з цих аспектів може спричинити негативні наслідки [9].

В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк систематизують методи оцінювання на описові, кількісні та комбіновані. Описові методи передбачають текстовий аналіз підсумкових результатів і характеристик. Для кількісних та комбінованих підходів використовуються спеціальні шкали оцінювання, що дають змогу вимірювати різні рівні продуктивності у структурі організації. Серед інструментів автори виокремлюють прогностичний метод – заснований на даних обстежень, інтерв'ю та співбесід; практичний метод – орієнтований на результативність безпосередньої діяльності працівника; імітаційний метод – де оцінювання здійснюється на підставі реакцій у модельних ситуаціях; а також навчальний кейс-метод, що використовується під час тренінгів і семінарів [20].

У межах цього дослідження класифікацію методів оцінювання персоналу запропоновано здійснювати за трьома групами – кількісними, якісними та комбінованими (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи оцінки персоналу

Категорія методу	Метод оцінки персоналу	Сутність методу
1	2	3
Кількісні методи	Рейтингова шкала	Працівники оцінюються за рядом заздалегідь визначених параметрів за шкалою балів, що дозволяє кількісно порівнювати результати.
	Рангова шкала	Співробітники впорядковуються за рівнем професійної ефективності або значущості в межах колективу.
	360-градусна зворотна звітність	Оцінка базується на систематичному зборі думок від керівників, колег, підлеглих та клієнтів.
	Оцінка продуктивності	Визначення результативності працівника шляхом аналізу обсягів виконаної роботи та досягнутих цілей.
	Ключові показники ефективності (KPI)	Встановлюються конкретні вимірювані цілі, на основі яких здійснюється контроль результативності.
	Відгуки клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів використовується як індикатор якості взаємодії працівника із споживачами.
Якісні методи	Інтерв'ю	Особиста розмова з працівником або його керівником, що дозволяє оцінити професійні й поведінкові характеристики.
	Ассесмент-центр	Комплексна оцінка персоналу на основі серії тестів, ділових ігор та ситуаційного моделювання.
	Аналіз портфоліо	Оцінювання професійного рівня працівника через вивчення його робіт, досягнень та результатів.

	Метод багатоканального фідбеку (360 градусів)	Комплексна якісна оцінка на основі збору характеристик із різних джерел – як внутрішніх, так і зовнішніх.
--	---	---

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Комбіновані методи	Балансована оцінка	Поєднання кількісних та якісних інструментів для отримання об'єктивної та всебічної характеристики персоналу.
	Система ключових компетенцій	Визначення відповідності працівника переліку професійних і особистісних якостей, критично важливих для його посади.
	Метод "Менеджер – підлеглий"	Оцінювання досягається через регулярну взаємодію працівника з керівником у процесі планування та аналізу результатів.
	Самооцінка	Працівник самостійно аналізує свою діяльність, рівень розвитку компетенцій і досягнення цілей.
	Групове обговорення	Формування оцінки на основі колективного аналізу результатів роботи в процесі спільної дискусії.

Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 2-4; 22, с. 29-31; 23]

На нашу думку, основними варто вважати наступні методи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика основних методів оцінки персоналу

Метод	Тип методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Рейтингова шкала	Кількісний	Масова оцінка за однаковими критеріями	Простота реалізації, можливість швидкого порівняння результатів	Поверхневий підхід, низька гнучкість до індивідуальних відмінностей
360-градусна зворотна звітність	Комбінований	Комплексна оцінка з урахуванням багатьох джерел інформації	Висока об'єктивність, врахування різних точок зору	Витратність, залежність від чесності оцінювачів
Ассесмент-центр	Якісний	Відбір, ротація, розвиток управлінського складу	Глибокий аналіз компетенцій, моделювання реальних ситуацій	Висока вартість і потреба в спеціальній підготовці
Ключові показники ефективності (KPI)	Кількісний	Оцінка виконання конкретних завдань та бізнес-цілей	Чіткість цілей, об'єктивність вимірювання результатів	Може ігнорувати якісні аспекти роботи
Самооцінка	Якісний	Аналіз особистих досягнень і рівня розвитку співробітника	Сприяє саморефлексії, залучає працівника до процесу	Суб'єктивність, можливе завищення або заниження

			оцінювання	власних результатів
--	--	--	------------	------------------------

Джерело: складено автором

Як бачимо, універсального методу оцінки персоналу не існує – кожен із розглянутих інструментів відрізняється сферою застосування, перевагами й обмеженнями, тому їх вибір повинен базуватися на конкретних цілях і ресурсах організації. Кількісні підходи, такі як рейтингова шкала й KPI, забезпечують об'єктивність і швидкість обробки даних, але можуть ігнорувати індивідуальні особливості працівників. Якісні методи, наприклад ассесмент-центр або самооцінка, дають глибше розуміння компетенцій і мотивації, проте вимагають значних затрат часу та ресурсів. Застосування комбінованих засобів – як у випадку 360-градусної зворотної звітності – дозволяє збалансувати кількісні й якісні показники, але потребує ретельного планування та координації всіх учасників процесу.

Основна частина методик оцінювання персоналу спирається на загальноприйняті критерії ефективності. Залежно від способу формування та джерел інформації їх поділяють на дві категорії:

- Об'єктивні критерії – встановлені стандарти, норми продуктивності та якості, універсальні для будь-якого виду діяльності.
- Суб'єктивні критерії – характеристики та показники, що формуються на основі експертних оцінок і суджень фахівців.

Найчастіше застосовуються наступні групи показників (рис. 1.3). Як бачимо, найчастіше цінювання результативності праці персоналу передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, а також врахування індивідуальних характеристик працівника. До кількісних належать обсяг продажів, кількість виконаних операцій або укладених договорів, тоді як якість роботи визначається рівнем помилок, кількістю скарг чи відмов. Водночас не менш важливими є особисті та ділові якості працівника – комунікабельність, відповідальність, дисципліна, що значною мірою впливають на ефективність виконання посадових обов'язків і взаємодію в колективі.

Незалежно від типу індикаторів, які застосовуються в процесі оцінювання, всі критерії, застосовувані в процесі оцінки працівників, повинні відповідати трьом ключовим вимогам:

- Валідність – найбільш суттєва вимога, яка забезпечує можливість точно виміряти ефективність роботи конкретної групи співробітників.
- Достовірність – здатність критерію гарантувати узгоджені й відтворювані результати вимірювань.
- Достатня диференціація – показник, що забезпечує розрізнення рівнів успішності різних працівників.

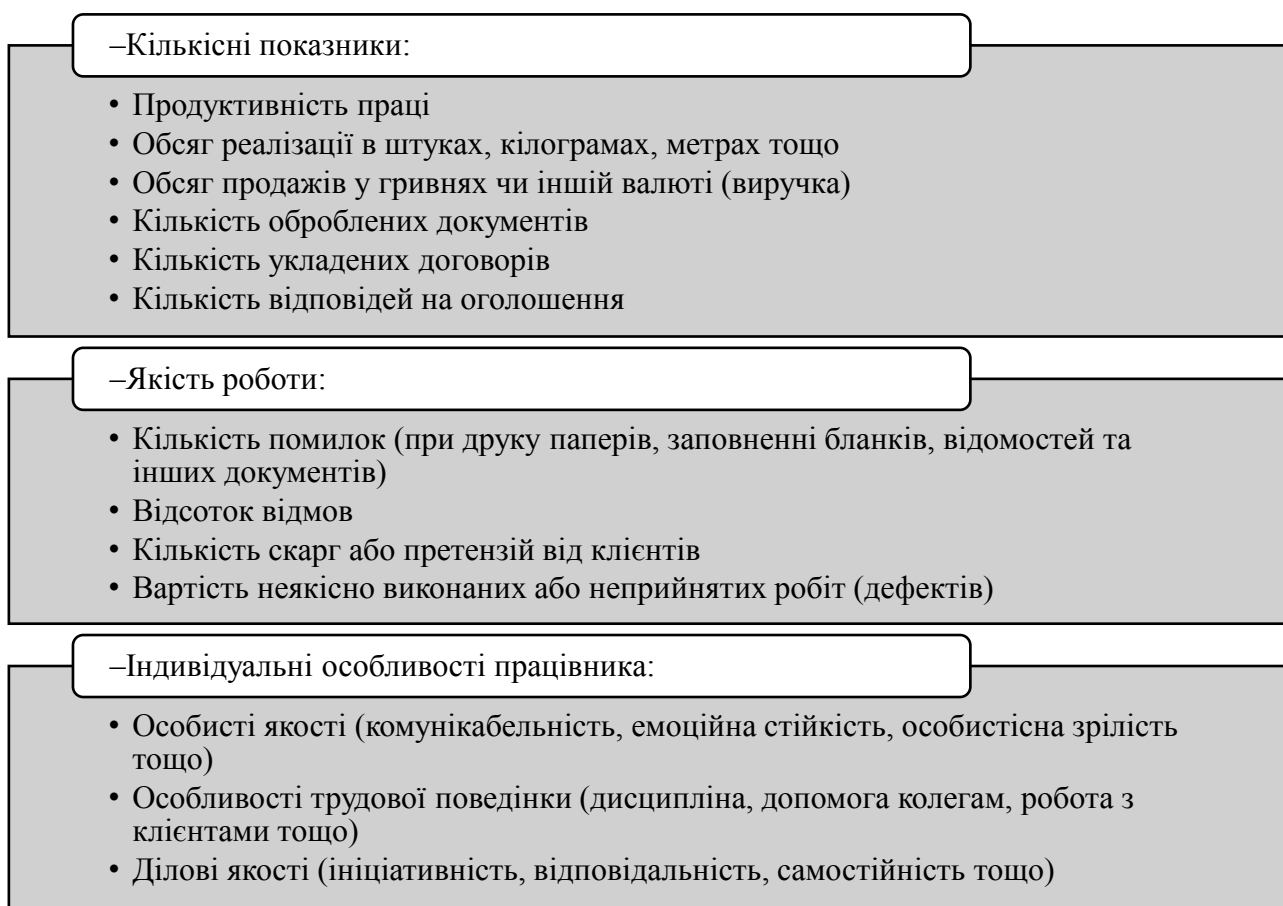


Рисунок 1.3 – Критерії, що використовуються при оцінці персоналу

Джерело: складено автором на основі [15; 16]

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що методи оцінювання персоналу потребують системного підходу, який поєднує кількісні, якісні та комбіновані інструменти для забезпечення всебічної та об'єктивної характеристики працівників. Кількісні шкали, зокрема рейтингова та ключових показників

ефективності, гарантують оперативність обробки даних та порівнянність результатів, тоді як якісні практики – асесмент-центр, інтерв'ю та портфоліо – дають змогу глибше аналізувати компетенції та мотивацію персоналу. Комбіновані методи, як-от 360-градусний фідбек, балансують обидва підходи, проте вимагають ретельного планування й координації. Вибір конкретних інструментів має базуватися на стратегічних цілях організації, наявних ресурсах і специфіці посадових обов'язків. Критерії ефективності оцінювання повинні відповідати вимогам валідності, достовірності та достатньої диференціації, аби результати були релевантними та придатними для прийняття управлінських рішень.

1.3 Сучасні підходи до оцінки персоналу

Сучасне управління персоналом вимагає комплексного підходу до оцінювання працівників, що передбачає врахування численних чинників впливу на їхню результативність та внесок у реалізацію стратегічних завдань організації. Оцінка персоналу визначається не лише кількістю виконаних завдань, але й рівнем взаємодії з командою, особистісним розвитком та інтеграцією в корпоративну культуру. Цей процес слугує важливим елементом стратегічного управління людським капіталом і може стати джерелом конкурентної переваги на ринку. Перед розглядом сучасних підходів до оцінювання доцільно простежити генезу та еволюцію наукових поглядів на це явище. Дослідники вирізняють три етапи розвитку теорії оцінки персоналу:

- I етап (1920–1930-ті роки) – поява теорії оцінки, акцент на науковій організації праці, стандартизації робочих процесів і раціональному розподілі обов'язків;
- II етап (1950–1980-ті роки) – розширення інструментарію оцінювання різних груп працівників, формування методик для вимірювання внеску персоналу у досягнення цілей організації;

– III етап (з 1990-х років до сьогодення) – багатовимірність досліджень, поділ на фундаментальні та прикладні роботи, орієнтовані на поглиблення теорії та практичне впровадження методологій оцінки [24, с. 104].

Як зазначає О. Шляга, теорію оцінювання персоналу великий масив дослідників трактує з огляду на процесний та системний підходи. Інша група вчених поділяє методики на традиційні (далі – вітчизняні та закордонні модифікації) і сучасні. Окремо закордонні автори вирізняють підходи «для характеристики та порівняння виконаної роботи» та «для розвитку компанії й мотивації персоналу» [16, с. 129].

Узагальнення цих підходів із характеристиками наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.3 – Групи існуючих підходів до оцінки персоналу підприємства

Група	Тип підходу	Суть підходу
1	Процесний	Оцінювання персоналу розглядається як окремий етап, який передую атестації, не пов'язаний із загальною системою управління кадрами.
	Системний	Оцінка інтегрована в управлінську систему підприємства та враховує взаємозв'язки між усіма суб'єктами та елементами оцінювання.
2	Традиційний	Орієнтований на фіксацію досягнутого результату після виконання працівником певних функціональних обов'язків.
	Сучасний	Спрямований на розвиток працівників і організації загалом, враховує не тільки минулі результати, а й потенціал на майбутнє.
3	Порівняльний (характеризаційний)	Визначає рівень володіння навичками та здібностями працівника, потрібними для якісного виконання завдань.
	Мотиваційний (на розвиток компанії)	Акцент на розвиток, мотивацію, участь у досягненні цілей, але не завжди дає змогу повноцінно виявити освітні потреби персоналу.
	Комбінований	Поєднує результативність із компетентнісним підходом, формуючи більш збалансовану систему оцінювання.

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 130].

Порівнюючи виокремлені групи, можна зробити висновок, що перша група підходів розкриває себе як ефективна та легко застосовувана в різних умовах. Процесний підхід сприймає оцінку персоналу як обов'язковий етап, що передую атестації, й пропонує доступний інструментарій. Системний підхід розглядає оцінювання як ключову підсистему управління персоналом,

інтегруючи всі аспекти HRM в єдину модель. Друга група підходів відзначається глибокою теоретичною спрямованістю на знання в галузі менеджменту персоналу, проте не завжди виявляється адаптованою до практичних реалій. Такі методики вимагають ґрунтового розуміння теоретичних основ, але часто виявляються менш пристосованими до конкретних ситуацій і потреб підприємства.

Традиційний підхід до оцінки персоналу орієнтується на виконання ряду ключових завдань, серед яких – сприяння професійному зростанню співробітників та прийняття обґрунтованих рішень щодо їх внутрішньовідділового переміщення; інформування працівників про критерії оцінювання їхньої діяльності та про те, як вищий менеджмент бачить їхній вклад у загальні результати; ідентифікація внеску кожного індивіда та структурного підрозділу в цілому у досягнення стратегічних цілей компанії; визначення рівня й умов оплати праці; а також здійснення контролю рішень у сфері навчання й розвитку персоналу [25, с. 273]. Основна передумова цього підходу полягає в тому, що атестація є систематичною перевіркою результатів виконаної роботи, відпрацьованості посадових вимог і оцінкою потенційної відповідності працівника обов'язкам.

У межах традиційного підходу необхідно відрізнити вітчизняну та закордонну модифікації, оскільки вони мають суттєві відмінності в меті, методах і результативності атестаційних процедур. Вітчизняна модель здебільшого носить формалізований характер і спрямована на обґрунтування кадрових рішень через систематизований аналіз показників ефективності, підтримання кадрової стійкості та побудову кар'єрних траєкторій. На противагу цьому, зарубіжна система управління за цілями (MBO) передбачає чітку прив'язку до місії організації, встановлення індивідуальних цілей для працівників і керівників, періодичне відстеження їхнього виконання, забезпечення навчання та наставництва, а також визначення винагороди за досягнення встановлених результатів [26, с. 4].

Упровадження оцінювання в рамках керування за цілями дає змогу:

- підсилити контроль над процесами та їхніми результатами;
- узгодити корпоративні задачі з індивідуальними цілями співробітників;
- проводити оцінювання на об'єктивних засадах, мінімізуючи вплив суб'єктивних оцінок лінійних менеджерів;
- створювати підґрунтя для справедливого визначення винагород і прийняття рішень щодо просування по службі [27, с. 59].

Водночас досвід застосування традиційної МВО-моделі в низці західних компаній виявився здебільшого неефективним або навіть контрпродуктивним, оскільки вона, по-перше, спрощує успіх організації до суми індивідуальних досягнень, тоді як сучасна теорія менеджменту підкреслює важливість командної взаємодії, що виходить за межі особистих результатів; по-друге, фокусується на кінцевих показниках без забезпечення працівників зрозумілими інструкціями щодо шляхів їх досягнення; по-третє, покладає відповідальність за формулювання цілей на самих співробітників, хоча залучення до загальної стратегії компанії залишається недостатнім для ефективного визначення індивідуальних завдань; по-четверте, зосереджується на оцінюванні минулих результатів, у той час як сучасні підходи мають орієнтуватися на перспективний розвиток працівників і організації загалом [16, с. 131–132].

На відміну від традиційного аналізу подій, сучасний стратегічний підхід приділяє увагу причинно-наслідковим зв'язкам та пошуку шляхів удосконалення процесів. Оцінка персоналу в такому форматі передбачає довгострокове встановлення цілей і нормативів із постійним моніторингом їх реалізації; об'єктивний перегляд результатів роботи; інтеграцію заходів із підвищення ефективності робочих процесів і стратегічного розвитку підприємства; а також точне вимірювання внеску кожного співробітника в зазначені зміни. У такій системі мотивація й продуктивність працівника зростають лише за умови чіткого розуміння ним поставлених завдань і конкретних орієнтирів.

Саме тому актуальним визнається підхід, що враховує характеристики виконуваної роботи та порівняння результатів [28, с. 84]. Він поєднує аналіз індивідуальних якостей і професійних компетенцій із вимірюванням здатності працівника ефективно виконувати службові обов'язки. Крім того, дана концепція передбачає оцінювання навичок і потенціалу, необхідних для подальшої освіти, професійного розвитку та вдосконалення персоналу.

Оцінювання персоналу, спрямоване на розвиток компанії та мотивацію працівників, базується на спільному обговоренні досягнутих результатів із порівнянням із поставленими завданнями за визначений проміжок часу, після чого формуються нові цілі на наступний етап. Об'єктивність, здатність стимулювати, високий рівень залученості учасників та орієнтація на кінцевий результат становлять ключові переваги такого підходу. Слід відзначити, що чітке формулювання цілей служить дієвим механізмом підвищення мотивації, про що свідчать результати численних досліджень [29].

Незважаючи на зазначені переваги, широке застосування цього підходу ускладнюється необхідністю об'єктивного зіставлення показників працівників. Крім того, акцент на кінцевих результатах може відволікати від аналізу самого процесу досягнення цих результатів і знижувати увагу до розвитку персоналу. Також такий метод не завжди дозволяє здійснити всебічну оцінку професійних навичок і потенціалу працівників та виявити їхні потреби у вдосконаленні.

З огляду на це, у сучасних організаціях набуває поширення комбінований підхід, що поєднує елементи орієнтації на результати із компетентнісною системою оцінювання. Як було зазначено в попередньому розділі кваліфікаційного дослідження, сучасні методики включають аналіз «м'яких навичок» і особистісних якостей: комунікабельність, лідерські здібності, стресостійкість та вміння ефективно працювати в команді. Такий підхід враховує соціальний контекст праці й орієнтований на створення гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Водночас жоден із існуючих підходів не позбавлений як переваг, так і обмежень (табл. 1.5). Саме тому надзвичайно важливо обирати ту модель

оцінювання, що найкраще відповідає специфіці та стратегії конкретної організації.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки основних підходів до оцінювання персоналу підприємства

Підхід	Переваги	Недоліки
Процесний	– Дозволяє детально відстежити етапи професійного становлення працівника; – Орієнтований на внутрішні процеси та алгоритми діяльності; – Підходить для виявлення «вузьких місць» у функціонуванні структур.	– Ігнорує досягнутий результат як головний критерій; – Недостатньо пов'язаний із загальною ефективністю роботи підприємства.
Системний	– Забезпечує інтеграцію оцінки у загальну систему управління персоналом; – Враховує взаємозалежність елементів організаційної структури; – Створює основу для довгострокового кадрового планування.	– Потребує значних ресурсів на побудову системи; – Високий рівень складності у застосуванні та масштабуванні.
Традиційний	– Легкість реалізації в умовах обмежених ресурсів; – Оцінка зрозуміла для всіх учасників процесу; – Підходить для рутинних і стабільних середовищ.	– Недостатній фокус на вдосконаленні навичок і компетентностей; – Ймовірність суб'єктивних оцінок та формального підходу.
Сучасний	– Орієнтується на розвиток особистісного та професійного потенціалу працівника; – Стимулює мотивацію через залучення працівників до процесу самооцінки; – Підходить для динамічних організацій.	– Вимагає високого рівня HR-компетенцій; – Є ризик неефективного впровадження без належної підготовки.
Порівняльний	– Полегшує прийняття рішень щодо підвищення, преміювання чи навчання; – Дає змогу оцінити рівень компетентності для конкретної посади; – Орієнтований на професійну ефективність.	– Може провокувати конкуренцію та напругу в колективі; – Нерідко зосереджується лише на технічних навичках, нехтуючи цінностями та поведінкою.
Мотиваційно-розвитковий	– Сприяє підвищенню залученості та ініціативності; – Гармонізує інтереси працівника з цілями підприємства; – Орієнтований на зміцнення корпоративної культури.	– Може не враховувати індивідуальні потреби або бар'єри в розвитку; – Потребує постійної підтримки з боку керівництва.
Комбінований	– Поєднує елементи кількох підходів	– Впровадження вимагає чіткої

	для глибокого аналізу; – Гнучкий і адаптивний до змін організаційного середовища; – Забезпечує баланс між результативністю та потенціалом.	методології; – Складно підтримувати узгодженість оцінки на всіх рівнях управління.
--	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [16; 30-33]

Сутність викладеного дає підстави стверджувати, що сучасні підходи до оцінки персоналу дедалі більше орієнтуються на комплексний розвиток співробітників і інтеграцію оцінювання в загальну HR-стратегію компанії. На відміну від традиційних моделей, що фокусуються на підсумкових показниках, сучасні методики враховують як поточні результати, так і потенціал працівника, його «м'які навички» й здатність до командної взаємодії. Процесний підхід дозволяє контролювати етапи формування професійних компетенцій, а системний – інтегрувати оцінювання в структуру управління, забезпечуючи довгострокове кадрове планування. Підходи МВО демонструють необхідність чіткого узгодження корпоративних цілей із індивідуальними завданнями, проте їхня надмірна орієнтація на результат може зменшувати увагу до розвитку. Найбільш ефективними є комбіновані моделі, які поєднують орієнтацію на результат із компетентнісним підходом та саморефлексією, створюючи умови для підвищення мотивації та безперервного професійного зростання працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Група компаній «Епіцентр» утворює омніканальну екосистему, до складу якої входять торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-платформа та маркетплейс epicentrk.ua, мережа мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт – Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», керамічні заводи Epicentr Ceramic Corporation, а також деревообробні підприємства ЦБМ «Осмолода» і власні логістичні потужності – все це формує комплексну інфраструктуру компанії [34]. Предметом дослідження є ТОВ «Епіцентр К» – мережа будівельних і комерційних маркетів, що демонструє стрімке й водночас збалансоване зростання на ринку України. Мережа займає лідируючі позиції у своєму секторі, про що свідчить відкриття близько 50 гіпермаркетів у різних регіонах країни протягом останніх двадцяти років [35]. Компанія систематично вдосконалює якість обслуговування та розширює асортимент товарів і послуг з метою максимально задовольнити різноманітні запити клієнтів. Завдяки цьому споживачі отримують змогу придбати всі необхідні матеріали й інструменти для будівництва, ремонту та облаштування житла в одному місці під єдиним дахом за конкурентними цінами.

Асортимент продукції охоплює широкий спектр позицій – від матеріалів для фундаментальних будівельних робіт до оздоблювальних матеріалів – налічує понад 200 000 найменувань. Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К» пропонують як вітчизняні, так і імпортовані вироби з Польщі, Іспанії, Італії, Німеччини, Франції, ОАЕ, Нідерландів тощо. Доставка здійснюється як власним автотранспортом, так і за участі понад 1000 зовнішніх постачальників.

Мережа орієнтована на всі категорії споживачів і здатна задовольнити найрізноманітніші потреби клієнтів. Завдяки постійним досягненням та прагненню підвищувати стандарти обслуговування компанія посилює конкурентні позиції серед будівельних ритейлерів на території всієї України [35].

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Характеристика
Назва компанії	ТОВ «Епіцентр К»
Організаційно-правова форма	ТОВ, товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: – 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами у спеціалізованих магазинах Інші: – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання – 10.11 Виробництво м'яса
Уповноважена особа	Михайлишин Петро Йосипович
Дата реєстрації	27.08.2003 (19 років 2 місяці)
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Берковецька

Джерело: складено автором на основі [36-38]

За КВЕД основний напрям господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» визначено як роздрібна торгівля іншими новими товарами у спеціалізованих магазинах (код 47.78). Єдиним учасником Товариства й одночасно його генеральним директором є П. Й. Михайлишин, який відповідно до вимог законодавства України та положень Статуту має право брати участь у керуванні підприємством, отримувати повну інформацію про його діяльність, знайомитися з бухгалтерськими документами, а також розпоряджатися своєю часткою статутного капіталу – зокрема продавати чи передавати її третім особам у встановленому порядку. Учасники Товариства не несуть особистої відповідальності за зобов'язання компанії і ризикують лише в межах суми внесених ними внесків. У разі часткової оплати статутного капіталу відповідальність учасників за зобов'язаннями Товариства формується солідарно в розмірі неоплаченої частини їхніх внесків. Підприємство володіє власним

окремим майном, яке відображається в його балансі, та має право від свого імені набувати майнові й немайнові права, нести зобов'язання й виступати стороною у суді. ТОВ «Епіцентр К» використовує круглу печатку з повною назвою українською мовою та адресою, а також має штампи, бланки, власну емблему й зареєстрований товарний знак.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори учасників, що проводяться щорічно 10 березня (а також можуть скликатися позачергові збори), тоді як генеральний директор – який призначається на термін тривалістю три роки – здійснює поточне керівництво діяльністю компанії. Директор діє від імені Товариства без довіреності, має право видавати доручення на представництво інтересів, приймати кадрові рішення, застосовувати заохочувальні заходи та дисциплінарні стягнення, а також виконувати інші операції, не віднесені законодавством чи Статутом до виключної компетенції учасників. Організаційну структуру компанії (рис. 2.1) формує директор, який визначає чисельність і склад працівників.

Як бачимо, організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» вирізняється чіткою функціональною ієрархією з високим ступенем централізації прийняття ключових рішень. На вершині розташований генеральний директор – особа, відповідальна за формування стратегії й загальної політики компанії. Безпосередньо під ним функціонує заступник гендиректора, який координує юридичний відділ та службу безпеки, а також низку основних напрямів діяльності: технічні підрозділи, відділ продажів та маркетингу, департамент будівництва і проектних робіт, фінансовий блок, адміністративне забезпечення та HR. Кожен із цих блоків має чітко окреслені підрозділи – від кошторисних і виробничо-технічних відділів до проектних груп і транспортної служби – що забезпечує спеціалізацію функцій і зменшує дублювання операцій. Така побудова створює прозорі лінії відповідальності, спрощує контроль за виконанням завдань і дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, водночас потребуючи ефективних механізмів взаємодії між підрозділами.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: складено автором

Аналіз комунікаційних потоків та взаємодії свідчить про наявність потенційних ризиків функціональних груп, коли кожний відділ концентрується на власних завданнях без достатньої інтеграції з іншими лініями бізнесу. Так, відділ продажів масового ринку та проєктні групи можуть діяти за різними регламентами, що гальмує узгодження термінів і обсягів робіт. З іншого боку, присутність єдиного центру прийняття рішень – генерального директора та його заступника – дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів і ресурсне балансування. Для підвищення гнучкості структури доцільно впровадити регулярні міжфункціональні наради та цифрові платформи обміну

інформацією, що сприятиме своєчасному виявленню «вузьких місць» і ефективному координаційному взаємозв'язку між відділами.

Для того, щоб надалі розуміти причини прийняття тих чи інших рішень, здійснимо аналіз середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Розпочнемо з макросередовища, для чого використаємо такий інструмент, як PEST-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз макросередовища підприємства

Чинники	Ваговий коефіцієнт	Рівень впливу	Зважена оцінка
Політичні чинники			
Безпекова ситуація (вплив війни)	0,07	5	0,35
Регуляторне середовище ритейлу	0,05	4	0,20
Торгові та імпорتنі обмеження	0,03	3	0,09
Економічні чинники			
Інфляція	0,10	5	0,50
Платоспроможність споживачів	0,08	4	0,32
Волатильність курсу гривні	0,05	4	0,20
Відсоткові ставки та доступ до кредитів	0,06	3	0,18
Економічне зростання	0,06	3	0,18
Соціальні чинники			
Демографічні тенденції та урбанізація	0,08	3	0,24
Тренди споживчої поведінки – DIY, e-commerce	0,07	4	0,28
Стан ринку праці (доступність кваліфікованих кадрів)	0,05	3	0,15
Міграція населення	0,05	3	0,15
Технологічні чинники			
Цифровізація та електронна комерція	0,10	5	0,50
Автоматизація складів та IT-системи	0,08	4	0,32
Технології логістики	0,04	4	0,16
Інновації в ритейлі – AI, CRM	0,03	3	0,09
РАЗОМ	1,00		3,91

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу (загальна зважена оцінка 3,91) вказують на високий рівень впливу макроекономічних чинників на діяльність ТОВ Епіцентр К. Політичні ризики, обумовлені військовим протистоянням, формують невизначеність у постачанні та призводять до зростання логістичних витрат, що безпосередньо позначається на фінансових показниках підприємства. Темпи

інфляції та волатильність гривні поглиблюють тиск на рентабельність операцій та збільшують витрати за кредитними зобов'язаннями, тоді як соціальні тренди – зростання DIY-культури та популяризація електронної комерції – відкривають нові канали збуту, але вимагають значних інвестицій у IT-інфраструктуру і навчання персоналу. Зміни в демографічній структурі та трудова мобільність спричиняють нестачу кваліфікованих кадрів, що може знизити ефективність використання основних активів і збільшити простої на виробництві. Економічне зростання, оцінене як середній за впливом чинник, створює передумови для розширення продажів у регіонах із постійним попитом на будівельні матеріали, однак низькі процентні ставки та ускладнений доступ до кредитів обмежують інвестиційну спроможність підприємства й спонукають до оптимізації структури капітальних вкладень. Автоматизація складів та впровадження CRM-систем підвищують продуктивність і зменшують операційні витрати, що посилює конкурентні переваги на ринку. Водночас торговельні та імпорتنі обмеження формують ризики дефіциту окремих товарних груп і вимагають побудови альтернативних ланцюгів постачання для забезпечення безперервності виробничих і торговельних процесів.

У світлі виявлених тенденцій можна констатувати, що підприємство має сильні позиції завдяки розвиненій інфраструктурі електронної комерції та активному впровадженню технологічних рішень, які підвищують ефективність використання ресурсів. Слабкі сторони пов'язані з високою експозицією до інфляційних ризиків та залежністю від зовнішніх логістичних каналів, уразливих до безпекових загроз. Основними загрозами залишаються коливання валютного курсу та регуляторні зміни в ритейлі, водночас можливості полягають у подальшій цифровізації продажів і розвитку інноваційних сервісів. З метою зміцнення фінансової стійкості та підвищення рентабельності рекомендується поглибити практику валютного хеджування, оптимізувати кредитний портфель та нарощувати рівень автоматизації операцій.

Далі порівняємо діяльність підприємства з його конкурентами (табл. 2.3).

Аналіз товарної та якісної пропозиції конкурентів вказує на чіткі відмінності в стратегічних орієнтирах. У ТОВ «Епіцентр К» впроваджено багаторівневий контроль якості, що забезпечує стабільність асортименту з понад 200 000 найменувань, тоді як у Leroy Merlin якість підтверджується європейськими сертифікатами та уніфікованим підходом до перевірки постачальників. Будмен, натомість, покладається переважно на стандарти самих виробників, що знижує рівень внутрішнього контролю. Щодо каналів продажу, Epicentr K вдало поєднує гіпермаркети, маркетплейс і мобільний застосунок, у той час як Leroy Merlin фокусується на великих торговельних центрах і просунутому інтернет-магазині з рекомендаційними механізмами. Будмен обмежується офлайн-каталогом, що суттєво звужує його охоплення та гнучкість взаємодії з клієнтом.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика ТОВ «Епіцентр К» з основними конкурентами

Показник	ТОВ «Епіцентр К»	Leroy Merlin	Будмен
Якість	Стабільна якість товарів завдяки багаторівневому контролю, перевірені постачальники	Європейські сертифікати, стандартизований підхід, контроль якості на вході	Якість залежить від постачальника, внутрішнього контролю практично немає
Продукт	Понад 200 000 позицій: будматеріали, інтер'єр, побутова техніка, меблі, садові товари	Основні категорії – будматеріали, сантехніка, освітлення, інструменти	Орієнтація на професійні будівельні матеріали: бетон, метал, цемент
Товар	Оmnіканальність: гіпермаркет + маркетплейс + мобільний застосунок	Великі формати ТЦ, інтернет-магазин із зручним фільтром і рекомендаціями	Офлайн-торгівля, сайт як каталог без онлайн-продажу
Реклама	Широка національна кампанія, SMM, email, SEO, колаборації, ТВ, контекст	Цільова реклама в Google, YouTube, друковані матеріали	Мінімальні рекламні активності, слабе охоплення цифрових каналів
Збут	Власний автопарк, регіональні склади, співпраця з логістами, самовивіз, доставка	Онлайн-замовлення з доставкою, збірка з декількох магазинів	Самовивіз, доставка власним транспортом у межах регіону
Ціни	Середній сегмент, регулярні акції, гнучкі програми знижок	Середньо-помірний сегмент, акційна модель із бонусними програмами	Середньо-бюджетний сегмент для професійних клієнтів

Імідж	Масовий національний бренд, асоціюється з доступністю і всеохопністю	Європейський імідж ефективного та раціонального бренду	Утилітарний імідж постачальника для профі, мало впізнаваний серед масового споживача
-------	--	--	--

Джерело: складено автором на основі [34; 39; 40]

Аналітична оцінка рекламної активності та збутових механізмів демонструє, що «Епіцентр К» реалізує широкомасштабні національні кампанії, поєднуючи SMM, email-розсилки, SEO і телевізійні ролики, тоді як Leroy Merlin застосовує прицільну рекламу в Google та YouTube і обмежену друковану кампанію. Будмен практично не інвестує в цифрові канали, що позначається на рівні впізнаваності. Логістична стратегія Епіцентру відзначається власним автопарком і мережею регіональних складів, Leroy Merlin орієнтується на схему доставки з декількох точок, а Будмен пропонує лише самовивіз і локальну доставку. Цінова політика «Епіцентр К», побудована на середньому сегменті з регулярними акціями, контрастує з акційною моделлю Leroy Merlin та професійними середньо-бюджетними рішеннями Будмену, що визначає різну сприйнятливості брендів на ринку.

Узагальнюючи викладене вище, ТОВ «Епіцентр К» характеризується широкою омніканальною екосистемою, що об'єднує гіпермаркети, маркетплейс, мультибрендові спортивні магазини, агрохолдинг і власні виробничо-логістичні потужності, що забезпечує комплексний підхід до задоволення клієнтських потреб. Асортимент понад 200 тисяч найменувань, у тому числі імпорتنі та національні, гарантовано за рахунок внутрішнього автопарку та мережі зовнішніх постачальників. Централізована управлінська модель з генеральним директором на чолі забезпечує оперативність прийняття рішень та контроль якості. Постійне вдосконалення сервісу й розширення спектра послуг, зокрема консультування та монтаж, сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Водночас залежність від макроекономічних факторів і зовнішніх логістичних каналів створює ризики, що потребують валютного хеджування та диверсифікації маршрутів. Інтеграція міжфункціональних процесів через цифрові платформи підвищить гнучкість та ефективність.

Стратегія орієнтації на цифровізацію бізнес-процесів і клієнтський досвід забезпечить стійке довгострокове зростання компанії.

2.2 Аналіз фінансових результатів господарювання організації

З метою визначення ефективності управління підприємством передусім здійснимо аналіз його фінансово-майнового стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 / 2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	34993648	56,86	39535851	55,92	44125929	56,10	4590078	11,61
Оборотні активи	26547073	43,14	31170966	44,08	34531898	43,90	3360932	10,78
Всього активів	61540721	100,00	70706817	100,00	78657827	100,00	7951010	11,25
Пасиви								
Власний капітал	25645574	41,67	28710052	40,60	30934225	39,33	2224173	7,75
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	5665163	9,21	5136124	7,26	6696503	8,51	1560379	30,38
Поточні зобов'язання	30229984	49,12	36860641	52,13	41027099	52,16	4166458	11,30
Всього пасивів	61540721	100,00	70706817	100,00	78657827	100,00	7951010	11,25

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як бачимо, у структурі активів ТОВ «Епіцентр К» спостерігається послідовне і значуще зростання протягом аналізованого періоду, що відбилося в збільшенні загального обсягу активів із 61 540 721 тис. грн у 2022 році до 78 657 827 тис. грн у 2024 році (приріст 11,25 % у 2024 р. порівняно з 2023 р.). При цьому необоротні активи зросли на 4 590 078 тис. грн (11,61 %) і становили 56,10 % від загального обсягу активів, що вказує на продовження капіталовкладень у розширення та оновлення торговельних гіпермаркетів,

логістичної мережі й виробничих потужностей. Оборотні активи збільшилися на 3 360 932 тис. грн (10,78 % від 2023 р.) і становили 43,90 % активів, що є наслідком накопичення товарних запасів для забезпечення безперебійної роботи маркетів, зростання дебіторської заборгованості та підвищеної потреби в обігових коштах для фінансування операційної діяльності. Загалом підвищення питомої ваги активів відображає стратегію інвестиційного зростання та підтримки ліквідності підприємства.

З позиції джерел формування активів у 2024 році відбулося зростання загальних пасивів на 7 951 010 тис. грн (11,25 %) порівняно з попереднім роком, що відображає активне залучення зовнішніх ресурсів. Поточні зобов'язання збільшилися на 4 166 458 тис. грн (11,30 %) до 41 027 099 тис. грн і становили 52,16 % пасивів, що свідчить про посилення практики короткострокового кредитування та зростання кредиторської заборгованості перед постачальниками. Одночасно довгострокові зобов'язання зросли на 1 560 379 тис. грн (30,38 %) до 6 696 503 тис. грн, підтверджуючи стратегічне запозичення фінансування для реалізації капітальних проєктів. При цьому частка власного капіталу знизилася з 40,60 % у 2023 р. до 39,33 % у 2024 р. (30 934 225 тис. грн), що вказує на збільшення фінансового левериджу й потребує обережного менеджменту платоспроможності та капіталовкладень.

Загалом фінансово-майновий стан ТОВ «Епіцентр К» демонструє агресивний інвестиційний підхід із високим рівнем залучення зовнішніх коштів для підтримки зростання мережі та оновлення активної бази – однак зі зниженням питомої ваги власного капіталу. Посилення дебіт-кредитної взаємодії і збільшення короткострокових зобов'язань створюють підвищений тиск на ліквідність і вимагають належного управління обіговим капіталом. Для мінімізації фінансових ризиків доцільно впровадити системи моніторингу ліквідності в реальному часі, створення резервного фонду для погашення короткострокових боргів і балансування структури капіталу через поступове збільшення власних ресурсів. Крім того, варто розглянути інструменти хеджування валютних ризиків та оптимізації процентних витрат задля

зниження вартості обслуговування запозичень і підвищення фінансової стійкості.

Оцінимо активи та пасиви компанії детальніше, почавши з активів (рис. 2.2).

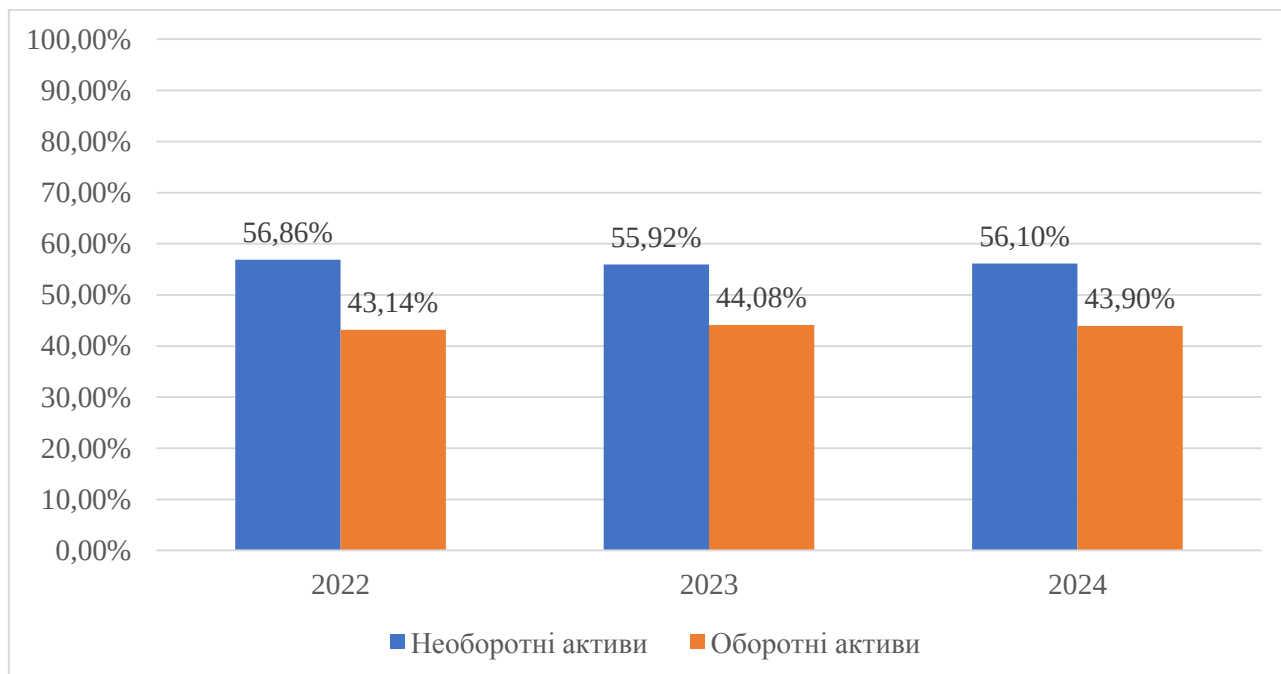


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Динаміка структури активів ТОВ «Епіцентр К» свідчить про відносну стабільність пропорцій необоротних і оборотних активів протягом 2022–2024 рр. – частка необоротних активів знизилася з 56,86 % у 2022 р. до 55,92 % у 2023 р., а потім відновилася до 56,10 % у 2024 р., що свідчить про короткочасну перенастройку інвестиційної стратегії у бік збільшення обігових коштів і одночасне збереження пріоритету капіталовкладень у довгострокові проєкти. У свою чергу оборотні активи зросли з 43,14 % у 2022 р. до 44,08 % у 2023 р. і злегка зменшилися до 43,90 % у 2024 р., що може бути результатом оптимізації товарних запасів та дебіторської заборгованості задля підтримання операційної ліквідності. Така структура активів демонструє збалансований підхід до розподілу ресурсів між стратегічними інвестиціями та поточним фінансуванням операційної діяльності, що сприяє гнучкості й адаптивності бізнес-моделі.

Далі оцінимо пасиви компанії (рис. 2.3).

З погляду джерел фінансування, дані ілюструють поступове зменшення питомої ваги власного капіталу з 41,67 % у 2022 р. до 39,33 % у 2024 р., що свідчить про нарощування зовнішнього залучення коштів для реалізації розширення мережі й підтримання масштабу операцій. Частка довгострокових зобов'язань знизилася з 9,21 % у 2022 р. до 7,26 % у 2023 р., але знову зросла до 8,51 % у 2024 р., що вказує на відновлення стратегічних запозичень із перспективою тривалого фінансування капітальних інвестицій. Поточні зобов'язання водночас стрімко збільшилися з 49,12 % у 2022 р. до понад 52 % у 2023 та 2024 рр., що демонструє активне використання короткострокових кредитних ліній і кредиторської заборгованості для покриття поточних витрат. Така модель фінансування підвищує фінансовий леверидж і потенційно створює тиск на платоспроможність, тому потребує ретельного моніторингу ліквідності та планування погашення зобов'язань.

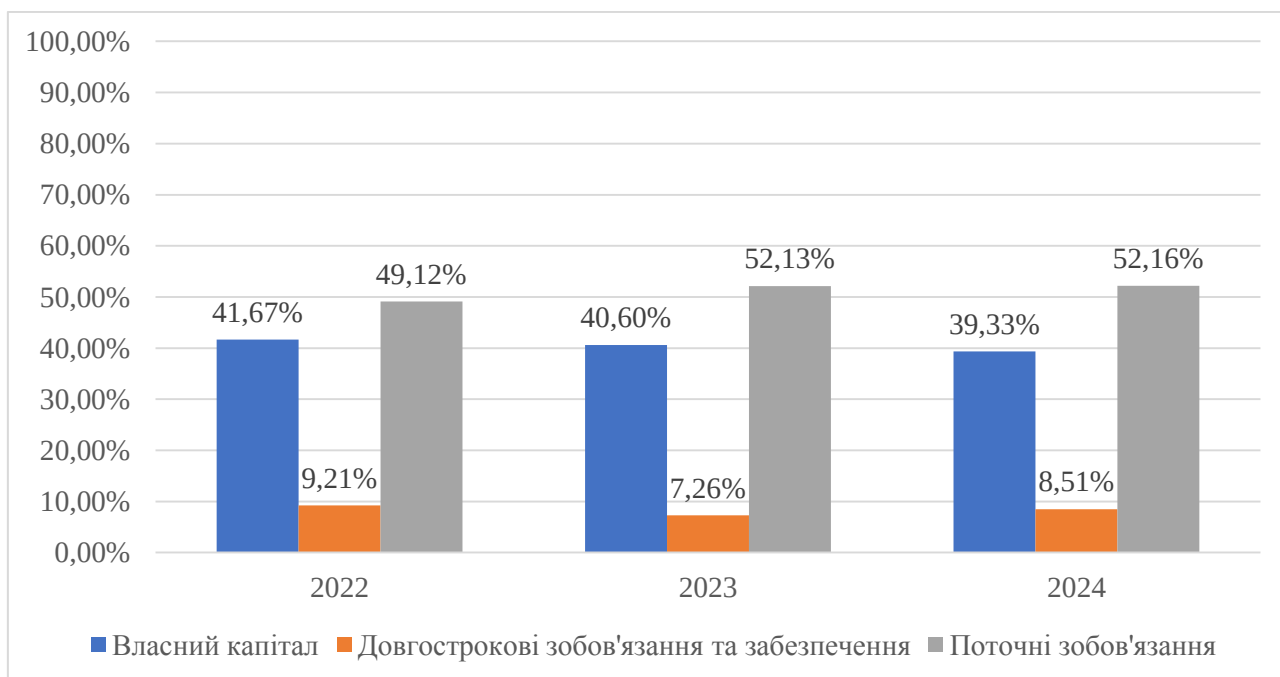


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Тепер перейдемо до дослідження результатів фінансової діяльності (табл. 2.5).

У 2024 році ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало суттєве зростання чистого доходу від реалізації – до 77 627 463 тис. грн, що на 12,26 % перевищує показник 2023 року. Собівартість реалізованої продукції зросла майже пропорційно – на 12,06 % до 54 193 224 тис. грн, завдяки чому валовий прибуток також нарів на 12,72 % і досяг 23 434 239 тис. грн. У відношенні до виручки валова маржа зросла з 30,06 % у 2023 році до 30,20 % у 2024 році, що свідчить про незначне, але позитивне покращення операційної ефективності. Також відчутно зросли інші операційні доходи – удвічі, до 1 509 625 тис. грн, що вказує на активізацію непрофільної діяльності та оптимізацію додаткових джерел надходжень.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 / 2023	
				тис. грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54137557	69151489	77627463	8475974	12,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36466980	48362177	54193224	5831047	12,06
Валовий прибуток	17670577	20789312	23434239	2644927	12,72
Інші операційні доходи	501140	715465	1509625	794160	111,00
Адміністративні витрати	1031737	1331976	1954425	622449	46,73
Витрати на збут	10415386	14170466	17348045	3177579	22,42
Інші операційні витрати	1397560	876324	1350735	474411	54,14
Фінансові результати від операційної діяльності	5327034	5126011	4290659	-835352	-16,30
Інші фінансові доходи	299043	86976	39501	-47475	-54,58
Фінансові витрати	379172	574747	625196	50449	8,78
Інші витрати	2358101	792323	1433024	640701	80,86
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2891465	3853992	2794240	-1059752	-27,50
Податок на прибуток	-438720	-788444	-542404	246040	-31,21
Чистий прибуток	2452745	3065548	2251836	-813712	-26,54
Матеріальні затрати	37807556	47518833	53678642	6159809	12,96
Витрати на оплату праці	5992774	7354131	8950758	1596627	21,71
Відрахування на соціальні заходи	1211103	1477150	1795274	318124	21,54
Амортизація	2688725	3250717	4099273	848556	26,10
Інші операційні витрати	4386484	5140112	6322482	1182370	23,00

Всього операційних витрат	52086642	64740943	74846429	10105486	15,61
---------------------------	----------	----------	----------	----------	-------

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Водночас адміністративні витрати прискорили зростання до 46,73 % (1 954 425 тис. грн), що відображає розширення корпоративної інфраструктури і збільшення витрат на управлінський персонал, ІТ-підтримку та амортизацію сервісних платформ. Витрати на збут зросли на 22,42 % – до 17 348 045 тис. грн, обумовлені розширенням маркетингових активностей і логістичних операцій у нових регіонах. Інші операційні витрати збільшилися на 54,14 % (до 1 350 735 тис. грн), що частково пояснюється зростанням витрат на ремонт та обслуговування техніки, а також підвищеними витратами на енергоресурси. У результаті фінансові результати від операційної діяльності скоротилися на 16,30 % до 4 290 659 тис. грн.

Щодо фінансових результатів від звичайної діяльності, то показник до оподаткування у 2024 році знизився на 27,50 %, до 2 794 240 тис. грн, через зниження інших фінансових доходів і зростання інших витрат на 80,86 % (до 1 433 024 тис. грн). Податок на прибуток скоротився на 31,21 % і становив 542 404 тис. грн, а чистий прибуток знизився на 26,54 % до 2 251 836 тис. грн. Така динаміка вказує на підвищений тиск витратної частини та зниження ефективності фінансового управління, що вимагає оптимізації фінансових витрат і збереження дисципліни у контролі дебіторської та кредиторської заборгованості. Для покращення рентабельності доцільно посилити заходи зі зниження адміністративних витрат, активізувати інші операційні доходи та впровадити механізми хеджування валютних і процентних ризиків.

Дослідимо витрати підприємства більш детально (рис. 2.4).

У структурі операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» простежується чітка тенденція щодо оптимізації матеріальних затрат при одночасному посиленні соціальної відповідальності й технічної модернізації. Частка матеріальних затрат знизилася з 73,40 % у 2023 році до 71,72 % у 2024 році, що свідчить про ефективнішу закупівельну політику, зменшення надлишків запасів та

впровадження заходів щодо скорочення витрат на сировину й матеріали – зокрема централізовані тендери та відмову від неефективних постачальників. Водночас витрати на оплату праці зросли з 11,36 % до 11,96 %, що є наслідком розширення кадрового складу та збільшення середньої заробітної плати для утримання кваліфікованих спеціалістів у контексті зростання обсягів операцій. Відрахування на соціальні заходи зросли до 2,40 % від загальнодіючих витрат, відображаючи підвищений соціальний пакет і виконання нормативних зобов'язань щодо державних соціальних фондів. Динаміка амортизації – збільшення з 5,02 % до 5,48 % – вказує на активні інвестиції в оновлення основних засобів та впровадження сучасного обладнання, що потребує вищих сум амортизаційних відрахувань. Інші операційні витрати (зростання з 7,94 % до 8,45 %) зумовлені збільшенням витрат на енергоносії, обслуговування ІТ-інфраструктури та ремонт технічних систем, що разом формує збалансований підхід до інвестування в людський капітал і технологічний розвиток.

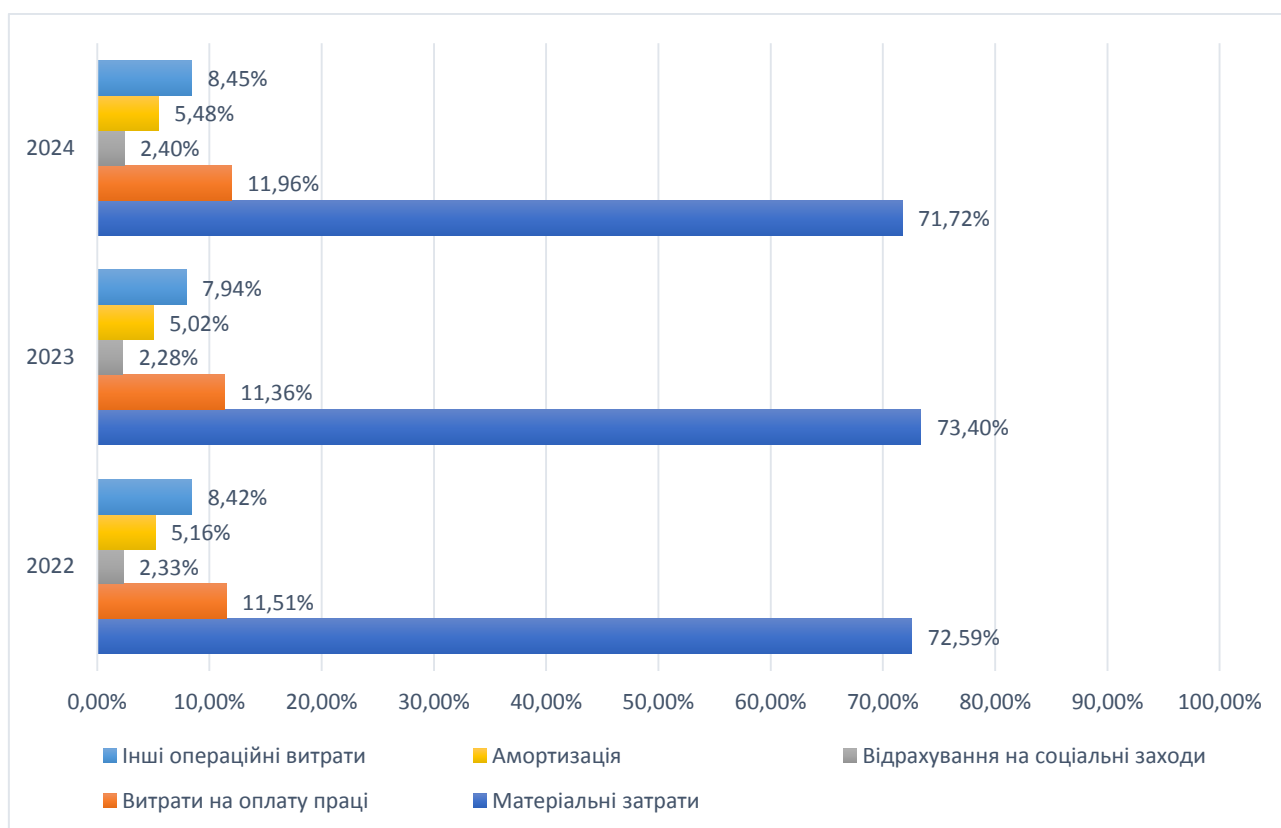


Рисунок 2.4 – Структура витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Далі оцінимо фінансову стійкість підприємства (табл. 2.6).

Показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році засвідчили як покращення базових коефіцієнтів автономії та маневреності власного капіталу, так і посилення загальних фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансової незалежності зріс із 0,41 до 0,44, що свідчить про збільшення питомої ваги власних джерел фінансування в загальній структурі капіталу та підвищення захищеності компанії від зовнішніх кредиторів. Одночасно коефіцієнт фінансового ризику зріс із 1,46 до 1,54, відображаючи зростання відношення позикових засобів до власних, що може свідчити про більш агресивну політику залучення боргового капіталу для фінансування розширення мережі. Коефіцієнт заборгованості зріс незначно з 0,59 до 0,61, що демонструє збереження помірного рівня загальної заборгованості відносно пасивів. Фінансова стійкість залишилася на рівні 0,48, вказуючи на збалансованість власних та залучених коштів, а маневреність власного капіталу зросла з 0,09 до 0,12, що свідчить про вищу частку вільних коштів у структурі власного капіталу, здатних швидко перерозподілятися між потребами бізнесу. З огляду на це, компанії варто підтримувати баланс між зовнішнім запозиченням та внутрішніми ресурсами, зберігаючи резерви для оперативного реагування на фінансові виклики.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,42	0,41	0,44	0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	1,40	1,46	1,54	0,08
Коефіцієнт заборгованості	0,58	0,59	0,61	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,48	0,48	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,04	0,09	0,12	0,03

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Тепер оцінимо показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Рентабельність активів	0,040	0,043	0,029	-0,01
Рентабельність власного капіталу	0,096	0,107	0,073	-0,03

Рентабельність продажу	0,045	0,044	0,029	-0,02
Рентабельність витрат	0,067	0,063	0,042	-0,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рентабельність діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році показала певне зниження на всіх ключових показниках, що вимагатиме посиленої уваги до ефективності використання активів і власного капіталу. Рентабельність активів упала з 0,043 у 2023 році до 0,029 у 2024 році, що свідчить про зменшення обсягу чистого прибутку, отриманого з кожної гривні ресурсів, залучених у бізнес, та може бути наслідком зростання операційних витрат. Рентабельність власного капіталу знизилася з 0,107 до 0,073, вказуючи на зменшення доходності коштів учасників компанії і потребу в оптимізації структури капіталовкладень для підвищення прибутковості. Рентабельність продажу знизилася з 0,044 до 0,029, відображаючи тиск собівартості та зростання витрат на збут при відносно менших темпах зростання виручки. Рентабельність витрат упала з 0,063 до 0,042, що свідчить про необхідність удосконалення процесів контролю витрат та підвищення операційної ефективності. У комплексі дані коефіцієнти підкреслюють потребу в перегляді цінової політики, оптимізації виробничих ланцюгів і впровадженні заходів зі зниження змінних витрат.

Наостанок дослідимо показники ліквідності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Загальна ліквідність	0,88	0,85	0,84	0,00
Швидка ліквідність	0,88	0,84	0,84	0,00
Абсолютна ліквідність	0,02	0,03	0,05	0,01

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Ліквідність ТОВ «Епіцентр К» впродовж 2022–2024 років залишається на відносно низькому рівні, що вимагає посилення дисципліни управління поточними активами та зобов'язаннями. Загальна ліквідність знизилася з 0,88 у 2022 році до 0,84 у 2024 році, свідчаючи про недостатність зворотних активів для покриття поточних зобов'язань без залучення додаткових джерел фінансування

– цей коефіцієнт нижче нормативного рівня 1,0 і вказує на потенційні ризики дефіциту ліквідних коштів. Швидка ліквідність залишилася на тому самому рівні 0,84, що демонструє обмеженість можливості покрити короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів без урахування товарних запасів. В абсолютному вираженні ліквідність зросла з 0,02 до 0,05, проте цей показник все ще залишається надзвичайно низьким, вказуючи на мінімальну частку грошових коштів у структурі оборотних активів. Для підвищення фінансової стійкості рекомендується активно управляти дебіторською заборгованістю, оптимізувати товарні запаси і створити резерв ліквідності шляхом збільшення частки короткострокових фінансових інструментів.

Підсумовуючи, в результаті здійснення всебічного аналізу фінансово-майнового стану та результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки, можна стверджувати, що структура активів відзначається стійким зростанням загального обсягу на 11,25 % у 2024 р. за рахунок інвестицій у необоротні активи та збільшення обігових коштів, тоді як джерела фінансування все більше базуються на коротко- та довгострокових зобов'язаннях із одночасним зменшенням питомої ваги власного капіталу, що підвищує фінансовий леверидж. Дохідність діяльності зросла: чистий дохід на 12,26 %, валовий прибуток на 12,72 %, проте чистий прибуток скоротився на 26,54 % через суттєве зростання адміністративних і збутових витрат. Окремо слід відзначити, що показники ліквідності – загальна і швидка – знизилися до 0,84, що лежить нижче нормативу, а абсолютна ліквідність зросла до 0,05, проте залишається недостатньою для оперативного покриття зобов'язань. Показники фінансової стійкості і рентабельності свідчать про необхідність оптимізації структури витрат, підвищення ефективності використання активів та активізацію заходів із управління обіговим капіталом, зокрема контролю дебіторської заборгованості й диверсифікації джерел фінансування, аби забезпечити стабільне зростання й підвищення прибутковості компанії.

2.3 Аналіз діючої системи оцінки персоналу підприємства

Нині одним із пріоритетних елементів корпоративної стратегії є ретельне впровадження кадрової політики, що визначає здатність компанії закріплювати провідні позиції на глобальному сталевому ринку, удосконалювати виробничі процеси, створювати конкурентоспроможну продукцію, збільшувати обсяги випуску й забезпечувати кращі умови праці та безпеку персоналу. Управлінський підхід, спрямований на розвиток кадрового потенціалу, не лише стимулює професійний ріст і просування працівників, але також сприяє підвищенню їхнього матеріального благополуччя.

У період 2022 – 2024 років менеджмент ТОВ «Епіцентр К» концентрувався на поглибленні реструктуризаційних процесів, послідовному впровадженні інновацій у виробничу діяльність з метою укріплення конкурентних переваг, пошуку механізмів підвищення продуктивності, активному залученні інвестицій та забезпеченні безперебійного функціонування підрозділів і спільних підприємств у мінливих ринкових умовах. У цей період команда ТОВ «Епіцентр К» продемонструвала високу мобільність й оперативно реагувала на виклики, серед яких військові дії в Україні та економічні й галузеві кризи. Для дослідження штатного розпису ТОВ «Епіцентр К» оцінимо його трудову структуру, сформовану на основі даних бухгалтерського обліку та показників середньої чисельності персоналу. Порівняльний аналіз показників чисельності працівників за звітний і попередній періоди дозволяє виявляти тенденції розвитку кадрового складу, оцінювати динаміку змін і результативність кадрових заходів. У табл. 2.9 наведено детальний аналіз кількісної та якісної структури персоналу ТОВ «Епіцентр К».

У період 2022 – 2024 років ТОВ «Епіцентр К» зафіксувало коливання середньооблікової чисельності працівників, що відображає гнучкість кадрової стратегії. Так, якщо в 2022 році штат становив 28 103 особи, то в 2023 році

кількість працівників скоротилася на 966 осіб (– 3,44 %) через внутрішню оптимізацію персоналу та вплив постпандемічного відновлення ринку. Навіть в сегменті неосновної діяльності було зафіксоване зниження на 20 осіб (– 3,56 %) у 2023 році. Однак уже в 2024 році загальна чисельність зросла на 258 працівників (+ 0,95 %), що свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу. Зокрема, чисельність керівників відновилося до 4 027 осіб (+ 38 осіб), а число фахівців збільшилося на 59 осіб, незважаючи на загальну нестабільність виробничих процесів. Ці тенденції вказують на стратегічне прагнення утримувати ключові кадри та поступово відновлювати баланс між виробничими та кадровими ресурсами.

Таблиця 2.9 – Аналіз працересурсного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. приріст, +,-		Відн. приріст, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Середньооблікова к-сть працівників	28103	27137	27395	-966	258	-3,44	0,95
у тому числі:							
-основний вид діяльності	27541	26595	26847	-946	252	-3,43	0,95
з них:							
--керівники	4131	3989	4027	-142	38	-3,44	0,95
--фахівці	6885	6641	6700	-244	59	-3,54	0,89
--робочі	16525	15964	16120	-561	156	-3,39	0,98
- не основний вид діяльності	562	542	548	-20	6	-3,56	1,11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відхилення від запланованих показників у структурі робочої сили пояснюються з одного боку впровадженням автоматизації та цифрових технологій, а з іншого – загостреною конкуренцією на ринку праці та потребою скорочення витрат. Хоча скорочення кількості персоналу в 2023 році призвело до зменшення фонду оплати праці, воно також створило ризики своєчасного обслуговування клієнтів і ефективного управління запасами, що може негативно вплинути на фінансові результати. Серед слабких місць залишається обмежена гнучкість процесів підбору та навчання працівників, тоді як

зміцнення аналітичного підходу до кадрового планування і розвиток внутрішніх освітніх програм можуть стати перспективними напрямками вдосконалення.

Обстеження людських ресурсів потребує вивчення чисельності працівників як в абсолютному, так і в відносному вимірі. У табл. 2.10 представлено структуру персоналу, показники динаміки відсоткових змін чисельності та аналіз резервів або дефіциту кадрів.

Таблиця 2.10 – Аналіз структури ресурсів праці ТОВ «Епіцентр К» у 2022 – 2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Зміна питомої ваги в порівнянні , %	Зміна питомої ваги в порівнянні , %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	з 2022 роком	з 2023 роком
Середньооблікова кількість працівників	28103	100,00	27137	100,00	27395	100,00	0,00	0,00
у тому числі:								
- основний вид діяльності	27541	98,00	26595	98,00	26847	98,00	0,00	0,00
з них:								
-- керівники	4131	15,00	3989	15,00	4027	15,00	0,00	0,00
-- фахівці	6885	25,00	6641	24,97	6700	24,96	-0,03	-0,01
-- робочі	16525	60,00	15964	60,03	16120	60,04	0,04	0,02
- не основний вид діяльності	562	2,04	542	2,04	548	2,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 роки засвідчує високий рівень стабільності, оскільки частка основної діяльності та керівного персоналу залишалася на рівні 98,00 % та 15,00 % відповідно. Водночас у 2023 році доля фахівців скоротилася на 0,03 в.п. порівняно з 2022 роком, а в 2024 році відбулося подальше зменшення на 0,01 в.п., що свідчить про помірковані коригування підходів до формування професійного складу. Одночасно питома вага робітників зросла на 0,04 в.п. у 2023 році та ще на 0,02

в.п. у 2024 році, ймовірно через розширення операційних підрозділів та збільшення обсягу вантажно-розвантажувальних і монтажних робіт. Показники неосновної діяльності залишалися практично незмінними (2,04 % у 2022 – 2023 роках та 2,00 % у 2024 році), що відображає постійну роль побічних бізнес-процесів у групі компаній. Незначні флуктуації кадрів вказують на застосування тактичних змін у кадровій політиці без проведення масштабних реорганізацій, що відповідає стратегії підтримки операційної ефективності за умов контрольованої оптимізації витрат на персонал. Зменшення частки фахівців може призвести до нестачі кваліфікованих управлінських ресурсів за ускладненням проєктів, тоді як зростання питомої ваги робітників сприяє оперативному виконанню технічних завдань.

Проведемо аналіз статеві-вікової структури персоналу підприємства за досліджуваний період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз розподілу персоналу «Епіцентр К» за статтю і віком ТОВ «Епіцентр К» у 2022 – 2024 рр.

Роки	Середньо облікова кількість, осіб	З них						Чоловіки		Жінки	
		15-34	%	35 – 59	%	60+	%	осіб	%	осіб	%
2022	28103	7215	25,67	20709	73,69	179	0,64	19817	70,52	8286	29,48
2023	27137	7926	29,21	19030	70,12	181	0,67	20138	74,21	6999	25,79
2024	27395	8118	29,63	19605	71,52	672	2,45	21927	80,06	5468	19,94

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Упродовж 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» коливалася в діапазоні 27–28 тисяч осіб: із 28 103 працівників у 2022 році вона скоротилася до 27 137 у 2023-му та зросла до 27 395 у 2024 році. Водночас суттєво трансформувалася вікова структура: доля працівників віком 15–34 роки зросла з 25,67 % до 29,63 %, а групи 35–59 років знизилася з 73,69 % до 71,52 %. Особливо помітним є збільшення частки працівників віком 60+ з 0,64 % у 2022 році до 2,45 % у 2024-му, що свідчить про затримку виходу на пенсію або залучення досвідчених фахівців у відповідь на дефіцит кадрів. Такий зсув вікової піраміди створює потребу в посиленій передачі знань,

розвитку наставництва та побудові антикризових кадрових моделей для збереження експертного потенціалу підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Гендерний склад «Епіцентр К» зазнав помітних змін: частка чоловіків зросла з 70,52 % у 2022 році до 80,06 % у 2024-му, тоді як жінки скоротилися з 29,48 % до 19,94 %. Така тенденція може відображати специфіку галузі, проте потенційно поглиблює гендерний дисбаланс та створює бар'єри для реалізації програм рівних можливостей. Для мінімізації цих ризиків компанії слід запровадити цілеспрямовані ініціативи із залучення та утримання жінок, зокрема гнучкі графіки, програми наставництва й адаптаційні тренінги, які підвищать привабливість роботодавця. Крім того, варто переглянути підходи до адаптації нових співробітників та побудови кар'єрних траєкторій з урахуванням віку й статі, що дозволить мінімізувати операційні відхилення та посилити конкурентні переваги підприємства.

Наостанок дослідимо структуру співробітників підприємства за рівнем освіти (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Освітні характеристики персоналу ТОВ «Епіцентр К» у 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, осіб		Відносний приріст, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Середньооблікова кількість працівників	28103	27137	27395	-966	258	-3,44	0,95
Кількість працівників, які мають неповну та базову вищу освіту, осіб	2248	2413	2372	165	-41	7,34	-1,70
% до облікової кількості штатних працівників	8,00	8,89	8,66	0,89	-0,23	11,16	-2,62
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту, осіб	25855	24724	25023	-1131	299	-4,37	1,21
% до облікової кількості штатних працівників	92,00	91,11	91,34	-0,89	0,23	-0,97	0,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період 2022–2024 років освітній склад персоналу ТОВ «Епіцентр К» відзначається відносною стабільністю із коливаннями чисельності та співвідношення освітніх рівнів. Середньооблікова кількість працівників зменшилась із 28 103 осіб у 2022 році до 27 137 осіб у 2023 році (відносне зниження на 3,44 %), однак у 2024 році вона зросла до 27 395 працівників (+0,95 %), що свідчить про відновлювальний тренд. Частка колективу з повною вищою освітою знизилася з 92,00 % до 91,11 % у 2023 році, але дещо відновилася до 91,34 % у 2024 році. Натомість співвідношення працівників із неповною та базовою вищою освітою зросло з 8,00 % у 2022-му до 8,89 % у 2023-му та трохи зменшилося до 8,66 % у наступному році. Такий розвиток динаміки вказує на розширення співробітників, які потребують подальшого професійного розвитку, одночасно збереження високого відсотка висококваліфікованих фахівців.

Незначні коливання освітнього складу персоналу мають суттєві наслідки для кадрової політики та професійного розвитку співробітників. Зростання частки працівників із неповною та базовою вищою освітою в 2023 році на 0,89 процентного пункту свідчить про розширення притоку молодих фахівців або тих, хто прагне поєднувати навчання з роботою, проте в 2024 році цей показник дещо знизився на 0,23 пункту. Таке зрушення вимагає впровадження програм підвищення кваліфікації та внутрішнього навчання для забезпечення уніфікованого рівня професійної компетентності. Одночасно незначне відновлення частки працівників із повною вищою освітою в 2024 році свідчить про успіх заходів із залучення висококваліфікованих фахівців. Однак для збереження цього тренду слід систематично моніторити освітню структуру й адаптувати програми розвитку персоналу відповідно до змін у складі та потреб підприємства. Крім того, виявлені зміни можуть впливати на показники мотивації та утримання кадрів, тому важливо враховувати індивідуальні освітні потреби в системі матеріального та нематеріального стимулювання. Рекомендовано розробити адаптивні освітні траєкторії для працівників із

різним рівнем формальної освіти, що сприятиме підвищенню загального рівня професійної експертизи та зниженню витрат на зовнішнє навчання.

Описавши структуру управління персоналом, перейдемо до системи оцінювання. Поточна система оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К» сформована на базі централізованої моделі, де стратегічне керування процесом належить департаменту з управління людськими ресурсами, а тактичні дії – керівникам структурних підрозділів. Відбір інструментів, збір даних та узагальнення здійснюють фахівці HR-аналітики, які щокварталу готують аналітичні записки з висвітленням динаміки продуктивності, укомплектованості та кадрового потенціалу. Така концентрація функцій дозволяє підтримувати методичну цілісність процедури, проте створює ризик перевантаження центрального офісу та затримок у прийнятті рішень на локальному рівні. Водночас підприємство застосовує електронний портал самооцінювання, завдяки чому працівники мають можливість відстежувати власні результати та підкріплювати їх доказовими матеріалами.

Структурно-процедурна рамка оцінювання передбачає поєднання щорічної комплексної атестації з проміжними оглядами результативності раз на шість місяців. Річна атестація охоплює всі категорії персоналу та використовується для формування рішень щодо преміювання, кар'єрного зростання й планування навчальних програм, тоді як міжатестаційні сесії покликані своєчасно виявляти відхилення й коригувати індивідуальні плани розвитку. Незалежно від періодичності, кожна оцінка містить етап самоаналізу працівника, експертне інтерв'ю з безпосереднім керівником, а також перегляд складових заробітної плати з урахуванням досягнутих результатів. Хоч такий формат забезпечує збалансовану комбінацію саморефлексії та управлінського контролю, він потребує високої дисципліни виконання, що не завжди підтримується однаково у всіх підрозділах.

Методичний арсенал підприємства сформований навколо кількісних індикаторів продуктивності, які узгоджені з операційними і фінансовими планами (табл. 2.13). Найчастіше використовуються обсяги реалізації товарів,

рівень маржі, середній чек, показник своєчасності виконання замовлень та коефіцієнт обертання запасів. Застосування цифрових даних спрощує порівняльний аналіз між відділами та регіонами, а автоматичне імпортування інформації з корпоративної ERP-системи мінімізує ймовірність помилки ручного вводу. Проте суто числові метрики не завжди відображають якісні особливості взаємодії з клієнтами або внесок працівників у командні ініціативи, через що керівництво поступово розширює перелік методів, залучаючи інструменти оцінки поведінкових компетенцій.

Поряд із кількісними методами підприємство послідовно впроваджує комбіновані та якісні підходи. Зокрема, із 2023 року для категорії менеджерів та провідних спеціалістів застосовується центр оцінювання з використанням рольових сценаріїв, ситуаційних питань та групових вправ. Окрім того, щопівроку проводиться «колегіальна експертна оцінка» – спрощений формат всебічного зворотного зв'язку, де респондентами виступають безпосередній керівник, два рівноцінні колеги та, за можливості, внутрішні клієнти. Така мультифакторна комбінація дає змогу зменшити вплив суб'єктивних упереджень, водночас підвищуючи складність організації процесу й потребуючи значних часових ресурсів від усіх учасників.

Таблиця 2.13 – Методи оцінювання, застосовувані на ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Метод	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Кількісний	Порівняльний аналіз продажів	Торгівля, логістика	Об'єктивність, автоматичний збір даних	Ігнорує якість обслуговування
Кількісний	Ключові показники ефективності (КРІ)	Усі підрозділи	Прозора прив'язка до преміювання	Ризик вузької фокусованості
Комбінований	Всебічний зворотний зв'язок 360°	Менеджмент середньої ланки	Баланс точок зору	Витратність часу та уваги
Якісний	Центр оцінювання	Топ-менеджмент, кадровий резерв	Глибокий аналіз компетенцій	Висока вартість проведення
Якісний	Структуроване інтерв'ю	Ключові спеціалісти	Гнучкість запитань,	Суб'єктивність інтерв'юера

			МОЖЛИВІСТЬ УТОЧНЕНЬ	
--	--	--	------------------------	--

Джерело: складено автором

Критерії, що лежать в основі оцінювання, згруповані у три блоки (табл. 2.14). Перший блок – операційні показники, серед яких кількість опрацьованих клієнтських замовлень, швидкість обробки повернень та рівень використання складських площ. Другий – поведінкові індикатори, до яких належать дисциплінованість, ініціативність, участь у корпоративних заходах та відповідальність за результати колективу. Третій блок охоплює компетенції, визначені корпоративним профілем посад: ділове спілкування, аналітичне мислення, здатність до навчання й управління змінами. Поєднання трьох блоків створює місток між короткостроковою продуктивністю і довгостроковою готовністю працівника до розвитку, проте складність моделі іноді ускладнює однакове розуміння пріоритетів серед лінійних керівників.

Таблиця 2.14 – Основні критерії та показники оцінювання персоналу

Блок оцінки	Приклади показників	Шкала	Джерело даних
Операційні результати	Обсяг продажів, маржа, швидкість виконання замовлення	5-бальна	ERP-звітність
Поведінкові індикатори	Ініціативність, командна співпраця, дисципліна	7-бальна	Всебічний фідбек, спостереження керівника
Професійні компетенції	Аналітичне мислення, управління змінами, клієнтоорієнтованість	4-рівнева	Центр оцінювання, інтерв'ю

Джерело: складено автором

Додатковим елементом системи є формалізовані шкали оцінювання: для операційних показників застосовується п'ятибальна шкала з чіткими порогамі, поведінкові компетенції вимірюються семибальною шкалою, максимально збалансованою для відображення поступового прогресу, а професійні критерії оцінюються за схемою «не відповідає – частково відповідає – відповідає – перевищує очікування». Після узагальнення оцінок програмний модуль автоматично генерує індивідуальний профіль та «теплову карту» сильних і слабких сторін. Зворотний зв'язок працівник отримує у вигляді інтерактивної панелі, що містить не лише числові підсумки, а й текстові коментарі. Попри

очевидну зручність цифрового інструменту, окремі працівники відзначають перевантаження показниками, що знижує фокус уваги на ключових аспектах роботи.

Процедура оцінювання передбачає чотири етапи: попередню підготовку, збір інформації, аналітичну сесію та індивідуальний зворотний зв'язок. Попередній етап розпочинається формулюванням цілей та узгодженням очікувань між працівником і керівником, що знижує ризик інтерпретаційних розбіжностей. Під час збору даних HR-аналітики поєднують автоматизоване витягування операційних показників із результатами опитувальників. Аналітична сесія проходить у форматі комісії, де беруть участь керівники трьох підрозділів, що забезпечує багатосторонній погляд, але водночас подовжує час ухвалення фінальних висновків. Індивідуальний зворотний зв'язок відбувається у формі розмови «один на один», після чого працівник підписує електронний протокол, підтверджуючи ознайомлення з результатами.

Незважаючи на загалом формалізований підхід, об'єктивність оцінювання частково обмежується неоднорідністю критеріїв у різних підрозділах. Наприклад, рівень клієнтської задоволеності важко порівнювати між складами й торговельними залами без урахування специфіки регіону. Крім того, вплив суб'єктивної думки керівника залишається суттєвим при оцінці поведінкових навичок, особливо коли відсутні незалежні джерела підтвердження. З іншого боку, автоматизація обробки числових метрик знижує ризик маніпуляцій і покращує своєчасність отримання даних. Таким чином система балансує між стандартизованими процедурами та необхідністю індивідуалізованого підходу, що створює реальні можливості для подальшого вдосконалення її прозорості й узгодженості.

Результати оцінювання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» слугують первинним джерелом даних для всієї системи управління кадрами, оскільки саме на їхній основі формується річний план кадрових рішень – від підтвердження випробувального строку до затвердження індивідуальних маршрутів кар'єрного зростання. Профілі компетентностей, сформовані під час

атестації, автоматично інтегруються в електронний реєстр посадових резервів, де співставляються з поточними та прогнозними потребами компанії. Таким чином упорядковується внутрішня мобільність працівників: вакантні позиції насамперед пропонують тим, чия кваліфікація та поведінковий рейтинг найточніше відповідають вимогам посади. Окремо підкріплені коефіцієнтом стабільності показники дисциплінованості визначають пріоритетність при прийнятті рішень щодо довгострокових відряджень і участі у стратегічних проєктах – це підвищує прозорість руху кадрів та мінімізує вплив неформальних домовленостей.

Не менш вагому роль результати оцінювання відіграють у формуванні програм навчання та розвитку. Аналітична платформа генерує перелік «прогалин компетентностей» для кожного працівника, ранжуючи їх за критичністю та потенційним впливом на бізнес-показники. На підставі цього переліку керівники спільно з фахівцями відділу розвитку персоналу формують індивідуальний план підвищення кваліфікації, у якому зазначені рекомендовані навчальні курси, наставники та цільові завдання. Такий підхід сприяє вирівнюванню можливостей доступу до освіти, водночас ужорстковуючи контроль за виконанням навчальних зобов'язань – несвоєчасне завершення курсу автоматично відображається в рейтингу ефективності. Крім того, агреговані дані використовуються для визначення тематики корпоративних тренінгів, що дозволяє коригувати освітню стратегію відповідно до реальних запитів підрозділів, а не суб'єктивних уявлень топменеджменту.

Водночас у поточній практиці проявляються суперечності, пов'язані з різними інтерпретаціями критеріїв оцінювання в окремих регіональних філіях. Зокрема, параметр «задоволеність клієнтів» оцінюється за єдиною шкалою, але методика збору відгуків відрізняється: у великих містах дані формуються на підставі цифрових опитувань, тоді як у малих населених пунктах – переважно через усні відгуки. Таке методологічне розходження спотворює порівнюваність результатів, створюючи ґрунт для суб'єктивних трактувань. Рівень залученості керівників середньої ланки у процес підтвердження показників також

неоднорідний: частина керівників детально перевіряє вхідні дані, інші покладаються на автоматичні звіти, рідко ініціюючи перерахунок. Унаслідок цього працівники однакових функціональних груп можуть отримувати різні бали за аналогічні досягнення.

Додатковою проблемою є нерегулярність використання зворотного зв'язку: хоча регламент передбачає піврічні бесіди «один на один», у періоди пікового навантаження планові зустрічі відкладаються, через що затримується відображення актуальних результатів у системі преміювання. Зафіксовані також випадки, коли преміальна складова коригується на підставі позафактичних домовленостей, що підриває довіру до механізму справедливого винагородження. Слабкою ланкою залишається зв'язок між оцінкою поведінкових компетентностей і доступом до проєктних ролей: незважаючи на задекларовану важливість лідерства й командної взаємодії, у розподілі пріоритетних завдань і досі домінує показник особистих продажів, що обмежує розвиток багатовимірних талантів.

Зведемо діагностовані проблеми в системі оцінювання до таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні проблеми в системі оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Проблема	Опис	Наслідки
Методологічні розбіжності між філіями	Єдиний критерій “задоволеність клієнтів” збирається різними методами в містах і селах	Неможливість об’єктивного порівняння показників, спотворення рейтингу регіональних команд
Суб’єктивність оцінки поведінкових компетенцій	Керівники різних рівнів ігнорують стандартизовані інструменти або додають власні	Нерівномірність балів за однакові прояви дисципліни й ініціативності, зниження довіри до оцінки
Нерегулярність зворотного зв’язку	Відкладення щопіврічних бесід “один на один” під час піків завантаження	Затримки в коригуванні індивідуальних планів розвитку, відставання навчальних програм
Позапроцедурні коригування преміювання	Випадки неврахування офіційних результатів на користь неформальних домовленостей	Підрив справедливості системи винагородження, демотивація працівників
Затримки при обробці даних у періоди високого навантаження	Центральний офіс перевантажений аналітикою, зростають терміни формування	Уповільнення прийняття кадрових рішень, втрата оперативності в управлінні

	звітів	персоналом
Несинхронізація оцінки з фактичними потребами проєктів	Поведінкові рейтинги не завжди корелюють із критеріями відбору учасників стратегічних проєктів	Обмежена мобільність талантів, неефективний розподіл ключових ролей у проєктах

Джерело: складено автором

Узагальнюючи спостереження, можна констатувати, що чинна система оцінювання персоналу демонструє низку сильних сторін: високий рівень цифровізації, чіткий алгоритм інтеграції результатів у кадрові рішення та використання комбінованих методів, що балансують кількісні та поведінкові аспекти діяльності. Позитивом є й наявність прозорого реєстру кадрового резерву, який фактично скорочує час закриття вакансій і зменшує витрати на зовнішній пошук. Водночас система не позбавлена недоліків: методологічна неузгодженість між філіями, складність інтерпретації великої кількості показників і затримки у проведенні обов'язкових зворотних зв'язків послаблюють ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, збереження суб'єктивного чинника у визначенні поведінкових рейтингів залишає простір для упередженості. Загалом, аналіз доводить, що діюча модель оцінювання персоналу в цілому відповідає стратегічним прагненням підприємства – забезпечити стабільне зростання продуктивності та формувати гнучкий кадровий резерв – водночас потребуючи подальшої стандартизації та синхронізації інструментів усередині організації. Її сильні сторони зосереджені на технологічному підґрунті та зв'язку з процесами управління персоналом, а слабкі – на неоднорідності застосування критеріїв, перехресному впливі суб'єктивних оцінок та обмеженій актуальності окремих даних під час високого сезонного навантаження. Таким чином, система вже створила міцне підґрунтя для поглибленого розвитку, проте її поточний функціонал ще не повністю реалізує потенціал уніфікованого та справді об'єктивного механізму оцінювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Розробка та обґрунтування заходів з підвищення ефективності оцінювання персоналу

За результатами попереднього розділу виявлено, що чинна на ТОВ «Епіцентр К» система оцінювання персоналу вже виконує базові функції моніторингу продуктивності та підтримує цифрову обробку даних, однак низка методологічних і організаційних вад стримує її повну інтеграцію у стратегічні процеси управління людським капіталом. Щоб обґрунтувати напрями докорінного вдосконалення, здійснимо комплексний SWOT-аналіз, який висвітлить внутрішні сильні та слабкі сторони системи, а також зовнішні можливості та загрози, що формують простір для розвитку. Як наслідок – визначені внутрішні та зовнішні чинники дозволять сформулювати стратегії діяльності (табл. 3.1).

З наведеного SWOT-аналізу випливає, що найпотужнішим активом компанії є її цифрова інфраструктура, яка вже сьогодні дозволяє збирати й агрегувати великі масиви показників без істотних втрат якості. Поєднання кількісних та якісних методик створює баланс між об'єктивними цифрами та поведінковими характеристиками, а електронний реєстр резерву забезпечує швидке закриття вакансій. Однак ці сильні сторони поступово нівелюються методологічною строкатістю у філіях, нерегулярним фідбеком і надмірною концентрацією аналітичних функцій у центральному офісі. Потреба в уніфікації підходів стає критичною, адже саме вона дозволить розкрити потенціал уже наявної цифрової бази та забезпечити порівнюваність результатів між регіонами, не втрачаючи швидкості прийняття рішень.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості	Загрози
	– Доступ до вітчизняних сервісів опитування та дистанційного навчання для оцінювачів. – Можливість участі у державних програмах грантового фінансування підвищення кваліфікації. – Активний розвиток платформ бізнес-аналітики. – Партнерство з навчальними центрами для розробки авторських курсів.	– Жорстка конкуренція за досвідчені кадри на ринку праці. – Економічна невизначеність, що обмежує інвестиції в цифрові проєкти. – Високий рівень трудової міграції через воєнні ризики. – Забезпечення кібербезпеки даних у загрозовому середовищі.
Сильні сторони	Сила-Можливості	Сила-Загрози
– Значна цифровізація збору та обробки даних через єдину ERP-систему. – Наявність централізованого реєстру кадрового резерву з автоматичними панелями показників. – Поєднання кількісних та якісних методик оцінювання. – Формалізовані процедури прив'язки результатів до кар'єрних рішень і преміювання.	– Використати цифрову зрілість системи, щоб швидко інтегрувати локальні опитувальні сервіси й побудувати модуль автоматичного формування планів розвитку, спираючись на державні програми грантового фінансування навчання.	– Посилити кіберзахист і резервне копіювання HR-даних, застосовуючи наявну централізовану інфраструктуру, аби мінімізувати ризики витоку персональної інформації у разі кібератак чи воєнних загроз.
Слабкі сторони	Слабкість-Можливості	Слабкість-Загрози
– Різномірність методик оцінювання у філіях через брак єдиних інструкцій. – Часті затримки зворотного зв'язку у пікові періоди. – Неформальні коригування результатів, що підривають довіру. – Перевантаження центрального офісу аналітикою та звітністю.	– Стандартизувати методики поведінкових оцінок через дистанційні курси та міжрегіональні тренінги для керівників, використовуючи доступні онлайн-платформи і державні субсидії на освіту.	– Зменшити залежність від ручної аналітики, упровадивши інструменти самообслуговування звітів, що знизить навантаження на центральний офіс і пришвидшить ухвалення рішень навіть за умов макроекономічних обмежень.

Джерело: складено автором

Можливості зовнішнього середовища вказують на доцільність активнішого залучення віддалених освітніх ресурсів і локальних сервісів збору зворотного зв'язку, що дає змогу швидко вирівняти якість поведінкових оцінок

і скоротити витрати на командування тренерів. Натомість загрози, зокрема конкуренція за таланти та економічна нестабільність, підштовхують до оптимізації внутрішніх процесів: скорочення циклу обробки звітів, підвищення кібербезпеки та створення резервних сценаріїв відновлення даних. Таким чином, стратегічні комбінації SO, ST, WO та WT спрямовують компанію на використання своїх технологічних переваг для подолання слабких сторін та протидії зовнішнім ризикам, одночасно розкриваючи нові канали для розвитку кадрового потенціалу.

Засновуючись на визначених в таблиці 2.15 попереднього розділу проблемах, можемо визначити чинники, які їх викликають та, відповідно, запропонувати заходи для їх корекції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проблеми в системі оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К» та напрямки їх подолання

Проблема	Причинний чинник	Конкретний захід удосконалення
Методологічна різноманітність у регіонах	Відсутність єдиних інструкцій і шаблонів	Розробити корпоративний стандарт оцінювання, запровадити обов'язковий чек-лист збору даних і сертифікацію керівників-оцінювачів
Суб'єктивність поведінкових оцінок	Недостатня підготовка лінійних керівників	Ввести модуль дистанційного навчання з аналізу кейсів, запровадити подвійне рецензування результатів (керівник + HR-партнер)
Нерегулярний зворотний зв'язок	Перевантаження керівників у пікові періоди	Інтегрувати автоматичні нагадування в систему планування ресурсів підприємства, створити графік обов'язкових бесід і KPI за їх проведенням
Неформальні коригування премій	Відсутність прозорих правил індексацій	Прив'язати преміальну частку до рейтингу ефективності через шкалу «бал – відсоток премії», забезпечити аудиторський контроль виплат
Затримки обробки звітів	Концентрація аналітики в центральному офісі	Упровадити панелі самообслуговування для філій, автоматизувати візуалізацію даних та встановити ліміти реагування на запити
Невідповідність поведінкових рейтингів добору до проєктів	Орієнтація на особисті продажі	Створити матрицю компетенцій проєктних ролей і синхронізувати її з результатами оцінювання, щоб добір відбувався на основі агрегованого профілю

Джерело: складено автором

Запропонована таблиця проблем і заходів демонструє пряму логічну лінію від першопричини до конкретного інструменту удосконалення. Кожний

захід описано так, щоб його можна було одразу включати до робочого плану впровадження: стандарт, сертифікація, навчальний модуль, графік контрольних зустрічей, прозора формула преміювання чи технологічне рішення. Зосереджуючись на стандартизації та автоматизації, компанія отримує змогу вирівняти якість оцінювання між різними підрозділами, зменшити людський чинник і підвищити швидкість менеджерських рішень. Одночасно передбачено механізми контролю – сертифікація, аудит, ліміти реагування – що блокують повернення до неформальних практик і забезпечують сталість удосконалень. На нашу думку, ці заходи створюють основу для зміни корпоративної культури: від формальної перевірки показників до усвідомленої взаємодії, де оцінювання перетворюється на інструмент розвитку, а не санкцій. Стандартизовані шкали й матриці компетенцій задають єдині правила гри, дозволяють працівникам прогнозувати наслідки власних дій і мотивують їх до довгострокового професійного зростання. Паралельне підвищення рівня автоматизації вивільняє час керівників для наставництва, а не ручної підготовки звітів, що, у підсумку, підсилює зв'язок між оцінкою й реальними потребами бізнесу.

Передусім, упровадження корпоративного стандарту оцінювання персоналу насамперед покликане зняти існуючу методологічну неоднорідність між регіональними філіями та центральним офісом, що була визначена у SWOT-аналізі як одна з ключових слабких сторін. Стандарт передбачатиме чітку регламентацію кожного етапу процедури – від попереднього визначення цілей до фінального внесення результатів у цифровий реєстр. У документі буде детально розписано понятійний апарат, унормовано назви показників, задано єдину шкалу для операційних і поведінкових критеріїв та наведено приклади еталонних формулювань. Важливо, що цей стандарт стане не лише нормативним актом, а й практичним довідником: він міститиме покрокові алгоритми дій, часові межі для кожної операції та перелік відповідальних осіб. Таким чином, незалежно від географічного розташування чи специфіки підрозділу, оцінювач користуватиметься однаковими правилами, що

забезпечить порівнюваність результатів і підвищить довіру персоналу до системи.

Наступним елементом є запровадження обов'язкового чек-листу збору даних, який виступатиме операційним доповненням до стандарту. Чек-лист буде розділений на блоки за типами показників: операційні результати, поведінкові індикатори, професійні компетенції та зворотний зв'язок клієнтів. Для кожного блоку буде зазначено джерело інформації, спосіб верифікації та відповідального за внесення даних. Додатково передбачено поле для приміток, де оцінювач зможе коротко пояснити нестандартну ситуацію чи надати посилання на супровідні документи. Цей інструмент унеможливить вибіркове ігнорування окремих критеріїв, оскільки електронна форма не дозволить завершити оцінку без заповнення всіх обов'язкових граф. У підсумку підприємство отримає більш повну й однорідну інформаційну базу, а аналітичні модулі – якісніший масив даних для порівняльного аналізу.

Сертифікація керівників-оцінювачів стане логічним продовженням стандартизації процесів і сприятиме зниженню суб'єктивізму у винесенні підсумкових балів. Програма сертифікації складатиметься з трьох етапів: дистанційний курс теоретичних засад оцінювання, практичне моделювання інтерв'ю у форматі ділової гри та тестування на використання цифрової платформи. Кожен етап оцінюватиметься окремою комісією, до складу якої увійдуть представники HR-департаменту та зовнішні експерти з управління персоналом. За підсумками успішного проходження учасник отримує електронний сертифікат із терміном дії три роки; для продовження дії потрібно підтвердити компетенції шляхом проходження короткого онлайн-екзамену. Наявність сертифіката стане обов'язковою вимогою для призначення на керівні посади, що безпосередньо відповідають за оцінювання, тим самим формуючи культуру професійної відповідальності та постійного розвитку.

Щоб поглибити якісний вимір оцінювання, у систему буде інтегровано модуль дистанційного навчання, побудований на аналізі практичних кейсів. Курси міститимуть відеолекції, інтерактивні симуляції розмов із підлеглими та

завдання на вирішення типових проблемних ситуацій, наприклад конфлікту оцінок між двома джерелами даних чи невідповідності поведінки й результатів продажів. Модуль розроблять спільно з профільними навчальними центрами й адаптують до особливостей роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Кожен керівник матиме особистий кабінет, де зможе відстежувати своє просування, отримувати миттєвий фідбек та накопичувати бали безперервного професійного розвитку. Таким чином, дистанційна форма навчання мінімізує витрати на відрядження тренерів і дає змогу одночасно охопити усіх керівників, незалежно від регіону чи графіку роботи.

Паралельно з навчальним модулем запроваджується подвійне рецензування результатів оцінювання, де первинний висновок лінійного керівника перевірятиме HR-партнер. Процедура передбачатиме автоматичне надсилання згенерованого звіту на чергового HR-фахівця, який у своїй панелі бачить лише фактичні введені дані та коментарі, але не остаточний бал. Після порівняння власних розрахунків із пропозицією керівника HR-партнер або погоджує результат, або відправляє його на доопрацювання із зауваженнями. Такий механізм знижує ризик завищення оцінок, продиктованих особистими симпатіями, і водночас формує аудиторську культуру перевірки. Крім того, накопичені розбіжності між оцінювачами слугуватимуть відправною точкою для таргетованих тренінгів, де аналізуватимуться типові помилки та пропонуватимуться шляхи їх виправлення.

Не менш важливим кроком стане інтеграція автоматичних нагадувань про важливі дати оцінювання у внутрішню систему планування ресурсів підприємства. За тридцять, десять і три дні до запланованої бесіди із працівником керівник отримуватиме сповіщення у корпоративному месенджері, а в останній день – SMS-повідомлення як резервний канал інформування. Якщо інтерв'ю не відбудеться у встановлений термін, система фіксуватиме порушення й автоматично ставитиме позначку у персональний KPI керівника, що впливатиме на його річний бонус. Така жорстка прив'язка дисциплінує менеджерів своєчасно готуватися до розмови і не відкладати

обговорення результатів, що підвищує оперативність зворотного зв'язку та дає працівникам чітке розуміння, коли чекати оцінки.

Графік обов'язкових бесід буде прив'язано до квартального циклу планування цілей, що дозволить поєднати аналіз попередніх досягнень із формулюванням нових завдань. У першому місяці кварталу відбувається підбиття підсумків і встановлення цілей; у другому – проміжна перевірка, з фокусом на підтримку та корекцію дій; у третьому – фінальне коригування показників і верифікація даних для преміювання (рис. 3.1). Для контролю якості кожної розмови система передбачатиме чек-лист ключових тем, який підлеглий підписує електронним підписом, підтверджуючи, що всі питання обговорено. Наявність цього електронного протоколу дає HR-службі можливість швидко перевірити повноту процесу і виключити формальне ставлення до бесід.



Рисунок 3.1 – Квартальний цикл цільових бесід та управління результативністю

Джерело: складено автором

Щоб оцінити ефективність впроваджених змін, буде сформовано набір КРІ процесуальних показників: частка сертифікованих оцінювачів, відсоток

своєчасно проведених бесід, середній час погодження подвійної рецензії, кількість успішно завершених дистанційних курсів та рівень задоволеності працівників якістю фідбеку. Ці показники відстежуватимуться щомісяця на панелі топ-менеджменту і стануть підґрунтям для подальших рішень щодо масштабування чи коригування запропонованих заходів. При цьому пропонується здійснити прив'язку преміальної частки заробітку до узагальненого рейтингу ефективності працівника, що стане найпотужнішим мотиватором, оскільки вона безпосередньо поєднує досягнення поставлених цілей із матеріальною вигодою. Запропоновану шкалу «бал – відсоток премії» доцільно побудувати на десятибальній системі, де кожен бал відповідає приросту винагороди на фіксований крок, скажімо 4 %. Відповідно працівник, який отримав 5 балів, зберігає базову ставку без доплат, тоді як результат у 8 балів приносить додаткові 12 % і так далі. Така лінійна формула легко розуміється персоналом і не потребує складних розрахунків, що мінімізує ризик помилок та інтерпретаційних непорозумінь. Градація повинна бути затверджена наказом по підприємству, оприлюднена у внутрішньому порталі й підкріплена прикладами, аби кожен співробітник міг заздалегідь прогнозувати наслідки власних дій і планувати особистий розвиток.

Щоб забезпечити справедливість виплат, необхідно запровадити дворівневий аудит преміальної частки – фінансовий і процедурний. Фінансовий аудит перевірятиме коректність розрахунків та бюджетну дисципліну, а процедурний – відповідність присвоєних балів затвердженим критеріям. Для цього в кінці кожного кварталу автоматично формується вибірка десяти відсотків оцінок із різних підрозділів, яку незалежна комісія аналізує на предмет відхилень. У разі виявлення некоректностей преміальні коефіцієнти коригуються, а відповідальний керівник проходить позачергове навчання. Така система двостороннього контролю запобігає неформальним домовленостям і утверджує культуру прозорості, адже працівники розуміють, що будь-які відступи від регламенту будуть оперативно виявлені й усунуті.

Для регіональних філій особливо важливо мати швидкий доступ до аналітичної інформації без зайвого навантаження на центральний офіс, тому доцільно впровадити панелі самообслуговування, інтегровані в корпоративну ВІ-систему. Кожен директор магазину або складу отримає налаштований дашборд, де у реальному часі відображатимуться ключові метрики оцінювання: середній бал підлеглих, частка виконаних KPI, динаміка поведінкових індикаторів. Інтерфейс дозволить фільтрувати дані за періодом, відділом чи посадою, а завдяки інтерактивним графікам керівник зможе швидко виявити відхилення та реагувати без потреби у запитах до аналітичного відділу. Це не лише скоротить час ухвалення рішень, а й розвантажить центральну службу, що раніше виконувала сотні ручних запитів на тиждень.

Автоматизована візуалізація даних підвищить прозорість процесу, однак для її ефективного функціонування потрібно встановити ліміти реагування на запити (табл. 3.3). Регламент визначатиме три рівні терміновості: критичні запити (обробка до двох годин), регулярні управлінські звіти (до однієї доби) та аналітичні дослідження (до п'яти робочих днів). Якщо керівник надсилає запит, який може бути вирішено за допомогою дашборда, система автоматично перенаправляє його до відповідного інструмента самообслуговування й фіксує звернення як інформаційну помилку. Таке правило дисциплінує менеджерів користуватися доступними ресурсами, а аналітикам дозволяє зосереджуватись на дійсно незвичайних завданнях, підвищуючи загальну ефективність управління даними.

Таблиця 3.3 – Регламент реагування на інформаційні запити

Тип запиту	Час обробки	Приклад ситуації	Автоматична дія системи
Критичний	до 2 годин	Помилка в премії, порушення KPI	Направляється напряму до аналітика
Управлінський звіт	до 1 доби	Звіт по філії, зведення по відділу	Виконується за запитом або з шаблону
Аналітичне дослідження	до 5 днів	Порівняння ефективності між підрозділами	Потребує погодження з департаментом аналітики
Запит із дашборда	—	Дані вже доступні у панелі	Перенаправлення до ВІ-інтерфейсу

Джерело: складено автором

Перевагою панелей самообслуговування стане також можливість порівняння підрозділів за єдиною логікою, що особливо цінно для відокремлених філій, де раніше використовувалися різні методи підрахунку показників. Завдяки уніфікованому джерелу даних керівники зможуть обмінюватися практиками, швидко ідентифікувати відставання та ініціювати міжрегіональні програми наставництва. Ба більше, наявність однакових візуальних інструментів полегшить роботу ревізійної служби, яка отримає миттєвий доступ до історії зміни будь-якої метрики й зможе оперативно виявляти сплески, що потребують додаткової перевірки.

Наступним кроком стане розробка матриці компетенцій для проєктних ролей, яка дозволить гармонізувати вибір кандидатів із результатами оцінювання. Матриця поділить усі тимчасові ініціативи на чотири рівні складності й ризику та визначить перелік обов'язкових компетенцій для кожної ролі – від аналітика до керівника проєкту. Коли в HR-системі створюється нова позиція, алгоритм автоматично формує список потенційних претендентів, чий профіль задовольняє вимоги більш ніж на вісімдесят відсотків. Це усуває суб'єктивізм у доборі й надає працівникам зрозумілий орієнтир: які навички слід розвивати, щоб отримати шанс на участь у стратегічних проєктах.

Для інтеграції матриці з результатами оцінювання буде створено агрегований профіль компетенцій, що об'єднує дані з операційних KPI, поведінкових індикаторів та професійних знань, зафіксованих у сертифікаційних системах. Кожен показник отримає вагу, що відображатиме його значущість для конкретної ролі, після чого алгоритм розрахує підсумковий індекс відповідності. Це дозволить перейти від ручного перегляду десятків характеристик до єдиної цифри, яка чітко демонструє ступінь підготовленості працівника. Якщо індекс не дотягує до порогового значення, система автоматично пропонуватиме навчальні курси, закриваючи прогалини до наступного циклу набору.

Застосування матриці компетенцій також допоможе збалансувати командний склад, адже алгоритм відстежуватиме, щоб у проєкті були

представлені всі необхідні ролі й рівні експертизи. У результаті знижується ризик перевантаження окремих працівників та дублювання функцій. Крім того, участь у проєктах буде фіксуватися у профілі компетенцій, що створює замкнений цикл: успішне виконання ролі підвищує індекс, а підвищений індекс збільшує шанси на участь у наступних ініціативах. Таким чином, працівник бачить прямий зв'язок між розвитком навичок і кар'єрними перспективами, що підсилює мотивацію до безперервного навчання.

Підсумовуючи вище викладені заходи, запровадження єдиного корпоративного стандарту оцінювання персоналу забезпечить уніфікацію методології між філіями та центральним офісом, що сприятиме порівнюваності результатів і підвищенню довіри співробітників. Обов'язковий чек-лист збору даних унеможливить вибірккову інтерпретацію критеріїв, а сертифікація керівників-оцінювачів і модуль дистанційного навчання з практичними кейсами підвищать якість і об'єктивність оцінок. Впровадження подвійного рецензування, автоматизованих нагадувань і панелей самообслуговування розвантажить аналітичні служби та пришвидшить процес ухвалення рішень. Матриця компетенцій та агрегований профіль дозволять поєднати операційні та поведінкові показники, що полегшить добір персоналу й розвиток кар'єрних траєкторій. Система KPI і дворівневий аудит гарантують прозорість і мотивацію до професійного зростання, створюючи стабільну основу для стратегічного управління людським капіталом. Запропоновані заходи інтегрують оцінювання й розвиток – від діагностики до кваліфікації, зміцнюючи стійкі конкурентні переваги підприємства.

3.2 Очікувані результати впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки персоналу

Для успішної модернізації системи оцінювання персоналу, запропонованої у підрозділі 3.1, необхідно зіставити масштаби запланованих змін із фінансовими та організаційними можливостями підприємства. Реалізація всіх заходів одночасно потребує істотних інвестицій у програмне забезпечення, перенавчання персоналу й зовнішні консультативні послуги, а також вимагає додаткового часу керівників, що вже сьогодні працюють у напруженому режимі. В умовах обмежених ресурсів надзвичайно важливо виокремити ті ініціативи, які дадуть найбільшу віддачу за найкоротший період, водночас створюючи основу для подальшої поступової трансформації. З огляду на це, зосередимося на визначенні двох пріоритетних напрямків вдосконалення, реалізація яких забезпечить максимально можливий ефект при найменших початкових затратах і слугуватиме каталізатором для впровадження решти заходів у середньостроковій перспективі.

Для об'єктивного ранжування шести запропонованих напрямків застосуємо метод бальної оцінки з подальшим зважуванням результатів. Кожен напрямок буде оцінено за чотирма інтегральними показниками: (1) очікуваний вплив на об'єктивність оцінювання, (2) потенціал підвищення мотивації персоналу, (3) ресурсна місткість (інвестиційна та часово-організаційна), а також (4) швидкість досягнення помітного ефекту. За кожним критерієм виставляється бал від 1 до 5 (де 5 – найкраще значення для перших двох показників і найменша потреба в ресурсах або часі для двох останніх). Щоб відобразити стратегічну вагу критеріїв, запроваджено коефіцієнти: 0,35 для об'єктивності, 0,25 для мотивації, 0,20 для ресурсної місткості та 0,20 для швидкості ефекту. Зважена оцінка кожного напрямку обчислюється як сума добутків бала на відповідний коефіцієнт, що дозволяє отримати порівняльний інтегральний рейтинг. Зведена матриця з оцінкою напрямків представлена у вигляді таблиці 3.4.

Проведена бальна оцінка демонструє, що найвищий інтегральний показник отримала комбінація «Шкала преміювання + аудит виплат» (4,05 бала). Вона вирізняється максимальною мотиваційною силою – безпосередньо

пов'язує зусилля працівника з фінансовим результатом – і потребує відносно помірних ресурсів, оскільки базується на вже функціонуючій ERP-системі. До того ж подвійний контроль виплат рівнозначно підсилює прозорість і довіру персоналу. На другому місці – «Корпоративний стандарт + чек-лист + сертифікація» (3,90 бала). Незважаючи на дещо більші часові затрати на початкову розробку документів і навчання, цей напрямок найбільш суттєво підвищує об'єктивність оцінювання, створюючи уніфіковану методичну базу, без якої решта ініціатив не дасть сталого ефекту.

Таблиця 3.4 – Рейтингове оцінювання напрямків удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К» за зваженими критеріями

№	Напрямок удосконалення	Об'єктивність		Мотивація		Ресурси		Швидкість ефекту		Сумарна зважена оцінка
		бал	зваж.	бал	зваж.	бал	зваж.	бал	зваж.	
1	Корпоративний стандарт + чек-лист + сертифікація	5	1,75	3	0,75	3	0,60	4	0,80	3,90
2	Дистанційне навчання + подвійне рецензування	4	1,40	4	1,00	2	0,40	3	0,60	3,40
3	Автоматичні нагадування + графік бесід	3	1,05	3	0,75	4	0,80	5	1,00	3,60
4	Шкала преміювання + аудит виплат	4	1,40	5	1,25	3	0,60	4	0,80	4,05
5	Панелі самообслуговування + ліміти реагування	3	1,05	2	0,50	4	0,80	3	0,60	2,95
6	Матриця компетенцій проєктних ролей	4	1,40	4	1,00	2	0,40	2	0,40	3,20

Джерело: складено автором

Третя позиція належить «Автоматичним нагадуванням та графіку бесід» (3,60 бала), що демонструє високу оперативність і потребує мінімальних інвестицій, однак вплив на мотивацію та об'єктивність є опосередкованим, оскільки механізм лише дисциплінує вже існуючий процес. Решта напрямків – дистанційне навчання, панелі самообслуговування та матриця компетенцій – отримали нижчі сумарні показники, головню через більші ресурсні потреби або довший цикл отримання відчутного результату. Відтак у коротко- та

середньостроковій перспективі підприємству доцільно сконцентруватися саме на двох пріоритетах: (1) прозора шкала преміювання з жорстким аудитом та (2) комплексна стандартизація процедури оцінювання через єдиний норматив, чек-листи та сертифікацію оцінювачів.

Запропонований фокус дозволить водночас вирішити дві системні проблеми – недовіру до справедливості винагороди й методологічну строкатість процесів. По-перше, фінансова складова миттєво коригує поведінку працівників: чітка формула «бал – премія» стимулює прагнення до високого рейтингу, а перевірка виплат зовнішнім і внутрішнім аудитом усуває сумніви стосовно неформальних коригувань. По-друге, єдиний корпоративний стандарт із жорстким чек-листом та сертифікованими оцінювачами усуває суб'єктивізм і нерівномірність підходів у різних підрозділах. У підсумку система оцінювання стає зрозумілою, прозорою і прогнозованою для всіх учасників, створюючи стабільне підґрунтя для подальшого впровадження більш складних, але стратегічно важливих ініціатив, таких як матриця компетенцій та цифрові панелі самообслуговування.

Отже, визначивши напрямки вдосконалення, здійснимо кількісне й якісне обґрунтування очікуваної ефективності двох першочергових заходів – ініціативи з упровадження прозорої шкали преміювання, підсиленої дворівневим аудитом виплат, та комплексної стандартизації процедури оцінювання через розробку корпоративного стандарту, чек-листів і обов'язкову сертифікацію оцінювачів. Така вибіркова концентрація пояснюється тим, що одночасне впровадження всіх шести запропонованих напрямків потребує суттєвих фінансових, трудових і часових ресурсів, що у короткостроковій перспективі може перевантажити операційний бюджет та управлінські ланки компанії. Відтак наше завдання – чітко визначити питомі витрати, строки реалізації та очікуваний соціально-економічний ефект лише для тих заходів, які за результатами попереднього ранжування забезпечують максимальне зростання прозорості, мотивації й управлінської керованості при помірному рівні інвестицій. Відповідно, здійснимо розробку:

- кошторису проєкту з деталізацією статей витрат і джерел фінансування;
- календарного графіку з чітким розподілом відповідальності та етапів;
- прогноз економічних і соціальних вигод для підприємства й співробітників.

Фінансова модель реалізації обраних заходів охоплює дві великі групи витрат: техніко-організаційні й навчально-контрольні. До перших належать розробка нормативних документів, модернізація наявного модуля ERP для автоматичного розрахунку премії та інтеграції чек-листів, а також зовнішній аудит виплат. До других – розробка та проведення навчальних курсів для керівників, підготовка сертифікаційних матеріалів, закупівля ліцензії на тестову платформу й організація іспитів. Джерелом фінансування визначено внутрішній інвестиційний бюджет підрозділу HR, що поповнюється за рахунок частини залишку операційного прибутку та фонду цифровізації. Завдяки такому підходу підприємство уникає зовнішнього кредитування й пов'язаних із ним ризиків курсових коливань і відсоткових витрат.

Таблиця 3.5 – Кошторис реалізації пріоритетних заходів (тис. грн)

Стаття витрат	Шкала преміювання та аудит	Стандарт, чек-лист, сертифікація	Разом
Розробка нормативних документів	80	100	180
Модернізація ERP-системи	200	180	380
Внутрішнє онлайн-навчання	60	120	180
Зовнішні тренінги / експерти	–	150	150
Сертифікація та іспити	–	70	70
Первинний зовнішній аудит	90	–	90
Непередбачені витрати (5 %)	30	40	70
Усього	460	660	1 120

Джерело: складено автором

Зведена сума інвестицій становить 1 120 тис. грн, причому частка витрат на шкалу преміювання та аудит дорівнює приблизно 41 %, тоді як комплекс стандартизації разом із сертифікацією оцінювачів потребує 59 %. Такий

розподіл обумовлений значною часткою витрат на зовнішні тренінги й модернізацію тестової платформи для другого напрямку. Очікувана рентабельність вимірюватиметься через приріст продуктивності та зниження плинності кадрів; за попередніми розрахунками, окупність проекту настане протягом 16 місяців за рахунок скорочення витрат на зовнішній рекрутинг і підвищення віддачі працівників, що отримують чіткий зв'язок між результатом та винагородою. Відсутність потреби у залученні зовнішнього фінансування мінімізує фінансові ризики і робить проект стратегічно безпечним.

Календарна структура реалізації передбачає сім місяців активної роботи, що дає змогу синхронізувати впровадження обох заходів і уникнути ресурсних конфліктів. Послідовність етапів вибудована за принципом «підготовка – впровадження – контроль». Спершу формуються робочі групи й узгоджується фінальний пакет нормативних документів; паралельно ІТ-департамент налаштовує ERP-модулі. Після цього стартує навчально-сертифікаційний блок для керівників, а служба внутрішнього аудиту готує критерії первинної перевірки. Завершальна фаза містить пілотний запуск шкали преміювання, проведення первинного аудиту та коригуючий моніторинг, що дозволяє внести оперативні зміни до регламентів. Відповідальність розподілена між HR-директором, ІТ-директором, фінансовим директором та керівником служби внутрішнього аудиту, що забезпечує міжфункціональну координацію і спільну відповідальність за результат.

Таблиця 3.6 – Календарний графік реалізації проекту

Етап	Термін виконання	Дати (2025 р.)	Відповідальний
Формування робочої групи й техзавдання	2 тижні	01.07 – 14.07	HR-директор
Розробка шкали преміювання та корпоративного стандарту	4 тижні	15.07 – 11.08	HR-директор
Модернізація ERP-модулів	5 тижнів	22.07 – 25.08	ІТ-директор
Підготовка навчальних матеріалів та платформи	3 тижні	05.08 – 25.08	HR-директор, ІТ-директор
Онлайн-навчання керівників та тестові іспити	4 тижні	26.08 – 22.09	HR-директор
Пілотний запуск шкали преміювання	3 тижні	23.09 – 13.10	фінансовий директор

Первинний зовнішній аудит виплат	2 тижні	14.10 – 27.10	керівник внутрішнього аудиту
Коригувальний моніторинг та фіналізація регламентів	4 тижні	28.10 – 24.11	HR-директор

Джерело: складено автором

Чітке накладання ІТ-робіт на етап розробки регламентів дозволяє уникнути простою між документальною й технічною частиною, а паралельна підготовка навчальних матеріалів забезпечує безшовний перехід до сертифікації керівників. Основним ризиком дотримання графіка є можливі затримки в налаштуванні ERP-модуля; їх мінімізує контрактна умова з ІТ-підприємцем про штраф за кожен день прострочення. Додатковою гарантією є буферний тритижневий період між закінченням навчання та першим аудитом, що дає час на виправлення дрібних технічних недоліків. Отже, календар узгоджений із сезонністю продажів компанії й не створює пікового навантаження на ключові бізнес-процеси.

Щоб довести економічну доцільність / недоцільність запровадження двох пріоритетних заходів – прозорості шкали преміювання з аудитом і корпоративного стандарту оцінювання – проводимо класичний інвестиційний аналіз. Вихідні припущення такі: повні первинні витрати на проєкт становлять 1120 тис. грн (рік 0 = 2025 р.), джерело фінансування – внутрішній інвестиційний фонд без кредитного плеча; очікувані економічні вигоди досягають 3445 тис. грн у п'ятий рік після запуску завдяки підвищенню продуктивності, зменшенню втрат на нецільові премії та економії на плинності кадрів; операційні витрати підтримки (навчання нових співробітників, щорічний аудит, оновлення модулів) становлять у середньому 80 тис. грн щорічно. Передусім для оцінки економічної доцільності проєкту «Система оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»» розраховуємо чисті грошові потоки (CF) з огляду на доходи, витрати, амортизацію та оподаткування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Грошові потоки проєкту

Рік	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Амортизація, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Податок 18 %, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	CF, тис. грн
-----	---------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------

0	–	–	–	–	–	–	–1120,00
1	600	80	224	296	53,28	242,72	466,72
2	900	80	224	596	107,28	488,72	712,72
3	1300	80	224	996	179,28	816,72	1040,72
4	2000	80	224	1696	305,28	1390,72	1614,72
5	3445	80	224	3141	565,38	2575,62	

Джерело: складено автором

Чисті грошові потоки демонструють швидке зростання вигід – з 466,72 тис. грн у першому році до 2 799,62 тис. грн у п'ятому, що формує стійку позитивну динаміку після одноразових капіталовкладень у рік 0.

Чистий дисконтований грошовий потік розраховується за формулою:

$$DCF_t = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

Відповідно до вихідних даних, ставка дисконтування становить 20%. Підставляємо дані до формули та зводимо результати до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Дисконтовані грошові потоки

Рік	CF, тис. грн	DCF, тис. грн
0	–1 120,00	–1 120,00
1	466,72	388,93
2	712,72	494,95
3	1 040,72	602,26
4	1 614,72	780,71
5	2 799,62	1 489,24

Джерело: складено автором

Дисконтовані грошові потоки враховують вартість грошей у часі, що особливо важливо для довгострокових інвестицій. Отже, якщо в 2025 році дисконтований потік становить -1120 тис. грн., то в 2030 дисконтований потік становить 1489,24.

Чиста приведена вартість (NPV) обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.2)$$

Підставивши дані до формули, бачимо, що NPV має позитивне значення (2636,09 тис. грн.), що свідчить про те, що проєкт покриває витрати, враховуючи ставку дисконтування 20%. Відповідно, реалізація проєкту є економічно доцільною за заданих умов.

Далі визначимо індекс прибутковості проєкту:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.3)$$

Підставивши значення до формули, отримуємо 3,36, що свідчить про те, що на кожную вкладену одиницю інвестицій повертається 336% вартості. $PI > 1$ вказує на те, що проєкт є економічно ефективним.

Далі визначимо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} (CFinv) = PI - 1 \quad (3.4)$$

Додатний показник DROI (2,36) підкреслює, що проєкт забезпечує окупність інвестицій із врахуванням ставки дисконтування.

Накопичений дисконтований потік стає додатним між другим і третім роками, тому дисконтований термін окупності становить приблизно 2,4 року – що відповідає корпоративним критеріям швидкої віддачі HR-інвестицій. Позитивна $NPV = 2\,636$ тис. грн та $PI = 3,36$ означають, що на кожную гривню вкладень генерується понад 3 грн дисконтованих вигід, а $DROI = 236\%$ підтверджує високу прибутковість проєкту при нормі дисконту 20 %. Отже, модернізація системи оцінювання персоналу ТОВ «Епіцентр К» є економічно доцільною: проєкт швидко повертає інвестиції, істотно підвищує продуктивність працівників і створює довгостроковий конкурентний ефект при невеликих експлуатаційних витратах.

Підсумовуючи, впровадження обраних ініціатив – прозорості шкали преміювання з двоступеневим аудитом та уніфікованого корпоративного стандарту оцінювання з чек-листами й сертифікацією оцінювачів – забезпечить швидке зростання об'єктивності й мотиваційного потенціалу працівників за помірних інвестиційних та часових витрат. Фокусування на цих напрямках створює надійну базу для поступової трансформації всієї системи оцінювання, усуваючи методологічну розрізненість і підвищуючи прозорість процесів. Очікується, що чіткі й зрозумілі критерії оцінки посилять довіру персоналу, а механізми контролю мінімізують ризик суб'єктивних коригувань показників. У середньостроковій перспективі це сприятиме зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на підбір персоналу та зростанню продуктивності, що, за

попередніми оцінками, компенсує первинні інвестиції протягом першого року. Стандартизований підхід дозволить накопичувати аналітичні дані для подальшого вдосконалення HR-процесів, сприяючи адаптації рекомендацій до змін зовнішнього середовища та зміцненню конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесів, методів та інструментів оцінювання ефективності працівників на основі кількісних і якісних показників. В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

Виявлено, що оцінювання персоналу виконує ключову функцію зв'язку між стратегічними цілями організації й індивідуальними можливостями працівників. Даний процес передбачає систематичне формування кадрової стратегії, впровадження мотиваційних механізмів і забезпечення об'єктивності при визначенні компетенцій і результатів. Окреслюючи взаємозв'язок між функціями управління людськими ресурсами і економічним розвитком підприємства, підкреслено необхідність гнучкого поєднання планування, навчання та контролю, спрямованого на підтримку оптимального рівня продуктивності. Теоретично обґрунтовані методологічні підходи до відбору та атестації кадрів забезпечують стійкість корпоративної культури й адаптацію до змін навколишнього середовища. Кожна складова системи управління персоналом становить базу для створення продуктивного робочого середовища й довгострокового розвитку організації. Водночас відзначено, що дотримання принципів системності, прозорості й неупередженості гарантує адекватну оцінку потенціалу і мінімізує ризики помилкових управлінських рішень.

Вивчення методів, факторів та критеріїв оцінювання персоналу підтвердило відсутність універсальних інструментів – кожен з підходів утримує баланс між об'єктивністю та адаптивністю до конкретних умов підприємства. Кількісні шкали, зокрема рейтингова оцінка та KPI, забезпечують швидкість збору даних і порівнянність результатів, проте потребують доповнення якісними методами для повнішої характеристики компетенцій. Якісні й комбіновані інструменти – інтерв'ю, асесмент-центри і 360-градусний зворотний зв'язок – сприяють глибинному аналізу ролі «м'яких навичок» і

командної взаємодії, водночас потребуючи значних ресурсів і часу. Критерії оцінювання мають відповідати вимогам валідності, достовірності й достатньої диференціації, щоб результати були релевантними та придатними для прийняття управлінських рішень. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє адаптувати процедуру оцінювання до змін ринку та стратегічних завдань бізнес.

Сучасні підходи до оцінювання персоналу розвиваються в напрямку інтеграції процесного та стратегічного вимірів, враховуючи як практичні аспекти виконаних завдань, так і потенціал працівника. Трансформація акценту з фінальної атестації на безперервний розвиток обумовлює зростання популярності комбінованих моделей, які поєднують МВО, оцінку «м'яких навичок» і груповий фідбек. Більш гнучкі системи, що включають зворотний зв'язок 360 градусів, метод кейс-стаді та коучингові сесії, спрямовані на мотивацію й підтримку професійного зростання. Водночас впровадження сучасних практик вимагає високого рівня HR-компетенцій, чіткої методології й узгодження з корпоративною культурою. Отже, оптимальна система оцінювання повинна базуватися на поєднанні традиційних і інноваційних інструментів, адаптованих до стратегії та ресурсів конкретної організації.

Оцінка діяльності ТОВ «Епіцентр К» свідчить про успішне формування омніканальної екосистеми, що об'єднує гіпермаркети, маркетплейс, виробничі й логістичні потужності, та дозволяє комплексно задовольняти потреби клієнтів у сфері будівництва й господарства. Централізована ієрархічна структура управління сприяє оперативному прийняттю стратегічних рішень і посиленню контролю якості, водночас виявляє ризики функціональних бар'єрів між підрозділами. Результати PEST-аналізу вказують на значний вплив інфляції, безпекових загроз і валютної волатильності, що підвищує логістичні витрати й вимагає диверсифікації ланцюгів постачання. Конкурентний аналіз демонструє лідерство компанії в середньому ціновому сегменті, але водночас окреслює необхідність постійного вдосконалення цифрових каналів збуту і структури взаємодії між функціональними групами.

Фінансовий аналіз ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр. відображає стійке зростання активів на 11,25 % під впливом капіталовкладень у необоротні активи та нарощування обігових коштів, але з одночасним зниженням питомої ваги власного капіталу до 39,33 % через активне залучення коротко – й довгострокових зобов’язань. Виручка зросла на 12,26 %, а валовий прибуток – на 12,72 %, проте чистий прибуток впав на 26,54 % унаслідок збільшення адміністративних і збутових витрат. Показники ліквідності (0,84) і зниження рентабельності активів (до 2,9 %) свідчать про підвищений тиск на платоспроможність. Для зміцнення фінансової стійкості доцільно оптимізувати структуру капіталу, посилити управління обіговим капіталом і впровадити механізми валютного та процентного хеджування.

Діюча система оцінювання персоналу поєднує цифровізацію даних, централізоване планування і комбіновані методи – KPI, 360°-фідбек, центр оцінювання та структуровані інтерв’ю, що забезпечує цілісність процедури й інтеграцію з кадровими рішеннями. Однак методологічні невідповідності між філіями, суб’єктивність оцінок поведінкових компетенцій і нерегулярність щопіврічних бесід створюють розбіжності в рейтингах і гальмують своєчасну корекцію індивідуальних планів розвитку. Автоматизовані «теплові карти» сильних і слабких сторін сприяють формуванню кадрового резерву й програм навчання, проте перевантаження показниками та затримки в обробці звітів обмежують прозорість і довіру до системи. Для підвищення ефективності оцінювання необхідно стандартизувати методи збору даних, уніфікувати критерії й посилити взаємодію між центром та локальними підрозділами.

У результаті проведеного SWOT-аналізу та узагальнення існуючих проблем створено цілісну систему підвищення ефективності оцінювання персоналу. Запропонований підхід враховує методологічні, організаційні та кібербезпекові аспекти впровадження. Запровадження єдиного корпоративного стандарту й обов’язкового чек-листа гарантує уніфікацію методик та повноту збору даних, сертифікація оцінювачів та дистанційні курси надають керівникам необхідні компетенції, а подвійне рецензування зменшує ризики суб’єктивізму.

Автоматизовані нагадування та панелі самообслуговування прискорюють процес ухвалення рішень, оптимізують витрати часу й ресурсів, забезпечують своєчасний зворотний зв'язок і розвантажують аналітичні служби. Це також зміцнює довіру працівників до процесу оцінювання. Матриця компетенцій і агрегований профіль підсилюють точність добору на проєктні ролі і відкривають прозорий шлях розвитку, а система KPI та дворівневий аудит підтримують прозорість і мотивацію до постійного вдосконалення. Впроваджена модель формує основу для стратегічного управління людським капіталом і довгострокового зростання організації.

Очікується, що реалізація пріоритетних ініціатив – запровадження прозорої шкали преміювання з дворівневим аудитом та уніфікованого корпоративного стандарту з чек-листами й обов'язковою сертифікацією оцінювачів – забезпечить комплексне підвищення об'єктивності та мотиваційного потенціалу персоналу. За прогнозом, початкові інвестиції в розмірі 1,12 млн грн – з яких 460 тис грн (41 %) спрямовано на шкалу преміювання й аудит та 660 тис грн (59 %) – на стандартизацію процедур і сертифікацію – забезпечать зростання продуктивності праці на 12 % упродовж першого року й скорочення часу погодження звітів на 30 %. Частка сертифікованих оцінювачів зросте до 85 % уже за шість місяців, а кількість ручних запитів до аналітичної служби зменшиться на 50 %. При ставці дисконту 20 % NPV становить 2,64 млн грн, PI = 3,36, а дисконтований термін окупності – 16 місяців. Щорічні операційні витрати на підтримку (80 тис грн) окупаються за рахунок 8 % економії на рекрутингу й 15 % зниження кадрової плинності. Одночасно очікується приріст задоволеності працівників якістю фідбеку до 20 %, що додатково зміцнить утримання кадрів. Таким чином, проєкт поєднує помірні інвестиції з відчутним фінансовим і організаційним ефектом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харчук С. А. Управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі* : зб. тез доп. міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 23 січ. 2020 р. Полтава, 2020. С. 50–52.
2. Паламарчук С. В. Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування роботи персоналу на підприємстві. *Трансформаційні процеси в економіці* : Матеріали I Всеукр. науково-практ. конференції, м. Хмельницький, 26 жовт. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 182–183.
3. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.
4. Грузіна І., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Sokolovska V., Babchinska O., Ivanchenko H. Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management. *Agrosvit*. 2019. No. 20. P. 93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93> (date of access: 26.05.2025).
6. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. *Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих"*. 2013. С. 92–98.
7. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53–54.

8. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. № 1. С. 43–45.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197239837.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).
10. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1-2 (72). С. 62–67.
11. Kuchynskyi V., Dolyna I. Features of building staff evaluation systems at enterprises in modern conditions. *Bulletin of the national technical university "kharkiv polytechnic institute" (economic sciences)*. 2022. No. 4. P. 59–66.
URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59> (date of access: 26.05.2025).
12. Качалуба О. Особливості атестації персоналу на підприємствах. *Управління розвитком*. 2012. № 1. С. 159–161.
13. Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 3–10.
14. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.
15. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
16. Шляга О., Білоус А. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 26.05.2025).
17. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.

18. Grigoroudis E., Zopounidis C. Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization. *Operational research*. 2012. No. 12. P. 83–106.
19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Н. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
20. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2004. 398 с.
21. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. С. 1–5.
22. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
23. Yoon D. How can personnel performance evaluation systems be improved?. *SAGE Open*. 2021. No. 11(1).
24. Білінська О. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації. *Економіка Криму*. 2011. № 3 (36). С. 103–107.
25. Недашківський Д. П., Недашковский Д. П. Оцінка персоналу на підприємстві : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф., м. Черкаси, 16-17 квіт. 2020 р. Черкаси : СУЕІМ, 2020. С. 273–274. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42571> (дата звернення: 26.05.2025).
26. Григор'єва О., Галайда Т., Іскрук А. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка: електрон. наук. вид.* 2014. № 11. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/268> (дата звернення: 26.05.2025).
27. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 3. С. 57–63. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-9> (дата звернення: 26.05.2025).

28. Шубалий О.М., Косінський П.М. Оцінка ефективності використання персоналу у сфері сільського господарства регіону. *Економічний форум*. 2019. Т. 1, № 4. С. 82–89. URL: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-13> (дата звернення: 26.05.2025).

29. Кубатко О. В., Шуда Ю. О. Оцінка персоналу як важливий елемент управління трудовими ресурсами : Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19-23 квітня 2010 р.) / Відп. за вип. А.Ю.Жулавський. – Суми : СумДУ, 2010. – Ч.І. – С. 18. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14590> (дата звернення: 26.05.2025).

30. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Оцінка персоналу як стратегічна ланка кадрової політики організації : Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т.4. – С. 105-106. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28584> (дата звернення: 26.05.2025).

31. Погорелова Т. О. Оцінка персоналу як засіб підвищення ефективності управління підприємством : Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2016" : тр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – С. 57-58. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27710> (дата звернення: 26.05.2025).

32. Dashko I. Basic imperatives of modern approaches to personnel management. *International scientific journal "internauka". series: "economic*

sciences". 2018. No. 11(55). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7722> (date of access: 26.05.2025).

33. Zakharchyn H., Lyubomudrova N., Sobol I. Motivation and evaluation of personnel in modern challenging environment. *Economics, entrepreneurship, management*. 2016. Vol. 3, no. 1. P. 31–34. URL: <https://doi.org/10.23939/eem2016.01.031> (date of access: 26.05.2025).

34. ► Про компанію • Епіцентр. *epicentrk.ua*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 26.05.2025).

35. Наша історія. *epicentrk.ua*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 26.05.2025).

36. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К". *YouControl* – *сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 26.05.2025).

37. 32490244 - ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" - Основна інформація - *Clarity Project*. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244> (дата звернення: 26.05.2025).

38. 32490244 – ТОВ ЕПІЦЕНТР К. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244?from=search> (дата звернення: 26.05.2025).

39. Головна. *Леруа Мерлен*. URL: <https://www.leroymerlin.ua> (дата звернення: 26.05.2025).

40. Головна. *Інтернет-магазин Будмен: Будівельний онлайн-маркет Харкова*. URL: <https://www.budmen.ua/index.php?route=common/home> (дата звернення: 26.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00
розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 098 680.00	2 500 826.00
Усього за розділом III	1695	25 450 345.00	30 229 984.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53 427 593.00	61 540 721.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 137 557.00	56 643 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 452 745.00	4 168 166.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	37 807 556.00	38 716 108.00
Витрати на оплату праці	2505	5 992 774.00	6 174 870.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 211 103.00	1 250 414.00
Амортизація	2515	2 688 725.00	2 327 647.00
Інші операційні витрати	2520	4 386 484.00	3 854 423.00
Разом	2550	52 086 642.00	52 323 462.00

Додаток Б

Звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48 682.00	50 200.00
первісна вартість	1001	105 449.00	117 255.00
накопичена амортизація	1002	56 767.00	67 055.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257.00	9 622 235.00
Основні засоби	1010	23 493 109.00	26 578 025.00
первісна вартість	1011	34 070 705.00	39 912 303.00
знос	1012	10 577 596.00	13 334 278.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488.00	2 935 063.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	277 112.00	350 328.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	34 993 648.00	39 535 851.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 945 094.00	23 001 914.00
Виробничі запаси	1101	334 692.00	290 906.00
Незавершене виробництво	1102	56 867.00	39 054.00
Готова продукція	1103	237 448.00	686 222.00
Товари	1104	19 316 087.00	21 985 732.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249.00	4 456 991.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	750 769.00	866 777.00
з бюджетом	1135	117 599.00	12 432.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423.00	1 494 678.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	749 201.00	1 242 792.00
Готівка	1166	74 502.00	88 213.00
Рахунки в банках	1167	345 190.00	774 202.00
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735.00	19 607.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	181 003.00	75 775.00
Усього за розділом II	1195	26 547 073.00	31 170 966.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	61 540 721.00	70 706 817.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 486 964.00	28 551 442.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 645 574.00	28 710 052.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528.00	4 330 565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 121 635.00	805 559.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 665 163.00	5 136 124.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026.00	2 316 975.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	398 209.00	556 285.00
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535.00	28 320 533.00
розрахунками з бюджетом	1620	395 205.00	578 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866.00	46 357.00
розрахунками зі страхування	1625	34 470.00	32 571.00
розрахунками з оплати праці	1630	235 821.00	229 404.00
за одержаними авансами	1635	325 015.00	309 160.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	351 178.00	450 448.00
Доходи майбутніх періодів	1665	414 699.00	481 530.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 500 826.00	3 584 832.00
Усього за розділом III	1695	30 229 984.00	36 860 641.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	61 540 721.00	70 706 817.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489.00	57 603 192.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 362 177.00	38 561 917.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 789 312.00	19 041 275.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	715 465.00	538 470.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 331 976.00	1 108 346.00
Витрати на збут	2150	14 170 466.00	11 074 415.00
Інші операційні витрати	2180	876 324.00	1 341 964.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 126 011.00	6 055 020.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	86 976.00	300 277.00
Інші доходи	2240	8 075.00	2 688.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	574 747.00	410 188.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	792 323.00	2 026 898.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 853 992.00	3 920 899.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788 444.00	-438 720.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 065 548.00	3 482 179.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 065 548.00	3 482 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	47 518 833.00	37 807 556.00
Витрати на оплату праці	2505	7 354 131.00	5 992 774.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 477 150.00	1 211 103.00
Амортизація	2515	3 250 717.00	2 688 725.00
Інші операційні витрати	2520	5 140 112.00	4 386 484.00
Разом	2550	64 740 943.00	52 086 642.00

Звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	50 200.00	53 272.00
первісна вартість	1001	117 255.00	130 766.00
накопичена амортизація	1002	67 055.00	77 494.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 622 235.00	5 541 562.00
Основні засоби	1010	26 578 025.00	34 254 994.00
первісна вартість	1011	39 912 303.00	51 054 333.00
знос	1012	13 334 278.00	16 799 339.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 935 063.00	3 839 109.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	350 328.00	436 992.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	39 535 851.00	44 125 929.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	23 001 914.00	24 440 847.00
Виробничі запаси	1101	290 906.00	884 732.00
Незавершене виробництво	1102	39 054.00	50 555.00
Готова продукція	1103	686 222.00	833 069.00
Товари	1104	21 985 732.00	22 672 491.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 456 991.00	5 979 440.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	866 777.00	606 645.00
з бюджетом	1135	12 432.00	19 020.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 494 678.00	2 449 676.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 242 792.00	756 390.00
Готівка	1166	88 213.00	97 636.00
Рахунки в банках	1167	774 202.00	412 201.00
Витрати майбутніх періодів	1170	19 607.00	26 264.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	75 775.00	253 616.00
Усього за розділом II	1195	31 170 966.00	34 531 898.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	70 706 817.00	78 657 827.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 551 442.00	30 775 615.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 710 052.00	30 934 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 330 565.00	5 897 403.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	805 559.00	799 100.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	

Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 136 124.00	6 696 503.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 316 975.00	2 100 526.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	556 285.00	509 675.00
товари, роботи, послуги	1615	28 320 533.00	31 636 467.00
розрахунками з бюджетом	1620	578 903.00	244 250.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	46 357.00	98 625.00
розрахунками зі страхування	1625	32 571.00	66 922.00
розрахунками з оплати праці	1630	229 404.00	349 567.00
за одержаними авансами	1635	309 160.00	511 986.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	37.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	450 448.00	659 963.00
Доходи майбутніх періодів	1665	481 530.00	584 767.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 584 832.00	4 362 939.00
Усього за розділом III	1695	36 860 641.00	41 027 099.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 706 817.00	78 657 827.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 627 463.00	69 151 489.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 193 224.00	48 362 177.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	23 434 239.00	20 789 312.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 509 625.00	715 465.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 954 425.00	1 331 976.00
Витрати на збут	2150	17 348 045.00	14 170 466.00
Інші операційні витрати	2180	1 350 735.00	876 324.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 290 659.00	5 126 011.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	39 501.00	86 976.00
Інші доходи	2240	522 300.00	8 075.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	625 196.00	574 747.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 433 024.00	792 323.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 240.00	3 853 992.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-542 404.00	-788 444.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 251 836.00	3 065 548.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дроцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дроцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 251 836.00	3 065 548.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 678 642.00	47 518 833.00
Витрати на оплату праці	2505	8 950 758.00	7 354 131.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 795 274.00	1 477 150.00
Амортизація	2515	4 099 273.00	3 250 717.00
Інші операційні витрати	2520	6 322 482.00	5 140 112.00
Разом	2550	74 846 429.00	64 740 943.00