

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 65.01

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олександра РАЛКО

(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Євген ФРОЛОВ

(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ **Фролову Євгену Андрійовичу** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ **073 Менеджменту** _____
(код і найменування)

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент** _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи оцінювання роботи персоналу підприємства»

затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2025.11.14** _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи _____

Фінансова звітність підприємства, звітність з управління та оцінки роботи працівників підприємства, статистичні дані, наукові публікації, офіційні презентації та звіти, законодавчі акти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи удосконалення системи оцінювання роботи персоналу підприємства
2. Дослідження системи оцінювання персоналу компанії ПОПП «ЕЛІТА» компанії «GALS-AGRO»
3. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання працівників на підприємстві

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

_____ **Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Ралко О.С.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **.Фролов Є.А.**

РЕФЕРАТ

Управління персоналом аграрних підприємств у період воєнного стану набуває якісно нових характеристик, що пов'язано зі зростанням комплексних ризиків, зумовлених змінами соціального, економічного та психоемоційного контексту. Працівники аграрної сфери, як одні з ключових учасників забезпечення продовольчої безпеки держави, одночасно перебувають під впливом значних фізичних навантажень, хронічного стресу, небезпеки для життя, обмеженості ресурсів та порушення звичних побутових умов.

Об'єктом дослідження є система оцінювання роботи персоналу підприємства ПОПП «Еліта», що є частиною компанії Gals-Agro.

Предметом дослідження є процес оцінювання роботи персоналу підприємства.

Метою дослідження є удосконалення системи оцінювання роботи персоналу підприємства, яка дозволила б врахувати актуальні соціальні, економічні та побутові умови в державі, реальний фінансовий, фізичний та морально-психологічний стан багатьох працівників і концентрувалась на їх реальних можливостях в умовах воєнного стану.

У першому розділі роботи описано типові системи оцінки персоналу підприємств, реалії ринку праці в Україні в умовах воєнного стану, фізіологічні, фізичні та психічні особливості праці в аграрному секторі, загальні зміни в стані здоров'я людей в умовах воєнного стану.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПОПП «Еліта», що входить до складу «Gals-Agro», проаналізовано наявну систему оцінки персоналу на підприємстві.

У третьому розділі роботи надано пропозиції щодо адаптації системи оцінювання працівників на підприємстві в реаліях воєнного стану з метою зробити цю оцінку максимально об'єктивною.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівництвом аграрних підприємств України для адаптації та

об'єктивізації власних систем оцінки результатів роботи персоналу з урахуванням проблем та реалій воєнного стану в Україні.

Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА МВО, АДАПТАЦІЯ, ВОЄННИЙ СТАН, СТАН ЗДОРОВ'Я.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Огляд сучасних методик оцінювання роботи персоналу підприємства	10
1.2 Стан та тенденції на ринку праці в аграрній галузі України в умовах воєнного стану	17
1.3 Загальні зміни в фізіологічному, фізичному і психічному стані громадян в умовах воєнного стану	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ПОПП «ЕЛІТА» КОМПАНІЇ «GALS-AGRO»	28
2.1 Загальна інформація про підприємство	28
2.2 Аналітичне дослідження підприємства	31
2.3. Аналіз системи оцінювання працівників на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	43
3.1 Пропозиції щодо адаптації системи оцінювання працівників до реалій воєнного стану	44
3.2 Пропозиції щодо додаткового моніторингу фізичного та психічного стану працівників та їх соціально-побутових умов з метою їх урахування при оцінці результатів роботи	50
3.3 Розробка плану впровадження системи оцінювання роботи працівників на підприємстві, адаптованої до реалій воєнного стану	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Управління персоналом аграрних підприємств у період воєнного стану набуває якісно нових характеристик, що пов'язано зі зростанням комплексних ризиків, зумовлених змінами соціального, економічного та психоемоційного контексту. Працівники аграрної сфери, як одні з ключових учасників забезпечення продовольчої безпеки держави, одночасно перебувають під впливом значних фізичних навантажень, хронічного стресу, небезпеки для життя, обмеженості ресурсів та порушення звичних побутових умов. У зв'язку з цим виникає необхідність доповнення традиційних систем оцінювання персоналу — зокрема МВО (Management by Objectives) — інструментами, що дозволяють враховувати реальний фізичний стан, психоемоційну стійкість та соціально-побутову стабільність працівника.

Функціонування системи управління за цілями (Management by Objectives, МВО) у сучасних українських реаліях супроводжується низкою моментів, що знижують її ефективність та потребують глибокої адаптації до умов воєнного часу та нестабільного ринку праці. Класична модель МВО була розроблена для передбачуваного економічного середовища, де стратегічні та операційні цілі можуть бути визначені з високим рівнем точності. Натомість у сучасних умовах воєнної нестабільності підприємства стикаються з множинними зовнішніми ризиками, які істотно ускладнюють планування й реалізацію цілей.

Одним із ключових обмежень застосування МВО в умовах воєнного стану є висока невизначеність зовнішнього середовища. Часті зміни логістичних маршрутів, порушення виробничих циклів, ризики пошкодження інфраструктури та перебої в постачанні роблять довгострокове планування надзвичайно складним. У таких умовах навіть SMART-цілі, що відповідають вимогам конкретності, вимірюваності та досяжності, можуть втратити актуальність уже в короткі проміжки часу. Зовнішні обставини здебільшого виходять за межі контролю працівника, але традиційна система МВО не

передбачає механізмів компенсації таких форс-мажорних впливів, що створює ризик необ'єктивного оцінювання результатів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що кількість проблем, зумовлена воєнним станом, який триває вже 4-й рік, стрімко збільшується (логістика, проблеми з електрикою, погіршення фізичного та психічного стану людей та ін.), а системи оцінювання персоналу далеко не завжди встигають адаптуватись під нові проблеми працівників, що може призводити до необ'єктивного оцінювання їх результативності.

Об'єктом дослідження є система оцінювання роботи персоналу підприємства ПОПП «Еліта», що є частиною компанії Gals-Agro.

Предметом дослідження є процес оцінювання роботи персоналу підприємства.

Метою дослідження є удосконалення системи оцінювання роботи персоналу підприємства, яка дозволила б врахувати актуальні соціальні, економічні та побутові умови в державі, реальний фінансовий, фізичний та морально-психологічний стан багатьох працівників і концентрувалась на їх реальних можливостях в умовах воєнного стану.

У першому розділі роботи описано типові системи оцінки персоналу підприємств, реалії ринку праці в Україні в умовах воєнного стану, фізіологічні, фізичні та психічні особливості праці в аграрному секторі, загальні зміни в стані здоров'я людей в умовах воєнного стану.

У другому розділі роботи проведено економічний аналіз ПОПП «Еліта», що входить до складу «Gals-Agro», проаналізовано наявну систему оцінки персоналу на підприємстві.

У третьому розділі роботи надано пропозиції щодо адаптації системи оцінювання працівників на підприємстві в реаліях воєнного стану з метою зробити цю оцінку максимально об'єктивною.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та порівняння (для дослідження поняття

ефективності), статистичний та економічний аналіз (для оцінки показників діяльності підприємства), графічний метод (для візуалізації динаміки), а також методи економіко-математичного моделювання (для прогнозування впливу запропонованих заходів).

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівництвом аграрних підприємств України для адаптації та об'єктивізації власних систем оцінки результатів роботи персоналу з урахуванням проблем та реалій воєнного стану в Україні.

Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Апробація результатів і наукова діяльність студента. Основні результати дослідження апробовані під час виступів на студентських науково-практичних конференціях. За матеріалами дослідження підготовлено тези доповіді, опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Огляд сучасних методик оцінювання роботи персоналу підприємства

У сучасних умовах цифровізації, зростання конкуренції та поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості система оцінювання роботи персоналу перетворюється з епізодичної атестації на безперервний процес управління результативністю (performance management) [1; 2]. Сутність змін полягає у переході від разової формальної оцінки до інтегрованої системи, яка поєднує постановку цілей, моніторинг показників, зворотний зв'язок і планування розвитку [1; 10].

Огляд наукових праць та практичних досліджень 2020–2025 рр. показує, що найбільш поширеними є методики, які комбінують кількісні показники результативності (KPI, BSC, OKR) із компетентнісним підходом, оцінюванням поведінкових індикаторів та використанням HR-аналітики [1; 3; 4; 15]. При цьому дослідники наголошують, що універсальної моделі не існує: ефективними є гнучкі, адаптивні системи, які враховують галузеву специфіку, розмір підприємства та його організаційну культуру [4; 11; 14].

Сучасні системи оцінювання персоналу ґрунтуються на низці принципів, які описані у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів [1; 2; 4; 6]:

- Стратегічна узгодженість – показники оцінки мають відображати стратегічні цілі підприємства (прибутковість, інноваційність, якість обслуговування, стійкість тощо) [1; 10; 11].

- Орієнтація на розвиток – оцінювання розглядається як інструмент планування кар'єри, визначення потреб у навчанні та розвитку, формування індивідуальних планів розвитку, а не лише як підстава для преміювання чи дисциплінарних заходів [2; 4; 9].

- Прозорість і справедливість – застосування стандартизованих критеріїв, зрозумілих шкал оцінювання, багатоканального зворотного зв'язку (керівник, колеги, підлеглі, клієнти) [4; 11–13].

- Гнучкість та безперервність – заміна разової річної атестації на регулярні оцінки, проміжні перегляди цілей, короткі зустрічі «one-to-one» [1; 10].

- Data-driven HR – використання HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизованих інструментів для збору і обробки даних оцінювання [15–18; 20].

Українські автори підкреслюють, що система оцінювання має розглядатися як складова загальної системи управління персоналом і бути інтегрованою з підсистемами мотивації, навчання і розвитку, планування кар'єри та формування кадрового резерву [2; 3; 5].

Ключові показники ефективності (KPI) і збалансована система показників (Balanced Scorecard) залишаються базовими інструментами оцінювання результативності персоналу [1; 3; 11]. KPI дозволяють кількісно вимірювати досягнення цілей, тоді як BSC доповнює фінансові індикатори показниками клієнтської задоволеності, ефективності внутрішніх процесів та потенціалу розвитку [1; 10; 11]. Перевагами KPI/BSC є вимірюваність результатів, чіткий зв'язок між індивідуальними цілями та показниками підприємства, можливість прямої інтеграції в систему преміювання [1; 3]. Водночас дослідники відзначають ризик надмірної «зосередженості на цифрах» без належного врахування поведінкових та компетентнісних аспектів, а також складність формування релевантної системи показників [3; 4; 11].

Метод управління за цілями (Management by Objectives, MBO) і сучасна система OKR (Objectives and Key Results) широко застосовуються для поєднання індивідуальних та командних результатів із стратегічними пріоритетами підприємства [1; 10; 14]. Суть підходу полягає у спільному формулюванні цілей керівником і працівником, визначенні вимірюваних ключових результатів і періодичному перегляді ступеня їх досягнення [10; 11].

Перевагами МВО/OKR є: підвищення залученості персоналу завдяки участі у постановці цілей, прозорість ієрархії цілей і пріоритетів, придатність до проєктно-орієнтованого, динамічного середовища [1; 10]. До обмежень відносять ризик ігнорування поведінкових аспектів та потребу у високій управлінській зрілості, що особливо важливо для українських підприємств, які переходять до сучасних моделей управління [2; 4; 6].

У багатьох організаціях застосовується підхід, коли оцінювання ґрунтується виключно на кінцевому результаті, без аналізу самого процесу виконання завдання та без проміжного контролю. Така практика породжує високі ризики хибного трактування як успіхів, так і недоліків у роботі персоналу. Часто трапляється, що не сам працівник працює неякісно, а завдання спочатку було сформульовано некоректно або з порушенням логіки планування. Формально цілі мають формуватися за методикою SMART, яка вимагає чіткості, вимірюваності, реалістичності, досяжності та визначеності в часі. Проте у реальній практиці ці критерії майже не перевіряються. Замість конкретних показників менеджер нерідко отримує розмиту або надто загальну ціль, яка може бути недосяжною через зовнішні обставини або занадто абстрактною, щоб її адекватно виміряти. Через це працівника часто оцінюють не за фактичним внеском, а за формальним результатом, який сам по собі може бути наслідком недосконалого планування.

Проблематичною залишається і відсутність співставлення рівня складності завдань між різними працівниками. У деяких випадках один менеджер отримує легкі та швидко реалізовані цілі, тоді як інший — задачі з високим рівнем складності, але їхня вага в оцінюванні залишається однаковою. Це створює нерівні умови й призводить до необ'єктивних висновків про якість роботи. Частина компаній намагається врегулювати це шляхом запровадження системи пріоритетів, однак пріоритетність означає лише важливість певного завдання, а не його складність чи інтенсивність ресурсів, необхідних для виконання. Ще одним суттєвим недоліком такого підходу є те, що він не враховує обсяг ресурсів, витрачених працівником. Досягнення результату може

потребувати різного рівня зусиль, часу чи фінансових витрат. Менеджер може виконати план, але при цьому витратити значно більше ресурсів, ніж це економічно доцільно. У протилежній ситуації працівник може діяти ефективно, раціонально використовуючи наявні ресурси, проте не досягти максимального результату через фактори, що не залежать від нього. Якщо враховується лише кінцевий показник, ці нюанси губляться, і оцінка перестає бути справедливою.

Таким чином, орієнтація тільки на кінцевий результат формує низку системних викривлень у процесі оцінювання ефективності роботи персоналу. Вона не дозволяє побачити реальний внесок працівника, не враховує специфіку його завдань, умов роботи та обсягу витрачених ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба модернізувати підходи до оцінювання результативності, доповнюючи їх аналізом процесу виконання роботи, складності поставлених цілей та об'єктивних обмежень, які супроводжують діяльність кожного співробітника.

Компетентнісний підхід передбачає оцінювання не тільки досягнутих результатів, а й того, як вони досягаються: аналіз знань, умінь, навичок, поведінкових індикаторів, цінностей працівника [2; 4; 7–9]. Сутність компетентнісних моделей полягає у формуванні профілів компетентностей для окремих посад або груп посад і зіставленні фактичної поведінки працівника з еталонною моделлю [5; 7; 8]. Емпіричні дослідження свідчать, що впровадження компетентнісно-орієнтованих систем оцінювання сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень щодо кар'єри, навчання та формування кадрового резерву [7–9; 17]. У вітчизняній практиці компетентнісний підхід активно використовується на підприємствах сфери послуг, де важливими є не лише професійні, а й комунікативні та сервісні компетентності [3; 5; 12].

Метод 360-градусного зворотного зв'язку передбачає отримання оцінок від кількох груп респондентів: безпосереднього керівника, колег, підлеглих, іноді – клієнтів, а також самооцінку працівника [11–13]. Сучасні дослідження демонструють, що застосування 360-градусних оцінок позитивно впливає на

задоволеність працею, мотивацію та залученість персоналу за умови належного методичного забезпечення й дотримання принципів анонімності та конструктивності зворотного зв'язку [12; 13; 21]. Разом з тим, література фіксує низку ризиків: упередженість оцінок у конфліктних колективах, недостатній рівень підготовки оцінювачів, формалізація процедури, коли результати не використовуються для реального розвитку працівників [12; 16]. Частина авторів наголошує, що найбільший ефект 360-градусний підхід дає тоді, коли він використовується переважно як інструмент розвитку, а не як підстава для матеріального стимулювання [11; 13; 16].

Поведінково зорієнтовані шкали оцінювання (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS) є одним із сучасних інструментів, що дозволяє зменшити суб'єктивізм за рахунок чіткого опису поведінкових індикаторів для кожного рівня оцінки [1; 3; 4]. Для кожної компетентності визначаються приклади бажаної та небажаної поведінки, що полегшує інтерпретацію результатів як для оцінювачів, так і для працівників. У працях українських та зарубіжних авторів BARS часто поєднуються з методом критичних інцидентів, есе-описами, компетентнісними інтерв'ю та елементами 360-градусного опитування [2; 4; 7; 10]. Такі комбіновані підходи вважаються особливо доцільними для посад, де високі вимоги висуваються до сервісу, безпеки та якості (сфера послуг, медицина, фінансові послуги) [5; 11; 14].

Починаючи з 2020-х років, у літературі й практиці дедалі більше уваги приділяється концепції безперервного управління результативністю (continuous performance management) [1; 10; 14]. Такий підхід передбачає регулярні короткі зустрічі керівника з працівником, динамічний перегляд цілей, постійний зворотний зв'язок і оперативне коригування планів роботи. Особливу роль відіграє HR-аналітика, яка дозволяє інтегрувати дані оцінювання з іншими показниками – плинністю кадрів, залученістю, результатами опитувань, якістю обслуговування клієнтів, фінансовими результатами [15–18; 20]. Дослідження показують, що використання аналітичних інструментів і методів машинного навчання підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє побудові

прогнозних моделей щодо поведінки та результативності працівників [15–17; 20]. Разом з тим, автори звертають увагу на ризики «цифрового перевантаження», порушення конфіденційності та етичні аспекти використання персональних даних у HR-аналітиці [16; 18; 20]. У зв'язку з цим особливо актуальними стають питання прозорості процедур, інформування працівників про цілі та методи аналізу, а також відповідності таких практик законодавству про захист персональних даних.

В українських реаліях додатковим викликом є адаптація систем оцінювання до віддаленого й гібридного формату роботи, що потребує поєднання цифрових інструментів, змінених підходів до постановки цілей та організації зворотного зв'язку [18; 19].

Узагальнюючи сучасні підходи, доцільно виділити кілька вимірів, за якими порівнюються методика оцінювання роботи персоналу [1–4; 10–12] (табл.1.1).

На практиці підприємства комбінують зазначені підходи: використовують KPI/OKR для вимірювання результатів, компетентнісні моделі й BARS – для оцінювання поведінки, 360° – для збирання багатоканального зворотного зв'язку, а HR-аналітику – для аналізу взаємозв'язків між характеристиками персоналу та бізнес-показниками [1; 4; 11; 15–18].

Попри суттєвий прогрес у розвитку методик оцінювання персоналу, дослідники й практики виділяють низку проблем, які актуалізують потребу в їх удосконаленні [2–4; 6; 18]:

- Формалізм процедур. На багатьох підприємствах оцінювання сприймається як бюрократична вимога, що не має реального зв'язку з мотивацією та розвитком працівників [3; 4].

- Суб'єктивізм та упередженість. Незважаючи на використання стандартизованих шкал, людський фактор (симпатії, конфлікти, стереотипи) може суттєво впливати на результати [12; 16].

- Недостатня інтеграція з іншими HR-процесами. Результати оцінювання не завжди використовуються для планування навчання, формування кадрового резерву, побудови кар'єрних треків, що знижує їх практичну цінність [2; 5; 9].

- Цифрові та організаційні бар'єри. Впровадження цифрових HR-систем потребує інвестицій, зміни процесів, підвищення цифрової грамотності менеджерів і працівників [15–18; 19].

Таблиця 1.1

Класифікація методик оцінювання роботи персоналу

Фокус оцінювання	Горизонт планування	Кількість джерел інформації	Ступінь формалізації	Рівень цифровізації
<i>результати</i> (KPI, BSC, OKR, MBO) [1; 3; 11; 14]; <i>поведінка та компетенції</i> (компетентнісні моделі, BARS, 360°) [2; 4; 7–9; 12–13]; <i>потенціал</i> (центри оцінювання, оцінка кадрового резерву) [2; 4; 9].	<i>довгостроковий</i> -стратегічні компетенції та потенціал розвитку [1; 2; 9]; <i>середньостроковий</i> – річні та квартальні цілі, OKR [10; 11; 14]; <i>короткостроковий</i> – оперативні показники, щомісячні чи щотижневі результати [1; 3].	<i>односпрямовані</i> (оцінка керівником) [2; 3]; <i>двосторонні</i> (керівник + працівник, самооцінка) [1; 10]; <i>багатоканальні</i> (360°) [11–13; 21].	<i>висока стандартизація</i> (KPI/BSC, BARS, <i>компетентнісні моделі</i>) [1–3; 7]; <i>більш гнучкі, індивідуалізовані підходи</i> (коучинг, розвиткові бесіди, qualitative feedback) [9; 10; 14].	<i>паперові/офлайн</i> процедури [2; 3]; <i>електронні</i> опитувальники, HR-системи [1; 11; 14]; <i>інтегровані</i> аналітичні платформи та AI-рішення [15–18; 20].

Джерело: складено автором на основі аналізу

Перспективним напрямом розвитку є створення інтегрованих систем оцінювання, які поєднують кількісні та якісні індикатори, компетентнісний підхід, багатоканальний зворотний зв'язок і інструменти HR-аналітики, а також враховують особливості дистанційної та гібридної роботи [1; 4; 11; 18–20].

Огляд сучасних методик оцінювання роботи персоналу дозволяє сформулювати такі висновки:

- Від традиційних атестаційних процедур відбувається перехід до систем performance management, орієнтованих на стратегічну узгодженість, розвиток і залученість персоналу [1; 2; 4].
- Найбільш поширеними є методики, що ґрунтуються на KPI/BSC, MBO/OKR, компетентнісних моделях, 360-градусному зворотному зв'язку, поведінкових шкалах BARS і системах безперервного оцінювання з використанням HR-аналітики [1–4; 7–8; 10–18].
- Жодна методика не є універсальною; доцільним є комбінований підхід із урахуванням специфіки підприємства, його розміру, галузі, організаційної культури та рівня цифрової зрілості [4; 5; 11; 14].

1.2 Стан та тенденції на ринку праці в аграрній галузі України в умовах воєнного стану

У 2025 році аграрний сектор залишається одним із ключових роботодавців і драйверів експорту України, водночас він є одним із найбільш постраждалих від повномасштабної війни секторів економіки. Дослідження Київської школи економіки та міжнародних організацій засвідчують, що до 2021 року сільське господарство забезпечувало близько 10 % ВВП і до 17–18 % зайнятості, а також формувало значну частку експортної виручки країни [23; 24]. Після 2022 року аграрна галузь одночасно відчуває наслідки руйнування інфраструктури, мінування земель, логістичних обмежень, дефіциту обігового капіталу та суттєвого скорочення й переформатування ринку праці.

Аналітичні оцінки FAO, Світового банку та KSE свідчать, що війна призвела до значних втрат у сільському господарстві: частина угідь опинилася на окупованих чи прифронтових територіях, інші — забруднені мінами й вибухонебезпечними предметами, що унеможливило або різко здорожчує обробіток землі [25; 26; 27]. За оцінками KSE Agrocenter, прямі та непрямі

збитки агросектору обчислюються десятками мільярдів доларів, що прямо позначається на обсягах зайнятості, сезонних роботах і доходах сільського населення [28]. За даними FAO на основі опитувань понад 2,6 тис. аграрних підприємств у 2024 р., понад половина виробників змінювали свої виробничі рішення через воєнні чинники — скорочення посівних площ, зміну структури культур, зменшення обсягів тваринництва [27; 29]. Це призводить до перерозподілу зайнятості: скорочення потреби в робочій силі в окремих сегментах та одночасного посилення попиту на працівників у логістиці, зберіганні та переробці.

До війни аграрний сектор України характеризувався поєднанням великотоварних агрохолдингів, середніх підприємств і значної кількості дрібних господарств населення, які забезпечували значну частку внутрішнього продовольчого споживання (особливо щодо овочів і картоплі) [23; 30]. Війна посилила поляризацію: великі компанії завдяки доступу до фінансування, сучасної техніки й логістичних рішень змогли частково адаптуватися, тоді як дрібні господарства та фермери опинилися у значно вразливішому становищі — через відсутність фінансової «подушки», технічних можливостей релокації та обмежений доступ до ринків збуту [29; 31].

У структурі зайнятості спостерігається зменшення ролі трудомістких напрямів, насамперед у тваринництві та овочівництві в прифронтових і деокупованих територіях, де ризики безпеки та руйнування інфраструктури особливо високі [29; 32]. Натомість у більш безпечних регіонах (західні та частина центральних областей) посилюється попит на механізаторів, спеціалістів із логістики, працівників елеваторів, переробних підприємств, а також на фахівців з агрономії, IT-рішень для точного землеробства й управління ризиками [23; 33].

Однією з ключових тенденцій 2024–2025 рр. є загострення дефіциту робочої сили в аграрному секторі. За даними опитування, проведеного Helvetas Україна у співпраці з Державною службою зайнятості та Федерацією

роботодавців, близько 39 % аграрних компаній заявили про суттєві труднощі з пошуком персоналу [31; 34].

Причини дефіциту персоналу в аграрній галузі

- мобілізація значної частини працездатних чоловіків;
- міграція сільського населення за кордон;
- внутрішнє переміщення;
- небезпека роботи у прифронтових регіонах;
- старіння сільського населення та «відтік» молоді [32; 35].

Журналістські розслідування та аналітичні звіти наголошують на тому, що частина сільського робочого потенціалу бере участь у бойових діях, інша частина — виїхала, а ті, хто залишилися, працюють у значно складніших умовах, часто поєднуючи виробництво з волонтерством чи підтримкою ЗСУ [26; 36; 37]. Сезонна зайнятість також зазнала змін: у регіонах, де високі ризики мінування, обсяг сезонних робіт скоротився, однак у більш безпечних регіонах попит на сезонних працівників зберігається. Водночас конкуренція з європейськими ринками сезонної праці робить український ринок менш привабливим для працівників [33; 38].

Воєнні ризики — мінування, обстріли, руйнування виробничих об'єктів — суттєво впливають на продуктивність праці та рівень зайнятості. За даними Світового банку, прибутковість вирощування зернових і олійних культур у 2022–2024 рр. знизилася через подорожчання логістики, енергоносіїв, добрив та зниження експортних цін, що стало причиною скорочення видатків на персонал [30; 39]. Крім військових ризиків, на ринок праці впливають погодні аномалії: посуха 2024 р. та інші кліматичні чинники спричинили зниження врожайності, що посилило фінансовий тиск на аграрні підприємства [40]. Попри це, агробізнес залишається важливою галуззю для збереження робочих місць. Аналітичні матеріали підкреслюють, що навіть у кризових умовах великі аграрні компанії утримують попит на механізаторів, інженерів, технологів, працівників лабораторій і логістичних служб [32; 41].

Державна політика та діяльність міжнародних організацій спрямовані на стабілізацію аграрного ринку праці та підтримку його відновлення.

Основні напрями стабілізації аграрного ринку

- фінансова підтримка фермерів і малих господарств (гранти, мікрогранти, пільгові кредити),
- програми гуманітарного розмінування, що є критично важливими для повернення земель у виробництво,
- допомога домогосподарствам у вигляді насіння, кормів, обладнання,
- курси перекваліфікації для сільського населення та ВПО,
- цінова та логістична підтримка експорту агропродукції [27; 36; 42].

Міжнародні організації — FAO, ПРООН, USAID, ЄС — активно фінансують проєкти з підтримки агровиробництва, створення локальних ланцюгів доданої вартості, розвитку переробки та покращення зайнятості у сільських громадах [36; 42; 43].

Ринок праці в аграрній галузі України у 2025 році характеризується такими ключовими рисами:

- Висока чутливість до воєнних ризиків: мінування, обстріли та руйнування інфраструктури формують нестабільність зайнятості [25; 26; 32].
- Гострий кадровий дефіцит, спричинений міграцією, мобілізацією та демографічними змінами [31; 34; 35].
- Посилення дисбалансів між великими й малими виробниками, де дрібні господарства опинилися у найбільш вразливому становищі [29; 31; 42].
- Важлива роль державної й міжнародної підтримки у збереженні виробництва та робочих місць [36; 42; 43].

Потенціал аграрного сектору як драйвера відновлення, за умови покращення безпекової ситуації, логістики та інвестицій у людський капітал [30; 41; 43]. Проте, нині складається така ситуація, в якій роботодавці в умовах дефіциту робочої сили повинні будуть вдаватись до додаткової мотивації своїх працівників або пом'якшення наявних на підприємстві систем оцінки. Дефіцит працівників сприяє конкуренції між підприємствами за конкретного робітника,

а це, в крайньому випадку, може спонукати керівництво просто «закривати очі» на проблемні моменти в роботі виконавців, адже замінити їх просто немає ким.

1.3 Загальні зміни в фізіологічному, фізичному і психічному стані громадян в умовах воєнного стану

Праця в аграрному секторі є однією з найбільш складних та багатофакторних у сучасній економіці, адже вона поєднує в собі високе фізичне навантаження, значний вплив природно-кліматичних умов, взаємодію з біологічними та техногенними факторами, а також істотне психоемоційне навантаження. Наукові дослідження стверджують, що саме специфічне поєднання цих факторів визначає особливий характер аграрної праці та формує підвищені вимоги до фізіологічних, фізичних і психічних характеристик працівників [44; 45]. Це важливо враховувати, адже майже 4 роки воєнного стану і так призвели до погіршення загального стану здоров'я працівників, що призводить до погіршення якості їхньої праці. А це, в свою чергу, впливає на результати її оцінки.

Фізіологічні аспекти сільськогосподарської праці пов'язані насамперед із високим рівнем енергозатрат організму. У більшості видів польових і тваринницьких робіт витрати енергії значно перевищують показники, характерні для інших галузей економіки, що вимагає від працівників розвиненої серцево-судинної та дихальної системи, доброї витривалості та здатності працювати у тривожному або тривалому темпі [45; 46]. Особливе значення має вплив мікрокліматичних умов, адже працівники аграрної сфери здійснюють трудові операції на відкритих просторах. Різкі перепади температур, висока вологість, вітер, ультрафіолетове випромінювання, а також сезонні прояви погоди суттєво впливають на терморегуляцію організму, можуть спричиняти теплові удари, переохолодження та порушення водно-сольового балансу [44; 47].

Значну роль відіграють і біологічні ризики. Працівники аграрної сфери часто контактують із продуктами життєдіяльності тварин, мікроорганізмами, спорами грибів, пилом рослин, комахами та кліщами, що підвищує ймовірність виникнення алергічних реакцій, дерматитів та респіраторних захворювань [48]. На фізіологічний стан працівників впливає й сезонність сільськогосподарських робіт: у періоди посівної та жнив тривалість робочого дня може значно перевищувати норму, що призводить до накопичення втоми, порушення сну та зниження імунної реактивності організму [49].

Фізичні особливості праці в аграрному секторі визначаються переважно поєднанням ручних трудових операцій та роботи з механізованим обладнанням. У багатьох фермерських та дрібних господарствах частка ручної праці залишається значною, що пояснюється обмеженими технічними ресурсами та специфікою окремих видів сільськогосподарських робіт. Такі умови сприяють підвищеному навантаженню на опорно-руховий апарат, розвиткові м'язового перенапруження, дегенеративних змін у суглобах та хребті [50]. З іншого боку, робота з технікою також несе низку ризиків, оскільки потребує високої концентрації уваги, координації рухів та здатності швидко реагувати на зміну виробничої ситуації. Статистика свідчить, що рівень травматизму у сільському господарстві є одним із найвищих серед галузей економіки [51].

Важливим фізичним фактором є також постійний вплив шуму, вібрацій та пилу під час роботи з технікою та обробітку ґрунту. Довготривалий вплив вібрацій може призводити до розвитку вібраційної хвороби, а підвищений рівень шуму — до зниження слуху. Пилові частки, що формуються під час збирання врожаю або роботи на тваринницьких фермах, можуть провокувати хронічні захворювання дихальної системи [52]. Суттєвою загрозою є і контакт із хімічними речовинами — добривами, пестицидами, гербіцидами. Порушення технології їх застосування може викликати алергічні реакції, отруєння або хронічне ураження внутрішніх органів [53].

Психологічні аспекти аграрної праці також мають вагоме значення. Аграрний сектор характеризується підвищеним рівнем відповідальності,

оскільки результати роботи значною мірою залежать від зовнішніх чинників — погодних умов, стану ґрунту, можливості доступу до ринків збуту, забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Непередбачуваність цих факторів часто створює психологічний тиск на працівників, підвищуючи рівень тривожності та стресу [54]. Монотонність деяких видів робіт, особливо пов'язаних із тривалим керуванням технікою або повторюваними операціями, сприяє втомі, зниженню уваги та появі помилок, що нерідко призводить до виробничих травм [55].

Додатковим психологічним навантаженням є соціальна ізоляція, властива багатьом сільським громадам, а також характер роботи, який передбачає тривале перебування у віддалених місцевостях. Це знижує рівень соціальної взаємодії, може сприяти емоційному виснаженню та формувати відчуття самотності [54]. В умовах воєнного стану психоемоційні ризики значно зростають: працівники аграрної сфери стикаються з небезпекою обстрілів, мінуванням полів, ризиком втрати майна та зниженням стабільності виробничих процесів. Дослідження міжнародних організацій фіксують підвищення рівня тривожності, стресових розладів та психоемоційної нестабільності серед працівників сільського господарства в Україні після 2022 року [56].

Отже, сукупність фізіологічних, фізичних та психічних факторів формує унікальний профіль аграрної праці, який визначає необхідність комплексного підходу до охорони праці, оптимізації режимів роботи, зниження впливу шкідливих факторів та створення умов, що сприяють збереженню здоров'я та працездатності працівників. Урахування цих особливостей є ключовим елементом ефективної організації праці, побудови системи мотивації персоналу та забезпечення сталого функціонування аграрних підприємств [44–56]. Враховуючи вищеописані дані, можна зробити висновок, що дана робота підійде далеко не всім, а в умовах загального дефіциту працівників наявність специфіки в роботі в агросекторі ще більше загострює ситуацію.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови життя та праці громадян України, що призвело до глибоких змін у їхньому фізіологічному, фізичному та психічному стані. Дослідження міжнародних та національних організацій свідчать, що тривале перебування суспільства в умовах небезпеки, економічної нестабільності, масового переміщення населення та руйнування інфраструктури формує комплексний стресовий вплив на здоров'я населення [57; 61].

З фізіологічної точки зору, війна впливає як на соматичне здоров'я, так і на перебіг уже наявних хронічних захворювань. Згідно з даними опитувань та аналітичних звітів, значна частина населення відчуває погіршення загального самопочуття, зниження якості сну, посилення симптомів серцево-судинних, ендокринних та психосоматичних розладів [61; 65]. В умовах обмеженого доступу до медичної допомоги, переривання лікування та евакуації частини закладів охорони здоров'я спостерігаються випадки пропуску планових обстежень, терапії онкологічних, кардіологічних та інших хронічних захворювань, що може мати довгострокові наслідки для здоров'я населення [67; 68]. Додатковим фактором є погіршення умов життя значної частини громадян. Зростання рівня бідності та нерівності, зафіксоване Світовим банком та іншими інституціями, безпосередньо впливає на харчування, доступ до профілактичних заходів, можливість регулярно користуватися медикаментами [65; 66]. Нестабільні доходи, втрата роботи, вимушена зміна місця проживання, проживання у тимчасових притулках або переповнених домогосподарствах формують додаткове навантаження на фізіологічні системи організму та знижують ресурси адаптації [62; 69].

Фізичний стан громадян у воєнних умовах змінюється як внаслідок прямого впливу бойових дій, так і опосередковано – через зміну способу життя. Масштабні переміщення населення, перебування в укриттях, порушення звичного режиму активності призводять до зростання гіподинамії у частини населення, тоді як інші категорії (військові, волонтери, працівники критичної

інфраструктури, аграрного сектору) зазнають надмірних фізичних навантажень [57; 61].

Для внутрішньо переміщених осіб характерні поєднання фізичного виснаження, пов'язаного з переїздами, нестачею відпочинку, зміною кліматичних і побутових умов, із відсутністю належних можливостей для відновлення [62; 64]. Особливу увагу дослідники приділяють вразливим групам – людям з інвалідністю, хронічними захворюваннями, літнім особам, дітям, ВПО, ветеранам. За даними Міжнародної організації з міграції, серед внутрішньо переміщених осіб значну частку становлять саме літні люди та люди з інвалідністю, що посилює медичні та соціальні ризики для цієї категорії населення [64; 73]. Порушення логістики та ризики пересування призводять до того, що частина громадян, особливо у прифронтових регіонах, просто не може своєчасно отримати медичну допомогу, що фіксується у звітах ООН та правозахисних організацій [67; 74].

Найбільш відчутні зміни спостерігаються у психічному стані населення, що сильно впливатиме на якість роботи, особливо в аграрному секторі. Міжнародні та національні дослідження, проведені у 2022–2025 рр., вказують на різке зростання рівня тривоги, депресивних симптомів, порушень сну, посттравматичних стресових розладів (ПТСР) та інших форм психічних порушень [57; 59; 71]. За оцінками ВООЗ та інших партнерів, щонайменше кожен п'ятий мешканець країн, що пережили збройний конфлікт, має той чи інший психічний розлад, а в умовах України ці показники можуть бути ще вищими через тривалість і масштаб війни [58; 72]. Результати репрезентативних опитувань демонструють, що значна частина українців відзначає погіршення психологічного самопочуття. Так, за даними соціологічних досліджень, близько трьох чвертей респондентів повідомляють про постійний стрес або сильну нервозність, а частка тих, хто відчуває надію і впевненість у майбутньому, зменшилася порівняно з першим роком повномасштабного вторгнення [60; 61]. Серед основних джерел стресу населення називає сам факт війни, матеріальні труднощі, невизначеність майбутнього, загрозу здоров'ю та життю близьких.

Окремі дослідження, проведені українськими психіатрами та психологами, свідчать, що приблизно третина дорослого населення демонструє симптоми, які відповідають діагностичним критеріям одного або кількох психічних розладів – насамперед депресії, тривожних розладів та ПТСР [71]. Особливо високий ризик мають ті, хто безпосередньо пережив обстріли, окупацію, втрату близьких, поранення, а також особи, що багаторазово змінювали місце проживання. Молодь, яка проживає у прифронтових або неодноразово обстрілюваних регіонах, часто демонструють симптоми тривожних розладів, проблеми з концентрацією уваги, порушення сну та поведінкові реакції, пов'язані з пережитим досвідом [69; 70].

Важливою складовою психічного стану громадян є їхня здатність до подолання стресу (копінг-стратегії) та звернення по психологічну допомогу. Аналітичні огляди відзначають певну позитивну динаміку: зростає обізнаність щодо психічного здоров'я, ширше використовуються онлайн-сервіси, гарячі лінії, групи підтримки [57; 58]. Проте стигма, фінансові обмеження, нерівномірна доступність спеціалізованих послуг у різних регіонах, а також перевантаженість системи охорони здоров'я залишаються суттєвими бар'єрами на шляху до своєчасного отримання допомоги [59; 70].

Комплексний аналіз змін у фізіологічному, фізичному та психічному стані громадян дозволяє зробити кілька узагальнень. По-перше, війна призводить до накопичення хронічного стресу, який проявляється як у психічних, так і в соматичних порушеннях. По-друге, найвразливішими до наслідків війни є групи, які вже мали обмежені ресурси адаптації – люди з хронічними захворюваннями, інвалідністю, діти, літні люди, внутрішньо переміщені особи, мешканці прифронтових регіонів [64; 68; 71]. По-третє, соціально-економічні фактори (бідність, безробіття, руйнування житла та інфраструктури) виступають потужними модераторами впливу війни на здоров'я населення, посилюючи як фізіологічні, так і психічні наслідки [61; 65; 66].

У контексті підготовки та реалізації програм відновлення України зазначені зміни потребують урахування при формуванні політики в галузі охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та ринку праці. Розвиток системи психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, забезпечення безперервності лікування хронічних захворювань, цільова підтримка вразливих груп і комплексний підхід до відновлення людського капіталу мають стати важливими складовими стратегії повоєнного відновлення [57; 70; 74].

Ключові фактори впливу війни на здоров'я людей, які призводять до зниження якості їх роботи

- Воєнні фактори: бойові дії, обстріли, мінна небезпека, руйнування медичної інфраструктури.

- Соціально-економічні фактори: втрата доходів, погіршення умов життя, внутрішня міграція.

- Фізіологічні та фізичні навантаження: виснаження, переривання лікування, недостатнє харчування.

- Психічні фактори: стрес, ПТСР, депресія, тривога, емоційне виснаження.

- Доступність медичної допомоги: дефіцит медичних послуг, евакуація лікарень, логістичні бар'єри.

- Особливі ризики для вразливих груп: дітей, літніх людей, ВПО, осіб з інвалідністю.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ПОПП «ЕЛІТА» КОМПАНІЇ «GALS-AGRO»

2.1 Загальна інформація про підприємство

ПОПП «Еліта» функціонує як структурний елемент Тетіївського виробничого кластера, що інтегрований у діяльність аграрної корпорації «Галс-Агро». Компанія «Галс-Агро» є одним із відомих національних лідерів, який активно впроваджує інновації в різних напрямках сільськогосподарського виробництва — від вирощування багаторічних насаджень до розвитку біоенергетики та птахівництва. Формально підприємство зареєстроване 25 грудня 2001 року, однак його виробнича історія бере свій початок ще у 1970-х роках, коли було створено базове господарство, що згодом кілька разів проходило етапи реорганізації та модернізації. Статутний капітал підприємства становить 100 000 грн. Належність до *vertically integrated* системи «Галс-Агро» забезпечує підприємству синергію технологічних та організаційних процесів, що підвищує ефективність його виробничої діяльності.

Основними напрямками роботи ПОПП «Еліта» є вирощування та переробка сільськогосподарських культур, зокрема кукурудзи, пшениці, сої, соняшнику та багаторічних насаджень. Окреме значення має виробництво продукції садівництва — підприємство займається вирощуванням яблуневих садів та фундука. Ця продукція виступає як джерелом доходу, так і складовою кормової бази для тваринництва. Тваринницький напрям представлений сучасним молочним комплексом на 900 голів ВРХ, серед яких 500 становить дійне стадо. Значною стратегічною інвестицією є 500 гектарів земель, виділених під фундукові насадження, що дозволяє підприємству диверсифікувати виробництво й орієнтуватися на ринки з вищою доданою вартістю.

Група «Галс-Агро» також активно реалізує проекти у сфері біоенергетики, зокрема займається виробництвом електроенергії та біометану.

Окрім цього, компанія утримує свиноферми та індичі відгодівельні комплекси, виробляє молочну продукцію та здійснює цукроваріння, що свідчить про широке диверсифіковане портфоліо діяльності.

Земельний банк «Галс-Агро» охоплює близько 35 тисяч гектарів сільськогосподарських угідь, з яких близько 2500 гектарів знаходяться у користуванні ПОПП «Еліта». Компанія володіє власними елеваторними потужностями, що забезпечує можливість тривалого зберігання зернових культур та оптимізацію логістичних процесів. Вирощена продукція реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також використовується для виробництва комбікормів на власних потужностях. Це забезпечує створення доданої вартості в межах одного холдингу та підвищує ефективність виробництва на всіх його етапах — від вирощування сировини до її комплексної переробки. Загальна кількість працівників на підприємстві – 112 осіб.

Для цілісного розуміння поточного стану розвитку підприємства було проведено комплексний SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сукупний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність ПОПП «Еліта» як виробничого підрозділу компанії «Галс-Агро». Використання цього інструменту дозволяє виокремити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливості для його подальшого зростання, а також окреслити загрози, що можуть перешкоджати реалізації стратегічних цілей.

Сильні позиції підрозділу формуються завдяки низці вагомих переваг, які забезпечують його стабільність та ефективність у мінливих умовах аграрного ринку. Одним із найважливіших чинників є багатопрофільність виробництва: поєднання рослинництва, садівництва та молочного скотарства дозволяє підприємству зменшувати залежність від окремих культур або готової продукції. Така диверсифікація сприяє формуванню збалансованої структури доходів і створює основу для довгострокового розвитку. Важливим активом є також професійна компетентність персоналу та значний досвід у вирощуванні фруктових культур, що дає змогу підприємству виробляти продукцію високої

якості, орієнтовану на вимоги сучасного ринку. Географічне розташування підрозділу в центральній частині України також є вагомою перевагою, адже забезпечує зручну логістику та наближеність до основних ринків збуту, що позитивно впливає на витрати та підвищує конкурентоспроможність продукції. Не менш важливою є B2B-модель продажів, яка дозволяє реалізовувати великі партії продукції напряму підприємствам-переробникам або дистриб'юторам, знижуючи залежність від коливань роздрібного попиту.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності підрозділу ПОПП «Еліта» аграрної компанії
«Gals Agro»

STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікація виробництва (молочно-товарна ферма, зернові, багаторічні насадження) - Виняткова експертиза у вирощуванні фундуку - Вдале розташування (центральна частина України) - «B2B» формат реалізації - Створення фундукового хабу для подальшого експорту 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені ресурси - Залежність від умов утримання ВРХ - Недостатня розвиненість експортної інфраструктури - Демографічні зміни 	<ul style="list-style-type: none"> - Глобальний тренд в Україні на підтримку та збільшення виробництва молочної продукції для внутрішнього ринку - Нарощування експорту української молочної продукції в країни Азії, Африки та близького Сходу - Покращення якості продукції через модернізацію умов утримання ВРХ та впровадження інноваційних технологій (нові доїльні установки, контроль аналізів крові та молока) 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість запровадження суворих умов контролю та експорту через євроінтеграцію - Обстріли внаслідок повномасштабного вторгнення (падіння уламків чи прями влучання) - Нестабільна економічна ситуація в країні та світі - Зменшення купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Разом із тим SWOT-аналіз виявив низку внутрішніх обмежень, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства. Однією з ключових проблем є недостатність інвестиційних ресурсів для розширення виробництва та масштабного впровадження новітніх технологій. Підрозділ також характеризується значною залежністю від галузі молочного скотарства, що створює додаткові ризики у випадку змін на молочному ринку або підвищення вартості кормів. Коливання цін на ресурси, зміна попиту чи виникнення епізоотичних загроз можуть суттєво послабити економічні результати підрозділу. До слабких сторін належить і незадовільний стан окремих елементів виробничої та логістичної інфраструктури, які потребують модернізації задля забезпечення високої продуктивності та ефективності діяльності. Важливим викликом є також демографічна ситуація та нестача кваліфікованої робочої сили, що стає дедалі помітнішою в сільській місцевості, особливо за умов міграційних процесів та мобілізації.

2.2 Аналітичне дослідження підприємства

ПОПП «Еліта» здійснює свою діяльність у складному зовнішньому середовищі, де на результати роботи підприємства відчутно впливають низка політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Для системного врахування цих впливів було проведено PEST-аналіз, який дає можливість комплексно оцінити середовище функціонування підприємства та визначити ключові загрози та можливості.

Найсерйознішим зовнішнім викликом залишається воєнний стан, що істотно ускладнює виробничі процеси та створює ризики для безпеки персоналу, техніки й матеріальних ресурсів. Нестабільність ситуації, періодичні обмеження пересування, мінування територій та ймовірність обстрілів суттєво впливають на планування робіт у рослинництві й тваринництві. Економічна складова ризиків посилюється зростанням вартості основних ресурсів, необхідних для аграрного виробництва. Коливання цін на енергоносії,

подорожчання імпортованих мінеральних добрив та засобів захисту рослин суттєво збільшують собівартість продукції. Для аграрних підприємств це створює додаткове навантаження на фінансову стійкість і потребує оптимізації витрат або пошуку альтернативних технологічних рішень.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ПОПП «Еліта»

POLITICAL	ECONOMICAL	SOCIAL	TECHNOLOGICAL
<ul style="list-style-type: none"> - Воєнний стан, значні ризики для стабільності виробничого процесу та логістики, особливо в прикордонних регіонах - Складна система сертифікації нових саджанців горіхів - Особливості відносин з країнами-імпортерами продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Ціни на ЗЗР та добрива - Інфляція та зміна курсу валют - Конкуренція за робочу силу і, як результат, її здорожчання 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання внутрішньої міграції та виїзд молодих спеціалістів за кордон - Витрати на впровадження практик сталого розвитку - Складний психологічний стан населення, що впливає на якість і КПД роботи 	<ul style="list-style-type: none"> - Потреба в специфічному обладнанні для вирощування та обробки фундуку - Кібер-безпека - Складності в вирощуванні (запилення і т.д.)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Значний тиск чинять логістичні обмеження, що виникли внаслідок блокування морських портів та нестабільності транспортних маршрутів. Проблеми з експортом зернових і олійних культур, а також ускладнений доступ до зовнішніх ринків уповільнюють оборот капіталу та знижують можливості для розширення виробництва. Не менш критичною є ситуація на ринку праці. Масова мобілізація, трудова міграція та загальна нестача кваліфікованих кадрів у сільському господарстві призводять до дефіциту робочої сили. Це, у свою чергу, впливає на якість і своєчасність виконання виробничих операцій та вимагає від підприємства впровадження заходів для залучення, утримання та навчання персоналу.

Таким чином, зовнішні фактори формують складне та динамічне середовище, що потребує від ПОПП «Еліта» адаптивності, стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень та активного використання інноваційних можливостей.

Що стосується можливостей розвитку, ПОПП «Еліта» має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій на внутрішньому та міжнародному рівнях. Український аграрний сектор демонструє тенденцію до розширення площ під багаторічними насадженнями, що підтримує стійкий попит на продукцію садівництва. Це створює сприятливі умови для збільшення обсягів виробництва фундука та яблук, а також для нарощування їх експорту. Європейські ринки характеризуються стабільним попитом на горіхову продукцію, що формує перспективний напрям міжнародного розвитку. Поглиблене застосування інноваційних технологій у вирощуванні фундука, оптимізація технологічних процесів і підвищення стандартів якості здатні зміцнити позиції підприємства та забезпечити вихід на нові сегменти ринку. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню доданої вартості продукції, диверсифікації доходів і створенню довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз фінансової звітності підрозділу ПОПП «Еліта» компанії «Галс Агро» за 2019–2024 роки засвідчив поступове зміцнення фінансових позицій підприємства та позитивну динаміку ключових економічних показників. Проведений горизонтальний аналіз продемонстрував суттєве зростання чистого доходу, який у 2024 році досяг 172 694 тис. грн. У порівнянні з 2019 роком це становить приріст на 188,81 %, що характеризує підприємство як достатньо стійке й здатне адаптуватися до економічних викликів, пов'язаних із загальною кризовою ситуацією в країні. Зростання валового прибутку до 48 472 тис. грн, що є збільшенням на 237,22 % у порівнянні з 2019 роком, свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільне підвищення результативності операційної діяльності.

Разом з тим, хоча чистий прибуток у 2024 році і зріс до 15 724 тис. грн (237,22 % приросту), цей показник не перевищив рівня 2021 року. Це може

сигналізувати про наявність певних чинників, що впливають на прибутковість у довгостроковій перспективі, зокрема підвищення витрат, зростання собівартості або зміни на ринку.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності підприємства ПОПП «Еліта»

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс., тис.грн.	Відн.,%
Чистий дохід, тис.грн	91463	102450	129866	121617	163988	172694	81231	188,81
Собівартість, тис.грн	71030	78029	125577	98188	111856	124222	53192	174,89
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис.грн	20433	24421	4289	23429	52132	48472	28039	237,22
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	1752	12213	26630	(6813)	22334	15724	13972	897,49

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно, для посилення рентабельності підприємству доцільно переглянути структуру витрат, шукати шляхи оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Результати вертикального аналізу засвідчили домінування необоротних активів у структурі майна підприємства, що характерно для виробничих агропідприємств і є свідченням наявності стійкої матеріально-технічної бази. Така структура активів забезпечує довгострокову стабільність, підтримку виробничих процесів та зменшує ризики втрати майнової основи бізнесу. Частка власного капіталу в 2024 році перевищила 60 %, що розглядається як значний показник фінансової самостійності. Це означає, що підприємство має можливість виконувати свої зобов'язання переважно за рахунок власних коштів, а не залучених, що підвищує його стійкість до зовнішніх економічних потрясінь та створює основу для подальшого розвитку.

Оцінювання ліквідності та платоспроможності також підтверджує позитивний фінансовий стан ПОПП «Еліта».

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану підприємства за результатами 2024 р.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	14,01%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,51
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,92
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,92
	Поточна платоспроможність	-229 785€

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показник загальної ліквідності, який у 2024 році становив 1,51, свідчить про достатній рівень поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що вказує на фінансову надійність підприємства та його здатність безперервно виконувати свої обов'язки перед кредиторами. Коефіцієнт фінансового ризику на рівні 0,17 є індикатором низької залежності від позикового капіталу. Це означає, що підприємство використовує переважно власні фінансові ресурси, що мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями на фінансових ринках, підвищенням відсоткових ставок або непередбачуваними змінами зовнішнього середовища.

Загалом результати аналізу свідчать про стабільне фінансове становище ПОПП «Еліта» та позитивні тенденції у його розвитку.

2.3. Аналіз системи оцінювання працівників на підприємстві

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств особливого значення набувають ефективні інструменти оцінювання персоналу, які дозволяють не лише визначати фактичні результати діяльності працівників, а й

узгоджувати їх із загальною стратегією розвитку підприємства. Однією з найбільш поширених є методика Management by Objectives (MBO), або управління за цілями. Ця методика використовується і на базі ПОПП «Еліта». Застосування цієї методики в аграрному секторі має специфічні особливості, зумовлені сезонністю виробничих процесів, технологічною залежністю та впливом природно-кліматичних факторів, що вимагає високої точності та адаптивності у формуванні цілей і критеріїв оцінювання.

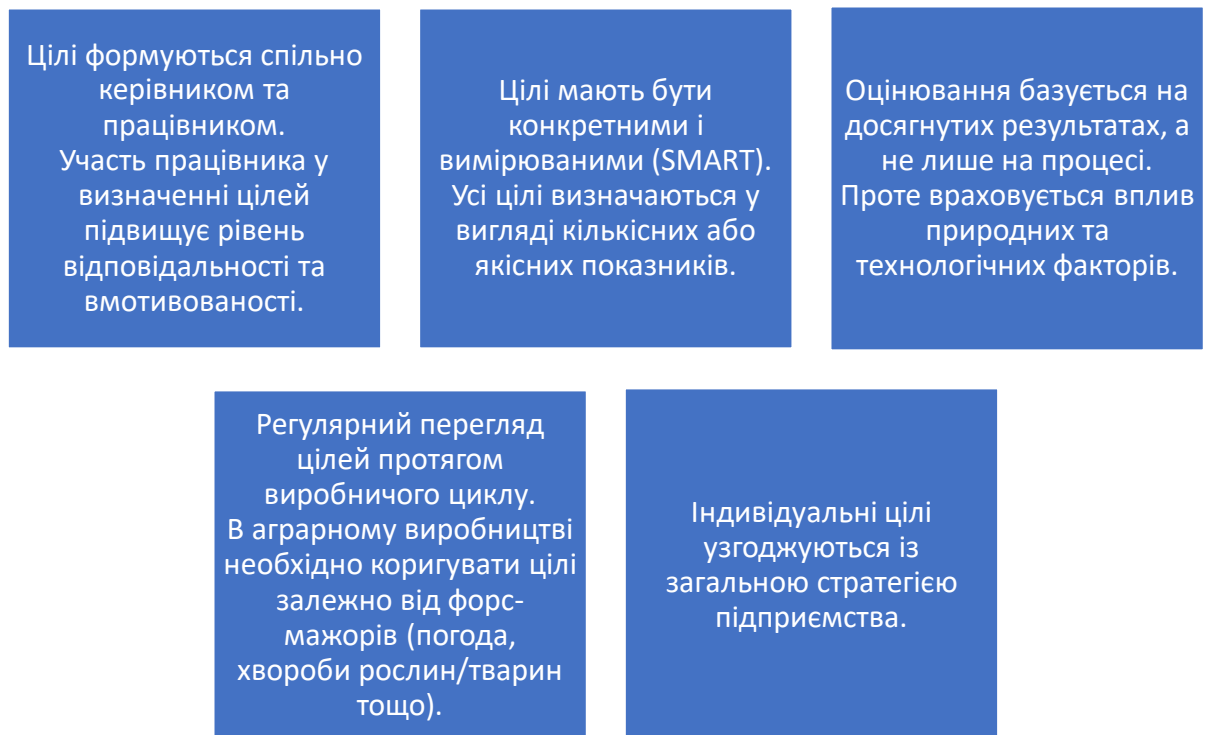


Рис. 2.1. Принципи системи оцінювання за MBO на ПОПП «Еліта»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основою методики MBO є визначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей, що формуються спільно керівником і працівником. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, оскільки співробітник бере безпосередню участь у процесі формування власних завдань і розуміє очікування керівництва. Цілі зазвичай відповідають принципу SMART, тобто є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Разом із тим, часто формування цілей потребує більшої гнучкості, адже під час виконання роботи

працівник може зіткнутися з непередбачуваними обставинами, такими як погодні коливання, зміни стану ґрунту, технічні збої або сезонні ризики, які можуть вплинути на кінцевий результат. Нажаль, описані проблеми періодично не враховуються, адже в основі МВО лежить саме підрахунок виконаних цілей.

Таблиця 2.5

Структура типової оцінювальної карти працівника ПОПП «Еліта»

Категорія	Ціль	КРІ	План	Факт	% виконання	Оцінка
Виробничі показники	Підвищити врожайність кукурудзи	Т/га	10	7,2	72%	0,72
Економічні показники	Знизити витрати на гектар	грн/га	12000	16000	75%	0,75
Якість роботи	Дотримання технологічних карт	% виконання	100	78	78%	0,78
Командна робота	Взаємодія з бригадою	експертна оцінка	5	4	71%	0,710

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Процес оцінювання за методикою МВО передбачає кілька етапів, серед яких ключовими є визначення стратегічних цілей підприємства, їх трансформація в індивідуальні планові завдання, встановлення чітких показників ефективності (КРІ), моніторинг виконання, а також підсумкове оцінювання результатів. На першому етапі підприємство визначає пріоритети, що можуть включати підвищення врожайності, оптимізацію витрат, забезпечення якості продукції або покращення технологічних процесів. На основі цих цілей формулюються індивідуальні завдання для працівників різних категорій: агрономів, механізаторів, зоотехніків, керівників підрозділів тощо. Кожне завдання супроводжується показником, за яким можна об'єктивно оцінити ступінь його виконання. Наприклад, для агронома це може бути рівень врожайності окремих культур, дотримання технологічних карт або оптимізація використання засобів захисту рослин; для механізатора — ефективність використання техніки та обсяги виконаних робіт; для зоотехніка —

продуктивність тваринництва, зокрема рівень надоїв або збереженість поголів'я.

Таблиця 2.6

Цілі та КРІ для ключових категорій працівників ПОПП «Еліта»

Посада	Ціль	КРІ
Агроном	Забезпечити врожайність соняшнику на рівні планового показника	Врожайність, т/га
	Знизити витрати ЗЗР на 1 га	Грн/га
	Забезпечити якість польових робіт	% виконання технологічної карти
Механізатор	Виконати обсяг робіт у визначені терміни	виконання норм виробітку
	Мінімізувати витрати палива	л/100 км або л/га
Зоотехнік	Підвищити надої молока на корову	кг/корову/рік
	Зменшити падіж тварин	% втрат стада
Керівник підрозділу	Підвищити рентабельність виробництва	% рентабельності
	Організувати виконання сезонних робіт без затримок	% своєчасності операцій

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Моніторинг досягнення цілей відбувається протягом усього виробничого циклу. Регулярні зустрічі дають змогу коригувати поставлені завдання відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов, що особливо важливо для аграрної сфери. Підсумкове оцінювання проводиться після завершення визначеного періоду — зазвичай після закінчення сезону або року — на основі порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Рівень досягнення цілей може визначатися у відсотковому або бальному вираженні, що дозволяє оцінити внесок кожного працівника.

Результати оцінювання за методикою МВО використовуються для ухвалення важливих управлінських рішень, таких як визначення рівня

преміювання, формування кадрового резерву, визначення потреб у підвищенні кваліфікації та планування подальшого професійного розвитку працівників.

Таблиця 2.7

Шкала оцінювання за МВО на ПОПП «Еліта»

Рівень виконання	Характеристика
90–110 %	Ціль виконано / перевиконано
70–89 %	Часткове досягнення, потребує поліпшення
50–69 %	Низький рівень досягнення
< 50 %	Ціль не досягнута

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Такий підхід створює прозору та справедливую систему мотивації, в якій винагороджується саме досягнення цілей, а не суб'єктивні оцінки керівників.

Перевагою впровадження МВО на базі ПОПП «Еліта» є можливість підвищення результативності діяльності підприємства за рахунок чіткої орієнтації на кінцевий результат, підвищення залученості співробітників та забезпечення відповідності індивідуальних цілей стратегічним пріоритетам компанії. Водночас існують і певні обмеження цього методу. Зокрема, успішність досягнення цілей може значною мірою залежати від зовнішніх факторів, які працівник не може контролювати. Це потребує додаткового коригування системи оцінювання та врахування об'єктивних змін виробничих умов. Нажаль, обмеження системи стають більш відчутними в умовах воєнного стану та описаних в розділах 1.2-1.4 проблемах, з якимим стикаються робітники.

Переваги та недоліки використання МВО в компанії ПОПП «Еліта».

Переваги використання МВО:

- об'єктивність і прозорість оцінювання, проте в більшості випадків це стосується нескладних чітких завдань (ремонт конкретної техніки та ін.);
- концентрація на результатах і ключових показниках (надої молока, економія ЗЗР та ін.);

- зменшення конфліктності між працівниками та керівниками у випадках постановки чіткої цілі та відсутності непредбачуваних перешкод для її виконання (логістика, ремонт техніки та ін);

- краща мотивація через зрозумілі цілі (економія палива, дотримання графіків ремонту);

- можливість прив'язки премій до результатів;

- зростання дисципліни та відповідальності.

Недоліки та обмеження МВО (особливо стали помітні в 2024 році через затяжний воєнний стан):

- потреба в регулярному моніторингу та оновленні даних;

- проблема врахування механізму досягнення цілі, який може різко змінюватись в умовах воєнного стану (однакові за складністю логістичні маршрути можуть мати різні обмеження, викликані ВС)

- значний вплив непередбачуваних факторів (погода, хвороби рослин/тварин, проблеми воєнного стану – логістика, зміна цін, інфляція, складність організації роботи підлеглих – особливо актуально для менеджерського складу)

- ризик встановлення нечітких недосяжних або некоректних цілей;

- необхідність додаткового навчання менеджерів.

- різні за складністю цілі можуть мати однакову вагу при оцінюванні

Отже, система оцінювання персоналу за методом Management by Objectives є ефективним інструментом управління результативністю на аграрному підприємстві, який за умови правильної адаптації до специфіки галузі забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, об'єктивність оцінювання працівників і формування дієвої системи мотивації. Такий підхід сприяє стратегічному розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей та підвищуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На базі ПОПП «Еліта», де результативність значною мірою залежить від факторів, що не контролюються працівником (погода, якість ресурсів, технічні

збої), середні показники виконання МВО звичайно, будуть відрізнятися від промисловості чи ІТ-сфери.

Результати оцінки роботи працівників ПОПП «Еліта» в 2024 р., отримані на основі МВО:

1. Загальний середній рівень виконання індивідуальних КРІ

- 81% — типовий середній результат по підприємству.

Це рівень, який вважається нормальним та реалістичним у агросекторі.

2. Виконання виробничих цілей у рослинництві

- 72% — виконання планів по врожайності (через погодні ризик).
- 78% — дотримання технологічних карт.
- 75% — показники економії ЗЗР та добрив.

3. Виконання МВО у тваринництві

Показники вищі, ніж у рослинництві, бо процеси стабільніші:

- 93% — надої молока від плану.
- 86% — збереженість поголів'я.
- 82% — репродуктивні показники стада.

4. Виконання цілей механізаторами та інженерною службою

- 96% — виконання норм виробітку.
- 94% — економія палива.
- 87% — дотримання графіків ремонту.

Механізатори часто мають найвищий відсоток МВО, бо їхні цілі найбільш вимірювані.

5. Виконання МВО керівниками підрозділів

- 73% — середній рівень досягнення стратегічних КРІ.
- 75% — виконання фінансових показників (рентабельність, собівартість).
- 71% — управлінська ефективність (організація сезонних робіт, дисципліна персоналу).

Узагальнена середня статистика виконання МВО на базі ПОПП «Еліта», отримана за результатами 2024 року представлена у табл.2.8.

В цілому, отримані дані результативності працівників ПОПП «Еліта» відповідають стандартам та середнім статистичним показникам по агропідприємствам, що в умовах воєнного стану та проблем, викликаних ним, є хорошим результатом. Найбільш схильними до реакції на проблеми воєнного стану є менеджери та управлінці. Адже чим складніший процес, тим він легше піддіється зовнішньому впливу. В цьому плані звичайні працівники, які виконують чіткі конкретні задачі та мають значно меншу зону відповідальності – страждають менше.

Таблиця 2.8

Узагальнена середня статистика виконання МВО на базі ПОПП «Еліта»,
отримана за результатами 2024 року

Група працівників	Середній % виконання
Робітники рослинництва	75%
Працівники тваринництва	87%
Механізатори	92%
Агрономи	78%
Зоотехніки	88%
Керівники підрозділів	73%
Середнє по підприємству	81%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, метод оцінювання персоналу за принципом Управління цілями є потужним інструментом управління результативністю на аграрному підприємстві. При умові правильної адаптації до особливостей галузі, він дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів, забезпечуючи об'єктивність у оцінці роботи працівників та створюючи ефективну систему мотивації. Такий підхід сприяє стратегічному розвитку компанії, синхронізуючи індивідуальні та корпоративні цілі, що, в свою чергу, покращує її конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Пропозиції щодо адаптації системи оцінювання працівників до реалій воєнного стану

Функціонування системи управління за цілями (Management by Objectives, MBO) у сучасних українських реаліях супроводжується низкою моментів, що знижують її ефективність та потребують глибокої адаптації до умов воєнного часу та нестабільного ринку праці. Класична модель MBO була розроблена для передбачуваного економічного середовища, де стратегічні та операційні цілі можуть бути визначені з високим рівнем точності. Натомість у сучасних умовах воєнної нестабільності підприємства стикаються з множинними зовнішніми ризиками, які істотно ускладнюють планування й реалізацію цілей.

Одним із ключових обмежень застосування MBO в умовах воєнного стану є висока невизначеність зовнішнього середовища. Часті зміни логістичних маршрутів, порушення виробничих циклів, ризики пошкодження інфраструктури та перебої в постачанні роблять довгострокове планування надзвичайно складним. У таких умовах навіть SMART-цілі, що відповідають вимогам конкретності, вимірюваності та досяжності, можуть втратити актуальність уже в короткі проміжки часу. Зовнішні обставини здебільшого виходять за межі контролю працівника, але традиційна система MBO не передбачає механізмів компенсації таких форс-мажорних впливів, що створює ризик необ'єктивного оцінювання результатів.

Відчутний вплив на ефективність MBO має й стан сучасного ринку праці, який характеризується значним дефіцитом кваліфікованих кадрів. Мобілізація, трудова міграція та скорочення доступної робочої сили призводять до частих змін у штаті підприємств, перевантаження працівників та нестабільності у виконанні функціональних обов'язків. Оскільки система MBO орієнтована на

індивідуальну відповідальність та персональні результати, її застосування у ситуації, коли працівник може бути раптово переміщений, замінений або мобілізований, стає обмеженим і не забезпечує належної об'єктивності оцінювання.

Додатковим чинником, який послаблює дієвість МВО, є підвищений рівень психологічного напруження серед працівників. Воєнний стан супроводжується зростанням рівня стресу, емоційного виснаження та тривожності, що безпосередньо впливає на здатність персоналу підтримувати високу продуктивність та дисципліновано реалізовувати визначені цілі. Оскільки МВО ґрунтується на високому рівні внутрішньої мотивації та відповідальності, психоемоційна нестабільність може значно знижувати ефективність її застосування, навіть за наявності раціонально сформульованих і реалістичних завдань.

Значною проблемою є також висока залежність результатів діяльності від зовнішніх чинників, що традиційно не враховуються в МВО. В аграрному секторі, суттєвий вплив мають погодні умови, перебої з електропостачанням, нестача пального або технічних ресурсів, що унеможлиблює виконання поставлених завдань у визначені терміни чи обсяги. У таких випадках оцінювання працівника лише через призму досягнення кінцевого результату є не лише необ'єктивним, але й демотивуючим, що суперечить основним цілям системи МВО.

Крім того, у воєнний період ускладнюється процес формулювання реалістичних цілей. Постійні коливання цін на ресурси, непередбачувані зміни у логістиці та обмежений доступ до ринків збуту унеможлиблюють точне прогнозування виробничих показників. Як наслідок, керівники змушені встановлювати або надмірно амбітні цілі, або, навпаки, надто занижені, що позбавляє систему МВО стратегічного змісту та знижує її ефективність як інструмента управління.

Ускладнюється й організаційний аспект застосування системи МВО. Вона потребує регулярних моніторингових зустрічей, детального аналізу динаміки

виконання цілей та коригування КРІ відповідно до нових умов. Однак в умовах війни управлінський персонал часто працює в режимі антикризового реагування, що обмежує можливості для системної координації та зворотного зв'язку, а також знижує якість управлінських рішень.

Нарешті, неминучими наслідками недоліків МВО у нинішніх умовах є ризику демотивації персоналу. Якщо працівники вбачають у системі несправедливість або відчують, що цілі є недосяжними з незалежних від них причин, формується недовіра до системи оцінювання та зниження залученості. Це, у свою чергу, негативно впливає на загальний рівень продуктивності та на ефективність організаційних процесів.

Таким чином, система МВО у воєнних умовах та в умовах нестабільного ринку праці стикається з низкою викликів, що обмежують її результативність. Її застосування потребує суттєвої адаптації, зокрема розширення переліку враховуваних факторів, включення процесних показників, гнучкого перегляду цілей та більшої підтримки працівників у складних зовнішніх умовах. Лише за таких умов МВО може зберігати свою ефективність та залишатися дієвим інструментом стратегічного управління.

Одним із ключових напрямів адаптації є трансформація підходів до планування та визначення цілей. У класичній інтерпретації МВО передбачає формулювання переважно довгострокових і середньострокових завдань, які встановлюються на рік або інший розширений період. Однак у ситуації воєнної нестабільності доцільним стає перехід до гнучких моделей управління, за яких цілі формуються на коротші часові проміжки — квартал, місяць або навіть окремий виробничий цикл. Така модель дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та забезпечує більшу відповідність поставлених завдань реальним можливостям підприємства.

Важливим компонентом адаптації МВО є розширення системи оцінювання персоналу через включення до неї не лише результативних, але й процесних показників. У воєнний час досягнення кінцевих результатів може бути порушене низкою зовнішніх факторів, які перебувають поза межами

контролю працівника. У таких умовах оцінювання виключно за фактом досягнення або недосягнення цілей може мати нерепрезентативний характер. Тому доречно враховувати якість виконання технологічних операцій, дотримання процедур, дисципліну та своєчасність реакції на виробничі ризики. Це підвищує справедливість системи оцінювання та зміцнює мотиваційну складову праці.

Доцільним є також запровадження механізмів компенсації ризиків через визначення так званих «форс-мажорних коридорів», у межах яких допускається коригування показників ефективності. Йдеться про встановлення допустимих відхилень від планових значень, зумовлених такими факторами, як перебої з енергопостачанням, ускладнення доступу до виробничих площ, затримки постачання ресурсів або мобілізація працівників. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли працівник оцінюється негативно через обставини, що не залежать від нього.

Однією з необхідних умов функціонування МВО в умовах війни є посилення комунікаційної взаємодії між керівниками та працівниками. Регулярне обговорення проміжних результатів, уточнення завдань та формування спільного бачення щодо їх коригування забезпечує гнучкість управлінської системи й дозволяє зменшити психологічне навантаження на персонал. Особливої ваги набуває здатність керівника розпізнавати труднощі, з якими стикаються працівники, та враховувати їх у процесі оцінювання.

Адаптація мотиваційної складової МВО також є важливим аспектом трансформації системи. У складних умовах доцільним є зміщення акценту з матеріальних стимулів, залежних від точного виконання КРІ, на комбіновані форми мотивації, що включають соціальну підтримку, психологічну стабілізацію, гнучкі режими роботи або додаткові можливості для професійного розвитку. Це сприяє підтриманню високого рівня залученості персоналу навіть за умов підвищеної невизначеності.

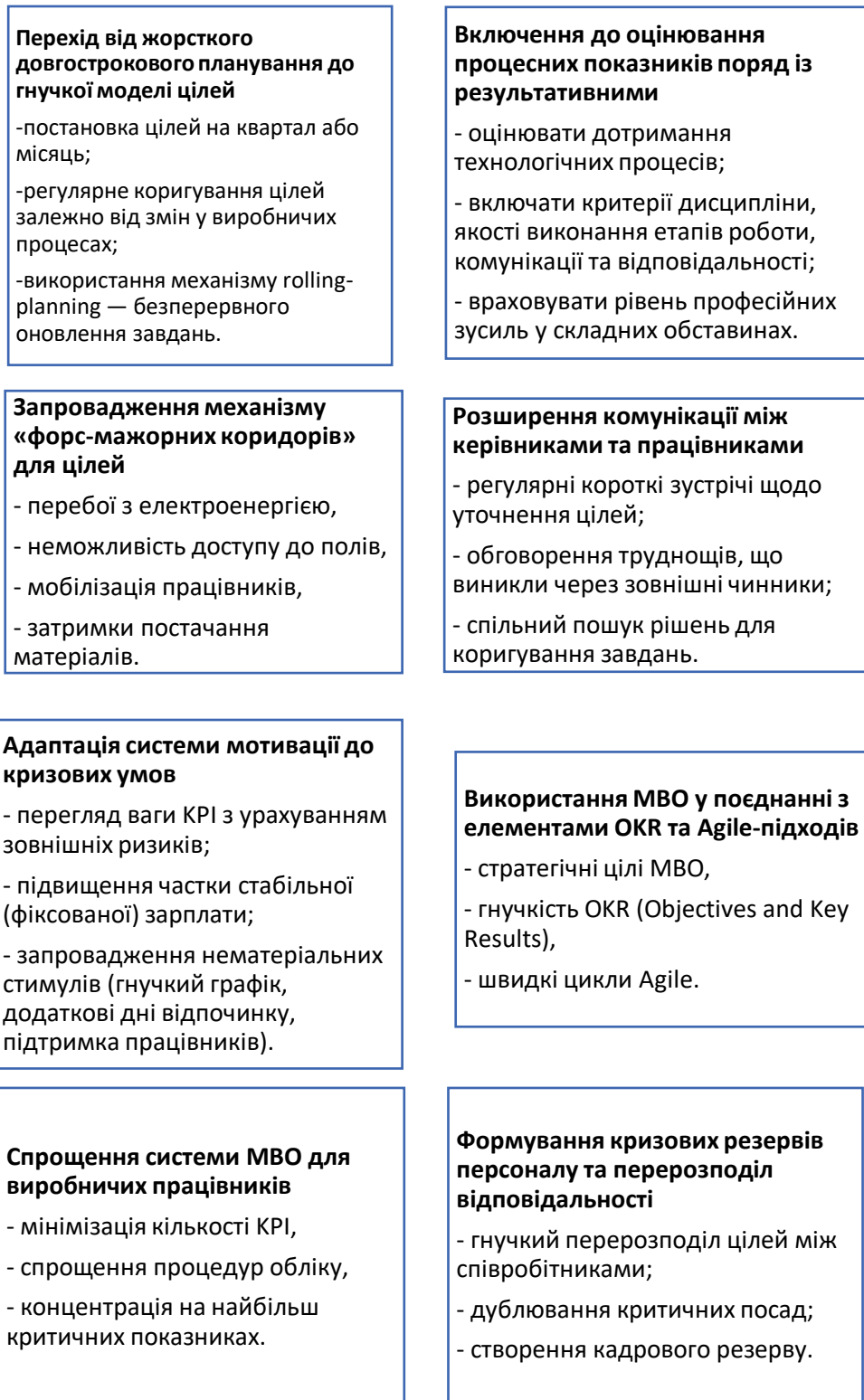


Рис.3.1. Способи адаптації системи управління за цілями (MBO) до умов
воєнного стану на ПОПП «Еліта»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Сучасні тенденції також свідчать про ефективність інтеграції MBO з іншими підходами до управління, зокрема з системами OKR (Objectives and Key

Results) та елементами Agile-методологій. Подібні гібридні моделі забезпечують більшу адаптивність системи, дають змогу швидко переглядати ключові результати та оновлювати цілі відповідно до змінних обставин.

Ще одним напрямом адаптації є оптимізація складності системи оцінювання для виробничого персоналу. Зменшення кількості показників, спрощення процедур обліку та концентрація на найбільш критичних завданнях дозволяють уникнути перевантаження працівників та підвищують ефективність практичного застосування МВО у повсякденній роботі.

Окремої уваги потребує питання забезпечення безперервності виконання функцій у разі мобілізації або відсутності працівників. Адаптована модель МВО має передбачати можливість перерозподілу цілей між іншими співробітниками, створення резерву кадрів та гнучкого коригування планів за необхідності. Це дозволяє уникнути критичних збоїв у діяльності підприємства й підтримати стабільність виробничих процесів.

Отже, адаптація системи управління за цілями до умов воєнного стану передбачає комплексну трансформацію, яка охоплює процеси планування, оцінювання, комунікації та мотивації персоналу. Лише за умови такої адаптації МВО може зберегти свій потенціал як ефективний інструмент управління результативністю в умовах кризових явищ та високої невизначеності.

3.2 Пропозиції щодо додаткового моніторингу фізичного та психічного стану працівників та їх соціально-побутових умов з метою їх урахування при оцінці результатів роботи

Управління персоналом аграрних підприємств у період воєнного стану набуває якісно нових характеристик, що пов'язано зі зростанням комплексних ризиків, зумовлених змінами соціального, економічного та психоемоційного контексту. Працівники аграрної сфери, як одні з ключових учасників забезпечення продовольчої безпеки держави, одночасно перебувають під впливом значних фізичних навантажень, хронічного стресу, небезпеки для життя, обмеженості ресурсів та порушення звичних побутових умов. У зв'язку

з цим виникає необхідність доповнення традиційних систем оцінювання персоналу — зокрема МВО (Management by Objectives) — інструментами, що дозволяють враховувати реальний фізичний стан, психоемоційну стійкість та соціально-побутову стабільність працівника.

Запропонована анкета (Додаток А) є одним із таких інструментів, дозволяючи отримати багатоаспектну інформацію про особисті, фізіологічні та соціальні чинники, які можуть прямо або опосередковано впливати на результативність працівника. За умов війни такі фактори набувають критичної ваги, оскільки значна частина зовнішніх впливів не може бути врахована у стандартизованих системах оцінювання. Таким чином, запровадження анкетування спрямоване не лише на моніторинг добробуту працівників, але й на коригування системи оцінки відповідно до реального контексту їх повсякденної діяльності.

У звичайних умовах аграрне виробництво характеризується інтенсивним фізичним навантаженням та високим рівнем професійних ризиків, пов'язаних з роботою на техніці, впливом природних умов, сезонністю та необхідністю виконання великого обсягу ручної праці. Воєнний стан значно посилює ці навантаження через перебої з енергопостачанням, обмеження доступу до медичної інфраструктури, затримки транспорту й ускладнення логістики. Погіршення фізичного самопочуття працівника може прямо впливати на його продуктивність, точність виконання технологічних операцій, здатність працювати у складних умовах, а також підвищувати ймовірність виробничого травматизму.

Академічний підхід до аналізу працездатності персоналу передбачає врахування низки показників: загального фізичного тону, наявності хронічних захворювань, рівня втоми, якості сну, рівня відновлення після навантажень та доступності медичної допомоги. Анкета дозволяє виявити робітників із підвищеним ризиком фізичного виснаження, що є підставою для коригування їхнього робочого навантаження або зміни характеру виконуваних

робіт. Такі дані є критично важливими для формування безпечного середовища на підприємстві та запобігання виробничим інцидентам.

Психологічний стан працівника в умовах воєнних дій є одним із визначальних чинників підвищення або зниження ефективності його роботи. Психоемоційне виснаження, тривожність, порушення концентрації уваги, страхи за власну безпеку та безпеку родини — усі ці фактори здатні істотно впливати на якість виконання завдань, швидкість реакції, дисципліну та загальну результативність діяльності.

Управління персоналом в аграрній сфері неможливе без розуміння психологічних особливостей функціонування працівника під впливом тривалого стресу. Анкета дозволяє діагностувати рівень стресового навантаження та виявити працівників, яким необхідна психологічна підтримка або адаптація робочого графіка. Важливим є також оцінювання рівня підтримки з боку керівництва, оскільки ефективна комунікація та емпатійні управлінські практики значно знижують негативні психоемоційні наслідки для працівника.

З точки зору організаційної поведінки, психічний стан працівника є одним із ключових предикторів продуктивності, а тривалий стрес здатен призводити до зниження мотивації, підвищення кількості помилок, зменшення ініціативності та формування емоційного вигорання. Отже, систематичний моніторинг психологічної стійкості персоналу є необхідним для забезпечення стабільності виробничих процесів у кризових умовах.

В умовах воєнних дій значна частина працівників стикається зі змінами соціально-побутових умов: переміщення до інших регіонів, погіршення житлових умов, перебої з транспортом, нестабільне енергопостачання, відсутність доступу до укриттів тощо. Ці фактори часто мають прихований, але потужний вплив на працездатність, оскільки формують базову платформу безпеки та стабільності для людини.

Зокрема, працівники, які проживають у регіонах підвищеної небезпеки, можуть не мати можливості вчасно прибувати на роботу або виконувати робочі завдання через повітряні тривоги. Нестабільність побутових умов знижує

здатність підтримувати фізичний ресурс, а обмеженість транспорту ускладнює дотримання робочого графіка.

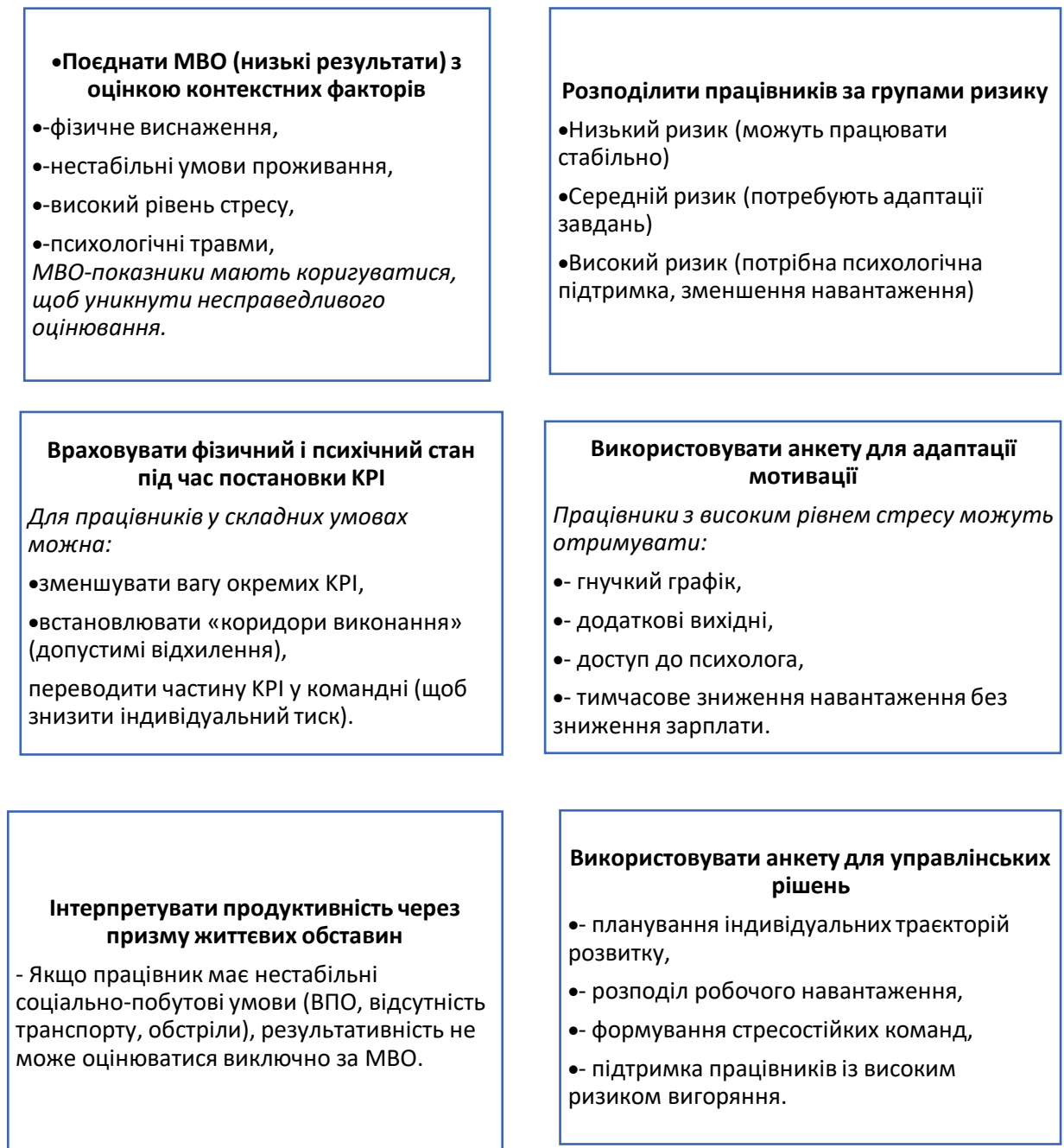


Рис.3.2. Рекомендації щодо врахування результатів анкети у системі оцінки працівників ПОПП «Еліта»

Джерело: розроблено автором

Анкета дозволяє ідентифікувати такі проблеми та адаптувати систему управління персоналом. Для прикладу, працівник із нестабільними соціально-

побутовими умовами може отримувати гнучкий графік, індивідуальний розподіл завдань або знижене робоче навантаження без втрати мотиваційної складової.

3.3 Розробка плану впровадження системи оцінювання роботи працівників на підприємстві, адаптованої до реалій воєнного стану

Перехід від традиційної системи управління за цілями до адаптованої моделі МВО в умовах воєнного стану потребує комплексної трансформації організаційних підходів до оцінювання персоналу. Метою такої трансформації є забезпечення об'єктивності оцінки результативності, врахування фізичного та психоемоційного стану працівників, підвищення стійкості виробничих процесів, а також формування гнучкої та чутливої до зовнішніх ризиків системи управління. Процес впровадження має розглядатися як багатоступеневий, послідовний і цілісний, де кожен етап формує основу для наступного.

Першим кроком у модернізації системи управління персоналом є критичний аналіз чинної моделі оцінювання. Підприємству необхідно виявити слабкі сторони традиційного МВО, які особливо загострюються в умовах воєнної нестабільності. Зокрема, значну увагу приділяють тим аспектам, у яких результати роботи працівника суттєво спотворюються впливом зовнішніх неконтрольованих факторів. На цьому етапі формується робоча група, яка відповідає за розроблення, комунікацію та подальше впровадження адаптованої системи МВО. Її склад має включати керівників підрозділів, представників кадрової служби, фахівців з охорони праці, а також психолога або консультанта з психоемоційного стану персоналу. Завданням групи є створення нормативних документів, що регламентують нову систему оцінювання та визначають її відмінність від попередньої моделі.

Наступним кроком є введення системи комплексної діагностики працівників, яка вперше доповнює процес управління за цілями даними про

фізичний, психоемоційний та соціально-побутовий стан персоналу. Анкета, розроблена спеціально для цього дослідження, дозволяє виявити рівень фізичного навантаження, ступінь емоційного виснаження, проблеми зі сном, доступ до медичних послуг, рівень тривожності, якість житлових умов, стабільність транспорту та інші критично важливі чинники. Результати анкетування стають підставою для створення індивідуальних карт стану працівника, які допомагають керівникам приймати диференційовані управлінські рішення щодо розподілу навантаження, планування графіків роботи та адаптації завдань.

Важливою складовою впровадження адаптованої системи МВО є трансформація процесу постановки цілей та визначення ключових показників ефективності. У воєнних умовах традиційні довгострокові цілі втрачають актуальність через високу непередбачуваність зовнішнього середовища. Тому підприємство поступово переходить до гнучкого планування, що передбачає встановлення цілей на коротші інтервали – від одного до трьох місяців – із можливістю регулярного перегляду та коригування залежно від ситуації. При цьому система КРІ розширюється за рахунок процесних показників, які фіксують не лише кінцевий результат, але й якість виконання роботи, дотримання технологічних вимог, рівень відповідальності та дисципліни. Для кожного показника вводиться поняття «коридору виконання», що дозволяє враховувати допустимі відхилення, спричинені об'єктивними обставинами, які не залежать від самого працівника.

Подальша адаптація стосується і мотиваційної моделі. У ситуації підвищених ризиків і психоемоційної нестабільності система оплати праці потребує збалансування між матеріальними та нематеріальними стимулами. Частка фіксованої оплати зростає, щоб забезпечити соціальну захищеність працівників, тоді як змінна частина корегується з урахуванням кризового контексту та реалістичності досягнення КРІ. Особливого значення набувають програми психологічної підтримки, тренінги зі стресостійкості, консультації

фахівців, а також індивідуальні заходи підтримки працівників, які належать до групи високого ризику.

Комунікативна складова також зазнає змін. Ефективне впровадження нової системи МВО передбачає регулярний зворотний зв'язок між працівниками та керівниками. Такі зустрічі можуть мати як стратегічний, так і оперативний характер. Вони сприяють уточненню завдань, обговоренню труднощів, погодженню коректив та зменшенню психологічного навантаження. Крім того, створюються додаткові канали комунікації — електронні опитування, спеціальні чати, окремі канали звернень — які забезпечують можливість своєчасного реагування на проблеми персоналу.

Одним із важливих управлінських аспектів у період війни є кадровий ризик, пов'язаний з мобілізацією, вимушеною міграцією або зниженням працездатності окремих працівників. Тому підприємство формує кадровий резерв та забезпечує гнучкий перерозподіл обов'язків у разі зміни чисельності персоналу. Працівники проходять навчання, що забезпечує можливість заміни ключових ролей у разі непередбачуваних обставин.

Контроль ефективності адаптованої системи МВО здійснюється шляхом регулярного аналізу результатів, що включає оцінку рівня досягнення КРІ, аналіз впливу контекстуальних чинників на результативність, а також вивчення задоволеності працівників новою системою. Отримані дані стають підставою для подальшого коригування моделі управління, що забезпечує її гнучкість і здатність адаптуватися до змінної ситуації.

Завершальним етапом упровадження адаптованої системи МВО є формування інтегрованої моделі управління персоналом, яка поєднує об'єктивність оцінювання, уважне ставлення до фізичного та психоемоційного стану працівників, підвищену чутливість до соціально-побутових умов та гнучкість управлінських рішень. Така модель сприяє стабілізації виробничих процесів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

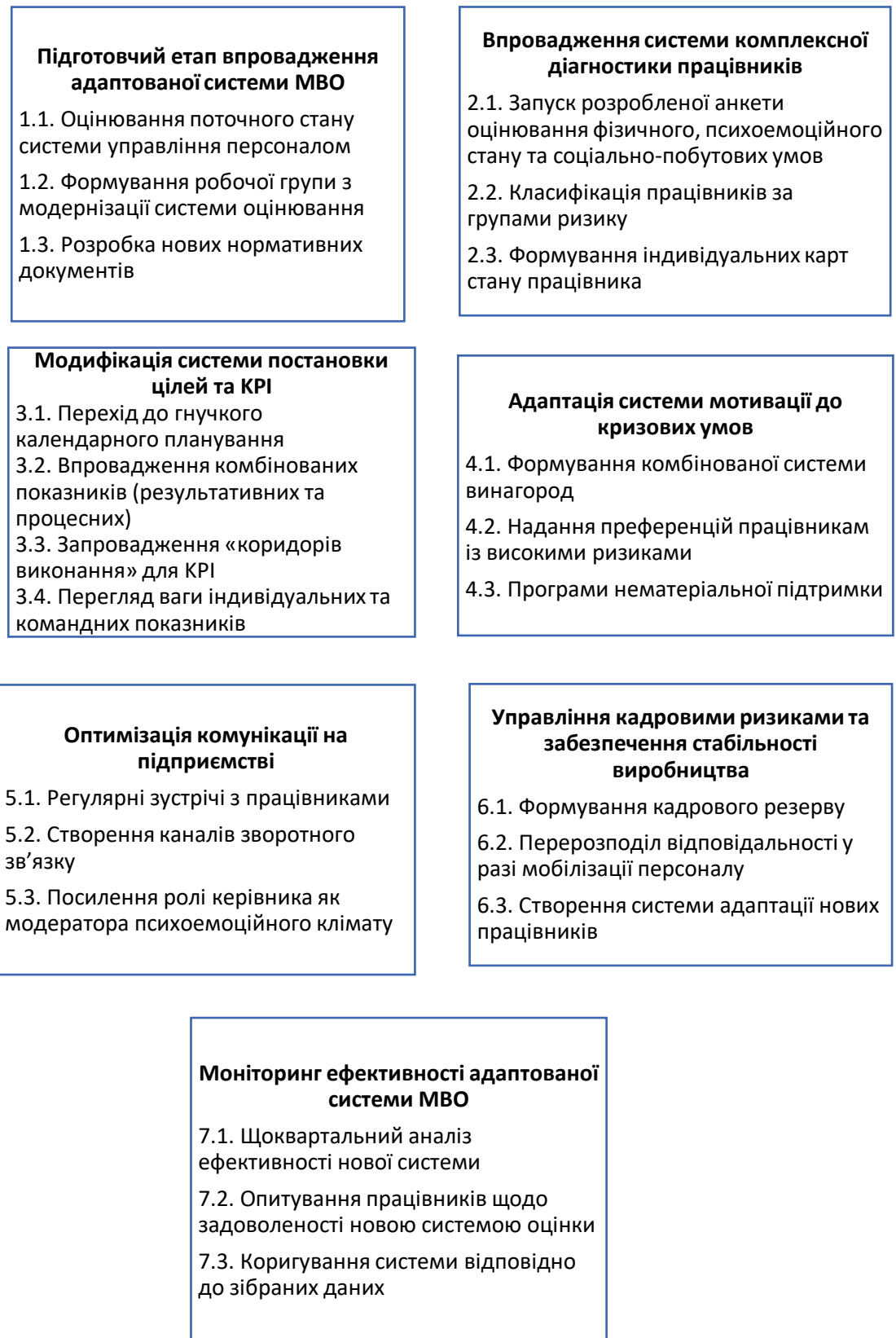


Рис.3.3. План впровадження адаптованої системи МВО в умовах воєнного стану на ПОПІ «Еліта»

Джерело: розроблено автором

Запропонована модернізація системи, що враховує фізичний стан працівника, його психоемоційний ресурс, соціально-побутові умови та здатність працювати в умовах воєнних загроз, дає змогу істотно підвищити ефективність управління персоналом. Нижче розглянуто ключові очікувані результати від упровадження адаптованої системи МВО, які охоплюють як виробничі, так і соціально-психологічні аспекти функціонування підприємства.

Одним із фундаментальних очікуваних результатів адаптації МВО є значне підвищення об'єктивності оцінювання працівників. В умовах воєнного стану традиційні підходи до вимірювання результативності часто не враховують вплив факторів, що не залежать від працівника: порушення логістики, перебої з електропостачанням, необхідність переривання роботи під час повітряних тривог, психологічне виснаження або погіршення соціально-побутових умов. Включення процесних показників, гнучких КРІ, «коридорів виконання» та контекстуального аналізу дозволяє оцінювати результати працівників у співвідношенні з реальними умовами їхньої праці.

Такий підхід також сприяє зниженню рівня конфліктності у сфері трудових відносин, адже працівники відчують, що оцінювання їхньої діяльності є справедливим і враховує чинники, які погіршують або ускладнюють виконання завдань. Справедливість, у свою чергу, є важливим елементом організаційної культури, що забезпечує лояльність персоналу та зміцнює довіру до керівництва підприємства.

Підвищення КРІ очікується завдяки:

- зниженню рівня плинності кадрів;
- підвищенню об'єктивності оцінки працівників у нестабільних умовах;
- покращенню психоемоційного стану персоналу;
- зростанню командної згуртованості;
- зниженню виробничих ризиків і травматизму;
- підвищенню продуктивності та якості робіт;
- адаптації підприємства до умов тривалих кризових впливів.

Запровадження адаптованої моделі МВО сприятиме підвищенню продуктивності персоналу завдяки чіткішому формулюванню завдань, кращому розумінню очікувань керівництва, а також зменшенню невизначеності щодо критеріїв оцінювання. Гнучка система цілей дозволяє встановлювати реалістичні завдання навіть у нестабільних умовах, а процесні КРІ забезпечують контроль технологічної дисципліни.

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження адаптованої системи МВО на ПОПП
«Еліта»

Група працівників	Середній % виконання до впровадження	Середній % виконання після впровадження
Робітники рослинництва	75%	80-83%
Працівники тваринництва	87%	92-93%
Механізатори	92%	96-98%
Агрономи	78%	88-90%
Зоотехніки	88%	93-94%
Керівники підрозділів	73%	88-90%
Середнє по підприємству	81%	91-92%

Окремого значення набуває підвищення якості виконання технологічних операцій у рослинництві та тваринництві. Працівники, які розуміють, що оцінювання стосується не лише кінцевого результату (врожайність, прирости, надої), але й правильності та послідовності виконання виробничих процедур, більше уваги приділяють дотриманню стандартів. Це знижує кількість технологічних помилок, втрат урожаю або погіршення якості продукції. Навіть у разі впливу війни на виробничі процеси підприємство зберігає контроль над їх якістю.

Адапована система МВО, що враховує фізичний і психоемоційний стан, чинники стресу та соціально-побутові обмеження, сприятиме збереженню кадрового потенціалу підприємства. У кризовій ситуації працівники цінують не лише матеріальну винагороду, але й відчуття підтримки, розуміння з боку

керівництва, можливість адаптації графіка або навантаження відповідно до їхнього стану.

Запровадження регулярного анкетування, індивідуальних бесід, програм психологічної підтримки та гнучкої системи мотивації дозволяє зменшити ризики звільнення працівників, що є надзвичайно важливим у період гострого дефіциту кадрів. Збереження стабільного трудового колективу створює передумови для безперебійної роботи підприємства, зниження витрат на пошук і навчання нового персоналу та підтримання високої якості виконання виробничих процесів.

Одним із ключових очікуваних результатів є покращення психоемоційного стану працівників. Регулярна діагностика рівня стресу, емоційного виснаження та тривожності дозволяє підприємству завчасно виявляти працівників групи ризику та здійснювати своєчасні управлінські інтервенції.

Підтримка працівників у складних умовах – шляхом коригування робочого навантаження, надання додаткових вихідних, організації психологічних консультацій, забезпечення безпечних умов праці – сприятиме формуванню більш здорового робочого середовища, що у свою чергу підвищує результативність праці. Психоемоційно стабільні працівники демонструють більшу концентрацію уваги, відповідальність, меншу кількість помилок та готовність до співпраці.

Гнучка система планування, притаманна адаптованому МВО, забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Перехід від річних до короткострокових циклів планування, регулярний перегляд цілей, адаптація ваг КРІ та коригування мотиваційних механізмів підвищують організаційну стійкість.

Завдяки впровадженню нових підходів підприємство отримує змогу ефективніше управляти ризиками. Зокрема, створення кадрового резерву, дублювання критичних функцій, розвиток компетентностей працівників і формування командних КРІ дозволяють компенсувати кадрові втрати, пов'язані

з мобілізацією або вимушеною міграцією. У результаті виробничі процеси стають менш вразливими до непередбачуваних подій.

Покращення комунікації є одним із найбільш очікуваних ефектів упровадження адаптованої системи МВО. Регулярні зустрічі, індивідуальні обговорення результатів роботи, можливість відкрито повідомляти про труднощі та отримувати підтримку сприяють формуванню якісного зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, знижує рівень стресу, зменшує ймовірність конфліктів, підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє формуванню здорового мікроклімату в трудовому колективі.

Упровадження адаптованої системи МВО очікувано призведе до підвищення ефективності управління персоналом за такими напрямками:

- точніше планування людських ресурсів;
- ефективніший розподіл навантаження між працівниками;
- зменшення адміністративного перевантаження за рахунок прозорих процедур оцінювання;
- покращення побудови траєкторій професійного розвитку персоналу;
- підвищення відповідальності працівників за результати діяльності.

У довгостроковій перспективі підприємство отримує перевагу у вигляді більшої керованості, зниження внутрішніх ризиків та підвищення конкурентоспроможності, адже саме менеджмент та процес управління найбільш схильний до реагування на проблеми воєнного стану.

Таким чином, впровадження адаптованої системи управління за цілями, яка враховує фізичні, психологічні та соціально-побутові умови працівників, дозволяє підприємству не лише підвищити справедливість і точність оцінювання персоналу, але й посилити його стійкість у складних умовах воєнного стану. Очікувані результати охоплюють широкий спектр позитивних змін — від підвищення продуктивності праці та покращення міжособистісної взаємодії до зміцнення кадрового потенціалу, стабілізації виробничих процесів і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасні підходи до управління результативністю персоналу аграрних підприємств в умовах воєнного стану та обґрунтувати необхідність адаптації традиційної системи Management by Objectives (MBO) до реалій українського ринку праці. Аналіз теоретичних засад оцінювання персоналу, а також практики їх застосування на прикладі діяльності підрозділу ПОПП «Еліта» компанії «Галс-Агро», засвідчив, що класична модель MBO, попри свою ефективність у стабільному середовищі, виявляє низку обмежень, коли мова йде про функціонування підприємств у середовищі високої турбулентності, підвищених ризиків та нестачі кадрових ресурсів.

Одним із ключових результатів дослідження стало доведення того, що ефективне управління персоналом в аграрному секторі неможливе без урахування сукупності фізичних, психічних і соціально-побутових чинників, що визначають здатність працівника виконувати виробничі завдання. Зокрема, дослідження виявило, що аграрні працівники зазнають надмірних фізіологічних навантажень, пов'язаних із сезонністю робіт, роботою в несприятливих умовах, нестачею відпочинку та необхідністю перебування у підвищено небезпечних ситуаціях через воєнний стан. До цього додаються психічні фактори — хронічна тривожність, стрес, емоційне виснаження, страх за власну безпеку та безпеку сім'ї, що істотно впливають на концентрацію уваги, мотивацію, готовність приймати рішення та рівень дисципліни.

Важливою складовою дослідження стало виявлення соціально-побутових проблем, які формують нерівні умови праці та позначаються на загальній продуктивності працівників. Передусім йдеться про труднощі з транспортом, перебої з електропостачанням, недоступність медичних послуг, нестабільність житлових умов, що безпосередньо впливають на працездатність та можливість виконання функціональних обов'язків у повному обсязі. З огляду на це було обґрунтовано необхідність включення соціально-побутових показників у

систему оцінювання персоналу як додаткових модераторних факторів, що пояснюють динаміку результативності працівника.

Результати SWOT-аналізу підрозділу ПОПП «Еліта» дали змогу виявити структурні проблеми та сильні сторони підприємства, що прямо впливають на впровадження системи МВО. До сильних сторін належать диверсифікація аграрного виробництва, розвинена інфраструктура материнської компанії, стабільний ринок збуту та напрацьовані технологічні практики. До слабких — обмеженість ресурсів для розширення діяльності, залежність від виробництва молочної продукції, кадровий дефіцит та потреба в оновленні матеріально-технічної бази. Зовнішні загрози включають логістичні обмеження, дефіцит ресурсів, підвищені витрати на виробництво, а також вплив воєнного стану на безпеку виробничих процесів. Усі ці фактори свідчать про необхідність подальшої модернізації системи управління персоналом.

Глибокий аналіз фінансової звітності підрозділу засвідчив підвищення стабільності підприємства та зростання основних фінансових показників, попри складні макроекономічні умови. Це означає, що організація має достатній потенціал для впровадження сучасних інструментів управління персоналом, включно з адаптованою системою МВО, орієнтованою не лише на досягнення результату, а й на забезпечення збалансованих умов праці.

Одним із найважливіших результатів дослідження стало розроблення адаптованої системи МВО, яка враховує три ключові аспекти: результативність працівника, процесуальну якість виконання завдань та індивідуальний контекст (фізичний, психічний, соціально-побутовий стан). Такий підхід дозволяє не лише оцінювати об'єктивні досягнення працівника, але й розуміти причини відхилень у результативності, своєчасно виявляти ризики та запроваджувати коригувальні заходи. Розроблена система анкетування, що визначає рівень стресу, фізичного навантаження, психологічної стійкості та соціальних труднощів працівників, стає інструментом моніторингу кадрових ризиків і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Запропонований механізм впровадження адаптованої системи МВО передбачає поетапну трансформацію організаційних процесів, включно з переглядом системи мотивації, удосконаленням вертикальної та горизонтальної комунікації, впровадженням коротких циклів планування цілей, формуванням кадрового резерву та створенням механізмів психологічної підтримки працівників. Очікувані результати від впровадження системи включають підвищення продуктивності праці, покращення якості технологічних операцій, зниження плинності кадрів, зростання рівня організаційної стійкості, покращення психоемоційного стану персоналу та підвищення довіри працівників до керівництва.

Важливо підкреслити, що адаптована модель МВО дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні загрози, зберігати керованість у кризових ситуаціях і мінімізувати втрати через кадрові ризики. Така система стає не просто інструментом оцінювання персоналу, а стратегічним інструментом управління, який сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що успішна трансформація системи управління персоналом в аграрному секторі потребує врахування комплексного впливу фізіологічних, психологічних та соціально-побутових чинників на результативність праці. Адаптація системи МВО до реалій воєнного часу дозволяє створити стійку, гнучку та справедливую систему оцінювання, яка відповідає викликам сучасності й забезпечує стабільність виробничих процесів навіть у надзвичайно складних умовах. Запропоновані підходи можуть бути використані не лише в діяльності ПОПП «Еліта», але й у ширшому контексті розвитку системи управління персоналом в аграрних підприємствах України, які прагнуть забезпечити ефективність і конкурентоспроможність у післявоєнній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. 7th ed. London: Kogan Page. 456 p.
2. Колот А. М. (2021). *Управління персоналом: теорія і практика* : монографія. Київ : КНЕУ. 376 с.
3. Балусєва О. В. (2021). *Методи оцінки ефективності персоналу. Інвестиції: практика та досвід*. № 4. С. 38–43.
4. Атанасов М. (2022). *Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки*. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. С. 247–252.
5. Савченко В. А. (2020). *Оцінювання персоналу організації: методичні підходи та інструменти* : монографія. Київ : Центр учбової літератури. 284 с.
6. Гуцалюк В. В., Кубіцький С. О. (2025). *Методичне забезпечення процедури оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців*. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень*. С. 42–52.
7. Putra A. R. (2021). *Implementation of Competency-Based Performance Appraisal System in Improving Employee Performance*. *Journal of Organizational Studies and Strategic Solutions*. Vol. 3, No. 1. P. 45–55.
8. Andriani L. (2020). *Analysis of the Application of Competency-Based Performance Appraisal System in Improving Employee Performance in Indonesian Companies*. *Journal of Management and Business*. Vol. 15, No. 2. P. 123–134.
9. Bahiroh E. (2025). *Evaluation of Competency-Based Career Development and Training to Improve Employee Performance*. *International Journal of Learning and Education*. Vol. 7, No. 1. P. 1–12.
10. Tavares M. C. (2025). *Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Digital Era*. *Administrative Sciences*. Vol. 15, No. 10. Article 390. DOI: 10.3390/admsci15100390.

11. Firdaus M. (2024). Enhancing Organizational Culture and Productivity through Integrated Performance Appraisal Artifacts Using Balanced Scorecard, 360° Feedback and GE Matrix. *Procedia Computer Science*. Vol. 234. P. 1115–1124.
12. Goswami T. G. (2024). A Study on Impact of 360 Degree Performance Appraisal on Employee Performance. *Journal of Innovation in Educational Research*. Vol. 4, No. 2. P. 55–63.
13. Al-Maawali I. M. Z., Kasim T. S. A., Jamil A. I. (2024). The Conceptual Framework for 360 Degree Feedback. *Higher Education Studies Journal*. Vol. 14, No. 2. P. 120–132.
14. Alainati S. et al. (2024). Investigating the Effectiveness of Employees' Performance Appraisal System: Kuwait Case Study. *International Journal of Professional Business Review*. Vol. 9, No. 3. e04453.
15. Căvescu A. M. (2025). Predictive Analytics in Human Resources Management. *Applied System Innovation*. Vol. 5, No. 3. Article 99. DOI: 10.3390/asi5030099.
16. Goswami T. G. (2023). Human Resource Analytics: A Hybrid Review. *Human Resource Development Review*. Online first. DOI: 10.1177/15344843231157201.
17. Wenting L. (2024). Analyzing the Impact on Talent Acquisition and Employee Performance of Big Data and HR Analytics. *Journal of Human Resource Management*. URL: <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/115>
18. Putra A. R. (2025). Data-Driven HR: Measuring the Impact of Human Resource Analytics on Employee Performance. *Bangladesh Journal of Management and Sustainability Research*. Vol. 9, No. 2. P. 45–60.
19. Савченко В. А. (2025). Адаптація системи оцінювання персоналу до віддаленого та гібридного формату роботи. *Вісник НАДУ при Президентові України*.
20. Putra A. R. (2025). HR Analytics: A Tool for Improving Employee Performance and Retention. Preprint. URL: <https://www.researchgate.net>

21. Гарматюк О. О. (2022). Методи оцінки персоналу. У: Трансформація бізнесу. Тернопіль. С. 8–10.
22. Шерстюк Р. П. (2023). Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг на основі компетентнісного підходу. Матеріали наук.-практ. конф. ТНТУ. С. 67–68.
23. Гуцалюк В. В., Кубіцький С. О. (2023). Київська школа економіки. Вплив війни на аграрний сектор України: аналітичний огляд. Київ: KSE Institute. 28 с.
24. FAO. Ukraine (2023).: Impact of the War on Agriculture and Rural Livelihoods. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 36 p.
25. FAO. (2023). Damage and Loss Assessment of the Agricultural Sector in Ukraine due to the War. Rome: FAO, 52 p.
26. The World Bank. (2023). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: Agriculture Chapter. Washington, DC: World Bank Group, 24 p.
27. FAO. (2024). Survey of Agricultural Producers in Ukraine: Production Intentions and Constraints. Rome: FAO, 2024. 41 p.
28. KSE Agrocenter. (2024) Direct and Indirect Losses of the Agricultural Sector of Ukraine Due to the War. Kyiv: KSE Institute. 33 p.
29. FAO. (2024) Agricultural Production Trends in Ukraine Under Wartime Conditions. Rome: FAO. 29 p.
30. Світовий банк. (2024) Стан та перспективи аграрного сектору України: аналітична доповідь. Вашингтон: World Bank Group. 45 с.
31. Helvetas Ukraine; (2024) Державна служба зайнятості. Дослідження кадрових потреб аграрного сектору України. Київ. 38 с.
32. ПРООН в Україні. (2024) Вплив війни на зайнятість у сільських громадах: результати опитування. Київ: UNDP Ukraine. 27 с.
33. USAID AGRO. (2024) Labor Market Challenges in Ukrainian Agriculture During Wartime: Analytical Report. Kyiv: USAID. 30 p.
34. Міжнародна організація з міграції. (2024) Внутрішньо переміщені особи та ринок праці України: звіт про становище 2024 року. Київ: MOM. 40 с.

35. Національна академія аграрних наук України. (2024) Демографічні виклики для сільського ринку праці в умовах війни. Київ: НААН. 56 с.
36. VoxUkraine. (2024) Ukrainian Agriculture During the Full-Scale War: Key Trends and Implications. Київ: VoxUkraine. 25 p.
37. Агропортал. (2024) Стан аграрної логістики України у 2024 році: аналітичний звіт. Київ: AgroPortal.ua. 15 с.
38. Reuters. (2023) Ukraine's Farms under Fire: How the War Reshapes Agriculture and Rural Labor. London: Reuters Analytical Desk. URL: <https://www.reuters.com>
39. FAO. (2024) Ukraine Agricultural Markets and Wartime Logistics Review. Rome: FAO. 44 p.
40. Європейська комісія. (2024) Climate and Agricultural Risk Report: Ukraine 2024. Brussels: European Commission. 32 p.
41. KPMG Ukraine. (2024) Agricultural Sector Overview 2024–2025: Risks, Labor Market and Recovery Potential. Kyiv: KPMG. 38 p.
42. USAID; FAO; ЄС. (2024) Rural Livelihoods Support Programs in Wartime Ukraine: Joint Analytical Summary. Kyiv. 48 p.
43. Програма розвитку ООН. (2024) Сільські території України після 2022 року: потенціал відновлення та роль аграрної зайнятості. Київ: ПРООН. 63 с.
44. Державна служба України з питань праці. (2023) Охорона праці в аграрному секторі: аналітичний звіт. Київ: Держпраці. 48 с.
45. Гуменюк О. П. (2022) Фізіологія праці в сільському господарстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 256 с.
46. FAO. (2022) Occupational Health Risks in Agricultural Work. Rome: Food and Agriculture Organization. 62 p.
47. Мельник В. О. (2021) Мікрокліматичні фактори сільськогосподарської праці та їхній вплив на організм людини. Науковий вісник НАУ. № 4. С. 112–119.
48. WHO. (2023) Biological Risks in Agricultural Production: Guidance Overview. Geneva: World Health Organization. 47 p.

49. Гулевич М. М. (2022) Трудові ритми та відновлення організму в сезонних циклах аграрної праці. Вісник аграрної науки. № 9. С. 55–63.
50. Дяченко О. С. (2023) Особливості ручної праці в аграрних підприємствах: ризики та профілактика. Економіка АПК. № 3. С. 74–82.
51. International Labour Organization. (2021) Agricultural Work and Injury Prevention. Geneva: ILO. 58 p.
52. European Agency for Safety and Health at Work. (2021) Noise and Vibration in Agricultural Occupations. Brussels: EU-OSHA. 44 p.
53. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2023). Pesticide-related Illnesses among Agricultural Workers. Atlanta: CDC. 38 p.
54. UNDP Ukraine. (2023) Social Wellbeing of Rural Communities in Crisis Conditions. Kyiv: UNDP. 52 p.
55. Kirschner R. (2022) Cognitive Load and Monotony in Mechanized Agriculture. Journal of Occupational Psychology. Vol. 13(2). P. 88–101.
56. FAO & UNDP. (2024) Psychological Impact of War on Agricultural Workers in Ukraine: Situational Report. Rome, Kyiv. 33 p.
57. Mental Health and Psychosocial Support in Ukraine (2022). Coping, Help-Seeking and Health Systems Strengthening in Times of War : Interdisciplinary Desk Review / ARQ National Psychotrauma Centre, VU Amsterdam. — Amsterdam. — 120 p.
58. World Health Organization. (2023) Strengthening National Capacity for Mental Health and Psychosocial Support During the War: WHO Support to Ukraine in 2022. — Geneva : WHO. — 28 p.
59. World Health Organization. (2024) Ukraine Emergency Appeal 2024. — Geneva : WHO. — 40 p.
60. Gradus Research. (2024) Mental Health and Attitudes of Ukrainians towards Psychological Assistance during War : Online Survey Report. — Kyiv. — 34 p.
61. Health Index. Ukraine – 2023 (2024) Key Findings. — Kyiv : NGO “Ukrainian Health Index”. — 56 p.

62. International Organization for Migration. (2023) Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey, Round 15 (December 2023). — Kyiv : IOM, — 32 p.

63. International Organization for Migration. (2023) Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey, Round 13 (June 2023). — Kyiv : IOM. — 30 p.

64. Mikheieva O. (2023) Internally Displaced and Immobile People in Ukraine between 2014 and 2022. — Geneva : International Organization for Migration. — 85 p.

65. World Bank. (2024) Monitoring Living Conditions in Ukraine: 2024 Update. — Washington, DC : World Bank Group. — 20 p.

66. World Bank. (2025) Listening to Ukraine: Monitoring Living Conditions – Fall 2025 Update. — Washington, DC : World Bank Group. — 38 p.

67. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (2024). Report on the Human Rights Situation in Ukraine, 38th Report. — Geneva : OHCHR. — 52 p.

68. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (2025) Report on Children's Rights in the Context of the Armed Attack of the Russian Federation against Ukraine. — Geneva : OHCHR. — 60 p.

69. United Nations Children's Fund (UNICEF). (2024) Situation Analysis of Children in Ukraine. — Kyiv : UNICEF Ukraine, 2024. — 188 p.

70. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025) Improving the Psychological Well-Being of the Population during Prolonged War : аналітична записка. — Київ : НІСД. — 28 с.

71. Martsenkovskyi D., et al. (2024) Mental Health in Ukraine in 2023 // Lancet Regional Health – Europe. — Vol. 37. — Article 100820. — DOI: 10.1016/j.lanere.2023.100820.

72. Alliance for Public Health. (2024) Mental Health among Key Populations during the Full-Scale War in Ukraine : Analytical Report. — Kyiv : APH. — 72 p.

73. International Organization for Migration. (2023) Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey, Round 12 (January 2023). — Kyiv : IOM. — 30 p.

74. United Nations in Ukraine. (2024) Annual Recovery Results Report 2023. — Kyiv : UN Country Team in Ukraine. — 80 p.

ДОДАТОК А

Анкета оцінювання фізичного, психічного стану та соціально-побутових умов працівника аграрного підприємства в умовах воєнного стану

1. Загальна інформація

- 1.1. Посада: _____
 1.2. Підрозділ: _____
 1.3. Стаж роботи на підприємстві: _____
 1.4. Графік та режим роботи: _____

2. Фізичний стан працівника

Оцініть свій стан за шкалою від 1 до 5, де:
 1 — дуже поганий; 5 — відмінний.

2.1. Загальний рівень фізичного самопочуття: 1 2 3 4 5**2.2. Наявність хронічних захворювань, що впливають на роботу:**

Так Ні

Якщо так, зазначте: _____

2.3. Частота фізичної втоми під час виконання роботи:

Постійно Часто Іноді Рідко Ніколи

2.4. Якість сну за останній місяць: 1 2 3 4 5**2.5. Рівень доступу до медичної допомоги:**

Достатній Обмежений Недостатній

2.6. Наявність травм або професійних ризиків останнім часом:

Так Ні

Якщо так, вкажіть: _____

3. Психологічний і психоемоційний стан

Оцініть за шкалою 1–5 або оберіть варіант.

3.1. Рівень стресу, пов'язаного з роботою: 1 2 3 4 5**3.2. Рівень стресу, пов'язаного з війною: 1 2 3 4 5****3.3. Відчуття емоційного виснаження:**

Дуже часто Часто Іноді Рідко Ніколи

3.4. Рівень концентрації та здатність виконувати складні завдання:

1 2 3 4 5

3.5. Відчуття підтримки з боку керівництва та колег:

- Високе Середнє Низьке

3.6. Переживання пов'язані з особистою або сімейною безпекою:

- Дуже сильні Помірні Невеликі Відсутні

3.7. Бажання звернутися по психологічну допомогу:

- Так Ні

Якщо так — чи маєте доступ до такого ресурсу?

- Так Ні

4. Соціально-побутові умови працівника**4.1. Місце проживання:**

- У безпечному регіоні
 У зоні підвищеної небезпеки
 Внутрішньо переміщена особа (ВПО)

4.2. Якість житлових умов:

1 2 3 4 5

4.3. Доступ до електрики, води, зв'язку:

- Стабільний Перебої трапляються Часті відключення

4.4. Наявність родинних обов'язків, що впливають на роботу:

- Так Ні

Якщо так, зазначте: _____

4.5. Фінансове навантаження (відчуття нестачі ресурсів):

- Дуже високе Високе Помірне Низьке

4.6. Доступність транспорту для доїзду на роботу:

- Зручний Обмежений Нестабільний

4.7. Наявність укриття або місць безпеки на робочому місці:

- Є Частково є Відсутнє

5. Самооцінка працездатності в умовах війни**5.1. Як війна вплинула на Вашу здатність працювати?**

- Значно погіршила
 Частково погіршила
 Не вплинула
 Частково покращила (пояснити) _____

5.2. Які чинники найбільше ускладнюють роботу?

- Фізичні навантаження
 Психологічний стан
 Логістичні труднощі

- Відсутність персоналу
- Обстріли / небезпека
- Інше: _____

Розділ 6. Пропозиції працівника

- 6.1. Що підприємство може зробити для покращення Вашого фізичного стану?
- 6.2. Що може сприяти покращенню Вашого психоемоційного стану?
- 6.3. Які умови праці слід удосконалити в першу чергу?