МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» БІЛЯЇВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка IV курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»
РАДЧЕНКО Карина Анатоліївна
Керівник: к.е.н., доцент
ЗАГОРОДНЮК Осана Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ТЕХ РАЙ».....16
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» 37
ВИСНОВКИ.....48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства та визначає рівень його конкурентоспроможності, ефективності функціонування й адаптивності до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів і трансформації підходів до організації праці особливого значення набуває формування ефективної системи менеджменту персоналу, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Для виробничих підприємств проблема підвищення ефективності системи управління персоналом є особливо актуальною, оскільки саме рівень професійної підготовки працівників, ефективність мотиваційного механізму, організація праці та результативність кадрової політики безпосередньо впливають на продуктивність виробництва, якість продукції та фінансові результати діяльності підприємства. За таких умов виникає необхідність застосування сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Проблеми формування та розвитку системи менеджменту персоналу досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління персоналом здійснили Д. Богиня, О. Грішнова, А. Колот, В. Савченко, М. Армстронг, П. Друкер та інші науковці. Водночас сучасні умови функціонування підприємств потребують подальшого вдосконалення практичного інструментарію кадрового менеджменту з урахуванням специфіки діяльності конкретних суб’єктів господарювання.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

– розкрити теоретичні засади формування системи менеджменту персоналу підприємства;

– визначити сучасні підходи до управління персоналом та мотивації праці;

– дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»;

– провести аналіз системи менеджменту персоналу підприємства;

– оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства;

– виявити основні проблеми функціонування системи управління персоналом;

– обґрунтувати напрями вдосконалення кадрового менеджменту підприємства;

– розробити рекомендації щодо впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці;

– оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ».

Базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «САН ТЕХ РАЙ».

У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних основ менеджменту персоналу; системний підхід – для оцінювання взаємозв’язків між елементами кадрової системи; економіко-статистичний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для виявлення тенденцій розвитку системи управління персоналом; графічний метод – для наочного представлення результатів

дослідження; розрахунково-аналітичний метод – для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ». Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення мотиваційного механізму, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат на персонал та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Система менеджменту персоналу є однією з ключових підсистем управління підприємством, яка забезпечує формування, розвиток і ефективне використання людського потенціалу. У сучасній економічній науці вона розглядається як складне багаторівневе явище, що поєднує економічні, соціальні та поведінкові аспекти управління.

Згідно з результатами досліджень українських науковців, управління персоналом є багатоцільовим і багатогранним соціально-економічним феноменом, який охоплює процеси формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства .

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити основні трактування категорії «менеджмент персоналу», що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності менеджменту персоналу

Підхід	Сутність	Основний акцент
Функціональний	Управління персоналом як сукупність функцій (планування, підбір, оцінка, мотивація)	Організація HR-процесів
Системний	Сукупність взаємопов’язаних елементів (кадрова політика, структура, культура)	Цілісність системи
Стратегічний	Інструмент реалізації стратегії підприємства	Довгостроковий розвиток
Ресурсний	Персонал як ключовий ресурс і джерело конкурентних переваг	Людський капітал

У сучасних умовах домінує інтегрований підхід, відповідно до якого менеджмент персоналу визначається як: система взаємопов’язаних управлінських рішень і процесів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо підкреслити, що в умовах цифровізації та нестабільності середовища роль персоналу суттєво зростає. Дослідження показують, що перехід до data-driven HR дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських

рішень і ефективність кадрової політики. Систему менеджменту персоналу доцільно розглядати як ієрархічну структуру, що включає ключові підсистеми, рис.1.1.

Така структура відображає взаємозалежність елементів системи, що забезпечує її функціональну цілісність. При цьому ефективність системи визначається не окремими елементами, а їх узгодженістю.

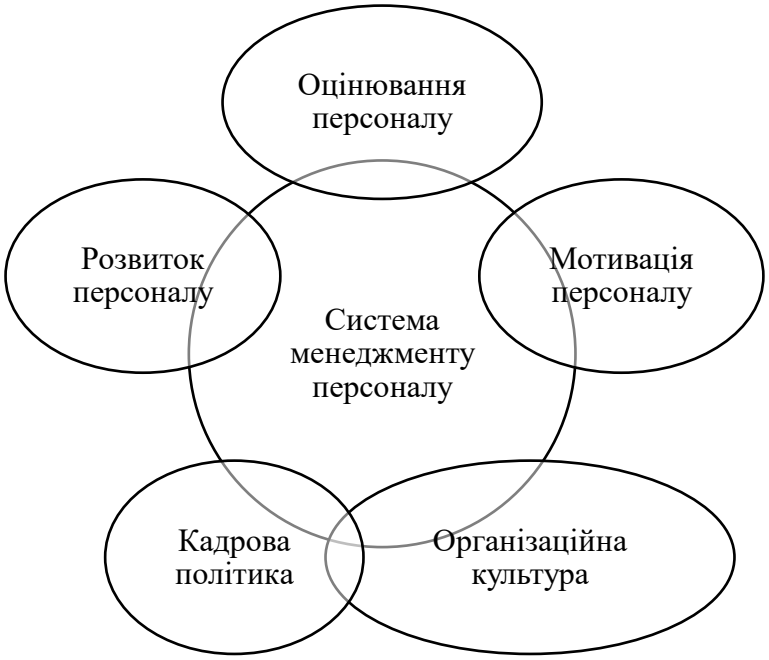


Рис. 1.1. Система менеджменту персоналу

Розвиток менеджменту персоналу відбувався під впливом змін у виробничих технологіях, соціально-економічних умовах та управлінських концепціях, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до управління персоналом

Етап	Характеристика	Основна ідея
Класичний	Жорстка регламентація праці	Працівник як ресурс
Поведінковий	Урахування мотивації та соціальних факторів	Працівник як особистість
HRM	Інтеграція HR у стратегію підприємства	Працівник як актив
Сучасний	Цифровізація, HR-аналітика	Працівник як носій знань

Згідно з сучасними дослідженнями, трансформація HR-концепцій відбувається в напрямі переходу від адміністративної функції до стратегічного управління людським капіталом .

Особливого значення набуває стратегічний HR-менеджмент, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність до адаптації. Класичні концепції базувалися на ідеї раціоналізації праці та підвищення продуктивності. Вони характеризувалися: орієнтацією на контроль і исципліну; стандартизацією процесів; мінімальною увагою до людського фактору. Натомість сучасні концепції мають принципово іншу природу, табл 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння класичних і сучасних концепцій HR-менеджменту

Критерій	Класичні концепції	Сучасні концепції
Роль працівника	Виконавець	Стратегічний ресурс
Мета	Продуктивність	Конкурентоспроможність
Інструменти	Контроль, нормування	Мотивація, розвиток
Управління	Централізоване	Гнучке, адаптивне
Технології	Відсутні	HR-аналітика, digital HR

В умовах української економіки додатково враховуються фактори нестабільності, воєнного стану та кадрових ризиків, що суттєво впливають на методи управління персоналом. Характеристику сучасних підходів до менеджменту персоналу представлено на рис.1.2.

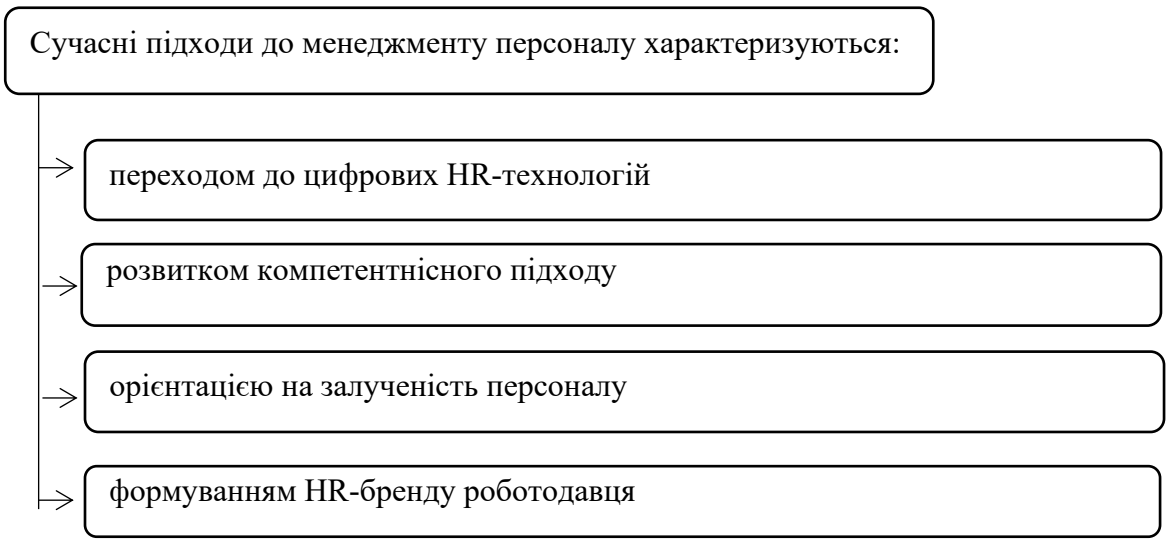


Рис. 1.2. Характеристика сучасних підходів до менеджменту персоналу

Джерело: узагальнено на підставі наукової літератури

Класичні концепції базувалися на ідеї раціоналізації праці та підвищення продуктивності. Вони характеризувалися: орієнтацією на контроль і дисципліну; стандартизацією процесів; мінімальною увагою до людського фактору. Натомість сучасні концепції мають принципово іншу природу.

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, доцільно зазначити, що актуальні моделі управління персоналом зміщують акценти з адміністративного контролю на розвиток людського потенціалу, підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів та формування партнерських відносин між персоналом і керівництвом. Така трансформація сприяє підвищенню адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища, зростанню ефективності їх функціонування та досягненню стратегічних орієнтирів розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває розмежування жорсткого та гнучкого підходів до управління персоналом, які відображають альтернативні моделі організаційної поведінки та різні управлінські філософії. Вони базуються на відмінних принципах організації праці та мають різний вплив на мотивацію працівників, продуктивність діяльності та формування корпоративної культури.

Жорсткий підхід до управління персоналом характеризується домінуванням адміністративних методів впливу, високим рівнем централізації управління та орієнтацією на оптимізацію витрат на робочу силу. У межах даної моделі працівники розглядаються передусім як виробничий ресурс, використання якого повинно бути максимально раціоналізованим. Для такого підходу характерними є чітко регламентовані процедури, стандартизовані критерії оцінювання результатів праці, жорстка система підпорядкування та акцент на дисципліну. Найбільш поширеним він є в організаціях із високим рівнем формалізації управлінських процесів і стабільними умовами функціонування.

Натомість гнучкий підхід ґрунтується на визнанні пріоритетності людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку підприємства. Його

сутність полягає у створенні умов для професійного зростання працівників, розширенні їх участі в ухваленні управлінських рішень та забезпеченні адаптивності організації до динамічних змін. У межах цієї моделі широко застосовуються інструменти розвитку компетенцій, індивідуалізації умов праці, гнучкі форми організації робочого часу, делегування повноважень та стимулювання ініціативності. Ключову роль відіграють мотиваційні механізми, організаційна культура та здатність до інноваційного розвитку.

З наукової точки зору, найбільш ефективною в сучасних умовах є гібридна модель, яка поєднує елементи обох підходів залежно від специфіки діяльності підприємства та рівня невизначеності зовнішнього середовища, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика жорсткого та гнучкого підходів до управління персоналом

Критерій	Жорстко регламентований підхід	Адаптивно-орієнтований (гнучкий) підхід
Концепція ролі персоналу	Персонал розглядається як виробничий фактор, спрямований на забезпечення виконання операційних завдань	Персонал трактується як ключовий носій компетенцій і джерело формування стратегічних переваг
Організаційна побудова	Домінування вертикальних зв'язків, централізована система управління	Переважання горизонтальних взаємодій, делегування повноважень і децентралізація
Мотиваційна політика	Орієнтація на матеріальні стимули та контроль виконання	Комплексне стимулювання, включаючи розвиток, самореалізацію та нематеріальні мотиватори
Процес ухвалення рішень	Високий рівень формалізації та обмежена участь працівників	Гнучкість рішень, врахування ініціативи та залученості персоналу
Реакція на зміни середовища	Інерційність і залежність від управлінської вертикалі	Оперативна адаптація за рахунок активної участі персоналу
Можливості професійного розвитку	Регламентовані траєкторії кар'єри з обмеженою варіативністю	Індивідуалізовані можливості розвитку, навчання та кар'єрного просування
Стиль управління	Переважно директивний, орієнтований на контроль і підпорядкування	Партнерський, заснований на довірі, підтримці ініціативи та взаємодії

Таким чином, вибір між жорстким і гнучким підходами визначається стратегічними цілями підприємства, галузевими особливостями та умовами зовнішнього середовища, а їх ефективне поєднання створює передумови для формування адаптивної та конкурентоспроможної системи менеджменту персоналу.

Представлена диференціація підходів відображає не лише відмінності у методах управління, а й різні управлінські парадигми: жорсткий підхід відповідає індустріальній моделі управління, де ключовим є контроль і стандартизація; гнучкий підхід репрезентує постіндустріальну модель, орієнтовану на знання, інновації та людський капітал.

Вибір управлінської моделі у сфері роботи з персоналом детермінується сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких визначальними є галузева специфіка, стратегічні пріоритети розвитку підприємства та тип його організаційної культури. За умов виробничих систем із високим рівнем стандартизації, технологічної регламентації та необхідністю забезпечення стабільності процесів доцільним є застосування жорстко регламентованих підходів до управління персоналом. Водночас у секторах, що характеризуються високою динамікою змін, інноваційною спрямованістю та значною роллю інтелектуальної праці (зокрема IT, креативні індустрії, наукоємні виробництва), перевага надається адаптивним моделям, які забезпечують гнучкість, розвиток компетенцій і залученість персоналу.

Організаційна культура виступає системоутворюючим чинником, що визначає логіку управління персоналом, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та принципи взаємодії в межах підприємства. Залежно від домінуючого типу культури (ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична) формуються відповідні моделі управління персоналом, які різняться рівнем формалізації, ступенем централізації та характером мотиваційних механізмів.

Для організацій із вираженою ієрархічною або бюрократичною культурою характерним є домінування формалізованих процедур, чіткої

субординації та орієнтації на стабільність. У таких умовах система управління персоналом базується на принципах регламентації, дисципліни та контролю виконання функціональних обов'язків. Персонал у межах цієї моделі розглядається переважно як функціональний елемент організаційної структури, а кар'єрне просування має поступовий характер і визначається дотриманням встановлених правил і процедур.

Натомість організації з інноваційно орієнтованою та відкритою культурою демонструють іншу логіку управління персоналом, у якій пріоритет надається розвитку ініціативності, творчого потенціалу та горизонтальної взаємодії. У таких системах домінують гнучкі механізми управління, що передбачають делегування повноважень, індивідуалізацію підходів до розвитку персоналу та стимулювання командної роботи.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок типу організаційної культури та моделі управління персоналом

Тип організаційної культури	Ключові характеристики	Домінуюча модель управління персоналом
Ієрархічна	Переважання централізованих управлінських рішень, чітка вертикаль підпорядкування, орієнтація на стабільність і контроль	Регламентована система управління з домінуванням адміністративних методів, чіткий розподіл функцій, директивний стиль керівництва
Бюрократична	Формалізація діяльності, стандартизовані процедури, нормативна визначеність та передбачуваність процесів	Управління на основі уніфікованих процедур і правил, акцент на відповідності встановленим нормам і дотриманні регламентів
Культура, орієнтована на результат (культура завдань)	Пріоритет досягнення цільових показників, ефективність діяльності, продуктивність праці	Адаптивна модель управління, що поєднує стимулювання результативності, використання систем оцінювання та диференційованих механізмів винагород
Інноваційна (адхократична)	Орієнтація на творчість, ініціативність, відкритість до змін, розвиток командної взаємодії	Гнучка система управління персоналом, що передбачає розвиток компетенцій, підтримку самореалізації, делегування повноважень і стимулювання інноваційної активності

Окрему увагу слід приділити культурі, орієнтованій на результат, у межах якої управління персоналом підпорядковується досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. У такому середовищі ключовими інструментами виступають системи мотивації, що прив'язані до результативності діяльності, а також механізми оцінювання ефективності праці. При цьому створюються умови для підвищення професійної компетентності працівників, що безпосередньо впливає на загальний рівень продуктивності організації.

Таким чином, організаційна культура не лише відображає внутрішні особливості підприємства, а й виступає визначальним чинником формування моделі управління персоналом. Її відповідність стратегічним цілям і зовнішнім умовам господарювання є передумовою побудови ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної системи менеджменту персоналу.

Тип організаційної культури виступає визначальним фактором формування відповідної моделі управління персоналом. Зокрема: ієрархічні та бюрократичні культури обумовлюють використання формалізованих, жорстко регламентованих підходів до управління; культури, орієнтовані на результат та інновації, передбачають застосування адаптивних і гнучких моделей, що забезпечують вищий рівень залученості персоналу та інноваційності.

З позицій сучасної теорії менеджменту, найбільш ефективними є організації, здатні гармонізувати тип організаційної культури з обраною моделлю управління персоналом, забезпечуючи тим самим узгодженість внутрішніх процесів і стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах господарювання система управління персоналом набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, який безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Ефективне використання людського капіталу, впровадження цілеспрямованих програм професійного розвитку, застосування сучасних мотиваційних механізмів і цифрових HR-рішень формують підґрунтя для досягнення стійких результатів діяльності та зміцнення позицій компанії на ринку.

Вплив системи менеджменту персоналу на фінансові результати підприємства має комплексний характер і проявляється через низку взаємопов’язаних показників. Передусім це стосується продуктивності праці, яка значною мірою залежить від рівня кваліфікації, професійної підготовки та мотиваційної залученості працівників.

Не менш вагомим аспектом є управління плинністю кадрів. Високий рівень текучості персоналу генерує додаткові витрати, пов’язані з пошуком, адаптацією та підготовкою нових працівників, а також призводить до втрати організаційних знань і зниження ефективності діяльності. Формування стабільного трудового колективу на основі сприятливих умов праці та розвиненої корпоративної культури дозволяє підприємству мінімізувати ці витрати та підвищити економічну ефективність.

Важливим каналом впливу HR-менеджменту на результати діяльності є рівень залученості персоналу. Працівники, які ідентифікують себе з цілями організації та відчувають задоволеність умовами праці, демонструють вищу продуктивність, більшу ініціативність та схильність до інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, позитивно позначається на якості продукції чи послуг, сприяє зростанню доходів і підвищенню ринкової вартості підприємства.

Додатковим фактором підвищення ефективності є оптимізація витрат шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Автоматизація HR-процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність обробки інформації та покращити координацію управлінських рішень. У результаті зменшується частка непродуктивних витрат і зростає загальна рентабельність діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити взаємозв’язок між ефективністю управління персоналом та рівнем клієнтської лояльності. Якість взаємодії з клієнтами значною мірою визначається професійною підготовкою, компетентністю та мотивацією працівників. Підприємства, що системно інвестують у розвиток персоналу, забезпечують вищий рівень обслуговування, що сприяє зміцненню

довіри клієнтів, розширенню ринкової частки та стабільному зростанню фінансових результатів.

Таким чином, ефективний менеджмент персоналу виступає не лише функціональним елементом системи управління, а й визначальним чинником формування економічної результативності та довгострокової стійкості підприємства.

Таблиця 1.5

Вплив ключових компонентів системи управління персоналом на фінансові результати підприємства

Компонент HR-системи	Механізм впливу на фінансові результати
Рівень продуктивності праці	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу → збільшення обсягів виробництва (послуг) → приріст доходів та прибутковості
Мотивація та залученість персоналу	Зростання якості виконання робіт і відповідальності → підвищення задоволеності клієнтів → розширення попиту та збільшення обсягів реалізації
Плинність кадрів	Зниження частоти кадрових змін → скорочення витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання → оптимізація витратної частини бюджету
Цифровізація та автоматизація HR-процесів	Раціоналізація адміністративних процедур → зменшення непрямих витрат → підвищення рівня операційної ефективності
Корпоративна культура та професійний розвиток	Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу → зростання якості продукції (послуг) → зміцнення конкурентних позицій підприємства
Рівень клієнтської лояльності	Покращення сервісу через підвищення компетентності персоналу → збільшення повторних продажів → зростання ринкової вартості підприємства

Подана у табл. 1.6 систематизація дозволяє зробити висновок, що ефективність системи управління персоналом проявляється через ланцюговий економічний ефект, у якому внутрішні HR-процеси трансформуються у фінансові результати підприємства. Зокрема: продуктивність і мотивація формують дохідну частину; управління плинністю та автоматизація – витратну частину; розвиток персоналу та культура – довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, система менеджменту персоналу виступає інтегрованим фактором формування фінансової результативності підприємства та забезпечує синергію між економічними й соціальними аспектами його діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» функціонує як сучасний виробничий суб'єкт господарювання, діяльність якого зосереджена на виготовленні радіаторів та котлів систем центрального опалення. Підприємство здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає особливості розподілу відповідальності та управління. Юридичну реєстрацію компанії здійснено 19 травня 2008 року. Територіальне розміщення виробничих потужностей і головного офісу в Одеській області створює сприятливі передумови для формування ефективних логістичних потоків, що, у свою чергу, забезпечує належний рівень покриття як внутрішнього ринку, так і зовнішньоекономічних напрямів збуту.

Профільною сферою діяльності підприємства є виробництво радіаторів і котлів центрального опалення (КВЕД 25.21), що формує основу його спеціалізації. Разом із тим, господарська діяльність не обмежується виключно базовим виробництвом, а характеризується наявністю диверсифікованих напрямів. Зокрема, підприємство здійснює виготовлення виробів із полімерних матеріалів, що дозволяє частково інтегрувати виробничий цикл і мінімізувати витрати на закупівлю комплектуючих. Додатково реалізується оптова торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, що підсилює ринкові позиції підприємства та розширює спектр пропонованих рішень для споживачів.

Базова інформація, що розкриває правовий статус ТОВ «САН ТЕХ РАЙ», систематизована у таблиці 1.1.

Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор Крижанівська Наталія Сергіївна, яка відповідає за формування стратегічних орієнтирів розвитку, координацію виробничо-комерційних процесів та забезпечення досягнення ключових економічних результатів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «САН ТЕХ РАЙ»
Скорочена назва	ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»
Назва англійською	COMPANY LIMITED LIABILITY SAN TEH RAI (SAN TEH RAI OF LLC)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус юридичної особи	Зареєстровано (станом на 28.04.2026 р.)
Код ЄДРПОУ	35901580
Дата державної реєстрації	19 травня 2008 року
Розмір статутного капіталу	42 009 000,00 грн
Керівник підприємства	Крижанівська Наталія Сергіївна (директор)
Місцезнаходження	Україна, Одеська область, Біляївський район, Усатівська сільська рада

Підприємство як суб’єкт господарювання функціонує у відкритому економічному середовищі, що зумовлює постійний вплив зовнішніх чинників на результати його діяльності та перспективи розвитку. У зв’язку з цим для комплексної оцінки умов функціонування ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» доцільним є дослідження факторів макросередовища. З цією метою застосовано метод PEST-аналізу, який дозволяє системно ідентифікувати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього впливу на підприємство та визначити їх потенційні наслідки для його діяльності.

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що на діяльність ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» суттєвий вплив здійснюють насамперед економічні та політичні фактори, серед яких домінують інфляційні процеси, зростання вартості енергоресурсів і наслідки воєнного стану. Водночас технологічні чинники формують значний потенціал розвитку підприємства через можливості модернізації виробництва та впровадження інновацій. Соціальні фактори мають опосередкований вплив, проте залишаються важливими з точки зору формування трудового потенціалу та попиту на продукцію. У сукупності це свідчить про необхідність адаптивного управління підприємством,

орієнтованого на мінімізацію зовнішніх ризиків та використання наявних можливостей розвитку.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу
Політичні (P)	Державне регулювання промисловості	Визначає правила функціонування підприємства, стандарти виробництва	Помірний
	Податкова політика	Впливає на фінансові результати та інвестиційну активність	Значний
	Воєнний стан в Україні	Ускладнює логістику, підвищує ризики діяльності	Високий негативний
	Державні програми підтримки виробництва	Стимулюють розвиток і модернізацію	Помірний позитивний
Економічні (E)	Рівень інфляції	Збільшує собівартість продукції	Високий
	Коливання валютного курсу	Впливає на імпорт сировини та експорт продукції	Значний
	Купівельна спроможність населення	Визначає попит на продукцію	Значний
	Вартість енергоресурсів	Формує виробничі витрати	Високий
Соціальні (S)	Рівень зайнятості населення	Впливає на доступність робочої сили	Помірний
	Кваліфікація персоналу	Визначає продуктивність праці	Високий позитивний
	Споживчі вподобання	Формують попит на енергоефективне обладнання	Значний
	Демографічні зміни	Впливають на ринок праці та попит	Помірний
Технологічні (T)	Рівень розвитку виробничих технологій	Визначає конкурентоспроможність продукції	Високий
	Інновації у сфері опалювального обладнання	Стимулюють оновлення продукції	Значний
	Автоматизація виробництва	Знижує витрати та підвищує якість	Високий позитивний
	Цифровізація управління (ERP, CRM)	Підвищує ефективність управління	Помірний

Організація управління ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» ґрунтується на лінійно-функціональній моделі, яка передбачає інтеграцію принципу централізованого

керівництва з функціональною диференціацією управлінських повноважень. Такий підхід є типовим для виробничих підприємств і дозволяє забезпечити належний рівень керованості за умов середньої складності виробничо-господарських процесів.

Вищий рівень управління представлений суб'єктами стратегічного впливу на діяльність підприємства. До нього належать загальні збори засновників, які визначають основні вектори розвитку, затверджують результати фінансово-господарської діяльності та приймають ключові управлінські рішення. Контрольну функцію реалізує ревізійна комісія, яка забезпечує нагляд за дотриманням фінансової дисципліни. Центральною фігурою управлінської системи виступає директор, на якого покладено відповідальність за формування стратегії, координацію діяльності всіх підрозділів та досягнення запланованих результатів. Для цього рівня характерною є концентрація управлінських повноважень і високий ступінь централізації.

Середній рівень управління формують керівники функціональних підрозділів, які забезпечують реалізацію стратегічних рішень у практичній площині. До цієї групи належать керівники фінансово-бухгалтерського напряму, експортного підрозділу, служби закупівель, адміністративного відділу, HR-служби, а також технічні керівники – керівник інженерно-технічної служби і головний енергетик. Окреме місце посідає керівник торговельного підрозділу, відповідального за реалізацію продукції. Саме на цьому рівні відбувається деталізація управлінських рішень, їх адаптація до конкретних умов функціонування підприємства та узгодження діяльності структурних одиниць.

Оперативний рівень управління охоплює безпосередніх виконавців і лінійних керівників, які забезпечують щоденне функціонування підприємства. До нього належать менеджери зі збуту, працівники складів, фахівці з логістики, працівники гарантійного обслуговування, а також керівники виробничих дільниць і цехів. Важливу роль відіграють завідувачі складів та допоміжний

персонал, які підтримують безперервність виробничого процесу. Саме цей рівень формує кінцевий результат діяльності підприємства через реалізацію конкретних операційних завдань.

У системі управління підприємства домінують вертикальні зв’язки підпорядкування, що забезпечують чіткість виконання рішень і контроль за діяльністю підрозділів. Водночас функціонують і горизонтальні зв’язки, які проявляються у взаємодії між ключовими напрямами діяльності – зокрема, між виробництвом, закупівлями, збутом та фінансовою службою. Така комбінація зв’язків дозволяє підтримувати узгодженість управлінських процесів і оперативно реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов.

Серед основних переваг даної структури варто відзначити чіткість розмежування функцій і відповідальності, що сприяє зниженню управлінської невизначеності. Централізація управління забезпечує високий рівень координації діяльності та контроль за виконанням поставлених завдань. Наявність функціональних служб дозволяє підвищити якість управлінських рішень за рахунок спеціалізації. Крім того, така структура є стабільною та добре адаптованою до умов відносно передбачуваного середовища.

Водночас структура має і низку обмежень. Зокрема, надмірна концентрація управлінських повноважень на рівні керівника може призводити до перевантаження та зниження швидкості прийняття рішень. Координація між підрозділами іноді ускладнюється через необхідність багаторівневого погодження. Існує ризик дублювання окремих функцій, особливо в суміжних сферах, таких як логістика та збут. Крім того, така модель є менш гнучкою в умовах динамічних змін ринкового середовища і значною мірою залежить від професійного рівня керівників середньої ланки.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сформована система управління ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» є достатньо ефективною для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Водночас підвищення її результативності доцільно пов’язувати з розвитком горизонтальних комунікацій, розширенням практики делегування повноважень та впровадженням сучасних інструментів

управління, зокрема систем оцінювання результативності (KPI) та цифрових управлінських рішень, що сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до сучасних викликів.Для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення ключових тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників за 2023–2025 рр. Такий підхід дозволяє визначити структурні зміни в активах і пасивах, оцінити ефективність господарської діяльності та виявити потенційні ризики фінансової стабільності.

У таблиці 2.3 представлено узагальнену інформацію щодо динаміки активів, капіталу, зобов'язань і фінансових результатів підприємства з розрахунком відносного відхилення показників у 2025 році порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник, тис.грн.	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Основні засоби	149701	165051	183569	22,6
Необоротні активи	166587	167692	184674	10,9
Дебіторська заборгованість	43304	56859	63630	46,9
Гроші та їх еквіваленти	162660	190981	124163	-23,7
Оборотні активи	578383	703262	723469	25,1
Активи	744970	870954	908143	21,9
Зареєстрований капітал	42009	42009	42009	0,0
Власний капітал	458338	175986	295366	-35,6
Короткострокові кредити банків	142479	197016	121519	-14,7
Поточні зобов'язання	286632	694968	612777	113,8
Пасиви	744970	870954	908143	21,9
Чистий дохід	552209	710134	999453	81,0
Собівартість	451086	551410	787757	74,6
Валовий прибуток	101123	158724	211696	109,3
Операційний прибуток	70135	116037	148526	111,8
EBT	74900	116550	145815	94,7
Чистий прибуток	61235	95571	119478	95,1

Проведений аналіз динаміки фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до розширення масштабів діяльності, що підтверджується зростанням валюти балансу на 21,9%. Основним драйвером цього зростання виступають оборотні активи (+25,1%), що вказує на активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів обігових ресурсів.

Разом з тим, позитивна динаміка супроводжується суттєвими структурними дисбалансами. Зокрема, спостерігається різке скорочення власного капіталу у 2024 році з подальшим частковим відновленням у 2025 році, що в цілому формує зниження на 35,6% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Додатковим підтвердженням цього є значне зростання поточних зобов’язань (+113,8%) та нестабільна динаміка короткострокових кредитів, що вказує на активне використання позикових ресурсів для фінансування діяльності. Така ситуація підвищує ризики ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

У частині результативності діяльності спостерігається стійке зростання ключових фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід зріс на 81,0%, що супроводжується пропорційним збільшенням собівартості (+74,6%). Незважаючи на це, підприємство забезпечило приріст валового прибутку (+109,3%) та чистого фінансового результату (+95,1%), що свідчить про збереження прибутковості діяльності.

Водночас більш високі темпи зростання собівартості порівняно з доходом у 2025 році сигналізують про поступове зниження маржинальності, що потребує оптимізації витратної політики.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та зростання фінансових результатів, однак його фінансова модель характеризується підвищеним рівнем залежності від короткострокових зобов’язань і нестабільністю власного капіталу. У перспективі це зумовлює

необхідність удосконалення політики управління капіталом, зокрема в частині зміцнення власної фінансової бази та зниження боргового навантаження.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства проведено аналіз коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості за 2023–2025 рр. Це дозволяє оцінити платоспроможність, ефективність діяльності та рівень фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Норматив
Коеф. поточної ліквідності	2,02	1,01	1,18	1,5–2,0
Коеф. абсолютної ліквідності	0,57	0,27	0,20	0,2–0,3
ROA, %	8,2	11,0	13,2	>0
ROE, %	13,4	54,3	40,4	>0
Чиста рентабельність, %	11,1	13,5	12,0	>0
Коеф. автономії	0,62	0,20	0,33	>0,5
Коеф. фінансової залежності	0,38	0,80	0,67	<0,5
Коеф. фінансового ризику	0,63	3,95	2,07	<1,0

Проведений аналіз свідчить, що підприємство демонструє позитивну динаміку рентабельності та зростання ефективності використання ресурсів. Водночас спостерігається погіршення ліквідності та фінансової стійкості, що проявляється у зростанні залежності від позикового капіталу.

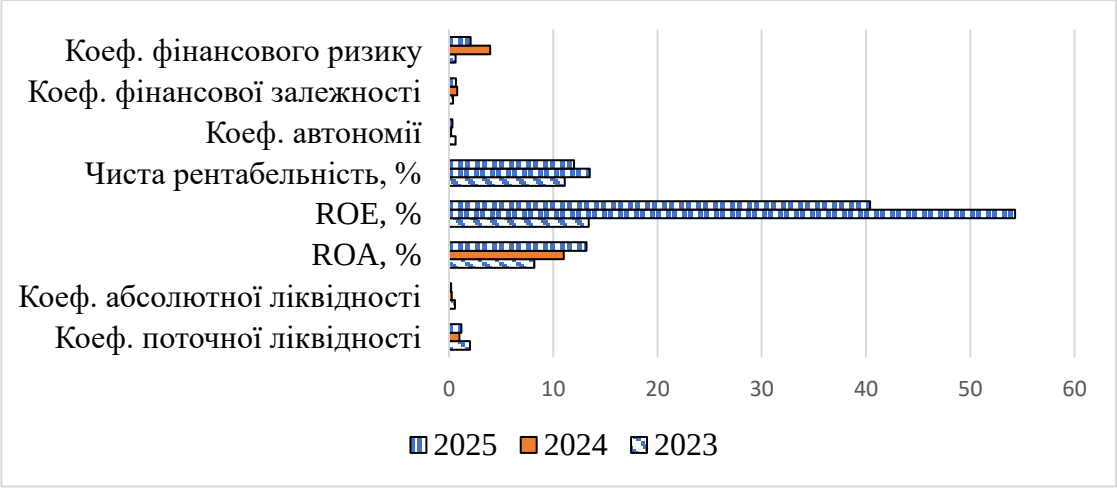


Рис. 2.1. Оцінка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства за 2023–2025 рр.

Це формує підвищені фінансові ризики та потребує оптимізації структури капіталу і підвищення рівня платоспроможності. Підприємство розвивається, але за рахунок агресивної боргової моделі, що створює загрозу втрати фінансової стійкості у середньостроковій перспективі.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати показники фондозабезпеченості, фондовіддачі та продуктивності праці. Зазначені індикатори дозволяють визначити рівень технічної оснащеності праці, ефективність використання основних засобів та результативність господарської діяльності в розрахунку на одиницю ресурсів.

Таблиця 2.5

Характеристика ресурсного забезпечення ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фондоозброєність, тис. грн (на 1 працівника)	846,3	887,4	987,0
Фондовіддача, грн	3,69	4,51	5,73
Фондомісткість, грн	0,27	0,22	0,17
Припадає на чистого прибутку1 грн основних фондів, грн	0,41	0,61	0,69
Виробництво продукції на 1 працівника, тис. грн	3119,8	3817,9	5373,4

Проведений аналіз свідчить про чітку позитивну динаміку ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. По-перше, спостерігається стабільне зростання фондоозброєності праці (з 846,3 до 987,0 тис. грн на одного працівника), що вказує на підвищення рівня технічного забезпечення персоналу та розширення виробничої бази. По-друге, суттєво зросла фондовіддача (з 3,69 до 5,44 грн), що є ключовим індикатором підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас фондомісткість знизилась з 0,27 до 0,18 грн, що підтверджує більш раціональне використання виробничих ресурсів.

По-третє, значне зростання показника валового доходу та чистого прибутку на 1 грн основних засобів (відповідно до 5,44 грн і 0,65 грн у 2025 році) свідчить про підвищення віддачі інвестованого капіталу. Особливо

важливою є динаміка продуктивності праці: обсяг виробництва на одного працівника зріс з 3119,3 до 5373,4 тис. грн, тобто майже у 1,7 раза. Це вказує на інтенсивний тип розвитку підприємства та ефективне поєднання трудових і матеріальних ресурсів. Загалом підприємство демонструє високі темпи зростання ефективності використання ресурсів, що є ознакою інтенсивного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, однак подальше зростання потребує контролю за збалансованістю ресурсної бази та фінансової стійкості.

Для оцінки технічного стану виробничої бази ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» доцільно проаналізувати динаміку первісної та залишкової вартості основних засобів, рівень їх зносу та придатності. Ці показники дозволяють визначити, наскільки матеріально-технічна база підприємства відповідає потребам виробничого розвитку та чи існують ризики старіння основних фондів.

Таблиця 2.6

Показники стану основних засобів ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	304 124	358 586	428 901
Знос основних засобів, тис. грн	154 423	193 535	245 332
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	149 701	165 051	183 569
Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,57
Рівень зносу, %	50,8	54,0	57,2
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,43
Рівень придатності, %	49,2	46,0	42,8
Темп зростання первісної вартості основних засобів, %	–	117,9	119,6
Темп зростання залишкової вартості основних засобів, %	–	110,3	111,2

Дані таблиці свідчать, що протягом 2023–2025 рр. первісна вартість основних засобів підприємства зросла з 304 124 тис. грн до 428 901 тис. грн, тобто підприємство здійснювало нарощування виробничого потенціалу.

Водночас рівень зносу основних засобів також зростав: з 50,8% у 2023 р. до 57,2% у 2025 р. Це свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази. Коефіцієнт придатності, відповідно, знизився з 0,49 до 0,43, що вказує на скорочення частки придатної до ефективного використання вартості основних засобів.

Отже, попри збільшення вартості основних засобів, їх технічний стан погіршується. Це є проблемним моментом для підприємства і може бути враховано у 3 розділі як підстава для удосконалення управління персоналом через підвищення кваліфікації працівників, навчання роботі з новим обладнанням, зниження виробничих простоїв і посилення відповідальності за ефективне використання техніки.

Ефективність використання основних засобів є ключовим індикатором результативності виробничої діяльності підприємства, оскільки відображає ступінь віддачі вкладеного капіталу в матеріально-технічну базу. Для її оцінки доцільно розрахувати показники фондовіддачі, фондомісткості та прибутковості основних засобів на основі даних фінансової звітності підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	149 701	157 376	174 310
Чистий дохід, тис. грн	552 209	710 134	999 453
Чистий прибуток, тис. грн	61 235	95 571	119 478
Фондовіддача, грн	3,69	4,51	5,73
Фондомісткість, грн	0,27	0,22	0,17
Рентабельність основних засобів, %	40,9	60,7	68,5
Припадає на 1 грн ОЗ доходу, грн	3,69	4,51	5,73
Припадає на 1 грн ОЗ прибутку, грн	0,41	0,61	0,69

Проведений аналіз свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних засобів підприємства у досліджуваному періоді. Фондовіддача зросла з 3,69 грн у 2023 році до 5,73 грн у 2025 році, що означає збільшення обсягу виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів. Відповідно, фондомісткість знизилась з 0,27 до 0,17 грн, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів. Рентабельність основних засобів демонструє ще більш виражену позитивну динаміку – з 40,9% до 68,5%. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерує все більший обсяг прибутку. Водночас така динаміка має подвійний характер. З одного

боку, вона свідчить про ефективне використання виробничого потенціалу. З іншого – на фоні зростання коефіцієнта зносу (до 57,2%) це може означати експлуатацію основних засобів із підвищеним навантаженням без достатнього оновлення. Таким чином, зростання ефективності використання основних засобів досягається не лише за рахунок модернізації, а й за рахунок інтенсифікації їх використання.

Виявлена тенденція безпосередньо пов'язана з HR-фактором: підвищення фондовіддачі часто досягається за рахунок інтенсивнішої праці персоналу; зростання рентабельності може супроводжуватись перевантаженням працівників і ризиком вигорання; високий рівень зносу вимагає підвищення кваліфікації персоналу для роботи з технічно складнішим обладнанням. Отже, ефективність зростає швидше, ніж оновлюється ресурсна база і розвивається персонал. Це створює підґрунтя для: впровадження програм навчання; оптимізації навантаження; розвитку системи мотивації; зниження плинності кадрів.

Результати аналізу ресурсного забезпечення підприємства свідчать про суттєве зростання ефективності використання матеріально-технічної бази. Водночас ключовим фактором, який забезпечує таку динаміку, виступає персонал підприємства, рівень його продуктивності, кваліфікації та стабільності. У зв'язку з цим доцільно оцінити показники ефективності використання трудових ресурсів, їх руху та якісного складу, що дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення результативності діяльності підприємства, табл 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність, осіб	177	186	186
Дохід на 1 працівника, тис. грн	3119,3	3817,9	5373,4
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	345,9	513,8	642,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	17 916	25 217	47 929
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	4,0	4,6	6,1

Продуктивність праці зросла на 72,2%, що є дуже високим показником. Це означає, що персонал забезпечує інтенсивне зростання доходів підприємства. Водночас, витрати на оплату праці зростають швидше (у 2,7 раза); їх частка у собівартості також зростає (з 4,0% до 6,1%). Це свідчить про зростання вартості трудового ресурсу, що без належного управління може знизити рентабельність у майбутньому.

Оцінка ефективності управління персоналом неможлива без аналізу показників його руху, оскільки саме вони відображають рівень стабільності кадрового складу, ефективність кадрової політики та здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників. Дослідження динаміки прийому, звільнення та плинності кадрів ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр. дозволяє виявити тенденції формування трудового потенціалу та оцінити ризики, пов’язані з втратою людського капіталу, табл 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Прийнято працівників, осіб	28	35	30
Звільнено працівників, осіб	22	46	38
Коефіцієнт обороту з прийому	0,16	0,19	0,16
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,12	0,25	0,20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,18	0,15

У 2024 році спостерігається різке зростання плинності (до 0,18), що є критичним рівнем для виробничого підприємства. Це означає: втрата досвіду; додаткові витрати на навчання; зниження стабільності виробничих процесів. У 2025 році ситуація дещо покращується, але проблема залишається, Рис.2.2.

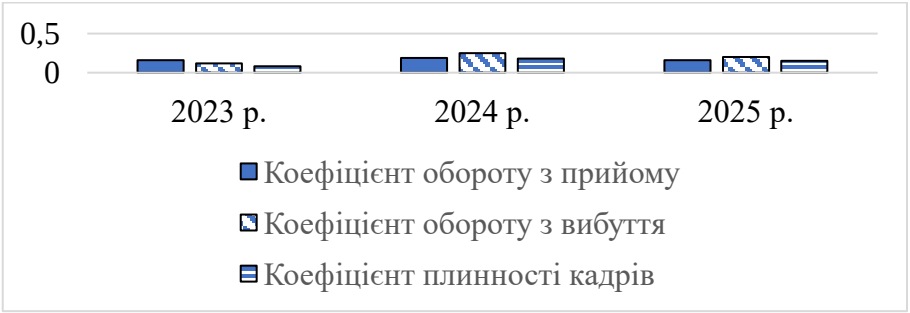


Рис 2.2. Аналіз руху персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» за 2023–2025 рр.

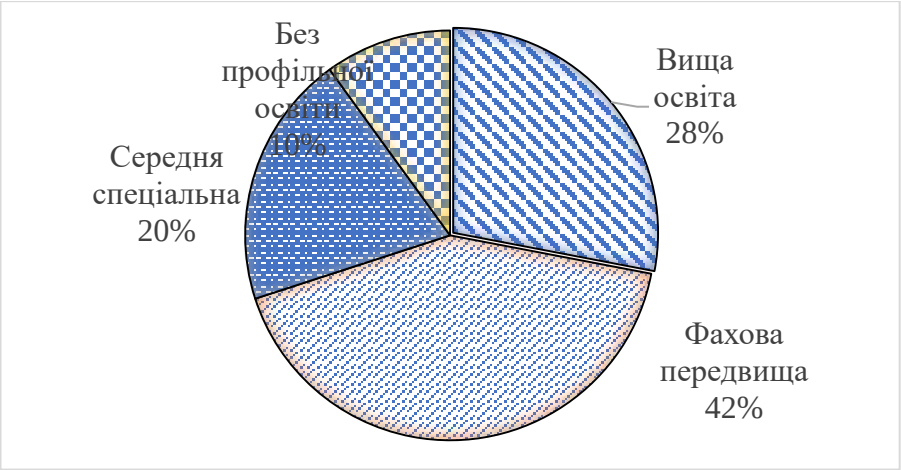


Рис 2.3. Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Аналіз зазначених показників у взаємозв'язку з фінансовими результатами підприємства дає можливість визначити, наскільки ефективно використовується персонал, а також сформувати обґрунтовані напрями удосконалення системи управління трудовими ресурсами у подальшому.

Аналіз динаміки кількісного та якісного складу персоналу дає підстави стверджувати, що ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» реалізує активну кадрову політику, орієнтовану на розвиток людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності.

Процес підбору персоналу ґрунтується на принципах оперативності, гнучкості та економічної доцільності. Підприємство застосовує комбінований підхід до рекрутингу, що дозволяє ефективно задовольняти потреби у кадрах. Основними каналами пошуку виступають онлайн-платформи (work.ua, robota.ua, LinkedIn), що забезпечують доступ до широкого кола кандидатів. Для закриття складних або управлінських вакансій залучаються рекрутингові агентства.

Важливу роль відіграє система внутрішніх рекомендацій: близько 15% нових працівників було залучено за рекомендаціями персоналу. Такий підхід сприяє швидшій адаптації та інтеграції новачків у колектив.

Процес адаптації включає обов'язковий інструктаж, ознайомлення з внутрішніми регламентами та, для виробничих спеціальностей, практичне навчання безпосередньо на робочому місці. Додатково функціонує система

наставництва, за якої новий працівник закріплюється за досвідченим співробітником. Тривалість адаптації становить 1–3 місяці та супроводжується оцінюванням результатів роботи.

Контроль якості адаптації здійснюється через опитування нових працівників після 30 і 90 днів роботи, що дозволяє виявляти проблеми та знижувати ризики плинності кадрів.

У системі управління персоналом підприємства важливе місце займає мотивація, яка має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать щоквартальні премії (до 20% окладу), доплати за наставництво та оплату понаднормової роботи. Нематеріальна мотивація реалізується через публічне визнання досягнень, участь у професійних заходах та надання додаткових днів відпочинку за високі результати діяльності.

Підприємство також створює умови для кар’єрного розвитку персоналу. Упродовж 2023–2025 років підвищення отримали 19 працівників, з яких більшість просунулися по службі в межах організації. Це свідчить про наявність внутрішнього кадрового резерву та ефективне використання результатів атестації і професійного розвитку.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» характеризується комплексністю та практичною орієнтацією, що забезпечує залучення, розвиток і утримання працівників, хоча потребує подальшого вдосконалення в частині системності та стратегічного підходу.

Структура персоналу є типовою для виробничого підприємства, однак: лише 28,0% працівників мають вищу освіту; значна частка має недостатній рівень кваліфікації. Це обмежує впровадження інновацій, автоматизацію процесів, зростання продуктивності в довгостроковій перспективі.

Для поглиблення оцінки ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» доцільно не лише ідентифікувати застосовувані інструменти стимулювання, але й проаналізувати масштаб їх охоплення та результативність у динаміці. Це дозволяє встановити, наскільки мотиваційні заходи реально

впливають на ключові показники діяльності – продуктивність праці, плинність кадрів і фінансові результати.

Враховуючи попередні розрахунки, зокрема зростання продуктивності праці (+72,2%), збільшення витрат на персонал (+167,5%) та підвищення плинності кадрів, важливо оцінити, чи супроводжувалося це розширенням охоплення працівників мотиваційними програмами. Отримані дані свідчать про поступове розширення застосування мотиваційних інструментів. Частка працівників, які отримують премії, зросла з 46,3% до 60,2%, що вказує на активізацію матеріального стимулювання. Аналогічно збільшується кількість працівників, залучених до навчання та наставництва, що є позитивною тенденцією з позиції розвитку людського капіталу.

Водночас виявляється принципова суперечність: розширення охоплення мотиваційними заходами не супроводжується пропорційним покращенням кадрової стабільності. Показники плинності кадрів залишаються високими, що свідчить про обмежену ефективність діючої системи мотивації.

Це дозволяє зробити висновок, що мотиваційна політика підприємства має переважно кількісний, а не якісний характер. Тобто зростає кількість заохочених працівників, але не забезпечується належний вплив на їх поведінку, залученість і лояльність.

Крім того, суттєве зростання витрат на персонал при одночасному збільшенні охоплення преміальними виплатами свідчить про відсутність чіткої прив’язки стимулів до результатів діяльності. Це знижує ефективність витрат і послаблює мотиваційний ефект.

Таблиця 2.10

Охоплення персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» заходами мотивації

Показник	2023	2024	2025
Загальна чисельність персоналу, осіб	177	186	186
Працівники, що отримували премії	82	96	112
Частка премійованих, %	46,3	51,6	60,2
Працівники, залучені до наставництва	14	18	22
Працівники, що пройшли навчання	21	34	49
Працівники, відзначені нематеріально	28	41	57
Працівники, що отримали кар’єрне зростання	5	7	7

Таким чином, система мотивації ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» характеризується позитивною динамікою розвитку та розширенням інструментарію, однак її ефективність залишається обмеженою через відсутність стратегічної спрямованості та результативних механізмів впливу. Основна проблема полягає у тому, що: мотивація використовується як інструмент підтримки поточної діяльності, а не як стратегічний фактор підвищення ефективності підприємства.

Комплексний аналіз фінансово-економічних показників та параметрів використання трудових ресурсів ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» дозволяє виявити системну суперечність розвитку підприємства.

З одного боку, спостерігається стійке зростання фінансових результатів, що проявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, прибутковості та підвищенні ефективності використання основних засобів. Паралельно фіксується суттєве зростання продуктивності праці, що свідчить про інтенсифікацію виробничої діяльності. З іншого боку, аналіз кадрових показників засвідчує нестабільність HR-системи, що проявляється у підвищеній плинності кадрів, дисбалансі кваліфікаційної структури та зростанні витрат на персонал.

Отже, встановлено, що економічне зростання підприємства забезпечується переважно за рахунок інтенсивного використання трудових ресурсів і розширення виробничих можливостей, а не внаслідок системного та ефективного управління персоналом. Така модель розвитку має короткостроковий позитивний ефект, однак у середньостроковій перспективі формує ризики зниження ефективності діяльності.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові проблеми управління персоналом, які мають системний характер та безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Підвищена інтенсивність звільнень призводить до: втрати накопиченого досвіду та знань; зниження продуктивності праці; зростання витрат на підбір та адаптацію персоналу. Збільшення фонду оплати праці без відповідного

підвищення якісних характеристик трудового потенціалу формує: додаткове навантаження на собівартість продукції; ризик зниження рентабельності діяльності.

Наявна структура трудових ресурсів не повною мірою відповідає потребам технологічного розвитку підприємства, що: обмежує впровадження інновацій; знижує ефективність використання сучасного обладнання; стримує зростання продуктивності праці у довгостроковій перспективі. Кадрові процеси мають фрагментарний характер і не інтегровані у загальну стратегію розвитку підприємства, що: знижує керованість персоналом, ускладнює планування потреб у трудових ресурсах, підвищує ризики виробничої нестабільності.

Збільшення продуктивності досягається переважно за рахунок підвищення інтенсивності праці, що: створює передумови професійного вигорання; знижує рівень мотивації персоналу; може призвести до падіння ефективності у майбутньому.

Підприємство демонструє високі темпи економічного розвитку та зростання ефективності використання ресурсів, однак досягнуті результати мають незбалансований характер, оскільки не супроводжуються адекватним розвитком системи управління персоналом.

Сучасний стан HR-системи підприємства характеризується: підвищеною плинністю кадрів, диспропорціями у кваліфікаційній структурі персоналу, зростанням витрат на оплату праці, відсутністю стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами.

Подальше зростання ефективності діяльності підприємства можливе лише за умови переходу до системного управління персоналом, що передбачає формування та реалізацію комплексної HR-стратегії.

Основними напрямами такої стратегії мають стати: стабілізація кадрового складу, підвищення рівня кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації, оптимізація витрат на трудові ресурси.

Для виявлення ролі людського капіталу у формуванні фінансових результатів підприємства доцільно дослідити взаємозв’язок між динамікою ключових HR-

показників та економічними результатами діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити, чи є зростання підприємства результатом ефективного управління персоналом, чи наслідком екстенсивного використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.11

Взаємозв'язок HR-факторів і фінансових результатів

HR-фактор	Динаміка 2023–2025	Кількісна зміна	Вплив на результати
Продуктивність праці	↑	+72,2%	Зростання доходу (+81,0%)
Плинність кадрів	↑	+87,5%	Втрати продуктивності
Витрати на персонал	↑	+167,5%	Тиск на собівартість
Кількість персоналу	↑	+5,1%	Незначний вплив
Прибуток на 1 працівника	↑	+85,7%	Зростання ефективності

Аналіз підтверджує наявність асиметричного розвитку підприємства: темпи зростання продуктивності праці та прибутку на одного працівника є високими, однак вони супроводжуються суттєвим зростанням плинності кадрів і витрат на персонал. Це свідчить про відсутність збалансованого розвитку HR-системи.

Таблиця 2.12

Оцінка економічних втрат від плинності кадрів

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність, осіб	186
Кількість звільнених, осіб	38
Середній дохід на 1 працівника, тис. грн	5 373,4
Втрати продуктивності (30%), тис. грн	1 612,0
Втрати на 1 працівника, тис. грн	1 612,0
Загальні втрати, тис. грн	61 256,0

Фактично, підвищення результативності досягається не через підвищення якості управління персоналом, а за рахунок інтенсифікації праці. Така модель є нестійкою, оскільки в довгостроковій перспективі вона призводить до зниження мотивації персоналу, втрати людського капіталу та підвищення операційних ризиків.

Плинність персоналу є одним із ключових факторів, що безпосередньо впливають на економічні результати діяльності підприємства. Для

обґрунтування необхідності вдосконалення HR-менеджменту доцільно кількісно оцінити втрати, пов’язані із заміною працівників та зниженням продуктивності у період адаптації.

Отримані результати свідчать про суттєві економічні втрати підприємства, пов’язані з плинністю кадрів. Загальний обсяг втрат у 2025 році становить понад 61 млн грн, що є критичним значенням і складає значну частку чистого прибутку підприємства.

Це підтверджує, що плинність кадрів є не лише соціальною, а й вагомою економічною проблемою. Високий рівень втрат зумовлює необхідність переходу до системного управління персоналом, спрямованого на зниження плинності, підвищення рівня адаптації працівників та формування стабільного кадрового складу. З метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства необхідно ідентифікувати ключові резерви та визначити управлінські заходи, реалізація яких дозволить мінімізувати втрати та підвищити результативність діяльності.

Таблиця 2.13

Основні показники ефективності використання персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	552 209 000	710 134 000	999 453 000
Кількість працівників, осіб	177	186	186
Продуктивність праці, грн/працівника	3 119 300	3 817 900	5 373 400
Чистий прибуток, грн	61 235 000	95 571 000	119 478 000
Чистий прибуток на 1 працівника, грн	345 900	513 800	642 400
Коефіцієнт трудомісткості, осіб/млн грн	0,32	0,26	0,19
Фонд оплати праці, грн	17 916 000	25 217 000	47 929 000
Середньорічна заробітна плата, грн	101 200	135 600	257 700
Зарплатовіддача, грн	30,8	28,2	20,8
Чистий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці, грн/грн	3,42	3,79	2,49
Темпи зростання продуктивності праці, %	–	122,4	140,8
Темпи зростання заробітної плати, %	–	134,0	190,0
Співвідношення Тзр ПП та Тзр ЗП	–	0,91	0,74

Система управління персоналом ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» інтегрована в загальну систему управління підприємством і виступає одним із ключових

інструментів реалізації його стратегічних цілей. Вона охоплює повний цикл роботи з персоналом – від формування кадрового складу до його професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності, мотиваційного забезпечення та організації ефективної внутрішньої комунікації. У практиці підприємства зазначені функції реалізуються на основі раціонально вибудуваної організаційної структури, адаптивних управлінських рішень та орієнтації на формування і підтримання якісного трудового потенціалу.

Проведений аналіз свідчить про наявність суперечливої динаміки ефективності використання персоналу, що має як позитивні, так і ризикові аспекти. По-перше, спостерігається суттєве зростання продуктивності праці: з 3,1 млн грн до 5,37 млн грн на одного працівника, що становить приріст понад 70%. Одночасно зростає і прибутковість праці, що підтверджується збільшенням чистого прибутку на одного працівника. По-друге, зниження коефіцієнта трудомісткості (з 0,32 до 0,19) свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і перехід до більш інтенсивної моделі виробництва. Однак поряд із цим виявляється критично важлива негативна тенденція: темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці. Зокрема: у 2024 році співвідношення становить 0,91; у 2025 році – лише 0,74. Це означає, що витрати на персонал зростають швидше, ніж віддача від нього. По-третє, спостерігається зниження зарплатовіддачі (з 30,8 до 20,8 грн), що свідчить про зменшення ефективності використання фонду оплати праці. Аналогічно знижується показник прибутку на 1 грн витрат на оплату праці у 2025 році. Це є прямим сигналом: система оплати праці не забезпечує достатнього економічного ефекту. Таким чином, підприємство досягло значного підвищення продуктивності праці, однак ця динаміка супроводжується: випереджаючим зростанням витрат на персонал; зниженням ефективності використання фонду оплати праці; порушенням економічно обґрунтованого співвідношення між продуктивністю та оплатою праці.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Сучасні умови функціонування виробничих підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів, посиленням конкуренції за персонал та зростанням ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише рівнем технічного забезпечення чи фінансовими ресурсами, а здатністю системи менеджменту персоналу забезпечувати стабільність кадрового складу, професійний розвиток працівників та їх залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних результатів, однак розвиток підприємства супроводжується низкою системних проблем у сфері управління персоналом. Зокрема, встановлено підвищений рівень плинності кадрів, зростання витрат на оплату праці, дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати, а також недостатній рівень кваліфікаційної структури персоналу. Крім того, інтенсифікація використання трудових ресурсів формує ризики професійного вигорання та втрати кадрової стабільності.

Виявлені проблеми свідчать про те, що існуюча система управління персоналом має переважно оперативний характер і недостатньо орієнтована на довгострокове формування людського капіталу. У зв’язку з цим виникає необхідність формування адаптивної системи розвитку та утримання персоналу в ТОВ «САН ТЕХ РАЙ», а саме переходу до адаптивної HR-системи, здатної забезпечити гнучке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищення рівня кадрової стабільності та формування умов для довгострокового зростання ефективності діяльності підприємства.

Концептуально адаптивна система розвитку та утримання персоналу повинна базуватись на таких ключових принципах:

1. стратегічна орієнтація HR-політики;
2. інтеграція кадрових процесів із цілями підприємства;
3. безперервний професійний розвиток персоналу;
4. формування системи кадрової стабільності;
5. поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації;
6. розвиток внутрішніх комунікацій і корпоративної культури;
7. використання HR-аналітики та цифрових інструментів управління персоналом.

Запропонована система повинна охоплювати всі етапи управління трудовими ресурсами: адаптацію працівників, професійний розвиток, оцінювання результатів діяльності, формування кадрового резерву та утримання персоналу.

З огляду на результати аналізу, ключовими напрямами формування адаптивної HR-системи ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» доцільно визначити:

1. удосконалення системи адаптації та наставництва;
2. розвиток системи професійного навчання;
3. формування механізмів утримання персоналу;
4. впровадження HR-аналітики;
5. профілактику професійного вигорання;
6. розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури.

Першочергового значення набуває удосконалення системи адаптації працівників. Проведений аналіз показав, що у 2025 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,15, а загальні економічні втрати від звільнення персоналу перевищили 61 млн грн. Це свідчить про недостатню ефективність механізмів інтеграції нових працівників у виробничу систему підприємства.

З метою зниження рівня плинності кадрів доцільно впровадити багаторівневу систему адаптації персоналу, структура якої наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система адаптації персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Етап адаптації	Основний зміст	Очікуваний результат
Попередня адаптація	Ознайомлення з умовами праці та корпоративними стандартами	Зниження стресу нового працівника
Первинний інструктаж	Навчання правилам безпеки та виробничим процесам	Скорочення виробничих помилок
Наставництво	Закріплення досвідченого працівника	Прискорення професійної адаптації
Проміжне оцінювання	Контроль результатів через 30 і 90 днів	Виявлення проблем адаптації
Завершальна оцінка	Аналіз рівня інтеграції працівника	Формування кадрової стабільності

Особливу роль у даній системі має відігравати наставництво. Закріплення за новими працівниками досвідчених співробітників дозволить скоротити період професійної адаптації, знизити кількість виробничих помилок та підвищити рівень інтеграції персоналу у колектив.

Враховуючи специфіку виробничої діяльності підприємства, доцільним є також впровадження системи професійного розвитку персоналу. Необхідність такого заходу обумовлена зростанням рівня зносу основних засобів до 57,2%, що потребує підвищення кваліфікації працівників для забезпечення ефективної експлуатації обладнання та мінімізації виробничих простоїв.

Основні напрями професійного розвитку персоналу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями розвитку персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Напрям розвитку	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Технічне навчання	Навчання роботі з обладнанням	Зниження виробничих простоїв
Multi-skills підготовка	Формування універсальних навичок	Підвищення гнучкості персоналу
Внутрішні тренінги	Передача досвіду між працівниками	Зростання продуктивності праці
Формування кадрового резерву	Підготовка майбутніх керівників	Зниження кадрових ризиків
Оцінювання компетенцій	Щорічний моніторинг професійного рівня	Підвищення якості трудового потенціалу

Важливим елементом адаптивної HR-системи має стати формування механізмів утримання персоналу. Аналіз показав, що існуюча система мотивації характеризується переважно кількісним підходом і недостатньо впливає на кадрову стабільність. У зв'язку з цим доцільно доповнити KPI-орієнтовану систему оплати праці комплексом нематеріальних стимулів.

Основними інструментами утримання персоналу повинні стати:

1. прозора система кар'єрного розвитку;
2. програми визнання результатів праці;
3. розширення внутрішніх можливостей професійного просування;
4. гнучкі форми організації праці;
5. підтримка внутрішніх комунікацій;
6. формування корпоративної лояльності.

Суттєвим напрямом удосконалення HR-системи є впровадження елементів HR-аналітики. Проведений аналіз підтвердив, що кадрові процеси підприємства мають фрагментарний характер і недостатньо інтегровані у систему стратегічного управління.

Доцільним є формування HR-dashboard, який включатиме систему ключових кадрових індикаторів, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система HR-аналітики ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

HR-показник	Призначення показника	Управлінське значення
Продуктивність праці	Оцінка результативності персоналу	Контроль ефективності
Плинність кадрів	Аналіз кадрової стабільності	Виявлення ризиків
Витрати на персонал	Оцінка ефективності HR-витрат	Оптимізація витрат
Рівень адаптації	Контроль інтеграції працівників	Зниження втрат
Рівень залученості	Оцінка мотивації персоналу	Підвищення лояльності
Ефективність навчання	Аналіз результатів розвитку персоналу	Формування HR-стратегії

Окрему увагу необхідно приділити профілактиці професійного вигорання працівників. Встановлено, що зростання продуктивності праці на 72,2% значною мірою досягалося за рахунок інтенсифікації використання трудових ресурсів. Така модель розвитку має обмежений характер і в перспективі може призвести до зниження мотивації та втрати кадрової стабільності.

У зв’язку з цим доцільно впровадити:

1. систему моніторингу навантаження;
2. оптимізацію режимів праці;
3. програми психологічної підтримки;
4. ротацію працівників;
5. розвиток командної взаємодії;
6. удосконалення внутрішніх комунікацій.

З метою оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити прогнозний економічний ефект від формування адаптивної системи розвитку та утримання персоналу.

Таблиця 3.4

Прогнозний економічний ефект від упровадження адаптивної HR-системи в ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Напрям удосконалення	Очікуваний результат	Прогнозний економічний ефект
Удосконалення адаптації персоналу	Зниження плинності кадрів на 15%	9 188,4 тис. грн
Розвиток системи навчання	Підвищення продуктивності праці на 4%	39 978,1 тис. грн додаткового доходу
Оптимізація використання робочого часу	Скорочення непродуктивних втрат на 2%	19 989,0 тис. грн
HR-аналітика та цифровізація	Скорочення адміністративних витрат на 3%	1 437,9 тис. грн
Програми утримання персоналу	Зниження витрат на підбір персоналу	2 500,0 тис. грн

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження адаптивної системи розвитку та утримання персоналу забезпечує не лише соціальний, а й вагомий економічний ефект. Найбільший потенціал має підвищення продуктивності праці та скорочення втрат від плинності кадрів. Це підтверджує, що інвестиції у розвиток людського капіталу формують довгострокову основу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, формування адаптивної системи розвитку та утримання персоналу дозволить ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» перейти від фрагментарного кадрового управління до стратегічно орієнтованої HR-моделі, спрямованої на

забезпечення кадрової стабільності, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат на персонал та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропоновані заходи забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства та створюють передумови для довгострокового стійкого розвитку організації.

З урахуванням виявленого дисбалансу між темпами зростання заробітної плати та продуктивності праці ключовим напрямом удосконалення системи стимулювання є впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці в ТОВ «САН ТЕХ РАЙ», а саме перехід до результатно-орієнтованої (KPI-based) моделі оплати праці, яка забезпечує пряму залежність винагороди від індивідуальних і колективних результатів. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності використання ресурсів особливого значення набуває удосконалення системи оплати праці як інструменту впливу на результати діяльності персоналу. Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати, що свідчить про недостатню результативність існуючої системи стимулювання. У зв’язку з цим обґрунтованою є необхідність переходу до KPI-орієнтованої моделі оплати праці, яка базується на принципі прямої залежності винагороди від досягнутих результатів.

Концептуально KPI-орієнтована система оплати праці передбачає інтеграцію показників ефективності діяльності працівників у механізм формування їх доходів. Основною ідеєю такого підходу є забезпечення узгодженості індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства, що дозволяє підвищити керованість трудовими ресурсами та спрямувати їх діяльність на досягнення пріоритетних результатів.

Ключовим елементом запропонованої системи є диференціація заробітної плати на фіксовану та змінну частини. Фіксована складова забезпечує стабільність доходу працівника та виконує відтворювальну функцію, тоді як змінна частина формується залежно від рівня досягнення встановлених KPI.

Такий підхід дозволяє поєднати соціальну захищеність працівників із необхідністю стимулювання їх результативності.

Важливою концептуальною засадою є формування системи KPI з урахуванням специфіки діяльності підприємства та функціональних обов'язків працівників. Показники повинні відповідати критеріям вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності, що забезпечує об'єктивність оцінювання результатів праці. При цьому доцільним є обмеження кількості KPI для одного працівника з метою підвищення керованості системи та уникнення розпорошення уваги.

Запровадження KPI-орієнтованої системи також передбачає встановлення вагових коефіцієнтів для кожного показника, що відображають їх значущість у загальній структурі оцінки результативності. Це дозволяє більш точно враховувати внесок працівника у досягнення цілей підприємства та забезпечує диференціацію винагороди залежно від пріоритетності виконаних завдань.

Суттєвою складовою концепції є забезпечення прозорості та зрозумілості механізму нарахування змінної частини заробітної плати. Працівники повинні чітко усвідомлювати, які саме результати впливають на рівень їх доходу, що сприяє підвищенню мотивації та формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків.

Отже, впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці дозволяє трансформувати витрати на персонал у дієвий інструмент управління ефективністю діяльності підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та узгодження інтересів працівників і підприємства в цілому.

Запропонована система передбачає: диференціацію заробітної плати на фіксовану (базову) та змінну частини; прив'язку змінної частини до досягнення ключових показників ефективності; узгодження індивідуальних KPI із цілями підприємства (дохід, прибуток, продуктивність).

Рекомендована структура: 70–80% – базова заробітна плата; 20–30% – змінна частина (KPI-бонус).

З метою забезпечення керованості та ефективності системи оцінювання доцільно встановлювати не більше 3–5 KPI для одного працівника, що дозволяє уникнути перевантаження системи показників і підвищити її результативність.

Таблиця 3.5

Система KPI для різних категорій персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ»

Категорія персоналу	Ключові показники ефективності (KPI)	Характеристика показників
Виробничий персонал	Виробіток (грн/зміну або одиниць продукції)	Відображає обсяг виконаної роботи
	Дотримання норм часу	Характеризує ефективність використання робочого часу
	Рівень браку, %	Оцінює якість продукції
	Виконання виробничого плану	Визначає досягнення планових показників
Інженерно-технічні працівники	Ефективність використання обладнання	Відображає продуктивність технічних засобів
	Зниження простоїв	Характеризує оптимізацію виробничих процесів
	Впровадження покращень	Оцінює інноваційну активність
	Дотримання технологічних стандартів	Забезпечує якість і стабільність процесів
Управлінський персонал	Виконання фінансових планів	Оцінює досягнення стратегічних цілей
	Продуктивність підрозділу	Характеризує ефективність роботи команди
	Плинність кадрів	Відображає стабільність персоналу
	Ефективність використання ресурсів	Оцінює раціональність управлінських рішень

Механізм розрахунку винагороди

Розрахунок змінної частини заробітної плати доцільно здійснювати за формулою: Бонус = Базова премія × $\sum (KPI_i \times W_i)$ (3.1)

де:

KPI_i – рівень виконання і-го показника;

W_i – вага і-го показника.

Ефективне впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці потребує поетапного підходу, що забезпечує узгодженість управлінських

рішень, мінімізацію ризиків та поступову адаптацію персоналу до нових умов стимулювання.

Таблиця 3.6

Приклад розрахунку:

Показник	Вага	Виконання	Вклад
Виконання плану	0,5	1,1	0,55
Якість продукції	0,3	0,9	0,27
Дисципліна	0,2	1,0	0,20
Разом	1,0	–	1,02

Результат: Бонус = 1,02 × базова премія

Чітка структуризація етапів дозволяє системно організувати процес трансформації мотиваційного механізму та забезпечити його результативність, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Етапи впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці

Етап	Зміст етапу	Основні заходи	Очікуваний результат
1. Діагностичний	Аналіз існуючої системи оплати праці та мотивації	Оцінка поточної системи; виявлення проблем; аналіз показників ефективності	Визначення слабких місць та потреб у зміні системи
2. Проєктний	Розробка системи KPI	Формування переліку KPI; встановлення нормативів і ваг; узгодження з цілями підприємства	Сформована модель KPI для різних категорій персоналу
3. Пілотний	Тестування системи	Впровадження у окремих підрозділах; моніторинг результатів; коригування показників	Перевірка ефективності системи та усунення недоліків
4. Масштабування	Повномасштабне впровадження	Поширення системи на всі підрозділи; навчання персоналу; інтеграція в HR-процеси	Функціонування KPI-системи на рівні підприємства
5. Контрольний	Оцінка результативності	Аналіз досягнутих результатів; коригування KPI; удосконалення системи	Підвищення ефективності системи та її адаптація

Впровадження KPI-системи дозволить: забезпечити зростання продуктивності праці на 5–10%; знизити непродуктивні витрати; підвищити відповідальність працівників за результат; оптимізувати фонд оплати праці.

Розрахунок потенційного приросту прибутку від упровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці здійснювався наступним чином:

За базу розрахунку приймаємо чистий прибуток ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» у 2025 році:

ЧП 2025 = 119 478 тис. грн

Очікуваний приріст прибутку від упровадження KPI-системи приймається на рівні 10,0%.

Формула розрахунку:

Економічний ефект = ЧП2025 × 10,0% / 100%

Розрахунок:

Економічний ефект = 119 478 × 10,0 / 100 = 11 947,8 тис. грн

Отже, потенційний приріст прибутку від упровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці може становити: 11 947,8 тис. грн, або приблизно 11,9 млн грн на рік. За округленням цей показник можна подати як 10–12 млн грн на рік.

Запропонована послідовність етапів забезпечує поступовий перехід до нової системи стимулювання, знижує організаційні ризики та сприяє підвищенню прийнятності змін з боку персоналу. Особливо важливим є пілотний етап, який дозволяє адаптувати систему до специфіки підприємства та уникнути помилок при масштабуванні.

Для уникнення негативних ефектів необхідно врахувати: ризик формального виконання KPI; можливість конфліктів через оцінювання; необхідність прозорості розрахунків. Система має бути зрозумілою, справедливою та прозорою. Впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці дозволяє трансформувати витрати на персонал у керований інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» мають комплексний та стратегічно орієнтований характер і спрямовані на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства. Формування адаптивної системи

розвитку та утримання персоналу забезпечує підвищення кадрової стабільності, розвиток професійних компетенцій працівників, зниження втрат від плинності кадрів та оптимізацію використання трудових ресурсів. Одночасно впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці дозволяє забезпечити пряму залежність винагороди від результатів діяльності, підвищити продуктивність праці та ефективність використання фонду оплати праці.

Проведені економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація забезпечує вагомий економічний ефект через скорочення непродуктивних витрат, підвищення результативності праці та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Таким чином, удосконалення системи менеджменту персоналу виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокової ефективності діяльності ТОВ «САН ТЕХ РАЙ».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система менеджменту персоналу є однією з ключових складових забезпечення ефективного функціонування сучасного підприємства. Визначено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та дефіциту трудових ресурсів особливого значення набувають питання підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, вдосконалення системи мотивації працівників та забезпечення результативності кадрової політики підприємства.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до формування системи менеджменту персоналу, визначено її сутність, функції та основні елементи. Досліджено сучасні інструменти мотивації персоналу, підходи до оцінювання ефективності праці та механізми підвищення результативності кадрового менеджменту.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «САН ТЕХ РАЙ» дозволив оцінити організаційно-економічний стан підприємства та виявити основні проблеми у сфері управління персоналом. Встановлено, що на підприємстві існує потреба у вдосконаленні системи матеріального стимулювання працівників, підвищенні ефективності оцінювання результатів праці, оптимізації використання робочого часу та розвитку кадрового потенціалу.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Зокрема, запропоновано впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці, яка забезпечує взаємозв’язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. Крім того, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства, розвитку персоналу та вдосконалення організації праці.

Проведені економічні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Їх реалізація забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення результативності діяльності персоналу, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та оптимізацію витрат на оплату праці.

Таким чином, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «САН ТЕХ РАЙ», зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веретеннікова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. Т. 2. С. 42–43. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230452 (дата звернення: 10.03.2025)

2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

3. Гончарук С. А., Радченко П. І. Управління мотивацією персоналу: сучасні тенденції. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2022. № 3. С. 77–85.

4. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління.* 2019. № 3(35). С. 111–118. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11 (дата звернення: 10.03.2025)

5. Данилевич Н., Рудакова С., Щетінін Л. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 64. С. 147–156.

6. Дмитрієва О. Ю., Савченко К. Ю. Використання сучасних HRтехнологій у системі управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 89–97.

7. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2018. Вип. 3. С. 23–32.

8. Дорошенко І. М., Савчук Ю. О. Особливості використання гейміфікації у сфері HR. *Менеджмент інновацій*. 2021. № 3. С. 91–99.

9. Дуброва Т. О., Костенко В. В. HR-брендинг як інструмент залучення персоналу. *Бізнес і сучасність*. 2022. № 4. С. 63–71.

10. Жук І. О., Власенко С. П. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. *Бізнес-аналітика*. 2020. № 7. С. 54–63.

11. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом:

сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.

12. Захарова М. П. Використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу. *Бізнес-експерт*. 2022. № 8. С. 73–81.

13. Іваненко О. В. Використання методів Data Science у сфері управління персоналом. *Аналітика і прогнозування*. 2023. № 6. С. 112–120.

14. Каленська Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 111–115.

15. Калініченко О. М. Управління персоналом на основі компетентнісного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 11. С. 142–150.

16. Ковальова О., Андрущенко А. Автоматизація процесів управління персоналом на підприємстві. *Інформаційні технології та системи*. 2020. № 2. С. 45–52.

17. Ковальчук Т. М. Автоматизовані системи управління персоналом: сучасні рішення. *Цифрові технології в економіці*. 2020. № 5. С. 97–105.

18. Костенко І. О. Організаційні аспекти впровадження дистанційної роботи в системі управління персоналом. *Економіка і регіон*. 2021. № 2. С. 43–50.

19. Кравчук Л. В., Бондаренко А. В. Використання HR-аналітики в управлінні персоналом. *Бізнес-аналітика*. 2020. № 8. С. 76–84.

20. Макаренко С. О., Ліканова А. С., Плєшівцева А. Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904 (дата звернення: 10.03.2025)

21. Мартиненко П. В. Підвищення ефективності управління персоналом через цифрові технології. *Цифрова економіка*. 2022. № 5. С. 67–75.

22. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 2. С. 216–221.

30. Олешко В. Б.,. Предиктивна hr-аналітика як інструмент управління ефективністю персоналу. 2021. Т. 90, № 1. С. 15–26.

31. Олійник І. О. Автоматизація HR-процесів: світові тренди та українські реалії. *Менеджмент майбутнього*. 2021. № 9. С. 37–45.

32. Опендатабот. Доступ до державних даних про громадян та бізнес URL: https://opendatabot.ua/c/35901580 (дата звернення: 07.04.2025)

33. Офіційний сайт ТОВ «Сан Тех Рай» URL: https://santehrai.com/ (дата звернення: 25.03.2025)

34. Петренко В. М., Чорнодід І. С. Виклики управління людськими ресурсами у воєнний час. *Соціально-економічний розвиток регіонів*. 2023. № 1. С. 56–64.

35. Попова О. М., Романенко Т. В. Особливості адаптації персоналу в умовах кризових змін. *Управління персоналом: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 121–130.

36. Романюк В. О. Інноваційні підходи до оцінки ефективності персоналу. *Економіка та управління підприємством*. 2022. № 4. С. 121–130.

37. САН ТЕХ РАЙ ЗВІТ аудитора 2023 URL: https://santehrai.com/wpcontent/uploads/2024/05/san-teh-raj-zvit-audytora-2023.pdf (дата звернення: 07.04.2025)

38. Семенова О., Литвиненко В. Гнучкі методи управління персоналом в сучасних умовах. *Бізнес-інформ*. 2020. № 8. С. 23–30.

39. Семенюк Ю. А. Використання когнітивних технологій у HR. *Інновації в управлінні*. 2023. № 2. С. 101–109.

40. Семів Л. К. (ред.) Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.

41. Сидоренко Ю. В. Використання технологій Big Data у сфері HRменеджменту. *Інформаційні системи і технології*. 2019. № 4. С. 88–96.

42. Ситник Й., Захарчин Г. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів. *Економіка, підприємництво, менеджмент.* 2024. Т. 11, № 1. URL: https://eem.com.ua/uk/journals/tom-11-1-2024/upravlinnya-personalom-pidpriyemstvv-umovakh-voyennogo-stanu-sotsiokulturnikh-ta-tekhnologichnikh-viklikiv. (дата звернення: 25.03.2025)

43. Скорик В. С. Використання Agile-методологій у HR-процесах. *Інноваційний менеджмент.* 2021. № 3. С. 44–52.

44. Ткаченко Л. О., Дорошенко М. В. Використання KPI у системі управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво*. 2019. № 4. С. 36–45.

45. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6(04-08). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08. (дата звернення: 10.03.2025)

46. Шаульська Л.В., Карпенко А.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4. С. 33–45.

47. Шевченко В. П., Коваленко Л. М. Діджиталізація HR-процесів: проблеми та перспективи. *Економіка та управління*. 2021. № 6. С. 95–103.

48. Щербакова І. С. Використання методів психологічного тестування у процесі рекрутингу. *Управління людськими ресурсами*. 2019. № 5. С. 101–109.

49. Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A. Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organization. *Academy of Management Reviews*. 2007. Vol. 32, No. 3. P. 836–863.

50. Carroll A.B., Shabana K.M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12, No. 1. P. 85–105.