

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
МАРТИНЕНКО ВЛАДИСЛАВИ ВАЛЕНТИНІВНИ**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Мартиненко В.В.*

Науковий керівник:
д.ф.з під-ва, торгівлі та
біржової діяльності
Наталія ЯКУШЕВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2026 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні основи ефективності використання персоналу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання персоналу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМПЛАНТІКС».....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності.....	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та оцінювання ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС».	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства.	43
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу.....	49
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне використання персоналу є одним із стратегічних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зростаюча складність управлінських процесів, динамічні зміни в економічному середовищі, а також необхідність адаптації до нових технологій і методів роботи вимагають впровадження сучасних підходів до керування механізмами персоналу [1, 12]. Продуктивність працівників є однією з ключових складових успішного функціонування сучасних організацій. Умови динамічного розвитку ринку, глобалізація, впровадження нових технологій та зростаючі вимоги до якості продукції та послуг посилюють необхідність оптимізації управління людськими ресурсами. Персонал організації розглядається не лише як виконавець завдань, але й як стратегічний ресурс, що визначає потужність підприємства на ринку [3, 6].

Проблематика управління персоналом досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Фредерік Тейлор заклав основи наукового менеджменту. Його праці були спрямовані на раціоналізацію праці та підвищення продуктивності через стандартизацію процесів і мотивацію працівників [1, 12]. Подальший розвиток цієї тематики здійснили такі вчені, як Елтон Мейо, який акцентував увагу на соціальних аспектах трудової діяльності, та Абрахам Маслоу, який розробив теорію ієрархії потреб, що стала основою для вивчення мотивації персоналу. Дуглас МакГрегор запропонував теорії X і Y, які пояснюють різні підходи до управління працівниками залежно від їхньої мотивації [2, 5, 8].

У вітчизняній науці вагомий внесок у розвиток теорії використання персоналу зробили такі дослідники, як О. І. Амоша, В. Г. Герасимчук, А. М. Колот, В. С. Пономаренко та інші. Вони розглядали питання підвищення продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій працівників, удосконалення систем мотивації та оцінювання персоналу [1, 6, 12].

Сучасна практика використання персоналу базується на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу й оцінювання. Зокрема, до кількісних методів належать економіко-математичні моделі, які дозволяють оцінити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Якісні методи включають експертні оцінки, опитування працівників, SWOT-аналіз тощо.

Таким чином, теоретико-методичні основи зростання ефективності використання персоналу базуються на інтеграції класичних і сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Наукові праці таких дослідників, як Фредерік Тейлор, Абрахам Маслоу, Елтон Мейо, а також внесок вітчизняних учених створили міцну основу для подальших досліджень у цій сфері.

Метою даного дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо зростання ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «ІМПЛАНТІКС», з урахуванням сучасних тенденцій управління трудовими ресурсами та економічних реалій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Дослідити економічну сутність та значення управління персоналом у діяльності підприємства.
2. Узагальнити основні теоретичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу.
3. Проаналізувати сучасні методи та інструменти управління трудовими ресурсами.
4. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» та провести аналіз його фінансово-економічного стану.
5. Оцінити показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та ефективності використання персоналу підприємства.
6. Виявити основні проблеми у сфері управління персоналом та їх вплив на результати діяльності підприємства.

7. Сформувати заходи щодо покращення управління трудовими ресурсами підприємства та автоматизації HR-процесів.
8. Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити очікувані результати їх впровадження у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

У процесі виконання дослідження використовувалися такі методи:

- теоретичний аналіз — для вивчення наукових джерел щодо управління персоналом та продуктивності праці;
- економіко-статистичний аналіз — для оцінки показників ефективності використання персоналу;
- метод узагальнення — для формування висновків і практичних рекомендацій;
- порівняльний аналіз — для визначення найкращих практик управління трудовими ресурсами;
- економічні розрахунки та прогнозування — для обґрунтування запропонованих заходів;
- графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу та прогнозів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у вирішенні актуальних проблем управління кадрами.

Інформаційна база дослідження складається з праць вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансових звітів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи ефективності використання персоналу підприємства

Управління персоналом визначає напрями формування, розвитку та ефективного використання персоналу [1, 12, 46]. Результативність роботи персоналу значною мірою впливає на стабільність та розвиток підприємства. Теоретичні основи цього процесу базуються на різних підходах до управління людськими ресурсами, які враховують економічні, соціальні, психологічні та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

Методологія оцінки ефективності використання персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінського процесу та сформулювати рекомендації щодо його вдосконалення. Стратегічні заходи з розвитку компетенцій, мотивації, оптимізації робочих процесів і створення сприятливого середовища є ключовими факторами зростання ефекту використання персоналу у сучасних умовах господарювання. Воно має інтеграційний характер, адже поєднує економічні, соціальні, правові та психологічні аспекти управління персоналом [4].

У сучасному соціально-трудовому контексті виникають термінові питання та проблеми, які безпосередньо стосуються інтересів населення країни. Кожен учасник трудових відносин є об'єктом управління персоналом, і тому осмислене розуміння економічних законів ринку праці, зайнятості, оплати праці, соціального партнерства і політики є важливим для ефективного управління людськими ресурсами [12].

До традиційних підходів належать ті, що базуються на формальних методах підготовки кадрів, зокрема:

1. Формальна освіта та тренінги. Цей підхід передбачає організацію навчальних курсів, семінарів, тренінгів та інших формальних заходів для підвищення кваліфікації працівників. Основна увага приділяється передачі теоретичних знань та розвитку базових навичок.

2. Адаптація та наставництво. Залучення досвідчених працівників до процесу наставництва нових співробітників сприяє швидшій інтеграції останніх у робочий процес.

3. Оцінка результатів навчання. Традиційно ефективність розвитку персоналу оцінюється через тестування або звіти про виконані завдання після завершення навчання.

У сучасному соціально-трудовому контексті виникають термінові питання та проблеми, які безпосередньо стосуються інтересів населення країни (рис.1.1). Кожен учасник трудових відносин є об'єктом управління персоналом, і тому осмислене розуміння економічних законів ринку праці, зайнятості, оплати праці, соціального партнерства і політики [12].

Наукові підходи до управління ефективністю персоналу ґрунтуються на міждисциплінарному синтезі знань у галузях економіки, соціології, психології та менеджменту [3, 6, 11]. Основними аспектами цього процесу є оцінка результативності праці, розвиток компетенцій працівників, забезпечення їхньої мотивації та задоволеності працею [5, 7]. Ефективність використання персоналу можна розглядати як інтегративний показник, що враховує продуктивність [7, 9, 21]. Крім того, важливою умовою підвищення ефективності використання персоналу є формування сприятливого робочого середовища, у якому працівники мають можливість реалізовувати свій професійний потенціал, підвищувати кваліфікацію та брати участь у розвитку підприємства.

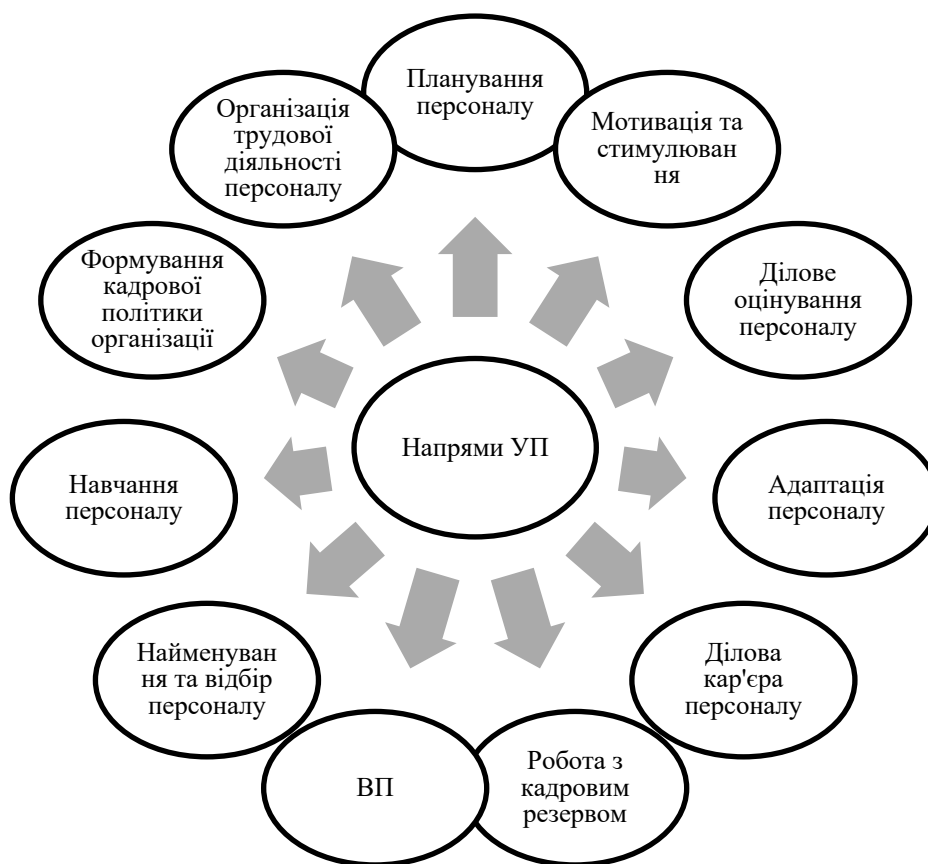


Рисунок 1.1 - Напрями управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Реалізація стратегій управління персоналом в сфері управління персоналом, яка має на меті досягнення визначеної цілі, передбачає створення відповідних підсистем. Розробка ефективної підсистеми управління персоналом вимагає детального вивчення її ключових компонентів: об'єктів та відповідних їм суб'єктів управління персоналом [33, с.28].

При будівництві цих підсистем важливо ретельно проаналізувати різні аспекти, такі як колективний договір, штатний розпис, внутрішні правила, посадові інструкції, а також накази, пов'язані з управлінням персоналом. Дослідження основних елементів підсистеми дозволяє виявити і врахувати основні об'єкти та суб'єкти управління персоналом, сприяючи формуванню

адекватного і ефективного механізму контролю за персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.



Рисунок 1.2 - Принципи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Розроблені принципи також визначають організаційні засади проведення управління персоналом та визначають напрями подальших досліджень у сфері цієї проблематики в контексті підприємства (рис.1.2). Невід'ємною складовою організаційних засад є методики реалізації управління персоналом [8]. У науковій літературі управління ефективністю використання персоналу часто розглядають як сукупність стратегічних і тактичних рішень, що визначають цілі та завдання роботи з персоналом [12, 37]. Для оцінки ефективності використання персоналу використовуються різноманітні кількісні та якісні методи, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про результати діяльності працівників і виявити резерви для вдосконалення їхньої роботи [8, 13, 17, 20].

До основних методів належать:

- коефіцієнтна оцінка, яка передбачає аналіз показників продуктивності праці, витрат на утримання персоналу, рівня плинності кадрів тощо.
- методи оцінки компетенцій, спрямовані на визначення відповідності знань, навичок і вмінь працівників вимогам посади.
- методи опитування та анкетування, що дозволяють виявити рівень задоволеності працівників умовами роботи, мотивацією та іншими аспектами.
- методи бенчмаркінгу, які передбачають порівняння результативності роботи персоналу з показниками інших організацій або галузевими стандартами [8, 14, 18, 22].

У науковій літературі існує ряд концепцій і підходів до управління ефективністю персоналу (рис.1.3).

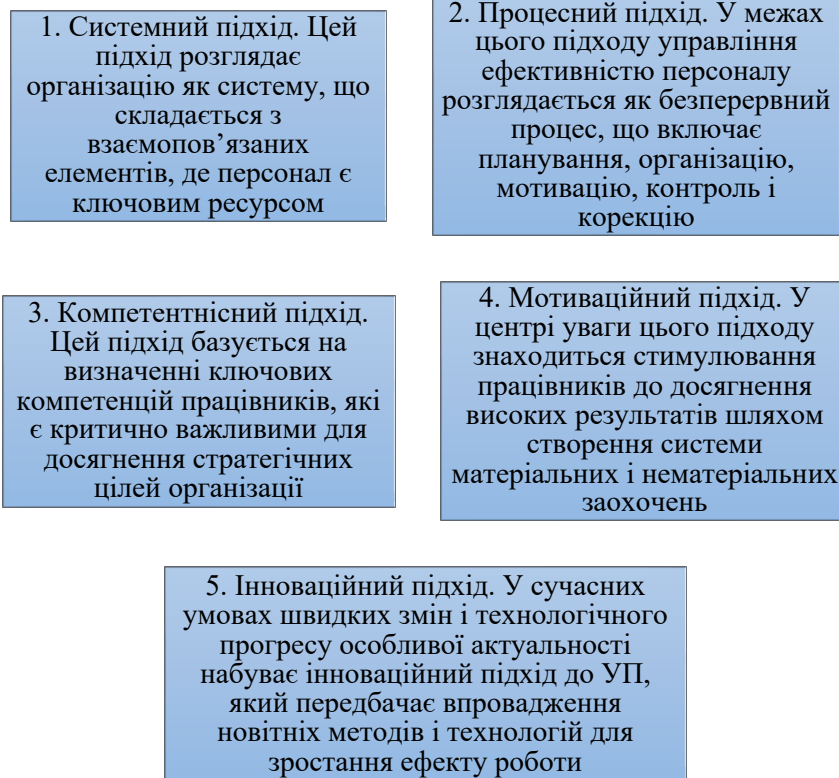


Рисунок 1.3 - Підходи до управління ефективністю персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [1, 7, 9, 21, 24, 27, 32, 36, 39, 45]

Ефективність використання персоналу залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, які можна поділити на кілька основних груп (таб. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники, що впливають на ефективність використання персоналу

Назва	Характеристика
1	2
1. Організаційні чинники	- структура управління; - корпоративна культура; - рівень автоматизації та цифровізації процесів; - система мотивації та винагороди.
2. Індивідуальні чинники	- рівень кваліфікації та компетенцій працівників; - мотивація до праці; - рівень задоволеності роботою; - стиль керівництва.
3. Зовнішні чинники	- економічна ситуація в країні та регіоні; - стан ринку праці; - соціальні та культурні особливості; - технологічні зміни.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 8, 12, 24, 44]

Наведені у таблиці чинники свідчать, що ефективність використання персоналу формується комплексною взаємодією індивідуальних, організаційних та зовнішніх факторів. Найбільших вплив мають рівень управління, мотивації працівників та умови зовнішнього середовища. Розуміння впливу цих чинників дає змогу розробляти ефективні стратегії управління персоналом, орієнтовані на максимальне використання потенціалу працівників [8, 20]. Сучасні тенденції розвитку ринку праці та технологій

ставлять нові виклики перед системою управління ефективністю персоналу [14, 16, 23]. Серед основних викликів можна виділити такі:

- необхідність адаптації до умов цифрової трансформації;
- зростання значення гнучких форм зайнятості;
- посилення конкуренції за талановитих працівників;
- зміна пріоритетів працівників у бік балансу між роботою та особистим життям [21, 29].

Водночас ці виклики відкривають нові можливості для вдосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження сучасних технологій (Big Data, штучний інтелект, автоматизація HR-процесів), розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації, а також створення умов для залучення й утримання талановитих фахівців [9, 17, 24].

Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією економіки та демографічними процесами [8, 13, 17, 20]. У цих умовах управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності організацій до зовнішніх викликів. Зокрема, вона сприяє:

1. Підвищенню конкурентоспроможності організації. Ефективна управління персоналом дозволяє залучати та утримувати найбільш кваліфікованих працівників, які здатні генерувати інноваційні ідеї та реалізовувати стратегічні цілі [23].

2. Формуванню позитивного іміджу роботодавця. Організації, які приділяють увагу розвитку персоналу та створюють сприятливі умови праці, стають привабливими для потенційних працівників і партнерів [27].

3. Мінімізації ризиків плинності кадрів. Продумана управління персоналом дозволяє зменшити витрати на підбір і навчання нових працівників, забезпечуючи стабільність трудового колективу [8, 13, 17, 20].

4. Підтримці інноваційного розвитку. У сучасних умовах інновації є ключовим фактором успіху. управління персоналом має бути орієнтована на виявлення та розвиток творчого потенціалу працівників [8].

Ефективна система управління персоналом базується на ряді принципів, які визначають її зміст і напрямки реалізації (таб.1.2.).

Таблиця 1.2 - Принципи, які визначають зміст і напрямки реалізації управління персоналом

Назва	Характеристика
1	2
Принцип стратегічної орієнтації	Управління персоналом має бути узгоджено із загальною стратегією організації та спрямоване на досягнення її довгострокових цілей
Принцип гнучкості	В умовах швидких змін на ринку праці управління персоналом повинно бути адаптивною, враховуючи нові тенденції та виклики
Принцип соціальної відповідальності	Організація має враховувати інтереси працівників, забезпечуючи їм гідну оплату праці, безпечні умови роботи та можливості для професійного зростання
Принцип інноваційності	Управління персоналом повинно стимулювати розвиток нових ідей і підтримувати прагнення працівників до самореалізації
Принцип правової відповідності	Усі аспекти управління персоналом мають відповідати чинному законодавству та етичним нормам

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 12]

Дотримання вказаних принципів управління персоналом забезпечує узгодженість кадрової політики зі стратегією підприємства, підвищує адаптивність організації до змін та сприяє ефективному використанню потенціалу працівників.

У відповідь на ці виклики організації мають адаптувати свої кадрові стратегії, впроваджуючи інноваційні підходи до управління персоналом [23]. Перспективними напрямками розвитку управління персоналом є:

- розробка програм безперервного навчання для підвищення кваліфікації працівників [17, 20].
- використання цифрових технологій для автоматизації процесів управління персоналом [22].
- впровадження гнучких форм зайнятості, які враховують потреби працівників у балансі між роботою та особистим життям [32].
- підтримка різноманітності в колективах як основи для інноваційного розвитку [14].

Управління персоналом є невід'ємною складовою ефективного управління організацією в сучасних умовах [10]. Вона визначає напрями роботи з персоналом, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечує їхній сталий розвиток у динамічному середовищі ринку праці [8, 13]. Успішна реалізація управління персоналом залежить від її відповідності стратегічним цілям організації, гнучкості, соціальної відповідальності та орієнтації на інновації.

Управління персоналом є одним із стратегічних елементів стратегічного управління організацією, що визначає її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати потужність та досягати поставлених цілей [8, 13, 17, 20]. Формування ефективної управління персоналом базується на певних принципах та підходах, які враховують специфіку діяльності організації, її цінності, місію та стратегічні пріоритети. У цьому розділі

розглядаються основні принципи та підходи до формування управління персоналом, їх значення та практичне застосування [34, 37].

Принципи управління персоналом є базисними положеннями, які визначають напрями роботи з персоналом та регулюють взаємовідносини між працівниками і роботодавцем (таб.1.3.).

Таблиця 1.3 - Принципи управління персоналом

Назва	Характеристика
1	2
Принцип відповідності стратегії організації	Управління персоналом має бути інтегрованою у загальну стратегію організації. Це означає, що всі заходи з управління персоналом повинні сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, інноваційність чи розширення ринків.
Принцип соціальної справедливості	Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності чи інших характеристик є важливим елементом сучасної управління персоналом. Це створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.
Принцип професійного розвитку	Організація повинна сприяти розвитку компетенцій своїх працівників шляхом навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для самореалізації.
Принцип гнучкості та адаптивності	Сучасний ринок праці вимагає від організацій здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це стосується як умов працевлаштування, так і механізмів управління персоналом.
Принцип відкритості та прозорості	Політика управління персоналом має бути зрозумілою для всіх працівників. Прозорість у прийнятті рішень сприяє довірі між керівництвом і персоналом.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 6, 13, 15]

Ефективне управління персоналом має бути пов'язане зі стратегією підприємства та бути спрямованим на розвиток працівників.

Формування управління персоналом базується на різних підходах, які враховують специфіку організації та її середовища [8, 13, 17, 20]. До основних підходів належать:

1. Стратегічний підхід. Передбачає довгострокове планування роботи з персоналом з урахуванням перспектив розвитку організації. У рамках цього підходу акцент робиться на прогнозуванні потреб у кадрах, розвитку талантів і формуванні кадрового резерву [23].

2. Системний підхід. Розглядає управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на досягнення єдиної мети. Цей підхід дозволяє оптимізувати всі процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами [23].

3. Ситуаційний підхід. Враховує специфіку конкретної ситуації або проблеми, що виникає в організації. Наприклад, у період економічної кризи акцент може бути зроблено на оптимізації витрат на персонал, тоді як у період зростання – на залученні нових талантів [41].

4. Інноваційний підхід. Орієнтується на впровадження новітніх технологій і методик в управління персоналом, таких як автоматизація HR-процесів, використання big data для аналізу ефективності роботи персоналу тощо [17, 20].

5. Культурологічний підхід. Зосереджується на формуванні корпоративної культури, яка об'єднує працівників навколо спільних цінностей і сприяє їхній залученості до процесу досягнення цілей організації [45].

Для забезпечення ефективності системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися низки принципів, які визначають її структуру та функціонування (таб.1.4).

Таблиця 1.4 - Принципи системи оцінювання персоналу

Назва	Характеристика
1	2
1. Об'єктивність	Оцінювання має базуватися на фактичних результатах роботи працівника та чітко визначених критеріях, а не на суб'єктивних судженнях керівника чи колег.
2. Системність	Процес оцінювання повинен бути інтегрованим у загальну систему управління організацією та враховувати всі аспекти діяльності працівника.
3. Прозорість	Працівники мають бути поінформовані про мету, критерії та процедури оцінювання, що сприятиме довірі до результатів.
4. Регулярність	Оцінювання має проводитися на постійній основі, що дозволяє своєчасно виявляти зміни в ефективності роботи працівників
5. Індивідуальний підхід	Система оцінювання повинна враховувати особливості кожного працівника, його професійний досвід, компетенції та потенціал.
6. Конфіденційність	Результати оцінювання повинні бути доступними лише для тих осіб, які безпосередньо залучені до процесу управління персоналом.
7. Орієнтація на розвиток	Основна увага має приділятися не тільки оцінці поточних результатів роботи, але й формуванню рекомендацій для подальшого професійного зростання працівників.

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 4,7,11,14]

Таким чином, принципи оцінювання персоналу визначають основні правила та підходи до управління людськими ресурсами. До них належать: гуманізм, демократичність, професіоналізм, субординація, зворотній зв'язок, ефективність і регламентованість [4, 5]. Ці принципи сприяють створенню сприятливого клімату в організації та забезпечують досягнення її стратегічних цілей [16].

Н.І. Ситник вважає, що це забезпечення правильного підходу до працівників, які виконують необхідні виробничі функції. М.Д. Виноградський розглядає оцінювання персоналу як соціально-економічну систему, яка охоплює такі завдання, як планування, розвиток персоналу, створення умов праці та регулювання трудових відносин [4, 5]. Г. Деслер визначає оцінювання персоналу як частину менеджменту, що спрямована на зростання ефекту роботи працівників в організації, а також на покращення якості їх трудового життя. А.В. Линенко трактує це поняття як комплексну систему заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок і мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства [12, 17].

Загалом, оцінювання персоналу можна розглядати як концепцію, що об'єднує принципи, методи та механізми управління людськими ресурсами. Основною ідеєю є усвідомлення значущості працівників як ключового ресурсу організації, який потребує систематичного розвитку для досягнення стратегічних завдань [1, 5, 12].

Метою оцінювання персоналу є створення умов для ефективного використання трудового потенціалу підприємства, забезпечення його професійного та соціального розвитку, а також підвищення конкурентоспроможності організації. Ця мета реалізується через низку завдань, таких як:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- максимальне використання потенціалу працівників;
- створення комфортних умов праці;
- стимулювання професійного зростання та кар'єрного розвитку;
- формування позитивного клімату в колективі.

Система оцінювання персоналу має також враховувати специфіку діяльності організації, її стратегічні цілі та обсяги виробництва. Основними напрямками діяльності в межах такої системи є планування потреб у кадрах, їх підбір, розвиток і мотивація [17].

Функції оцінювання персоналу можна умовно поділити на загальні та спеціальні. До загальних функцій належать планування, організація, мотивація та контроль виконання завдань. Спеціальні функції направи, представлені в таб.1.5.

Таблиця 1.5 - Спеціальні функції системи оцінювання персоналу

Назва	Характеристика
1	2
1. Визначення потреб у персоналі	- аналіз стратегічних потреб організації; - розробка методів розрахунку необхідної кількості працівників
2. Забезпечення персоналом	- збір та аналіз інформації про ринок праці; - відбір кандидатів з урахуванням їх професійних і особистих характеристик.
3. Використання персоналу	- оптимізація робочих місць; - адаптація нових співробітників до умов роботи; - забезпечення безпеки праці.
4. Розвиток персоналу	- планування кар'єрного зростання; - організація навчання та підвищення кваліфікації.
5. Мотивація	- розробка систем матеріального і нематеріального стимулювання; - управління конфліктами у колективі.
6. Правове та інформаційне забезпечення	- регулювання трудових відносин; - формування ефективної кадрової політики.

Джерело: систематизовано автором на основі [6, 10,13]

Отже, система оцінювання персоналу охоплює всі ключові етапи роботи з кадрами та забезпечує ефективне управління ними.

Ефективне оцінювання персоналу дозволяє підвищити рівень організації роботи, забезпечити чіткий розподіл функцій і зміцнити виконавську дисципліну. Успішне управління людськими ресурсами сприяє досягненню балансу між інтересами працівників і цілями організації [6].

Загалом, система оцінювання персоналу є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, яка дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства через оптимальне використання трудового потенціалу. Система оцінювання персоналу складається з кількох основних елементів, кожен з яких виконує конкретну функцію в процесі оцінювання (рис.1.4.)

1. Критерії оцінювання

- Це чітко визначені показники, за якими буде здійснюватися аналіз діяльності працівників. Критерії можуть включати професійні знання, навички, продуктивність, якість виконання завдань, рівень відповідальності та ініціативності.

2. Методи оцінювання

- До основних методів належать:
- - методи кількісної оцінки (наприклад, КРІ – ключові показники ефективності);
- - методи якісної оцінки (наприклад, інтерв'ю або анкетування);
- - комбіновані методи (наприклад, система 360 градусів).

3. Процедури оцінювання.

Це конкретні етапи та дії, що забезпечують реалізацію процесу оцінювання: підготовка до оцінювання, збір даних, аналіз результатів і формування висновків.

4. Інструменти оцінювання. До них належать анкети, тестові завдання, програмне забезпечення для аналізу даних тощо.

5. Учасники процесу оцінювання. До цієї категорії входять як безпосередні керівники працівників, так і незалежні експерти або HR-фахівці.

6. Зворотний зв'язок. Після завершення процесу оцінювання важливо надати працівникам детальну інформацію про результати їхньої діяльності, виявлені сильні сторони та напрями для покращення.

7. Документування результатів. Результати оцінювання мають бути зафіксовані у формі звітів або протоколів для подальшого використання в управлінських рішеннях.

Рисунок 1.4 - Елементи системи оцінювання персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 12]

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє організації вирішувати низку стратегічних завдань: підвищення продуктивності праці,

оптимізація розподілу ресурсів, розвиток компетенцій співробітників і формування сприятливого клімату в колективі. Крім того, вона є інструментом мотивації працівників і забезпечує основу для побудови системи винагороди.

Реалізація управління персоналом вимагає системного підходу до впровадження заходів із залучення, мотивації, розвитку та утримання персоналу [8, 13, 17, 20]. Основні принципи та підходи до формування управління персоналом є фундаментом для створення ефективної системи управління персоналом в організації. Дотримання принципів соціальної справедливості, професійного розвитку, гнучкості та прозорості забезпечує високий рівень мотивації працівників і сприяє їхньому залученню до досягнення стратегічних цілей організації [2, 12, 31]. Використання різних підходів – стратегічного, системного, ситуаційного, інноваційного та культурологічного – дозволяє адаптувати управління ефективністю використання персоналу до потреб конкретної організації та умов зовнішнього середовища [8, 13, 17, 20]. Реалізація цих принципів і підходів на практиці є запорукою успішного розвитку підприємства й ефективного використання його людського капіталу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання персоналу

Управління персоналом є важливим елементом стратегічного управління будь-якого підприємства, зокрема великих торговельних організацій [8, 13, 17, 20]. Враховуючи специфіку їх діяльності, яка передбачає забезпечення безперервного функціонування торговельних процесів, дотримання високих стандартів безпеки та ефективності, управління

персоналом повинна бути адаптована до потреб галузі та відповідати сучасним викликам ринку праці [12, 14, 18].

Торговельні підприємства, особливо великі, характеризуються складною структурою управління, широкою географією діяльності та високим рівнем відповідальності за якість наданих послуг. Це зумовлює необхідність формування адаптивної управління персоналом, яка враховує такі аспекти:

1. Високий рівень кваліфікації персоналу. Для забезпечення безпеки та ефективності торговельних операцій потрібні висококваліфіковані фахівці. Це стосується не лише водіїв чи операторів, але й технічного персоналу, логістів, диспетчерів та управлінців [23].

2. Стабільність і надійність кадрів. У торговельній галузі важливо забезпечити низький рівень плинності кадрів, оскільки втрата кваліфікованих працівників може негативно вплинути на виробничі процеси. Для цього підприємства впроваджують програми лояльності, соціальні пакети та інші заходи для утримання ключового персоналу [34].

3. Особливості регіональної зайнятості. Торговельні підприємства часто діють у різних регіонах, що вимагає врахування місцевих особливостей ринку праці. Наприклад, у віддалених регіонах може бути дефіцит кваліфікованих кадрів, що потребує додаткових заходів для їх залучення [8, 13].

4. Технологічні виклики. Швидкий розвиток технологій у торговельній галузі (автоматизація процесів, впровадження систем CRM, електронного документообігу тощо) вимагає від працівників постійного оновлення знань і навичок. Це створює додатковий тиск на систему управління персоналом [8, 13, 17, 20].

Ефективне управління персоналом передбачає не лише виконання адміністративних функцій, але й стратегічний підхід до розвитку людського капіталу. Це включає планування потреб у кадрах, мотивацію співробітників, розвиток їхніх професійних компетенцій та створення сприятливого робочого середовища.

Попри важливість кадрового менеджменту, багато торговельних підприємств стикаються з низкою проблем, які знижують ефективність управління персоналом [4, 16, 21]. Низький рівень використання сучасних технологій управління персоналом [4, 16, 21]. У деяких компаніях досі переважають застарілі методи адміністрування, що не відповідають вимогам сучасного ринку. Для покращення організації роботи персоналу у торговельних підприємствах необхідно впроваджувати сучасні підходи та інструменти, що відповідають специфіці галузі. Важливо створити умови, за яких співробітники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів. Це може включати матеріальне стимулювання (бонуси, премії), а також нематеріальні чинники (визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту). Регулярне проведення тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і їхньої залученості до діяльності компанії [4, 16, 21]. Впровадження HRM-систем дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, зокрема рекрутинг, облік робочого часу, оцінку ефективності роботи співробітників тощо.

Позитивна атмосфера в колективі та зрозумілі принципи роботи компанії сприяють кращій взаємодії між працівниками та керівництвом [23, 34]. Проведення регулярного аналізу ефективності роботи персоналу. Оцінка результативності працівників дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони в організації роботи та коригувати стратегію управління.

Лідерство відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління персоналом. Керівники повинні бути не лише адміністраторами, але й наставниками, які здатні надихати колектив на досягнення спільних цілей. Ефективний лідер:

- забезпечує відкриту комунікацію в команді [4, 16, 21].
- створює умови для професійного розвитку кожного співробітника.
- підтримує інноваційні ініціативи.
- надає зворотний зв'язок і допомагає вирішувати конфліктні ситуації.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі практичні рекомендації для зростання ефекту управління персоналом у торговельних підприємствах:

1. Впроваджувати адаптаційні програми для нових співробітників з метою швидкої інтеграції в робочий процес [34].
2. Розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного працівника з урахуванням його компетенцій та кар'єрних амбіцій [45].
3. Регулярно проводити опитування задоволеності працівників умовами праці та враховувати їхні побажання при розробці кадрової політики.
4. Залучати зовнішніх експертів для проведення тренінгів з розвитку soft skills, які є критично важливими у сфері торгівлі [4, 16, 21].
5. Створювати умови для гнучкого графіка роботи або часткової віддаленої зайнятості для підвищення рівня задоволеності співробітників.

Результативність роботи персоналу є ключовим чинником успішної діяльності торговельних підприємств в умовах сучасної конкуренції. Впровадження системного підходу до мотивації, навчання та розвитку співробітників, а також використання сучасних технологій дозволить значно підвищити продуктивність праці та забезпечити довгострокову потужність компанії. Крім того, підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства дозволяє покращити внутрішню комунікацію та координацію робочих процесів. Своєчасне реагування на потреби персоналу також сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Лідерство керівників і формування позитивної корпоративної культури є важливими елементами цього процесу, які сприяють створенню згуртованого та мотивованого колективу. Водночас ефективна робота персоналу значною мірою залежить від організації внутрішньої взаємодії між працівниками та підтримки їх професійного розвитку. [4, 16, 21].

Реалізація управління персоналом у торговельних підприємствах стикається з рядом проблем, представлених в таб.1.6.

Таблиця 1.6 - Проблеми, що виникають у великих торговельних підприємствах при реалізації управління персоналом

Назва	Характеристика
1	2
Дефіцит кваліфікованих кадрів	На ринку праці спостерігається нестача фахівців із досвідом роботи в торговельній галузі. Це вимагає від підприємств активного залучення молодих спеціалістів та створення умов для їх професійного зростання.
Високий рівень конкуренції за таланти	Великі транспортні компанії змушені конкурувати за талановитих працівників не лише між собою, але й із представниками інших галузей.
Адаптація до змін у законодавстві	Регулювання у сфері торгівлі постійно змінюється, що вимагає оперативної адаптації управління персоналом до нових умов.
Психологічний тиск на працівників	Робота в торговельній галузі часто пов'язана зі стресом через високу відповідальність і необхідність дотримання жорстких графіків. Це потребує впровадження програм підтримки психологічного здоров'я персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 16, 21].

На підприємствах виникає ряд проблем у сфері управління персоналом, що потребують своєчасного вирішення.

Для зростання ефекту управління персоналом у торговельних підприємствах рекомендується:

1. Розробити довгострокову стратегію розвитку персоналу з акцентом на професійне навчання та перепідготовку [7].
2. Впроваджувати сучасні технології для автоматизації процесів управління персоналом [1, 3].

3. Посилити співпрацю з профільними навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів [2, 5].

4. Створити програми мотивації та утримання стратегічних працівників, зокрема через забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та соціальних гарантій [8].

5. Запровадити програми підтримки психологічного здоров'я для запобігання професійному вигоранню [22, 34, 46].

У процесі оцінювання ефективності використання персоналу підприємства доцільно застосовувати систему кількісних показників, які дозволяють об'єктивно визначити результативність трудової діяльності та рівень використання трудових ресурсів.

До основних показників оцінки ефективності використання персоналу належать:

1. Продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одного працівника:

$$ПП = \frac{B}{Чс} \quad (1.1)$$

Де:

B – обсяг виробленої продукції виручка, грн;

Чс – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Даний показник дозволяє оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

2. Рентабельність праці що відображає рівень прибутковості трудових ресурсів:

$$РП = \frac{П}{Чс} \quad (1.2)$$

Де:

П – прибуток підприємства, грн;

Чс – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

3. Коефіцієнт плинності кадрів, який визначає рівень стабільності трудового колективу:

$$K_{ПЛ} = \frac{Ч_{ЗВ}}{Ч_{с}} \quad (1.3)$$

Де:

Чзв – кількість звільнених працівників за період, осіб;

Чс – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Зростання даного показника свідчить про нестабільність кадрового складу підприємства.

4. Коефіцієнт використання робочого часу, що характеризує ефективність використання фонду робочого часу:

$$K_{ч} = \frac{T_{ф}}{T_{пл}} \quad (1.4)$$

Де:

Тф — фактично відпрацьований час;

Тпл — плановий фонд робочого часу;

Даний показник дозволяє оцінити рівень організації праці на підприємстві.

Тому, застосування наведених показників дає можливість комплексно оцінити ефективність використання персоналу підприємства.

Таким чином, управління персоналом підприємств є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу та врахування специфіки галузі [8, 13, 17, 20]. Успішна реалізація управління персоналом можлива лише за умови інтеграції сучасних технологій, інвестицій у розвиток працівників та створення сприятливого робочого середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності

ТОВ «ІМПЛАНТІКС» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке функціонує на ринку фармацевтичної оптової торгівлі [5]. Основною місією підприємства є забезпечення закладів охорони здоров'я та аптечних мереж якісними, безпечними й сертифікованими лікарськими засобами та виробами медичного призначення. Юридична адреса компанії: місто Київ, вул. Преображенська, буд. 23, п. 50 [1, 3]. Компанія має приватну форму власності і не перебуває в процесі припинення своєї діяльності [4, 11].

Для оцінки бізнес-моделі підприємства було побудовано Lean Canvas, що дозволяє визначити ключові аспекти діяльності компанії (таб.2.1).

Lean Canvas дозволяє комплексно оцінити бізнес-модель підприємства, виявити проблеми та визначити шляхи їх вирішення для підвищення конкурентоспроможності [8, 13, 17, 20].

Організаційна структура підприємства є лінійною, що дозволяє забезпечити ефективне управління та оперативність прийняття рішень. Загальне управління здійснює директор, який підпорядковується загальним зборам учасників товариства [8, 13, 17, 20]. Така структура сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та забезпеченню високого рівня координації між працівниками [4, 8]. Діяльність підприємства також характеризується гнучкістю в прийнятті рішень та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1 – Lean Canvas бізнес-моделі ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Проблеми	Рішення	Унікальна ціннісна пропозиція	Конкурентна перевага	Цільова аудиторія
Перебої у постачанні фармпродукції Високі закупівельні ціни Потреба у швидкій доставці Жорсткі вимоги до зберігання	Прямі контракти з виробниками Формування оптимального складського запасу Оперативна доставка по Києву та області	Надійний локальний постачальник фармацевтичної продукції з	Гнучкість малого підприємства (3 працівники) Локальна логістика (м. Київ)	Аптечні мережі Приватні клініки Стоматологічні кабінети Медичні центри
	Дотримання стандартів GDP	Гарантією якості, швидкою доставкою та індивідуальним підходом	Низькі адміністративні витрати Персоналізований сервіс	
	Ключові показники Обсяг продажів (тис. грн) Кількість постійних клієнтів Середній чек Швидкість доставки Рівень повторних замовлень		Канали Прямі продажі (телефон, зустрічі) Онлайн-комунікація (email, сайт) Партнерські угоди Ділові рекомендації Конференції Тендери	
Структура витрат Закупівля товару Оренда складу Логістика Заробітна плата		Структура доходів Оптова реалізація фармпродукції Торговельна націнка Довгострокові контракти		

Джерело: виконано автором

Сформована бізнес-модель відображає ключові проблеми, способи їх вирішення та джерела формування доходів, та це формує цілісне бачення діяльності підприємства.

Підприємство орієнтоване на високий рівень якості послуг, що забезпечується завдяки професійній команді фахівців, інноваційним підходам до роботи та ефективному управлінню ресурсами [8, 21, 44].

Проведемо аналіз системи управління рухом персоналу на підприємстві, зосереджуючись на вивченні чисельності та структури персоналу. Наша мета - визначити зміни, що відбулися протягом досліджуваного періоду з 2024 по 2025 роки [22].

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС», осіб

Показник	2024	2025
1	2	3
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	3	3
Керівники	1	1
Робітники	1	1
ІТР та службовці	1	1

Джерело: виконано автором

Чисельність та структура персоналу підприємства протягом аналізованого періоду залишаються стабільними, що свідчить про відсутність кадрових змін.

Для оцінки змін чисельності персоналу та його структури було проаналізовано середньооблікову чисельність працівників підприємства, а також розподіл персоналу за категоріями. Згідно з даними таблиці 2.2, чисельність працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС» протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною та становила 3 особи. [34].

Як видно з таблиці, структура персоналу також залишалася незмінною протягом аналізованого періоду. Вона включає три основні категорії: керівники, робітники, а також інженерно-технічні працівники (ІТР) і

службовці. Кожна з цих категорій представлена одним працівником [8, 13, 17, 45].

Стабільна чисельність персоналу свідчить про відсутність суттєвих змін у масштабах діяльності підприємства або про оптимальність існуючої структури штату для виконання покладених завдань [46]. Проте для більш детального розуміння ефективності використання трудових ресурсів необхідно врахувати такі аспекти:

- продуктивність праці: визначення обсягу виконаних робіт у розрахунку на одного працівника.
- рівень кваліфікації персоналу: оцінка відповідності знань і навичок працівників сучасним вимогам ринку.
- рівень плинності кадрів: аналіз стабільності кадрового складу.
- рівень завантаженості працівників: оцінка розподілу робочого часу та навантаження [8, 13, 17].

Таблиця 2.3 - Склад працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС» за трудовим стажем, осіб

Показник стажу	2024	2025
1	2	3
До 5	3	3
від 5 до 10	0	0
від 10 до 15	0	0
Всього	3	3

Джерело: за матеріалами підприємства

На основі аналізу можна зробити висновок, що збереження стабільної чисельності персоналу при незмінній структурі є показником певної стабільності в діяльності підприємства [8, 13, 17]. Однак, враховуючи

невелику кількість співробітників, важливо забезпечити їх максимальну ефективність і багатофункціональність [1, 5].

Для підвищення ефективності використання персоналу підприємства на підприємстві ТОВ «ІМПЛАНТІКС» доцільно реалізувати такі заходи:

1. Підвищення кваліфікації персоналу: організація тренінгів та навчальних програм для підвищення професійного рівня працівників.
2. Оптимізація процесів управління: впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управлінських процесів.
3. Розширення функціональних обов'язків: розвиток багатофункціональності працівників для забезпечення гнучкості у виконанні виробничих завдань.
4. Моніторинг продуктивності праці: регулярний аналіз показників продуктивності та впровадження стимулюючих механізмів для працівників [8, 25].
5. Залучення додаткових кадрів (при зростанні обсягів робіт): у разі розширення діяльності підприємства необхідно передбачити створення нових робочих місць [23].

Аналіз основних показників ефективності використання персоналу за останні два роки показав стабільність чисельності та структури працівників [11, 43].

З метою оцінки рівня задоволеності персоналу трудовою діяльністю та його соціальних аспектів, проведено анкетування серед працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Всього в дослідженні взяли участь всі 3 співробітники, представляючи різні вікові категорії [21].

Анкета включає питання про сприйняття взаємин у колективі, оцінку ставлення підприємства до організації відпочинку та побуту працівників, а також можливості підвищення кваліфікації через професійні навчання та тренінги [8, 13, 17]. Результати анкетування нададуть інформацію для

подальшого вдосконалення системи управління персоналом, спрямованого на підвищення задоволеності працівників та ефективності їхньої трудової діяльності на підприємстві [24].

В анкеті, проведеній серед працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС», було виявлено деякі ключові аспекти щодо задоволеності праці та факторів, що впливають на їхню мотивацію (додаток А) [8, 13, 17].

Зокрема, частина працівників зазначила потребу в покращенні окремих аспектів трудової діяльності. Найбільш важливими мотивами для працівників виявилися можливість реалізації своїх індивідуальних особливостей та професійних навиків, а також значимість виконуваної роботи. Взаємовідносини в колективі виявилися найбільш вагомим фактором для підтримки мотивації працівників [20, 21]. Також, результати дослідження показали наявність можливостей для подальшого підвищення рівня задоволеності соціальних потреб працівників. Це свідчить про доцільність удосконалення системи мотивації праці, зокрема шляхом розвитку позитивної взаємодії в колективі, підтримки професійного розвитку та створення умов для самореалізації працівників [18, 22].

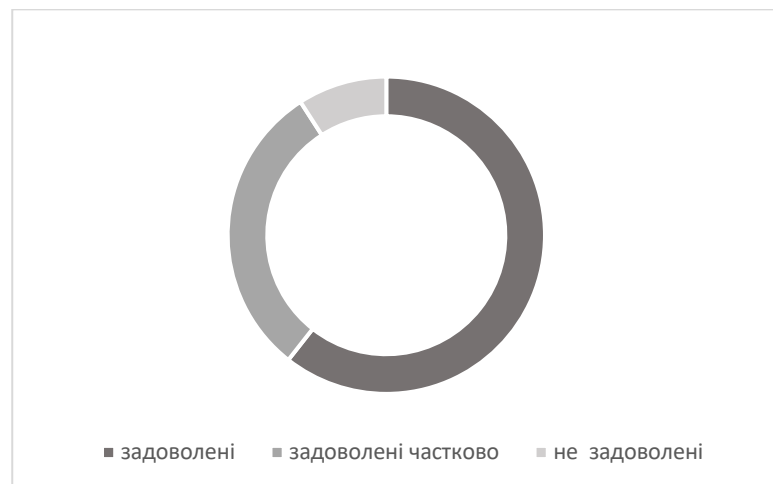


Рисунок 2.1 - Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників підприємства ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Джерело: виконано автором

Був проведений аналіз інформації за функціональними блоками у компанії ТОВ «ІМПЛАНТІКС», а також надана оцінка задоволеності працівників за різними аспектами соціально-виробничої ситуації (рисунок 2.1) [8, 13, 17]. У таблиці 2.4 наведено оцінки задоволеності працівників їхньою трудовою діяльністю.

Таблиця 2.4- Задоволеність трудовою діяльністю ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Питання	Кількість опитаних, %
1	2
Повністю задоволені	
- реалізацією своїх індивідуальних особливостей і професійних навиків	66,6
- підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації	66,6
- виконувана робота	66,6
Задоволені частково	
- взаємовідносинами в колективі	33,3
- відношення підприємства до соціальних потреб працівників і санітарно-гігієнічними умовам праці	33,3
- станом технічного оснащення і постачання	33,3

Джерело: виконано автором

Як видно із таблиці, працівники загалом задоволені умовами праці, однак є окремі аспекти, що потребують покращення.

Результати опитування щодо управління персоналом наведені у таблиці 2.5 та на рисунку 2.2, які відображають рівень задоволеності працівників процесі реалізації їхніх індивідуальних особливостей, професіоналізму та інших аспектів [4, 14, 29].

Таблиця 2.5 Задоволеність управління персоналом трудової діяльності
ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Питання	Кількість опитаних, %
1	2
Повністю задоволені	
- реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навичок	66,6
- підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації	66,6
Задоволені частково	
- взаємовідносинами в колективі	33,3
- станом технічного оснащення і постачання	33,3
Не задоволені	
- санітарно-гігієнічними умовами праці	33,3
- відношення підприємства до соціальних потреб працівників	33,3
- станом технічного оснащення	33,3

Джерело: виконано автором

Незадоволеність трудовою діяльністю проявляється у таких аспектах, як стан технічного оснащення (33,3%) і взаємини в колективі (33,3%) [8, 13, 17]. Аналізуючи отримані результати, можна взагалі констатувати, що співробітники ТОВ «ІМПЛАНТІКС» в цілому задоволені своєю трудовою діяльністю, але водночас важливими аспектами залишаються питання підвищення мотивації та поліпшення співпраці між підприємством і персоналом, що залишаються актуальними і на сьогоднішній день. Це свідчить про необхідність удосконалення стратегій мотивації та вдосконалення комунікаційних практик для забезпечення більш ефективного та задовільного трудового середовища [23, 34, 37].

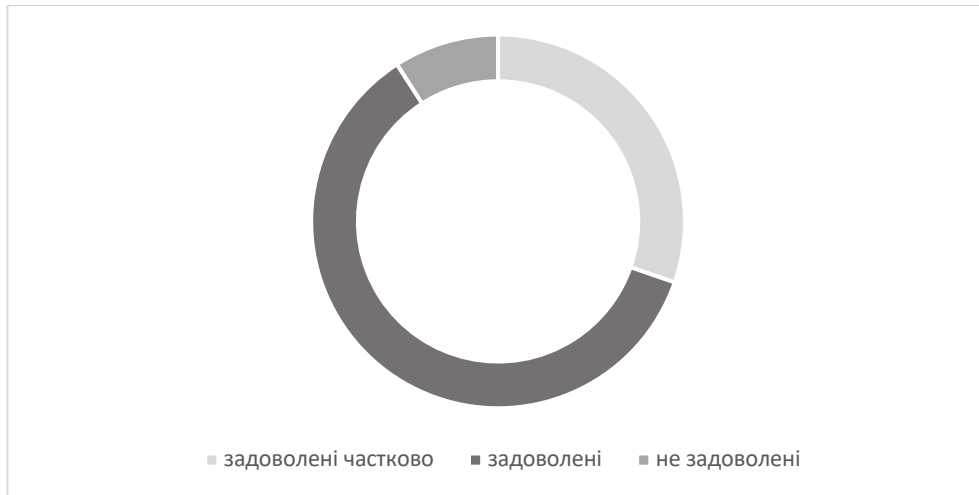


Рисунок 2.2 - Ступінь задоволеності блоку по управлінню персоналом
робітниками на підприємстві ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Джерело: виконано автором

Отже, система управління персоналом ТОВ «ІМПЛАНТІКС» пристосовується відповідно до стратегії підприємства та має на меті забезпечити ефективне управління персоналом для досягнення цілей різних підрозділів [5]. У кадровій політиці ТОВ «ІМПЛАНТІКС» існують певні недоліки, серед яких особливо важливою є проблема незадоволеності працівників трудовою діяльністю [8, 13, 17]. Ця проблема вказує на потребу удосконалення підходів до управління персоналом та залученням працівників до реалізації стратегічних завдань компанії [9]. Для вирішення цієї проблеми можуть бути розглянуті різні підходи, включаючи поліпшення умов праці, розвиток системи мотивації та здійснення регулярного моніторингу і оцінки задоволеності працівників.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та оцінювання ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «ІМПЛАНТІКС» за період із 2024 по 2025 роки свідчать про певні позитивні зміни в діяльності підприємства: зростання виручки від реалізації продукції та вихід на прибутковість у другому періоді дослідження [29]. Однак низькі показники ліквідності та платоспроможності свідчать про необхідність удосконалення політики управління капіталом і фінансами [8, 13, 17].

Оцінка структури капіталу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» була проведена на основі показників, представлених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Показники	2024 (коеф./ тис грн)	2025 (коеф./ тис грн)
1	2	3
1. Коефіцієнт автономії	-	0,17
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	-	0,17
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-
4. Коефіцієнт структури капіталу	-	5,06
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,41	0,2
6. Власні оборотні кошти	-8,3	-170,9
7. Чисті оборотні кошти	-8,3	-170,9
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,69	-0,01
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-	-0,06

Джерело: виконано автором

Отже, наведені показники свідчать про низький рівень фінансової стійкості підприємства та недостатню забезпеченість власними коштами.

Результати свідчать про певні труднощі у формуванні стабільної фінансової бази:

1. Коефіцієнт автономії у 2025 році склав лише 0,17, що вказує на низький рівень фінансової незалежності підприємства [11]. Коефіцієнт перманентного капіталу також дорівнює 0,17, що свідчить про недостатню частку довгострокового капіталу у структурі фінансування [8, 13, 17, 20].

3. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс із негативного значення -0,41 у 2024 році до 0,2 у 2025 році, що є позитивною динамікою, але все ще свідчить про нестабільну фінансову позицію [14].

Таким чином, структура капіталу підприємства потребує оптимізації з метою підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової платоспроможності [12].

Таблиця 2.7 - Баланс ліквідності ТОВ «ІМПЛАНТІКС», тис.грн

Показники	2024	2025
1	2	3
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	1	1 599
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	7	2 323
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	4	10 087
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	0	2 974
ВАЛЮТА БАЛАНСУ (А1+А2+А3+А4)	12	16 983
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	20	13 885
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	0	296

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
7. Довгострокові кредити і позики ПЗ, тис.грн. (р.1595)	0	0
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	(8)	2 803
ВАЛЮТА БАЛАНСУ (П1+П2+П3+П4)	12	16 983
A1 – П1	(19)	(12 285)
A2 – П2	7	2 027
A3 – П3	4	10 087
П4 – А4	(8)	(171)

Джерело: виконано автором

Підприємство має проблеми з ліквідністю та не здатне своєчасно покривати поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» (таблиця 2.7) виявив, що середньоліквідні активи (A2) також збільшилися з 7 тис. грн до 2 323 тис. грн, що вказує на розширення оборотного капіталу [23]. Зобов'язання П1 (найбільш термінові пасиви) зменшилися з 20 тис. грн у 2024 році до 13 885 тис. грн у 2025 році, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності. Це свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства та ефективніше управління оборотними ресурсами[43].

Попри покращення окремих показників ліквідності, загальний баланс ліквідності залишається негативним: A1–П1 у 2025 році становить -12 285 тис. грн, що свідчить про значний дефіцит найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань [8, 13, 17].

Таблиця 2.8- Показники ліквідності ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Показники	2024	2025
1	2	3
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,064	0,113
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,404	0,277
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,591	0,988
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,591	1,198

Джерело: виконано автором

На основі даних таблиці 2.8 було проаналізовано основні коефіцієнти ліквідності ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,064 у 2024 році до 0,113 у 2025 році, що вказує на незначне покращення здатності підприємства швидко погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів [8, 13, 17]. Коефіцієнт загальної платоспроможності демонструє можливість підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок загальної суми активів [8, 13, 17].

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності та доходності ТОВ «ІМПЛАНТІКС», тис.грн

№	Показники	2024	2025
1	2	3	4
1	Виручка від реалізації продукції	51	50 088
2	Чистий прибуток (збиток)	(108)	2 811
3	Середньорічна величина активів	6	8 498
4	Середньорічна величина основних засобів	0	1 487
5	Середньорічна величина оборотних активів	6	7 011
6	Середньорічна величина запасів	2	5 046
7	Середньорічна величина матеріальних оборотних активів	1,9	5 046

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
8	Середньорічна величина поточної ДЗ	0	717
9	Середньорічна величина ВК	(4)	1 397
10	Продуктивність (грн./грн.):		
	активів	8	6
	основних засобів (фондовіддача)	-	34
	операційного капіталу (2)	8	6
	ВК	(12)	36
11	Швидкість обороту (днів) (4):		
	оборотних активів	43	50
	запасів	14	36
	матеріальних оборотних активів	14	36
	поточної ДЗ	0	5
12	Чистий прибуток на 1 грн.:		
	активів	(18)	0
	основних засобів	-	2
	оборотних активів	(18)	0
	ВК	26	2
	виручки	(2)	0

Джерело: виконано автором

У 2025 році спостерігається фінансове покращення але рівень ділової активності все ще є нестабільним.

Динаміка показників ділової активності та доходності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» наведена у таблиці 2.9:

1. Виручка від реалізації продукції зросла з 51 тис. грн у 2024 році до 50 088 тис. грн у 2025 році, що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації.

2. Чистий прибуток у 2024 році був від'ємним (-108 тис. грн), однак у 2025 році підприємство вийшло на прибутковість із показником у розмірі 2 811 тис. грн [4, 21].

3. Показник продуктивності активів знизився з 8 до 6 грн/грн, що може бути пов'язано зі збільшенням середньорічної величини активів без відповідного підвищення ефективності їх використання [22].

4. Фондовіддача основних засобів у 2025 році становила 34 грн/грн, що демонструє високу ефективність використання основних засобів [24].

5. Швидкість обороту запасів і матеріальних оборотних активів погіршилася: середній період обертання зріс із 14 днів у 2024 році до 36 днів у 2025 році [27]. Виручка залишалася на низькому рівні та коливалася від -2% у 2024 році до нульового значення в наступному періоді [28].

Основними проблемами залишаються дефіцит власних оборотних коштів і низький рівень фінансової незалежності підприємства, що створює ризики для його довгострокової стабільності. Підприємству необхідно впровадити заходи для оптимізації структури капіталу, підвищення оборотності активів і забезпечення належного рівня рентабельності продажів для зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку [4, 9, 11].

ТОВ «ІМПЛАНТІКС» є перспективним гравцем на ринку оптової торгівлі фармацевтичною продукцією завдяки своїм сильним сторонам, таким як гнучкість, локальна логістика та персоналізований підхід до клієнтів [8, 13, 17]. Однак для ефективного розвитку необхідно враховувати загрози зовнішнього середовища, такі як висока конкуренція та залежність від постачальників, а також працювати над усуненням внутрішніх слабких сторін, зокрема шляхом інвестування в автоматизацію процесів і диверсифікацію джерел постачання. Крім того, важливим фактором подальшого розвитку підприємства залишається підвищення ефективності використання ресурсів та удосконалення організації внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства

Для усунення проблем, пов'язаних із застарілими підходами до управління персоналом, недостатнім рівнем фінансування програм розвитку працівників, а також недостатньо ефективною комунікацією між керівництвом і персоналом, було сформовано комплекс рекомендацій [8, 13, 17].

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства [5, 7, 11]. Структура персоналу підприємства залишається стабільною протягом двох років. Загальна чисельність офіційно працевлаштованих працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС» становить три особи (за офіційною фінансовою звітністю), з яких один працівник належить до категорії керівників, один – до робітників, і один – до інженерно-технічних працівників (ІТР) та службовців [15]. Відсутність змін у структурі персоналу може свідчити про стабільність функціонування підприємства, але водночас вказує на обмежені можливості для масштабування бізнесу або розширення його діяльності [21]. Ефективність використання персоналу визначається через аналіз продуктивності праці, рівня завантаженості працівників та їх внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства [24]. Невелика чисельність офіційно зареєстрованих працівників ТОВ «ІМПЛАНТІКС» свідчить про багатофункціональність персоналу та можливе залучення окремих послуг або позаштатної співпраці, що є

поширеним явищем для малих підприємств. [8, 13, 17]. Водночас відсутність змін у кількісних показниках може свідчити про обмежений розвиток підприємства або недостатнє використання потенціалу ринку. Для ефективності використання персоналу доцільно провести додатковий аналіз завантаженості кожного працівника, а також оцінити можливість автоматизації певних процесів, які не потребують високої кваліфікації [22, 27].

На сучасному етапі функціонування ТОВ «ІМПЛАНТІКС» виявлено низку проблем у системі управління персоналом, що значно обмежують потенціал ефективного розвитку підприємства. Основними викликами є:

1. Відсутність формалізованої структури управління, що спричиняє нечітке розподілення обов'язків між працівниками, ускладнює координацію процесів та може призвести до дублювання функцій.

2. Використання аутсорсингу без системи управління, що створює ризики неефективного виконання завдань через недостатній контроль якості послуг [24].

3. Відсутність автоматизованих інструментів оцінювання ефективності працівників, зокрема КРІ-показників, через що ускладнюється об'єктивна оцінка внеску персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Слабка координація процесів, яка може спричинити зниження продуктивності та збільшення витрат [31, 36].

5. Ризик перевантаження персоналу у разі зростання обсягів діяльності, що негативно впливає на якість виконання завдань і загальну продуктивність.

Ці проблеми вимагають серйозного і своєчасного підходу до їх вирішення, враховуючи специфіку діяльності підприємства та його поточні ресурси [24]. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ІМПЛАНТІКС» необхідно впровадити практичні та реалістичні заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, покращення якості роботи та скорочення часу виконання задач. Основними цілями бізнес-пропозиції є:

- впровадження економічно обґрунтованих заходів, спрямованих на оптимізацію адміністративно-операційних процесів та скорочення непродуктивних витрат підприємства.- фокус на продуктивності: підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок оптимізації процесів.

- зниження витрат: раціоналізація ресурсів шляхом автоматизації рутинних процесів і впровадження ефективних управлінських рішень [3, 17].

- покращення якості роботи: забезпечення високого рівня виконання завдань через системний підхід до мотивації та навчання персоналу [2, 14].

- скорочення часу виконання задач: впровадження інструментів для оптимізації робочих процесів [24].

З урахуванням невеликої чисельності персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» та необхідності оптимізації адміністративно-операційних процесів, основний акцент бізнес-пропозиції спрямований на впровадження HRM-системи, яка дозволить автоматизувати частину кадрових та організаційних функцій, покращити координацію роботи персоналу, знизити частку ручної обробки внутрішньої документації та підвищити ефективність управління підприємством.

На основі проведеного аналізу пропонується реалізувати наступні заходи для ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» (таб.3.1)

Таблиця 3.1 - Запропоновані заходи для підвищення ефективності використання персоналу

Напрямок	Захід	Сутність
1	2	3
Організаційні заходи	Розробка формалізованої	Визначити чіткі обов'язки та відповідальність для кожного працівника, що дозволить уникнути плутанини та покращити координацію

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Використання KPI-модулів у HRM-системі	Використання функціоналу HRM-системи для моніторингу ефективності працівників та контролю виконання поставлених завдань.
	Налагодження внутрішньої взаємодії між працівниками	Запровадити внутрішню платформу для комунікації між працівниками та керівництвом з метою покращення обміну інформацією та координації робочих процесів..
Технологічні заходи	Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-системи HURMA для автоматизації кадрового обліку, внутрішнього документообігу, контролю виконання завдань, використання KPI-модулів та координації роботи персоналу. Реалізація заходу дозволить знизити адміністративне навантаження, скоротити частку ручної обробки інформації та підвищити ефективність управління персоналом. Орієнтовні витрати на впровадження системи становлять 67 тис. грн і плануються до покриття за рахунок грантового фінансування. Річні витрати на підтримку та обслуговування системи складатимуть близько 60 тис. грн.
Мотиваційні заходи	Удосконалення системи матеріального стимулювання	Використання елементів матеріального стимулювання працівників залежно від результатів виконання поставлених завдань.
	Програми кар'єрного зростання	Створення умов для професійного розвитку працівників і підвищення їх мотивації до роботи в компанії. Для навчання персоналу планується використання онлайн-платформ Prometheus, Coursera та Дія.Освіта

Джерело: Розроблено автором

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне покращення системи управління персоналом.

Таблиця 3.1 відображає основні напрями підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТИКС» з урахуванням особливостей діяльності підприємства та наявних організаційних ресурсів. Запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення управління персоналом, а й на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства загалом.

Організаційні заходи передбачають удосконалення структури управління та покращення внутрішньої координації роботи працівників. Для малого підприємства, де працівники одночасно виконують декілька функцій, важливим є чітке визначення обов'язків та відповідальності кожного працівника. Це дозволить уникнути дублювання функцій, покращити взаємодію між працівниками та підвищити ефективність виконання поточних завдань. Крім того, покращення внутрішньої комунікації сприятиме більш оперативному обміну інформацією та швидшому прийняттю управлінських рішень.

Технологічні заходи пов'язані із впровадженням HRM-системи HURMA для автоматизації HR-процесів. Використання системи дозволить автоматизувати кадровий облік, внутрішній документообіг, контроль виконання завдань та використання KPI-модулів для оцінювання результативності працівників. Для підприємства це має важливе значення, оскільки автоматизація окремих адміністративних процесів дозволить зменшити частку ручної обробки інформації, скоротити адміністративне навантаження та більш ефективно використовувати трудові ресурси. Важливою перевагою є також те, що витрати на впровадження системи планується покрити за рахунок грантового фінансування, що дозволить підприємству уникнути значного одноразового фінансового навантаження. Особливу увагу при розробці заходів було приділено практичності їх застосування в умовах діяльності підприємства.

Мотиваційні заходи спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи та підтримку їх професійного розвитку. Використання елементів матеріального стимулювання залежно від результатів виконання поставлених завдань сприятиме підвищенню відповідальності працівників та їх залученості до діяльності підприємства. Водночас створення умов для професійного розвитку та використання сучасних онлайн-платформ для навчання дозволить працівникам підвищувати рівень професійних компетенцій без значних додаткових витрат для підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких позитивних змін:

1. Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок оптимізації функціональних обов'язків, автоматизації HR-процесів та використання KPI-модулів у HRM-системі [23,44].
2. Скорочення адміністративно-операційних витрат шляхом автоматизації кадрового обліку, внутрішнього документообігу та окремих рутинних процесів управління персоналом [37,39].
3. Покращення якості виконання роботи завдяки використанню сучасних HR-інструментів, професійному розвитку працівників та покращенню внутрішньої координації.
4. Скорочення часу виконання поточних завдань у результаті оптимізації внутрішніх процесів та зменшення частки ручної обробки інформації [31].

Розроблена бізнес-пропозиція враховує особливості діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС», масштаби підприємства та наявні організаційні ресурси. Реалізація організаційних, технологічних та мотиваційних заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації внутрішніх процесів та більш раціональному використанню трудових ресурсів підприємства [23, 44].

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства

Ефективне управління кадровими ресурсами є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення результативності діяльності. Аналіз поточного стану управління процесами в ТОВ «ІМПЛАНТІКС» виявив ряд критичних проблем, які негативно впливають на продуктивність та стійкість підприємства в умовах зростання обсягів діяльності. Основними проблемами є:

1. Відсутність формалізованої структури: відсутність чітко визначених ролей і відповідальності серед працівників призводить до дублювання функцій, нераціонального використання часу та ресурсів.

2. Використання аутсорсингу без системи управління: залучення зовнішніх фахівців без належного контролю та координації знижує ефективність виконання задач [8, 13, 17].

3. Недостатній рівень використання інструментів оцінювання ефективності працівників, зокрема KPI-показників у межах HR-управління, що ускладнює контроль результативності роботи персоналу. [8, 13, 17].

4. Слабка координація процесів: недостатній рівень внутрішньої координації робочих процесів призводить до затримок у виконанні задач і зниження якості послуг.

5. Ризик перевантаження персоналу при зростанні обсягів діяльності: відсутність системи управління ресурсами створює загрозу надмірного навантаження на працівників, що може призвести до зниження продуктивності та якості виконання завдань.

Для усунення виявлених проблем пропонується реалізація заходів, спрямованих на оптимізацію адміністративно-операційних процесів, автоматизацію HR-функцій та підвищення ефективності використання персоналу підприємства. (таб.3.2).

Таблиця 3.2 – Механізм реалізації нововведень по покращенню використання кадрів

Назва 1	Характеристика 2
1. Формалізація структури організації	- задача: розробка чіткої організаційної структури з визначенням ролей та відповідальності кожного працівника. - реалізація: створення посадових інструкцій, опис функціональних обов'язків та зон відповідальності. - очікуваний результат: усунення дублювання функцій, підвищення ефективності виконання задач, скорочення часу на прийняття управлінських рішень
2. Використання KPI-модулів у HRM-системі	- задача: використання функціоналу HRM-системи для моніторингу результативності працівників та контролю виконання поставлених завдань. - реалізація: визначення конкретних метрик продуктивності залежно від функціональних обов'язків; регулярний аналіз результатів роботи. - очікуваний результат: покращення контролю виконання завдань та підвищення ефективності координації робочих процесів.
3. Автоматизація процесів через впровадження HRM-системи	- задача: оптимізація процесів рекрутингу, адаптації нових працівників. - реалізація: вибір та інтеграція сучасної hrм-системи, яка дозволяє автоматизувати ключові hr-процеси. - очікуваний результат: скорочення часу на підбір персоналу, зменшення адміністративних витрат, покращення координації внутрішніх процесів. Впровадження системи планується грантовим фінансуванням, що дозволить зменшити навантаження на власні ресурси.

Продовження таблиці 3.2

1	2
4. Підтримка мотивації та професійного розвитку персоналу	- задача: Створення умов для підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи шляхом використання елементів матеріального та нематеріального стимулювання, а також підтримки професійного розвитку. - реалізація: впровадження бонусних програм, гнучких графіків роботи, можливостей професійного розвитку. - очікуваний результат: підвищення ефективності роботи персоналу та покращення організації внутрішніх процесів.
5. Цифрове навчання та підвищення кваліфікації персоналу	- задача: забезпечення постійного професійного розвитку працівників через сучасні навчальні платформи. - реалізація: впровадження онлайн-курсів, тренінгів та використання онлайн-платформ для підвищення професійних навичок працівників. - очікуваний результат: підвищення кваліфікації працівників, покращення якості виконання задач, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: Розроблено автором

Заходи та механізм їх реалізації дозволяють послідовно впровадити зміни в управлінні персоналом та підвищити ефективність роботи підприємства.

Запропоновані у таблиці 3.2 заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІМПЛАНТІКС» з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей його організаційної структури та наявних ресурсних можливостей.

Проведений аналіз показав, що для підприємства з невеликою кількістю офіційно працевлаштованих працівників особливо важливого значення набуває ефективна координація внутрішніх процесів, чіткий розподіл функціональних обов'язків та раціональне використання робочого часу. У

таких умовах навіть незначні організаційні недоліки можуть призводити до дублювання функцій, перевантаження персоналу, затримок у виконанні окремих завдань та зростання адміністративно-операційних витрат.

Одним із першочергових напрямів удосконалення системи управління персоналом є формалізація організаційної структури підприємства. Чітке визначення ролей, обов'язків і зон відповідальності дозволить покращити внутрішню координацію роботи, уникнути дублювання функцій та забезпечити більш ефективний контроль виконання поставлених завдань. Для малого підприємства це має важливе практичне значення, оскільки працівники часто виконують декілька функцій одночасно, а відсутність чіткої організації процесів може негативно впливати на загальну результативність діяльності. Ключовим елементом запропонованої бізнес-пропозиції є автоматизація HR-процесів шляхом впровадження HRM-системи HURMA. Використання сучасних цифрових рішень у сфері управління персоналом дозволяє оптимізувати значну частину адміністративних процесів, які раніше виконувались вручну. Зокрема, система забезпечує автоматизацію кадрового обліку, внутрішнього документообігу, контролю виконання завдань, координації роботи працівників та використання KPI-модулів для оцінювання результативності персоналу. При цьому KPI у межах даної бізнес-пропозиції не розглядаються як окрема система управління, а виступають складовою функціоналу HRM-системи та використовуються для покращення контролю робочих процесів і підвищення ефективності організації праці. Запропонований підхід дозволяє суттєво зменшити частку ручної обробки внутрішньої документації та скоротити адміністративне навантаження на персонал. Це є особливо актуальним для ТОВ «ІМПЛАНТІКС», оскільки в умовах невеликої чисельності працівників значна кількість організаційних та адміністративних функцій виконується одночасно одними й тими ж працівниками.

Автоматизація окремих HR-процесів створює можливість більш

раціонального використання трудових ресурсів, скорочення часу на виконання рутинних операцій та підвищення загальної ефективності управління підприємством. Важливою перевагою запропонованої бізнес-пропозиції є її практична та економічна доцільність. На відміну від значного розширення адміністративного персоналу або створення окремих структурних підрозділів, автоматизація HR-процесів дозволяє оптимізувати діяльність підприємства без суттєвого збільшення постійних витрат. Орієнтовні витрати на впровадження HRM-системи становлять 67 тис. грн та плануються до покриття за рахунок грантового фінансування, що дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство на етапі реалізації проєкту. Водночас підприємство нестиме лише поточні витрати на підтримку та обслуговування системи, які є значно нижчими порівняно з витратами на утримання додаткового адміністративного персоналу.

Крім оптимізації внутрішніх процесів, запропоновані заходи передбачають підтримку професійного розвитку працівників та підвищення рівня їх цифрових компетенцій. Для цього планується використання сучасних онлайн-платформ для навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить працівникам швидше адаптуватися до використання нових цифрових інструментів та покращити якість виконання робочих завдань. Використання доступних освітніх платформ також дозволяє мінімізувати витрати підприємства на додаткове навчання персоналу. Таким чином, запропонований механізм реалізації нововведень спрямований не лише на вдосконалення управління персоналом, але й на підвищення загальної ефективності діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати адміністративно-операційні процеси, скоротити непродуктивні витрати часу, покращити координацію роботи персоналу та створити передумови для більш стабільного та ефективного функціонування підприємства в умовах подальшого розвитку його діяльності.

У таблиці 3.3 наведено основні пропозиції щодо підвищення

ефективності використання персоналу підприємства.

Таблиця 3.3 – Аналіз запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу.

Запропонований захід	Мета впровадження	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Удосконалення системи мотивації	Використання додаткового матеріального заохочення працівників	Впровадження системи та формування преміального фонду для матеріального стимулювання працівників	Підвищення рівня мотивації та задоволеності працівників	Підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи та покращення організації виконання завдань.
Автоматизація процесів	Впровадження HRM-системи	Впровадження HRM- системи HURMA для автоматизації кадрових процесів та контролю виконання завдань	Оптимізація кадрових процесів та скорочення часу на виконання адміністративних завдань	Зменшення адміністративно-операційних витрат та економія робочого часу працівників
Вдосконалення системи оцінювання	Використання інструментів оцінювання ефективності роботи персоналу.	Використання HRM-системи для оцінювання результативності виконання завдань та контролю робочих процесів.	Покращення контролю та організації роботи персоналу	Покращення контролю виконання завдань та підвищення ефективності організації праці.

Джерело: Розроблено автором

Результати, наведені у таблиці 3.3, свідчать про доцільність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Реалізація запропонованих рішень дозволить покращити організацію внутрішніх процесів, скоротити витрати робочого часу на виконання адміністративних завдань та підвищити ефективність координації роботи персоналу.

Наведені у таблиці заходи спрямовані насамперед на зменшення частки ручної роботи, оптимізацію окремих кадрових та організаційних процедур, а також більш раціональне використання трудових ресурсів підприємства. Для ТОВ «ІМПЛАНТІКС» це має особливе значення з огляду на невелику чисельність працівників та необхідність одночасного виконання декількох функціональних завдань.

Таким чином, запропонована бізнес-пропозиція є економічно доцільною для ТОВ «ІМПЛАНТІКС», оскільки її реалізація дозволяє забезпечити оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, зменшення адміністративних витрат та підвищення ефективності використання персоналу при відносно невеликих поточних витратах на підтримку HRM-системи.

Таблиця 3.4– Порівняння показників діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» до та після реалізації проєкту

Показник	До реалізації проєкту	Після реалізації проєкту	Відхилення
1	2	3	4
Кількість працівників, залучених до адміністративно-операційних процесів, осіб	3	1	-2

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Середні річні витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн	300,0	300,0	0,0
Річні витрати на оплату праці, тис. грн	900,0	300	-600,0
Витрати на впровадження HRM-системи	0,0	67,0	+67,0
Річні витрати на підтримку та обслуговування HRM/ERP-системи, тис. грн	0,0	60,0	+60,0
Загальні адміністративно-операційні витрати, тис. грн	900,0	360,0	-540,0
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	2810,9	3350,9	+540,0
Рентабельність продажу, %	5,6	6,7	+1,1
Рівень автоматизації бізнес-процесів	Низький	Високий	Підвищення
Швидкість обробки внутрішньої документації	Базова	Підвищена	Покращення
Частка ручної обробки документів	Висока	Низька	Зниження

Джерело: розроблено автором

Отже, результати таблиці підтверджують, що реалізація запропонованого проєкту забезпечує скорочення адміністративно-операційних витрат, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та створює передумови для зростання результативності діяльності.

Дані таблиці 3.4 свідчать про те, що реалізація запропонованого проєкту дозволяє підвищити ефективність діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» за рахунок автоматизації кадрових та адміністративно-операційних процесів, оптимізації використання персоналу та скорочення частки ручної роботи у внутрішньому документообігу підприємства. До реалізації проєкту значна частина внутрішніх процесів виконувалася вручну, що потребувало залучення трьох працівників для кадрового супроводу, обробки внутрішньої документації та

виконання адміністративних функцій. Середні річні витрати на оплату праці одного працівника становили 300 тис. грн, тому загальні річні витрати на оплату праці розраховуються наступним чином:

$$3 \times 300 = 900 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження HRM-системи HURMA та автоматизації частини внутрішніх процесів підприємство отримує можливість оптимізувати використання кадрового потенціалу та скоротити потребу у виконанні рутинних операцій вручну. У результаті прогнозується оптимізація використання персоналу в адміністративно-операційних процесах, з трьох до одного працівника. Відповідно, витрати на оплату праці після реалізації проєкту становитимуть:

$$1 \times 300 = 300 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економія витрат на оплату праці становить:

$$900 - 300 = 600 \text{ тис. грн.}$$

Окремо в таблиці відображено витрати на впровадження HRM-системи у розмірі 67 тис. грн. До цієї суми входять орієнтовна вартість користування системою HURMA протягом першого року, налаштування та адаптація програмного забезпечення під потреби підприємства, первинне навчання персоналу та організаційний супровід процесу впровадження. Водночас зазначені витрати не включаються до поточних адміністративно-операційних витрат підприємства, оскільки можуть бути профінансовані за рахунок грантових програм або змішаного фінансування. Такий підхід дозволяє зменшити одноразове фінансове навантаження на підприємство та забезпечити більш поступове впровадження цифрових рішень. Після запуску системи підприємство нестиме щорічні витрати на підтримку та обслуговування HRM-системи у розмірі близько 60 тис. грн. До цих витрат входять продовження користування системою, технічний супровід, оновлення

програмного забезпечення, адміністрування процесів та консультаційна підтримка.

Таким чином, загальні адміністративно-операційні витрати після реалізації проєкту становитимуть:

$$300 + 60 = 360 \text{ тис. грн.}$$

Скорочення адміністративно-операційних витрат визначається як різниця між витратами до та після реалізації проєкту:

$$900 - 360 = 540 \text{ тис. грн.}$$

Саме ця сума формує прогнозований щорічний позитивний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Крім прямого скорочення витрат, автоматизація процесів забезпечує підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства. Якщо до реалізації проєкту рівень автоматизації бізнес-процесів характеризувався значною часткою ручної обробки інформації та виконанням окремих кадрових і адміністративних процедур вручну, то після впровадження HRM-системи прогнозується суттєве підвищення рівня автоматизації внутрішніх процесів підприємства.

Також прогнозується підвищення швидкості обробки внутрішньої документації. До реалізації проєкту швидкість документообігу оцінювалась як базова, оскільки значна частина інформації оброблялася вручну. Після впровадження цифрових інструментів очікується прискорення погодження документів, зменшення часу на виконання кадрових процедур та скорочення кількості помилок під час обробки інформації. Важливим показником є і частка ручної обробки документів. До автоматизації вона залишалась високою через необхідність ручного внесення, перевірки та погодження внутрішньої документації. Після впровадження HRM-системи прогнозується її суттєве зниження, що позитивно впливатиме на загальну операційну ефективність

підприємства. На основі фінансової звітності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» прогнозується зростання чистого прибутку підприємства. До реалізації проєкту чистий прибуток становив 2810,9 тис. грн. Після скорочення адміністративно-операційних витрат очікується його збільшення до:

$$2810,9 + 540 = 3350,9 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу підприємства.

До реалізації проєкту:

$$(2810,9 / 50196,4) \times 100 = 5,6 \%$$

Після реалізації проєкту:

$$(3350,9 / 50196,4) \times 100 = 6,7 \%$$

Відповідно, приріст рентабельності продажів становить:

$$6,7 - 5,6 = 1,1 \%$$

Отже, результати таблиці 3.4 підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Основний ефект досягається не за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а завдяки автоматизації внутрішніх процесів, скороченню непродуктивних витрат, оптимізації адміністративного навантаження та більш ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення внутрішньої координації, прискорення документообігу та загального підвищення операційної ефективності діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС».

Для обґрунтування фінансової доцільності проєкту розглянуто альтернативні сценарії його реалізації, що відрізняються структурою фінансування, обсягом капітальних вкладень і рівнем ризику. Такий підхід дає змогу визначити оптимальну конфігурацію фінансової моделі, враховуючи

реальні можливості підприємства, доступність зовнішніх ресурсів і стратегічні пріоритети. У таблиці 3.5 наведено три базові варіанти – від повномасштабного до поетапного чи комбінованого – з оцінкою їхніх переваг і обмежень.

Таблиця 3.5– Альтернативні фінансові сценарії реалізації (практичні рекомендації)

Сценарій	Основні характеристики	Очікувана перевага	Ризик/обмеження
1	2	3	4
Сценарій А – Повне фінансування власними коштами	Реалізація проєкту повністю за рахунок власних коштів підприємства.	Повний контроль над проєктом, незалежність від зовнішніх джерел фінансування	Значне одноразове навантаження на фінансові ресурси підприємства
Сценарій В – Змішане фінансування	Часткове фінансування проєкту за рахунок власних коштів підприємства, та часткове залучення грантового, кредитного фінансування або партнерських інвестицій	Зниження фінансового навантаження на підприємство та підвищення фінансової гнучкості	Необхідність погодження зовнішнього фінансування та додаткові організаційні процедури
Сценарій С – Грантове / пільгове фінансування або лізинг	Реалізація проєкту переважно за рахунок грантових програм пільгового кредиту або лізингових механізмів	Мінімізація використання власного капіталу підприємства	Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування та можливі затримки отримання коштів

Джерело: складено автором

Запропоновані сценарії дозволяють обрати оптимальний варіант реалізації проєкту з урахуванням їх фінансових можливостей та рівня ризику.

Сценарій А передбачає реалізацію проєкту повністю за рахунок власних коштів підприємства. У межах цього підходу ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

самостійно фінансує початкові витрати та забезпечує покриття подальших операційних витрат, пов'язаних із підтримкою та обслуговуванням системи. Основною перевагою такого варіанту є незалежність від зовнішніх джерел фінансування та можливість самостійно контролювати всі етапи реалізації проєкту. Водночас цей сценарій супроводжується значним навантаженням на власні фінансові ресурси підприємства та ризиком тимчасового зниження ліквідності у період впровадження проєкту.

Сценарій В ґрунтується на змішаному фінансуванні проєкту та передбачає поєднання власних коштів підприємства із частковим залученням зовнішнього фінансування, зокрема грантових програм підтримки малого та середнього бізнесу, таких як програма ЄБРР (EBRD Small Business Initiative) або державна програма «єРобота», пільгового кредитування або партнерських інвестицій. Такий підхід дозволяє зменшити одноразове фінансове навантаження на підприємство, забезпечити більш гнучкий розподіл витрат та знизити ризик дефіциту оборотних коштів у процесі реалізації заходів. Разом із тим використання зовнішніх джерел фінансування потребує додаткових організаційних процедур, погодження умов фінансування та контролю використання залучених ресурсів.

Сценарій С передбачає реалізацію проєкту переважно за рахунок грантового фінансування, пільгового кредитування або лізингових механізмів. Основною перевагою такого підходу є мінімізація використання власного капіталу підприємства та можливість реалізувати проєкт із меншим фінансовим навантаженням на поточну діяльність підприємства. Водночас цей сценарій характеризується високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування, можливими затримками у погодженні заявок, складністю отримання фінансової підтримки та ризиком зміни умов фінансування у процесі реалізації проєкту.

Порівняння альтернативних сценаріїв показало, що найбільш доцільним для ТОВ «ІМПЛАНТІКС» є сценарій В, який передбачає змішане

фінансування проєкту. Саме цей варіант було обрано як основний для реалізації запропонованих заходів у межах даної роботи. Використання комбінованого підходу дозволяє поєднати власні фінансові ресурси підприємства із можливістю часткового залучення грантового фінансування, що забезпечує зниження фінансового навантаження на підприємство та підвищує реалістичність впровадження проєкту.

Порівняння запропонованих сценаріїв свідчить, що використання виключно власних коштів забезпечує максимальну незалежність підприємства, однак створює підвищене навантаження на оборотний капітал. Залучення зовнішнього фінансування дозволяє зменшити поточні фінансові витрати підприємства, проте підвищує рівень фінансових ризиків та залежності від зовнішніх джерел ресурсів. Найбільш збалансованим варіантом є комбінований сценарій, який дозволяє поєднати фінансову гнучкість, контроль над реалізацією проєкту та поступове впровадження цифрових HR-рішень.

Отже, аналіз альтернативних сценаріїв фінансування свідчить, що найбільш доцільним для ТОВ «ІМПЛАНТІКС» є комбінований сценарій реалізації проєкту, який дозволяє забезпечити баланс між фінансовою стійкістю підприємства, рівнем ризику та ефективністю впровадження запропонованих заходів.

Оцінювання ефективності запропонованої бізнес-пропозиції не обмежується лише визначенням економічного ефекту та фінансових результатів її реалізації. Важливе значення для підприємства мають також організаційні, соціальні та управлінські результати, які безпосередньо впливають на якість використання персоналу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Впровадження HRM-системи та цифрових інструментів управління персоналом сприятиме покращенню координації роботи працівників, підвищенню рівня внутрішньої комунікації, скороченню часу виконання

адміністративних процедур та підвищенню прозорості управлінських процесів. Крім того, очікується зростання рівня залученості персоналу до діяльності підприємства та формування більш системного підходу до організації кадрової роботи.

З метою комплексної оцінки результативності реалізації проєкту доцільно також проаналізувати очікувані нефінансові ефекти від впровадження запропонованих заходів, які наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані організаційні результати реалізації запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний результат
1	2	3	4
Рівень цифровізації внутрішніх процесів	Низький	Середній / підвищений	HRM- система, цифровізація внутрішніх процесів та автоматизація документообігу
Час обробки внутрішньої документації (дні)	Близько 5 днів	2–3 дні	Скорочення часу погодження та доступу до інформації
Частка автоматизованих операцій	Висока	Знижена	Зменшення адміністративного навантаження
Кількість помилок в адміністративних процесах	Випадки виникають періодично	Очікується зниження	Автоматизація контролю та стандартизація процесів
Організація взаємодії між працівниками	Частково неузгоджена	Більш структурована	Покращення координації роботи персоналу
Загальний рівень задоволеності умовами організації праці	Середній	Помірне покращення	Зменшення перевантаження та оптимізація робочих процесів

Джерело: складено автором

Після впровадження запропонованих заходів ТОВ «ІМПЛАНТІКС» зможе покращити організацію внутрішніх процесів, зменшити обсяг ручної

роботи та зробити управління персоналом більш структурованим і контрольованим. Основна увага у межах реалізації проекту приділяється не лише автоматизації окремих HR-процесів, а й загальному покращенню координації роботи працівників, швидкості обробки внутрішньої документації та якості виконання адміністративних завдань.

Результати, наведені у таблиці 3.6, мають прогнозний характер та відображають очікувані організаційні зміни після впровадження HRM-системи й окремих елементів цифровізації діяльності підприємства. Під час формування прогнозних значень враховувались особливості діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС», невелика чисельність персоналу, а також поточний рівень організації внутрішніх процесів. У зв'язку з цим основний акцент робиться не на масштабних кількісних змінах, а на поступовому підвищенні ефективності виконання щоденних робочих процесів.

Очікується, що впровадження HRM-системи дозволить скоротити час обробки внутрішньої документації, зменшити частку ручного введення інформації та спростити контроль виконання поставлених завдань. Крім того, автоматизація окремих процесів сприятиме покращенню взаємодії між працівниками, зниженню адміністративного навантаження та більш зручному доступу до необхідної інформації. Важливим результатом також має стати підвищення впорядкованості внутрішніх процесів і зменшення кількості технічних або організаційних помилок у процесі роботи.

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поступово, що дозволить підприємству адаптувати внутрішні процеси без суттєвого навантаження на поточну діяльність. На початковому етапі планується впровадження базового функціоналу HRM-системи для автоматизації кадрового обліку, контролю виконання завдань та внутрішнього документообігу. У подальшому підприємство зможе розширювати використання окремих функцій системи відповідно до власних потреб та результатів практичного використання.

Для оцінки результативності впровадження проєкту передбачається періодичний аналіз ефективності використання HRM-системи, рівня оптимізації внутрішніх процесів та змін в організації роботи персоналу. У разі необхідності окремі етапи реалізації можуть коригуватися з урахуванням поточного фінансового стану підприємства, навантаження на працівників та практичних результатів використання цифрових інструментів.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє ТОВ «ІМПЛАНТІКС» поступово впроваджувати елементи цифровізації без різких організаційних змін, зменшити адміністративне навантаження та створити більш ефективну систему управління персоналом відповідно до поточних потреб підприємства.

На рисунку 3.1 наведено організаційну схему управління реалізацією заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Координацію реалізації проєкту здійснює директор підприємства, який приймає основні управлінські рішення та контролює процес впровадження заходів. До реалізації окремих етапів також залучаються виробничий, фінансово-економічний та кадровий напрями діяльності підприємства.

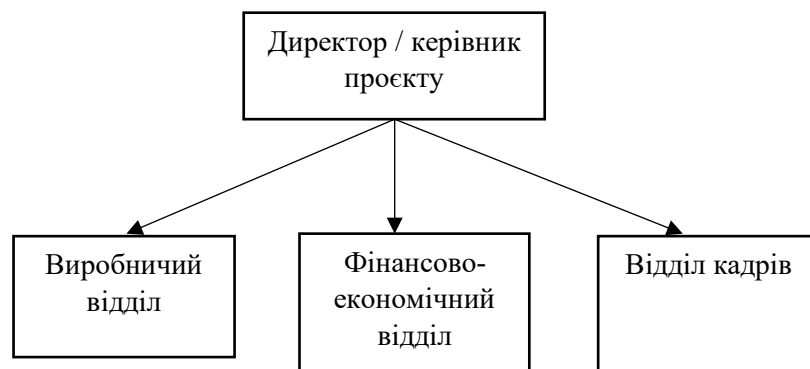


Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління реалізацією проєкту ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Джерело: складено автором

Для розподілу відповідальності між учасниками реалізації проєкту було створено матрицю відповідальності RACI, наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – RACI-матриця розподілу відповідальності під час реалізації проєкту.

Завдання / Етап	Керівник підприємства	Оперативний напрям	Фінансовий напрям	HR- напрям
1	2	3	4	5
Підготовка плану впровадження	A	R	I	I
Формування бюджету	A	I	R	I
Оптимізація внутрішніх процесів	R	C	I	I
Впровадження HR-системи	R	C	I	I
Підготовка та навчання персоналу	R	I	I	C
Оцінка результатів впровадження	A	I	R	C

Джерело: складено автором

За допомогою матриці можна розподілити відповідальність між учасниками та забезпечити узгодженість дій. Позначення: R – відповідальний, A – затверджує, C – консультує, I – інформується.

Використання матриці дозволяє уникнути дублювання окремих функцій, більш чітко розподілити обов'язки між учасниками реалізації проєкту, сприяє підвищенню прозорості процесу управління проєктом, покращити організацію взаємодії під час впровадження запропонованих заходів, зменшити ризик виникнення непорозумінь між працівниками та своєчасно визначити відповідальних осіб.

Для планування послідовності реалізації основних етапів проєкту було сформовано календарний план-графік, наведений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Поетапний план реалізації запропонованих заходів.

Етап реалізації	Основні роботи	Тривалість, міс.	Відповідальні
1	2	3	4
Підготовчий	Узгодження основних напрямів реалізації проєкту, визначення потреб підприємства та формування бюджету	1 місяць	Директор, фінансовий відділ
Організаційний	Підготовка внутрішніх процесів до впровадження HRM-системи та розподіл відповідальності між працівниками	1-2 місяці	Керівник підприємства, відповідальні працівники
Технічний	Підключення та налаштування HRM-системи HURMA, перенесення частини кадрової документації в електронний формат	2 місяці	HR-напрямок, відповідальні працівники
Адаптаційний	Навчання працівників роботі з системою та поступове впровадження окремих функцій автоматизації	1-2 місяці	HR-напрямок
Контрольний	Аналіз результатів впровадження, оцінка змін в організації роботи та коригування окремих процесів	1 місяць	Керівник підприємства

Джерело: складено автором

Розроблений план впровадження заходів дозволяє послідовно організувати реалізацію запропонованих змін у системі управління персоналом ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Визначення окремих етапів робіт, строків виконання та відповідальних працівників дає можливість краще координувати процес впровадження HRM-системи та контролювати виконання поставлених завдань.

Поетапний підхід є доцільним для підприємства з огляду на наявні фінансові та кадрові можливості. Поступове впровадження заходів дозволяє уникнути надмірного навантаження на працівників, спростити процес адаптації персоналу до нових цифрових інструментів та зменшити ризик організаційних труднощів у процесі реалізації проєкту.

Запропонований план також передбачає можливість проміжного оцінювання результатів на кожному етапі впровадження. Це дозволить підприємству своєчасно виявляти окремі недоліки, за потреби коригувати послідовність виконання робіт та більш ефективно використовувати фінансові й трудові ресурси.

Додатковою перевагою є розподіл відповідальності між учасниками реалізації проєкту, що сприятиме покращенню внутрішньої координації роботи та підвищенню організованості процесу впровадження HR-рішень на підприємстві.

Будь-який проєкт у процесі реалізації може супроводжуватися певними ризиками, які здатні впливати на строки виконання робіт, обсяги витрат та загальну ефективність впровадження заходів. Аналіз потенційних ризиків є важливою складовою ефективного управління проєктом. У таблиці 3.9 наведено основні ризики реалізації запропонованих HR-заходів, можливий рівень їх впливу та способи зниження негативних наслідків.

Таблиця 3.9 – Основні ризики впровадження проєкту та способи їх зниження.

Ризик	Імовірність виникнення	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
1	2	3	4
Недостатнє фінансування	Помірна	Значний вплив	Формування резервного фінансового фонду, поетапне впровадження, залучення грантового, кредитного або змішаного фінансування

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
Технічні ризики впровадження HRM-системи та цифрових сервісів	Помірна	Відчутний вплив	Тестування системи, резервне копіювання даних, технічна підтримка постачальника
Невідповідність строків реалізації	Помірна	Помірний вплив	Проміжна перевірка виконання етапів, контроль строків та розподіл відповідальності між учасниками проєкту
Зміни у законодавстві	Малоймовірна	Незначний вплив	Врахування можливих змін у нормативних вимогах та коригування внутрішніх процедур підприємства

Джерело: складено автором

Визначені ризики можуть впливати на реалізацію проєкту, проте передбачені заходи дозволяють мінімізувати їх негативний вплив.

Суттєвим елементом організаційного супроводу проєкту є ведення та систематизація внутрішньої документації, що дозволяє контролювати послідовність реалізації заходів, відстежувати результати окремих етапів та забезпечувати координацію між учасниками проєкту. У процесі впровадження запропонованих заходів передбачається формування основних робочих документів, зокрема плану реалізації проєкту із визначенням етапів та строків виконання робіт, документів щодо планування витрат і розподілу ресурсів, переліку можливих ризиків та способів реагування на них, а також внутрішніх матеріалів, пов'язаних із впровадженням HRM-системи та організацією кадрових процесів. Окрему увагу приділено підготовці підсумкової звітності, яка дозволить оцінити фактичні результати реалізації запропонованих заходів та рівень досягнення очікуваного ефекту.

Отже, у межах дослідження було розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» шляхом удосконалення організації кадрових процесів та впровадження сучасних цифрових HR-рішень. Проведений аналіз підтвердив

доцільність використання HRM-системи для оптимізації адміністративних процесів, покращення внутрішньої взаємодії між працівниками та підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У процесі дослідження було визначено основні етапи реалізації проєкту, розглянуто можливі варіанти фінансування та обґрунтовано найбільш збалансований підхід до впровадження запропонованих заходів. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація проєкту може забезпечити скорочення адміністративно-операційних витрат, зменшення частки ручної роботи, покращення організації кадрових процесів та підвищення продуктивності праці персоналу. Очікуваний економічний ефект пов'язаний насамперед із оптимізацією використання трудових ресурсів, економією робочого часу та покращенням координації внутрішніх процесів підприємства.

Крім економічних результатів, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня внутрішньої організації роботи, покращенню комунікації між працівниками, більш чіткому розподілу відповідальності та формуванню системнішого підходу до управління персоналом. Запропонований поетапний план реалізації та врахування можливих ризиків підтверджують практичну можливість впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «ІМПЛАНТІКС».

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що запропоновані заходи є організаційно обґрунтованими та доцільними для підприємства в умовах поступової цифровізації внутрішніх процесів. Реалізація проєкту створює передумови для підвищення ефективності використання персоналу, покращення управління кадровими ресурсами та подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання персоналу підприємства на прикладі ТОВ «ІМПЛАНТІКС». Ефективне управління персоналом є важливою складовою стабільного функціонування та розвитку сучасного підприємства, оскільки саме трудові ресурси забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства та його адаптацію до сучасних умов господарювання. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення продуктивності праці, оптимізації використання трудових ресурсів та впровадження сучасних цифрових підходів до управління персоналом.

Під час дослідження було проаналізовано сучасні наукові підходи до управління ефективністю використання персоналу, проведено огляд основних теорій і концепцій, пов'язаних із продуктивністю праці та управлінням персоналом. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що сучасне управління персоналом базується на поєднанні організаційних, економічних, соціальних та цифрових інструментів управління трудовими ресурсами.

Перший розділ роботи присвячено дослідженню теоретико-методичних аспектів оцінювання ефективності використання персоналу підприємства. Узагальнено основні методичні підходи до оцінювання продуктивності праці, використання робочого часу, мотивації працівників та ефективності організації праці. Визначено, що ефективність використання персоналу значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, координації роботи працівників, рівня автоматизації діяльності підприємства та використання сучасних HR-технологій.

У другому розділі проаналізовано основні показники ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС» за 2024–2025 роки та

здійснено оцінювання фінансово-економічного стану підприємства. Аналіз діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» показав особливості системи управління персоналом та дозволив визначити основні напрями її вдосконалення. Аналіз динаміки чисельності працівників, їх вікового складу, трудового стажу, рівня освіти та інших характеристик дозволив оцінити стабільність кадрового складу та ефективність управлінських рішень підприємства.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство має стабільну організаційну структуру та невелику чисельність персоналу, однак у системі управління трудовими ресурсами наявні окремі проблемні аспекти. Зокрема, виявлено значну частку ручної обробки інформації, недостатній рівень автоматизації HR-процесів, потребу в удосконаленні внутрішньої координації роботи працівників та необхідність покращення організації управлінських процесів. Проведене анкетування працівників використовувалося як допоміжний елемент практичного дослідження та дозволило додатково оцінити окремі аспекти організації праці й управління персоналом на підприємстві.

Третій розділ містить запропоновані заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «ІМПЛАНТІКС». На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та виявлення проблем у системі управління персоналом було запропоновано впровадження HRM-системи HURMA для автоматизації кадрового обліку, оптимізації адміністративно-операційних процесів, покращення координації роботи працівників та скорочення обсягу ручної роботи. Також запропоновано використання цифрових інструментів контролю виконання завдань, елементів KPI-модулів та сучасних платформ професійного розвитку персоналу.

Окрему увагу в роботі приділено економічному обґрунтуванню запропонованих заходів та оцінюванню очікуваних результатів їх впровадження. Встановлено, що реалізація запропонованої бізнес-пропозиції є економічно доцільною для ТОВ «ІМПЛАНТІКС», оскільки основний ефект

досягається не за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а шляхом оптимізації внутрішніх процесів, скорочення адміністративно-операційних витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Проведені розрахунки показали, що до впровадження запропонованих заходів річні витрати підприємства на оплату праці працівників, залучених до адміністративно-операційних процесів, становили близько 900 тис. грн на рік. Після автоматизації окремих HR-процесів та впровадження HRM-системи прогнозується оптимізація використання персоналу, що дозволить скоротити відповідні витрати до 360 тис. грн на рік, включаючи поточні витрати на підтримку та обслуговування системи в розмірі близько 60 тис. грн на рік.

Орієнтовні витрати на впровадження HRM-системи становлять близько 67 тис. грн та включають налаштування програмного забезпечення, адаптацію системи до потреб підприємства та первинне навчання персоналу. При цьому зазначені витрати планується покрити за рахунок грантового фінансування, що дозволяє мінімізувати фінансове навантаження на підприємство на етапі реалізації проєкту.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що загальний позитивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити близько 540 тис. грн на рік. Водночас чистий прибуток підприємства прогнозовано зросте з 2810,9 тис. грн до 3350,9 тис. грн, а рентабельність продажів — з 5,6% до 6,7%. Отримані результати свідчать про те, що впровадження HRM-системи та автоматизація окремих процесів дозволяють забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів підприємства без суттєвого збільшення постійних витрат.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, покращити внутрішню координацію роботи працівників, скоротити час виконання адміністративних процедур, зменшити частки ручної обробки інформації та підвищити загальну ефективність організації діяльності

підприємства. Таким чином, запропоновані заходи є обґрунтованими як з економічної, так і з організаційної точки зору, а їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ІМПЛАНТІКС» та створить передумови для його подальшого стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська, Ю.В. (2021). (Ромат, Є.В., Ред.) Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний: монографія. Київ : Студцентр.
2. Білявська, Ю.В., & Білявський, В.М. (2022). Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент», 52, 68–74.
3. Білявська, Ю.В., & Шестак, Я.І. (2022). Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки», 3(43), 47–59.
4. Білявська, Ю.В., & Варава, В.С. (2022). Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 3(122), 35–50.
5. Беляєва, Н.С. (2022). Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. Ефективна економіка, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.68>
6. Беляєва, Н.С. (2020). Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. Наука, технології, інновації, 1(13), 9–15. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-02>
7. Беляєва, Н.С. (2022). Умови реалізації компетентнісного підходу на підприємствах торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент», 27(17, 1), 112–117.
8. Беляєва, Н.С., Миколайчук, І., & Горбач, О. (2024). Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. Modeling the Development of the Economic Systems, (4), 98–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>
9. Беляєва, Н.С., & Дика, Я.В. (2020). Особливості побудови ділової кар'єри менеджера в міжнародній корпорації. Збірник наукових праць

- Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, (16), 57–67. http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnuk_XKTEI_16.pdf (дата звернення: 03.05.2026)
10. Беляєва, Н.С., & Габер, В.В. (2020). Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник, 3(20), 82–88. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-14>
 11. Джулай, М., Федулова, І., & Болотіна, І. (2022). Analysis of employer brand for young people. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13(115)), 80–91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.25254>
 12. Жуковська, В.М. (2022). Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR-проєкту. Бізнес Інформ, (10), 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113>
 13. Жуковська, В.М., Миколайчук, І.П., Марняло, А.М., & Шома, М.С. (2021). Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. Бізнес Інформ, (12), 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
 14. Жуковська, В.М. (2022). Цифрові виклики кадрового забезпечення компанії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 1(2), 10–17. <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.010>
 15. Жуковська, В.М. (2018). Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.
 16. Жуковська, В.М. (2022). Кадрове забезпечення підприємств торгівлі в Україні та Польщі: стан і причини трудової міграції, орієнтири розвитку. У І.А. Маркіна (Ред.), Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики (с. 264–274). Полтава: Сімон.
 17. Жуковська, В.М., Миколайчук, І., Леонтєва, А., & Абраменко, Д. (2024). Оцінка лояльності персоналу та її вплив на результати бізнесу в умовах

- воєнного стану. Економічні горизонти, 4(29), 113–124.
[https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376)
18. Жуковська, В.М., & Миколайчук, І.П. (2022). Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.
 19. Жуковська, В.М., Силкіна, Ю.О., & Миколайчук, І.П. (2023). Гейміфікація як диджитал-технологія в HR-менеджменті. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», (5).
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872>
 20. Завідна, Л.Д., & Миколайчук, І.П. (2023). Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. Галицький економічний вісник, 85(6), 155–166.
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155
 21. Кандагура, К.С., & Миколайчук, І. (2024). Вплив міжкультурної толерантності на ефективність діяльності працівників в організації. Review of Transport Economics and Management, 11(27), 115–121.
<https://doi.org/10.15802/rtem2024/296533>
 22. Миколайчук, І.П., & Хмурова, В. (2021). Дуальна освіта в модернізації партнерства з роботодавцями. Scientia Fructuosa, 139(5), 139–154.
[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)10)
 23. Миколайчук, І.П., & Хмурова, В.В. (2022). Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. Вісник КНТЕУ, (4), 110–124.
[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10)
 24. Миколайчук, І.П. (2022). Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету, 3(70), 182–188. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22>

25. Миколайчук, І.П., & Кандагура, К.С. (2022). Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 4(2), 112–120.
<https://doi.org/10.23939/semi2019.04.112>
26. Миколайчук, І.П., Жуковська, В.М., Беляєва, Н.С., & Соловйова, А.Д. (2024). Моделювання HR-процесів в реалізації управління персоналом підприємства. *Development Service Industry Management*, (3), 193–199.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28))
27. Миколайчук, І.П. (2024). Соціальний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Державний торговельно-економічний університет.
28. Хмурова, В., & Волкова, Я. (2023). Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сталий розвиток економіки*, 1(46), 135–140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-19>
29. Штундер, І.О. (2022). Оновлення стратегії формування ефективної зайнятості України: пріоритети і перспективи. *Економіка та держава*, (6), 116–120.
30. Bieliaieva, N., Tymoshenko, M., Nalyvaiko, N., Khmurova, V., & Sychova, N. (2023). The use of artificial intelligence in human resources processes as part of sustainable development: Political and organizational aspects. *Revista de la Universidad del Zulia*, 15(42), 588–590.
<https://doi.org/10.46925/rdluz.42.32>
31. Bieliaieva, N. (2023). Impact of global changes and digitalization on human resource management system. *Modern Science – Moderní věda*, (4), 5–13.
<https://doi.org/10.62204/2336-498X-2023-4-1>
32. Borshch, V., Sheremet, O., Mykolaichuk, I., Bashuk, H., Pavlenko, O., & Danilko, M. (2023). Investment strategy for the development of human capital

- of the enterprise. WSEAS Transactions on Business and Economics, (20), 1517–1526. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.134>
33. Bieliaieva, N., Sova, O., Antypenko, N., & Khmurova, V. (2022). Peculiarities of cost management: Agricultural enterprises under normal operating conditions and during the crisis. Proceedings of the 23rd International Scientific Conference «Economic Science for Rural Development-2022», (56), 407–415. Jelgava, Latvia: LLU ESAF. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2022.56.040>
 34. Bieliaieva, N. (2020). Harmonization of the human resource audit in the field of international practice. Наука, технології, інновації, 2(14), 25–32. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-2-04>
 35. Bieliaieva, N. (2022). International practice of the concepts use of «HR audit», «staff audit», «personnel audit». Economics. Ecology. Socium, (3), 94–101. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.3-11>
 36. Bieliaieva, N. (2022). Development of the human resource audit system elements based on international experience. Economics. Ecology. Socium, (3), 28–34. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.4-4>
 37. Bieliaieva, S., & Bieliaieva, N. (2022). Importance and necessity of managerial innovations at the stage of modern development of mankind. Modern Science – Moderní věda, (3), 14–19.
 38. Bieliaieva, N. (2022). Study of the personnel motivation system efficiency on the example of the service enterprise. European Humanities Studies: State and Society, 4(II), 154–170.
 39. Bieliaieva, N. (2021). Green and blue economy on the threshold of digital change: textbook (I. Tatomyr, Ed.; L. Kvasnii). Praha: OKTAN PRINT.
 40. Fedulova, I., Dzhulai, M., Dragan, O., Zhukovska, V., Mykolaichuk, I., Bolotina, I., Bezpalko, O., & Berher, A. (2024). Formation of employer's image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability. In Transformations of national economies under conditions of instability

- (Chap. 2, pp. 32–71). Estonia: Scientific Route OÜ®.
<https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch2>
41. Lositska, T., & Bieliaieva, N. (2020). HR crisis management at trade enterprises. *EUREKA: Social and Humanities*, (1), 10–15. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001142>
 42. Melnychenko, S., Lositska, T., & Bieliaieva, N. (2022). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(41), 534–543. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>
 43. Mykolaichuk, I., Rasulova, A., & Salimon, O. (2022). Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges. *Modern Science – Moderní věda*, (3), 23–38. https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_5c25afc8f60e4789b34ccf6d19bf3cc5.pdf#page=23 (дата звернення: 03.05.2026)
 44. Piatnytska, G., Zhukovska, V., Raksha, N., Lukashova, L., & Salimon, O. (2021). HR-manager: Prospects for employment in the labor markets. *SHS Web of Conferences*, 111, 01011. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>
 45. Shestack, Y., Biliavska, Y., Mykytenko, N., Osetskyi, V., & Umantsiv, Y. (2023). Devising a comprehensive method to manage digital competencies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(123), 86–97. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.281933>
 46. Sova, O., Bieliaieva, N., Antypenko, N., & Drozd, N. (2023). Impact of artificial intelligence and digital HRM on the resource consumption within sustainable development perspective. *E3S Web of Conferences (International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023))*, 408, 01006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801006>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні питання для визначення пріоритетних напрямів розвитку
системи мотивації праці працівників

Показник	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?	
-задоволені	66,6
-задоволені частково	33,3
-не задоволені	0,0
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий?	
-реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	33,3
-підвищення рівня кваліфікації	33,3
-значимість роботи, яку виконуєте	33,3
Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, має для Вас найбільше значення?	
-взаємовідносини в колективі	33,3
-санітарно-гігієнічні умови	33,3
-стан технічного оснащення і постачання	33,3
Задоволеність в соціальних потребах працівників	66,6

Джерело: виконано автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Існуючі проблеми з управління персоналом

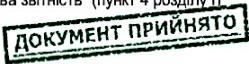
№п/п	По підприємству	№п/п	В кадровій політиці
1	Недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів	1	Відсутність системи наставництва
		2	Не розроблена програма по навчанню тренінгам, самонавчанню
2	Відсутність системи професійного розвитку	1	Немає конкретного спеціаліста, що веде даний напрямок (розкиданий по двох відділах)
3	Незадоволеність робітників трудовою діяльністю	1	Низька мотивація
		2	Обмежені фінансові ресурси
		3	Соціальний пакет не відповідає запитам
4	Неефективне делегування повноважень	1	Недосконала організаційна структура
		2	Відсутність управлінських навиків
5	Оцінка персоналу	1	Носить формальний характер
6	Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом	1	управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві

Джерело: виконано автором.

Фінансова звітність ТОВ «ІМПЛАНТІКС»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІМПЛАНТІКС"		за ЄДРПОУ	2025	01	01
Територія	СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ	за КАТОТТГ	45625864		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA800000000000980793		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	3		46.46		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця ПРЕОБРАЖЕНСЬКА, буд. 23, п. 50, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03110, Україна		0969217975		

на 31 декабря 2024 г.	1. Баланс на	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
-----------------------	--------------	--------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	3,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	4,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1,3
Інші оборотні активи	1190	-	6,9
Усього за розділом II	1195	-	16,0
Баланс	1300	-	16,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(98,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	1,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,2
розрахунками зі страхування	1625	-	2,6
розрахунками з оплати праці	1630	-	9,1
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	14,9
Баланс	1900	-	16,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50,6	-
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	50,6	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39,7)	(-)
Інші витрати	2165	(109,8)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(149,5)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(98,9)	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(98,9)	-

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Мазур Сергій
Володимирович

Мазур Сергій Володимирович
(ініціали, прізвище)

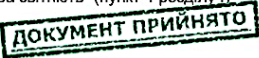
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2025 рік

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІМПЛАНТІКС"	за ЄДРПОУ	2026 01 01
Територія Київ	за КАТОТТГ 1	45625864
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA8000000000009807
Вид економічної діяльності Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КВЕД	93
Середня кількість працівників, осіб 3		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		46.46
Адреса, телефон вулиця ПРЕОБРАЖЕНСЬКА, буд. 23, п. 50, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03110, Україна		3809692179

1. Баланс на	Форма № 1-мс	Код за ДКУД
на 31 грудня 2025 р.		1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	2 973,5
первісна вартість	1011	-	2 995,2
знос	1012	(-)	(21,7)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	2 973,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3,8	10 087,2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 433,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,3	1 599,3
Інші оборотні активи	1190	6,9	890,3
Усього за розділом II	1195	12,0	14 009,9
Баланс	1300	12,0	16 983,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(108,3)	2 702,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(8,3)	2 802,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	5,4	13 217,8
розрахунками з бюджетом	1620	3,2	637,5
розрахунками зі страхування	1625	2,6	6,5
розрахунками з оплати праці	1630	9,1	22,7
Інші поточні зобов'язання	1690	-	296,3
Усього за розділом III	1695	20,3	14 180,8
Баланс	1900	12,0	16 983,4

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2025**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 088,4	50,6
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	50 088,4	50,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 430,5)	(39,7)
Інші витрати	2165	(2 253,7)	(119,2)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(46 684,2)	(158,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 404,2	(108,3)
Податок на прибуток	2300	(593,3)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	2 810,9	(108,3)

ЕП Мазур
Сергій
Володимир
ович

Керівник

(підпис)

Мазур Сергій Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Квитанція

Користувач: Admin

Ім'я файлу: 800090045625864S01100710000004122025.XML

Підписи: Печатка Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО" 43005393

"Шлюз захисту" Шлюз Держстат 37507880

Текст:

Квитанція №2

Підприємство: 45625864 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІМПЛАНТІКС"

Звіт: 1-мс, 2-мс. Фінансова звітність мікропідприємства

За період: Рік, 2025 р.

Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної

статистики України 17.02.2026 у 04:00:38

Реєстраційний номер звіту: 9003513138 (

800090045625864S01100710000004122025.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення

помилки при здійсненні обробки даних звіту в органах

державної статистики та (або) необхідності надання уточнень

Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Система електронного

звітування органів державної статистики України