

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

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Балан Дар'ї Вадимівни

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної
добросовісності _____ Дар'я Балан*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Артем Дмитренко

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

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

Інна РЄПНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Персонал підприємства як об'єкт управлінського впливу.....	6
1.2 Методичні підходи до діагностування ефективності використання персоналу підприємства.....	28
1.3. Технологія розробки та реалізації проєктів підвищення ефективності використання персоналу на сучасних підприємствах.....	38
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....	45
2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності товариства.....	45
2.2 Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства.....	62
2.3 Особливості використання персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....	76
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....	86
3.1 Концептуальні основи управління персоналом у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....	86
3.2 Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на зростання ефективності застосування персоналу компанії.....	96
3.3. Оцінювання впливу проєкту на ключові індикатори діяльності компанії...	126
ВИСНОВКИ.....	133
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	136

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидких змін на ринку праці, економічної нестабільності та технологічних трансформацій підвищення ефективності використання персоналу є одним із основних завдань для підприємств різних галузей. Оскільки люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації, оптимізація їх використання може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, знизити витрати та покращити загальну продуктивність. В Україні, де питання підвищення ефективності праці стоїть особливо гостро через економічні та соціальні виклики, розробка та впровадження ефективних систем управління персоналом набувають великого значення для розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективності використання персоналу активно розглядається в роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Так, різноманітні методи підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах, а також роль кадрових стратегій в загальному управлінні підприємствами розглядаються в працях таких авторів, як Криворучко О. М., Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Інші дослідники, зокрема, Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О., Балановська Т. І. підкреслюють важливість безперервного навчання та підготовки персоналу для підвищення ефективності підприємства. Більшість авторів розглядає управління персоналом як багатогранний процес, що включає не лише адміністративні, але й психологічні, економічні та соціальні аспекти взаємодії з працівниками для досягнення ефективності підприємства. Таку точку зору підтримують Деслер Г., Галич О. А., Кустріч Л. О., Губик Ю. Ю. Проте практичне застосування цих рекомендацій потребує адаптації до специфіки окремих підприємств, врахування їх організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних цілей. Водночас, у дослідженнях не в повному обсязі висвітлено питання специфіки та інноваційних підходів до підвищення ефективності персоналу в умовах сучасних українських підприємств, що

створює потребу в окремому дослідженні цієї проблеми. Саме це визначає необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних і прикладних засад управління персоналом та обґрунтування комплексу заходів для підвищення ефективності застосування працівників на обраному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено і виконано наступні завдання:

- проведено аналіз теоретичних підходів до управління персоналом та визначення його ефективності;
- досліджено технологію розробки та реалізації проєктів підвищення ефективності використання персоналу на сучасних підприємствах;
- проаналізовано організаційно-економічні параметри та фінансово-майновий стан досліджуваного підприємства;
- оцінено сучасний стан використання трудових ресурсів на обраному підприємстві;
- розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності використання персоналу;
- обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступають трансформаційні процеси, спрямовані на забезпечення ефективного використання персоналу суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження виступає комплекс організаційний, соціальних та економічних механізмів, задіяних у процесі розробки та реалізації проєктів спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: порівняння – було порівняно компанію з конкурентами, а також фактичні показники діяльності порівнювались з нормативними; узагальнення та систематизація – узагальнено та систематизовано поняття «управління персоналом»; графічний та табличний методи – динаміку показників діяльності

підприємства було зображено в таблицях і на графіках; спостереження – вивчення поведінки персоналу в робочих умовах, взаємодії між працівниками, ефективності виконання завдань; SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства в контексті управління персоналом; аналіз за п'ятьма силами Портера – аналіз конкурентного середовища компанії; теоретичний аналіз літературних джерел.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають теоретичне значення, оскільки дозволяють глибше зрозуміти механізми управління персоналом на підприємствах, а також практичне та методичне значення, оскільки запропоновані методи і рекомендації можуть бути застосовані на підприємствах України для підвищення їх ефективності. Результати роботи можуть стати основою для розробки ефективних стратегій управління персоналом в інших галузях економіки. У дипломній роботі визначено основні положення щодо ефективності використання персоналу підприємств. Узагальнено основні визначення різними авторами поняття «управління персоналом» та надано власне трактування цього поняття. Систематизовано характеристику моделей управління персоналом у зарубіжних та вітчизняній країнах. Досліджено та комплексно сформовано перелік сучасних персонал-технологій. Проаналізовано діяльність ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» та наведено пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики ефективного використання та управління персоналом; чинні закони і нормативно-правові акти; статистичні дані Державної служби статистики України; Інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів; податковий, господарський кодекси, кодекс законів про працю України; форма ФДСС 1-ПВ «Звіт з праці» та фінансова звітність ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 роки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Персонал підприємства як об'єкт управлінського впливу

Одним із найважливіших факторів для ефективного функціонування будь-якого підприємства є його персонал. Розвиток бізнесу може відбуватись лише за умови забезпеченості професійними та висококваліфікованими кадрами. Саме від них залежать ключові аспекти успіху діяльності компанії, а саме продуктивність і ефективність, якість продукції і послуг, інноваційний та прогресивний розвиток, організаційна культура та клімат. Саме тому важливо детально дослідити використання персоналу на підприємстві.

Сучасне управління персоналом не обмежується лише виконанням регламентованих процедур і вимог, що орієнтовані на взаємодію з працівниками, розкриття та ефективне використання їхнього потенціалу для досягнення цілей підприємства. Це також мистецтво, яке вимагає від управлінців не лише дотримання стандартних правил, нормативів і положень, але й здатності до імпровізації та творчого підходу до розв'язання проблем. Вони мають бути готові шукати нетрадиційні рішення в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Однак такий підхід до управління персоналом сформувався лише завдяки еволюції уявлень про теорію та практику менеджменту в цілому, а також специфіки управління персоналом, що відбувалася протягом багатьох років. Отож розглянемо як формувалася процес еволюції ролі персоналу в бізнесі.

Управління персоналом як наукова дисципліна зі своїми теоріями, принципами і закономірностями виникло на початку XX століття. Це стало необхідним внаслідок великих змін у діяльності підприємств, спричинених промисловою революцією і науково-технічним прогресом. Світові політичні та

економічні кризи, такі як Перша світова війна та економічна депресія в США у 1929-1933 роках, стали значними факторами, які спонукали до перегляду підходів у керуванні персоналом.

З іншого боку, слід врахувати, що у більш ранні часи, включаючи античні епохи, існували практики та теорії управління людськими ресурсами. Це пояснюється постійною потребою у максимальному використанні робочої сили, яка завжди існувала. У цих періодах існували різноманітні підходи до управління людьми в процесі трудової діяльності з метою досягнення визначених цілей. Наприклад, етап переходу від родового устрою до рабовласницького можна розглядати як початок управління персоналом, де ключовою характеристикою була примусова праця та експлуатація.

Проте з розвитком розподілу праці, вдосконаленням знарядь праці і зростанням вимог до якості виконаної роботи, а також у зв'язку з потребою у більш складних операціях і високій продуктивності, цей підхід втратив свою актуальність та раціональне обґрунтування. Це сприяло переходу до феодального устрою у III–V століттях н.е. У феодальному устрої також переважав неекономічний вплив на васала, що ґрунтувався на становій нерівності. Однак феодальний устрій мав свої переваги порівняно з рабовласницьким утриманням. Наприклад, безпосередній виробник мав можливість володіти землею, інструментами виробництва та іншими ресурсами, що стимулювало його інтерес до результатів власної праці.

Далі, важливим етапом у становленні «управління персоналом» як самостійної науки стала поява та розвиток ринкової економіки, а разом з нею період розквіту промислового капіталізму (друга половина XVIII століття - перша половина XIX століття). Саме цей час, пов'язаний з нагромадженням капіталів і розвитком промисловості, стимулював попит на кваліфікованих керівників і талановитих працівників. Проте протягом цього значного періоду «управління персоналом» залишалося неодмінною складовою частиною загального менеджменту, який сам у свою чергу протягом певного часу вважався невід'ємною частиною власності (капіталу) і не розглядався окремо як самостійна наука.

Отже, як було відзначено раніше, формування «управління персоналом» як науки розпочалося на межі XIX і XX століть. Це відбулось під впливом індустріальної революції, яка відзначила перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного і домашнього виробництва до великого машинного фабричного виробництва.

Таким чином, прогрес у технологіях сприяв значному зростанню продуктивності праці, що призвело до потреби в залученні все більшої кількості працівників до виробництва. Варто відзначити, що незважаючи на низьку заробітну плату, яка не враховувала результативність праці, на цьому етапі спостерігалось збільшення чисельності персоналу на підприємствах.

Норберт Корнеліус, у своїй книзі "HR менеджмент", приводить такі дані: "наприклад, з 1838 по 1897 роки кількість персоналу на підприємствах Великобританії зросла в середньому з 137 до 191 особи, а в галузях промисловості, які першими пройшли процес індустріалізації, чисельність працівників, зайнятих на одному підприємстві, вже у 1833 році досягала 1000 осіб". Відтак, наставала критична необхідність ефективної координації та управління такою великою кількістю працівників [1, с. 168].

Ці дані говорять про те, що зі зростанням чисельності персоналу на підприємствах, особливо в умовах індустріалізації, виникла критична потреба в ефективному управлінні та координації працівників. Збільшення чисельності співробітників вимагало впровадження нових підходів до управління, щоб забезпечити належну організацію праці, підвищення продуктивності та зменшення хаосу.

Варто відзначити, що еволюція «управління персоналом» продовжується й надалі, характеризуючись значними темпами розвитку, що підтверджується різноманіттям концепцій, напрямів, підходів та шкіл. На даний момент зарубіжні та вітчизняні науковці дають різні визначення терміну «управління персоналом». Тому розглянемо детальніше як його ідентифікують (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактуювання визначення «управління персоналом» науковцями

Автор	Визначення
1	2
Криворучко О. М. [2, с. 91]	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [3]	Управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою.
Деслер Г. [4, с. 35]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства.
О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. [5, с. 8]	Управління персоналу – це система видів діяльності, перш за все управлінської, як окремих менеджерів, так і всього апарату управління.
Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [6]	Управління персоналом – це комплексна система, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку.
В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. [7, с. 43]	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.
Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. [8, с. 16]	Управління персоналом – це процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності діяльності організації.
Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [9, с. 28]	Управління персоналом — це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства.
Кустріч Л. О. [10, с. 22]	Управління персоналом – це множина фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації.
Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. [11, с. 217]	Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників в напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої та ініціативної роботи для досягнення мети підприємства.

Джерело: складено автором за даними [2-11]

Проаналізувавши дані поняття, можна зробити висновок, що управління персоналом є багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти взаємодії з

працівниками, від адміністративних завдань до стратегічного планування. Воно включає такі ключові елементи, як планування, підбір, навчання, мотивацію та оцінювання працівників, забезпечуючи їх ефективне використання в організації. Особливу увагу приділяють мотивації, яка виступає рушійною силою для розвитку співробітників та підвищення продуктивності їхньої праці.

Також управління персоналом розглядається як частина загального менеджменту, з орієнтацією на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства. Важливим аспектом є не тільки управління індивідуальною роботою кожного співробітника, а й розвиток колективної діяльності та підтримка творчого підходу в колективі. Організація прагне створити оптимальні умови для ефективної та ініціативної роботи своїх працівників, що сприяє досягненню загальних цілей. Таким чином, управління персоналом є цілісною системою, яка використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули для забезпечення продуктивної та результативної діяльності співробітників.

На основі наведених визначень, можемо запропонувати власне. Управління персоналом можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на організаційно-економічне, адміністративно-управлінське, технологічне, правове та психологічне управління працівниками підприємства з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей через оптимальне використання їхнього потенціалу.

Оскільки управління персоналом підприємства передбачає безпосередній вплив на співробітників через стимулювання їх для досягнення поставлених цілей, потрібно розглянути основні завдання цього управлінського процесу. Функції управління персоналом можна розглядати як основні аспекти діяльності, спрямовані на задоволення потреб організації. Аналогічно до інших управлінських процесів, управління персоналом також включає традиційні функції, які були запропоновані Анрі Файолем. Він запропонував формалізований опис роботи керівників в організаціях, виділивши характерні для них види діяльності або функції, до яких він відносив (рис. 1.1) [12]:



Рис. 1.1 – Функції управління персоналом, запропоновані Анрі Файолем

Джерело: складено автором за даними [12]

Наведені функції є надзвичайно важливими, оскільки без них процес управління неможливий, адже вони тісно пов'язані між собою. Функція передбачення (прогнозування) полягає у прогнозуванні майбутнього розвитку підприємства та визначенні шляхів і термінів досягнення цілей, спираючись на досвід і наукову базу. Планування включає визначення цілей діяльності підприємства, а також методів і шляхів їх досягнення. Функція організації спрямована на розподіл завдань між виконавцями. Розпорядження передбачає використання певних методів і важелів впливу для забезпечення ефективної роботи персоналу. Координація забезпечує злагодженість та безперервність дій працівників для досягнення поставлених цілей. Контроль - це система перевірки діяльності персоналу підприємства на відповідність існуючим планам, розпорядженням та правилам.

Окрім традиційних функцій управління, варто також розглянути детальніше, які специфічні функції управління персоналом застосовуються на підприємствах. Адже саме вони є ключовими рисами, які описують процес управління персоналом. Загалом ці функції можна згрупувати таким чином:

1. Планування та розвиток персоналу:

- визначення кількості та кваліфікації працівників, необхідних для досягнення цілей організації;
- залучення та відбір кандидатів, які найбільш відповідають вимогам вакансії;
- створення умов для швидкої інтеграції нових співробітників в колектив та виробничий процес;
- підвищення кваліфікації, перенавчання та розвиток навичок працівників;
- розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри для кожного співробітника.

2. Мотивація та залучення:

- застосування різних методів для стимулювання працівників до ефективної роботи (матеріальні та нематеріальні заохочення, визнання заслуг тощо);
- забезпечення соціальних гарантій та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

3. Оцінка та управління ефективністю:

- систематична оцінка знань, умінь, навичок та результатів роботи працівників;
- впровадження механізмів, що дозволяють підвищити продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів.

4. Організація та управління персоналом:

- визначення структури підрозділів, розподіл обов'язків та повноважень;
- створення ефективної системи комунікацій між керівниками та підлеглими;
- використання сучасних інструментів та методів управління персоналом.

5. Забезпечення безпеки та здоров'я:

- створення безпечних умов праці та дотримання вимог законодавства;
- охорона здоров'я: Забезпечення медичного обслуговування працівників.

6. Фінансові аспекти:

- планування та контроль витрат на заробітну плату, навчання, соціальні програми тощо.

Управління персоналом – це як наука, так і мистецтво ефективного керування людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Воно являє собою систему принципів, методів і механізмів для оптимального підбору, розвитку, мотивації та раціонального використання працівників. Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси співробітників і забезпечувати дотримання трудового законодавства при формуванні, стабілізації та використанні персоналу.

Таким чином, *завдання управління персоналом* включають:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами (визначення потреб у персоналі та залучення висококваліфікованих працівників; планування кадрового резерву для забезпечення стабільної роботи організації у майбутньому);
- створення умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду персоналу (оптимізація робочого середовища для максимальної продуктивності працівників; розподіл завдань відповідно до компетенцій і навичок працівників);
- надання можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту (організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації; створення програм для кар'єрного росту та розвитку працівників);
- вдосконалення системи мотивації та оплати праці (розробка та впровадження системи винагород, яка заохочує високі результати; забезпечення конкурентоспроможних умов оплати праці);
- стимулювання творчої активності (заохочення інновацій та творчих підходів до виконання роботи; створення середовища, де працівники можуть пропонувати нові ідеї);
- вдосконалення методів оцінки персоналу (розробка ефективних методів оцінки продуктивності працівників; використання об'єктивних критеріїв для оцінки результатів роботи, забезпечення справедливого розподілу навантаження, підтримка стабільної та рівномірної зайнятості працівників);

— участь у формуванні та вдосконаленні корпоративної культури (сприяння розвитку цінностей та норм, які підтримують місію та візію організації; заохочення командної роботи та співпраці між працівниками;

— формування та збереження сприятливого морально-психологічного клімату (створення атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі; підтримка працівників у складних ситуаціях.

Принципи управління персоналом є основоположними правилами та підходами, які допомагають ефективно керувати людьми в організації. Основні принципи управління персоналом включають:

1. Принцип системного підходу: управління персоналом повинно бути інтегрованою системою, яка враховує взаємодію всіх елементів організації.

2. Принцип стратегічного планування: управління персоналом повинно бути спрямоване на досягнення довгострокових цілей організації.

3. Принцип соціальної справедливості: усі співробітники повинні мати рівні можливості для професійного росту та розвитку, незалежно від статі, віку, національності тощо.

4. Принцип мотивації: важливо стимулювати співробітників до досягнення високих результатів через мотиваційні програми, бонуси та інші форми заохочення.

5. Принцип безперервного навчання та розвитку: організація повинна забезпечувати можливості для постійного професійного розвитку співробітників через тренінги, курси, семінари тощо.

6. Принцип ефективної комунікації: управління персоналом повинно сприяти відкритому та ефективному обміну інформацією між усіма рівнями організації.

7. Принцип відповідальності: кожен співробітник повинен мати чітко визначені обов'язки і нести відповідальність за результати своєї роботи.

8. Принцип адаптивності: управління персоналом повинно бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

9. Принцип економічної доцільності: витрати на управління персоналом повинні бути обґрунтованими і спрямованими на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

10. Принцип участі співробітників в управлінні: залучення співробітників до процесу прийняття рішень підвищує їхню зацікавленість у результатах роботи та сприяє кращому розумінню організаційних цілей.

Ці принципи допомагають створювати ефективну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню організаційних цілей та забезпечує високий рівень задоволеності співробітників. Однак в умовах кризової ситуації в Україні та загалом у світі, дані принципи доводиться видозмінювати та підлаштовувати їх до сучасних тенденцій в бізнес-просторі.

Громко Л. С. [13, с. 110] пропонує такі принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: принцип інтеграції персоналу; принцип оптимізації кадрового потенціалу організації; принцип підтримки прагнення до незалежності; принцип надання персоналу більшого динамізму; принцип формування унікального кадрового потенціалу кризової організації; принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації; принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу; принцип компліментарності управлінських ролей у кризовій ситуації в організації. На її думку, саме такими мають бути сформовані принципи в сучасному середовищі.

Таким чином, розглянуто перелік принципів управління персоналом на підприємстві, яким він є в загальному значенні та адаптований до умов кризової ситуації у світі. На рисунку 1.2 зображено схему даних принципів.

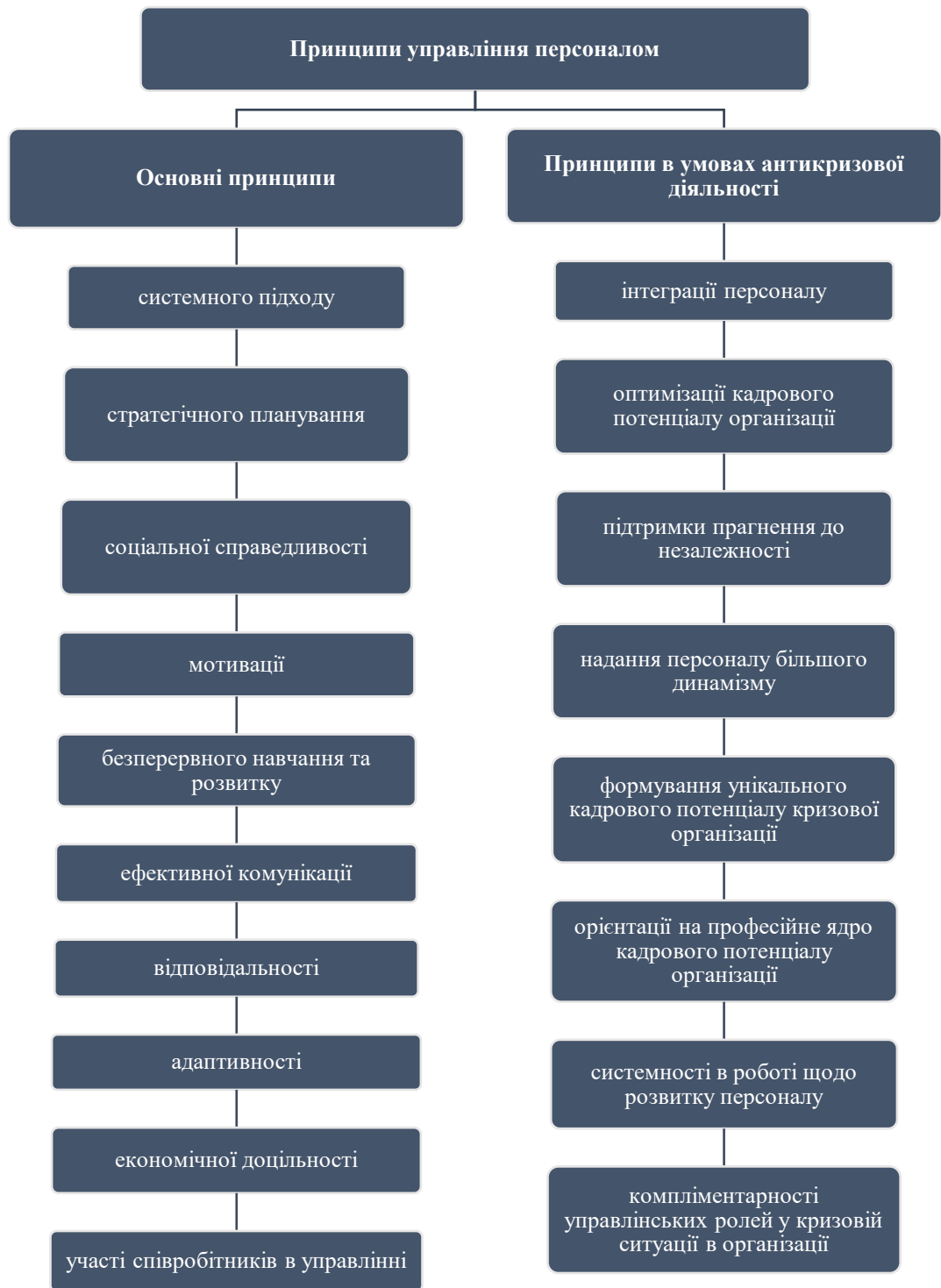


Рис.1.2 – Принципи управління персоналом

Джерело: складено автором

Якщо говорити про систему управління персоналом, то це не просто набір процедур, а стратегічний інструмент, який дозволяє організації досягати своїх цілей за рахунок ефективного використання людського потенціалу. В. Галенко тлумачить систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що

забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети». Для будь-якого підприємства дана система несе значну цінність, оскільки допомагає оптимізувати процеси, збільшує продуктивність, зменшує плинність кадрів, створює позитивний імідж, забезпечує справедливі умови праці та допомагає розвитку персоналу [14, с. 15].

Згідно з науковими дослідженнями Д. О. Корсакова, оптимальна структура системи управління персоналом підприємства передбачає наявність таких підсистем [15]:

- підсистема аналізу та планування персоналу;
- підсистема найму та обліку персоналу;
- підсистема мотивації персоналу;
- підсистема оцінки персоналу;
- підсистема управління розвитком персоналу;
- підсистема створення умов праці;
- підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;
- підсистема розвитку організаційної структури управління;
- підсистема правового забезпечення.

Для створення ефективної системи управління персоналом потрібно виконати ряд важливих кроків і пройти кілька ключових етапів [16, с. 41-43]:

1. *Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.* Для того, щоб точніше зрозуміти, в яких умовах функціонує компанія, необхідно провести ретельну діагностику як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Для цього ми виділяємо певні зони аналізу, зокрема: позицію компанії на ринку, сферу її діяльності, особистість та стиль керівництва, розмір і масштаби бізнесу, стратегію та цілі підприємства, наявність або відсутність спеціалістів з управління персоналом, ситуацію на ринку праці, кількісний і якісний склад кадрів, організаційну та корпоративну культуру, вік та життєвий цикл компанії, її історію та перспективи розвитку;

2. *Визначення задач служби управління персоналом.* Важливо чітко окреслити завдання, які повинна вирішувати служба управління персоналом,

беручи до уваги стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії. Це дозволить забезпечити відповідність між цілями підприємства та функціями HR-підрозділу;

3. Розробка моделей функціонування служби управління персоналом.

Система управління персоналом є комплексною і багатогранною. Вона включає в себе вирішення традиційних завдань, які давно відомі і не потребують додаткового обґрунтування. Однак в умовах сучасної ринкової економіки, де компанії стикаються з жорсткою конкуренцією, система управління персоналом повинна також включати специфічні завдання. Ці завдання орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності компанії і її виживання в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Специфічні завдання для системи управління персоналом включають наступні аспекти:

- необхідно забезпечити, щоб працівники могли бути замінені один одним без значних проблем, щоб зменшити залежність компанії від конкретних осіб;
- важливо створити процес адаптації, який буде швидким і відносно недорогим, щоб нові співробітники могли швидко увійти в курс справи і почати ефективно працювати;
- необхідно спростити уявлення про те, що деякі ключові співробітники є незамінними. Якщо топ-менеджери вважають себе невід'ємною частиною компанії, це може ускладнити їхнє управління і взаємодію;
- потрібно вчасно визначати і усувати тих працівників, які погано виконують свої обов'язки, потребують постійного контролю і на яких витрачається надмірна кількість ресурсів;
- система управління персоналом повинна сприяти тому, щоб кожен працівник міг організувати свою роботу таким чином, щоб максимально ефективно досягати результатів, як для себе, так і для компанії.

З огляду на специфіку завдань, які постають перед сучасною системою управління персоналом, можна зробити висновок, що така система повинна бути гнучкою і адаптивною до змінюваних умов. Враховуючи це, найбільш доцільною

для впровадження у сучасних підприємствах є модель ситуаційного керівництва (рис. 1.3).

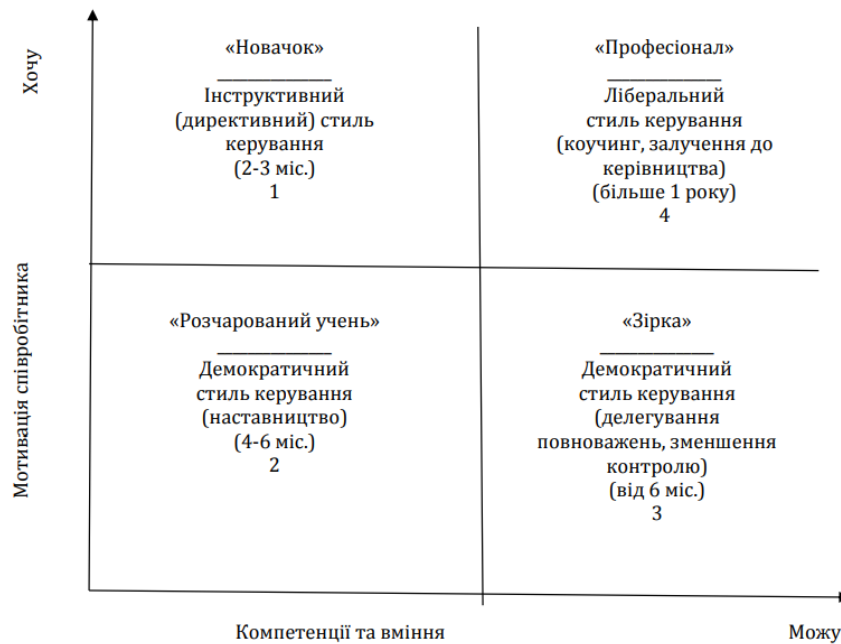


Рис. 1.3 – Модель ситуаційного керівництва [16, с. 42]

Згідно з цією моделлю, будь-який працівник проходить чотири ключові етапи, які визначаються характером його роботи та рівнем адаптації:

1. **Перший етап: "Новачок"**. На початку працівник, незалежно від його кваліфікації та досвіду, відчуває себе новачком і потребує детального інструктажу та постійного контролю. В цей час важливо забезпечити йому підтримку та адаптацію на новому місці. Мотивація працівника на цьому етапі зазвичай висока, оскільки він хоче продемонструвати свої здібності. Тривалість цього етапу зазвичай становить два-три місяці;
2. **Другий етап: "Розчарований учень"**. На цьому етапі працівник вже освоїв основи роботи і здобув певний досвід, але його мотивація може різко знизитися через сумніви щодо правильності вибору місця роботи. Тому на цьому етапі особливо важливо забезпечити підтримку і наставництво. Працівнику потрібна допомога для соціалізації в колективі та подолання труднощів. Цей етап триває від трьох до шести місяців і є критичним як для працівника, так і для компанії;

3. **Третій етап: "Зірка"**. Працівник досягає високого рівня компетенції та стає впливовим членом команди. На цьому етапі доцільно застосовувати демократичний стиль управління, зменшуючи рівень контролю і делегуючи частину керівних обов'язків. Хоча компетенції працівника високі, його мотивація може залишатися низькою через роздуми про подальше кар'єрне зростання. Без своєчасної мотивації та можливостей для розвитку, працівник може шукати нові пропозиції конкурентів. Цей етап розпочинається приблизно через шість місяців роботи і триває залежно від специфіки підприємства;
4. **Четвертий етап: "Професіонал"**. Після року роботи працівник досягає рівня високої компетентності та мотивації, ставши цінним активом компанії. На цьому етапі контроль з боку керівництва мінімальний, а довіра максимальна. Для підтримки мотивації таких працівників важливо залучати їх до керівних ролей і важливих проєктів, використовуючи ліберальний стиль керівництва та коучинг.

Впровадження системи ситуаційного керівництва, як описано вище, допоможе ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників та забезпечить високу компетентність і мотивацію співробітників.

4. *Формування команди управління персоналом.* У процесі набору співробітників для служби (підрозділу) управління персоналом важливо враховувати, що в більших підприємствах акцент необхідно ставити на ефективну інтеграцію служби в загальну структуру компанії, а не лише на індивідуальні якості окремих працівників;

5. *Інтеграція нової служби управління персоналом в існуючу систему підприємства.* Після створення нового підрозділу з управління персоналом потрібно забезпечити його гармонійне вписання в наявну систему управління компанією, щоб забезпечити ефективну взаємодію та функціонування в рамках загальної структури.

Отже, як видно, створення ефективної системи управління персоналом є складним і трудомістким процесом, що вимагає від компанії значних зусиль для визначення як загальної стратегії, так і стратегічного підходу до управління

кадрами. Важливо також зазначити, що будь-яка система, включаючи систему управління персоналом, є динамічною і вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінюваних умов.

Сучасний стан системи управління персоналом вітчизняних підприємств характеризується особливостями перехідного періоду. Основні проблеми включають відсутність координації між підприємствами, нестабільність законодавства та економічної і політичної ситуації, а також велику свободу у веденні бізнесу. Кваліфікація вітчизняних фахівців часто не відповідає міжнародним стандартам, а системи управління персоналом у більшості компаній є застарілими.

Щоб уникнути помилок минулого, важливо впровадити планування кадрового потенціалу, зокрема врахування природних змін у складі персоналу, таких як звільнення через стан здоров'я або вихід на пенсію. Хоча цей процес вимагатиме зусиль, в довгостроковій перспективі він принесе позитивні результати, підвищивши конкурентоспроможність і підготовленість персоналу, що дозволить уникнути непотрібних витрат.

Також важливо звернути увагу на кваліфікацію не лише працівників, а й керівників. Ринок послуг з підготовки та перепідготовки управлінського персоналу буде дедалі важливішим. Програми навчання для керівників повинні бути адаптовані до практичного досвіду провідних зарубіжних компаній, відповідати сучасним вимогам і бути спрямованими на підвищення управлінської ефективності.

В Україні існує ряд важливих проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні, зокрема в сфері формування кадрового потенціалу на підприємствах. Підвищення ефективності цього процесу може допомогти створювати продуктивні колективи з мінімальними витратами і досягати очікуваного прибутку. Для цього важливо використовувати досвід розвинутих країн. Потрібно лише вирішити, який саме шлях обрати для вдосконалення управлінських практик. Важливо інтегрувати найкращі практики з іноземного досвіду, адаптуючи їх до українських реалій і культурних особливостей. Це дозволить досягти бажаних результатів з найменшими витратами та визначити

ключові аспекти, на які варто звернути увагу українським економістам і науковцям.

Існує кілька основних моделей управління: японська, американська, європейська та пострадянська, кожна з яких має свої унікальні риси і поєднує елементи з інших підходів. Ці моделі відрізняються підходами до управлінської діяльності, мотивації працівників та методами взаємодії з персоналом. Проаналізуємо детальніше кожен з них.

Перша модель — це американська, умовно називається «жорсткою». Вона виникла на початку ХХ століття, коли розвивалося масове виробництво. Ця модель характеризується акцентом на індивідуалізм, практичність і прагматизм — якості, які є важливими для конкурентної підприємницької діяльності. У рамках «жорсткої» моделі чітко прописані посадові обов'язки і детальні щоденні завдання, які співробітники повинні виконувати за вказівками керівника. Багато великих американських компаній, таких як General Electric або IBM, використовують цю модель, щоб забезпечити високий рівень продуктивності та досягнення результатів [17].

На сьогодні в Сполучених Штатах понад 80% компаній мають дієві системи мотивації, спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і спеціалістів. Основними методами мотивації в США є матеріальне заохочення, яке зазвичай реалізується через виплату основної заробітної плати, премій та надбавок, наприклад, на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). KPI — це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників.

Друга модель — японська, або «м'яка», яка з'явилася в середині ХХ століття. Вона базується на японському менталітеті, що включає такі культурні особливості, як колективізм, пунктуальність, охайність і працьовитість. Японська система управління визнана однією з найефективніших у світі завдяки її здатності працювати з людьми. Японія була першою, хто розпочав розвивати сучасний менеджмент, зосереджуючи увагу на індивідуальних особистостях працівників, залучаючи їх до роботи підприємств і виготовлення якісної продукції з мінімальними витратами. Основними методами, що сприяють успіху

японської економіки, є «канбан» (метод «точно вчасно») і «комплексне управління якістю» (метод «нуль дефектів»), які визначають процеси роботи з персоналом та формування резерву. Toyota і Sony використовують ці методи для досягнення високої якості продукції та ефективного управління [17].

Розглянемо третю модель — європейську, зокрема на прикладі Німеччини, Франції та Італії. Німецький підхід до HR-менеджменту формується під впливом німецького педантизму, що відзначається точністю і дисципліною. Керівники у Німеччині ставлять співробітникам чіткі та зрозумілі завдання, які працівники виконують з високою акуратністю. Однією з особливостей управління персоналом в німецьких компаніях є високий рівень правового захисту працівників і добре розвинений зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом. Процеси роботи і результати оцінюються суворо, і кар'єрне зростання працівників залежить від їхньої продуктивності та зусиль. Незважаючи на наявність жорсткої ієрархії, працівники беруть участь у стратегічних рішеннях і розробці політики компанії. Німецькі керівники звертають увагу на особисті цілі та інтереси кожного співробітника. Тут активно реалізують програми перепідготовки та стажування, а ще постійно проводять навчання для окремих категорій персоналу [17].

У Франції модель управління персоналом відзначається високим рівнем державної регуляції трудових відносин, що забезпечує значний соціальний захист працівників. Ця модель характеризується сильним впливом профспілок на умови праці та повагою до індивідуальності працівника, що проявляється у гнучких графіках роботи та повазі до приватного життя. Незважаючи на ієрархічну структуру компаній, французи приділяють велику увагу освіті та підвищенню кваліфікації працівників. Соціальний діалог між роботодавцями і працівниками є важливою складовою цієї моделі, сприяючи досягненню консенсусу та вирішенню конфліктів. Бажання збалансувати роботу та особисте життя проявляється в короткому робочому тижні, тривалих відпустках та можливості віддаленої роботи. Однак, ця модель має і недоліки, такі як високий рівень бюрократії та жорстка ієрархічна структура.

В Італії, особливо на півночі країни, більшість компаній застосовують американські методи управління персоналом. На півдні Італії ситуація інша: управління персоналом часто не має чіткої системи. Тут поширені підходи, схожі на радянські, коли відбір і просування працівників базуються на особистих зв'язках, таких як родинні чи товариські. Системи підвищення кваліфікації майже не існує, а перевагу надають адміністративним методам управління замість економічних і соціальних [17].

Четверта модель — пострадянська система управління персоналом. Вона є прямим спадкоємцем радянської системи, яка була орієнтована на централізоване планування та жорсткий контроль. Її характерними рисами є патерналізм, адміністративні методи управління, слабка мотивація працівників, відсутність гнучкості та недостатня увага до розвитку персоналу. Після розпаду СРСР ця модель поступово трансформувалася під впливом глобалізації та переходу до ринкової економіки, однак багато її рис збереглися. Наприклад, підприємства часто беруть на себе соціальні функції, а ініціатива працівників пригнічується. Системи оплати праці часто не пов'язані з результатами роботи, а організаційні структури залишаються жорсткими. У багатьох вітчизняних компаніях досі присутня дана модель, і часто використовуються застарілі трудові кодекси, які не відповідають сучасним умовам бізнесу [17].

Загалом керівникам українських підприємств доведеться переглянути свої підходи до управління персоналом і розробити нову систему, яка допоможе підвищити ефективність бізнесу. Проте хоч використання міжнародного досвіду може бути корисним, важливо адаптувати будь-яку систему до культурних і історичних умов розвитку підприємництва в Україні.

В умовах війни бізнес зіштовхнувся з численними серйозними проблемами, серед яких найбільше відчутні операційні та кадрові. Операційні проблеми, що найбільше вплинули на діяльність підприємств, включають втрату постачальників, логістичні труднощі, дефіцит обігових коштів, зниження попиту та руйнування або пошкодження активів. Щодо кадрових проблем, до них належать «кадровий голод», викликаний відтоком працездатного населення за

кордон, зростання плинності кадрів, соціальна ізоляція, дискримінація на робочому місці та зниження мотивації працівників [18, с. 213].

Підприємства опинилися в ситуації, коли зміни впливають не тільки на ефективність роботи персоналу, їхню мотивацію та психологічний стан, але й на умови зайнятості загалом. Слід зазначити, що наслідки цих проблем відобразилися на кадрових рішеннях компаній. Наприклад, скорочення кількості замовлень та обсягів виробництва змусило компанії зменшити чисельність персоналу на 20% (близько 1 млн осіб по країні); ще 20% працівників були відправлені у тимчасову відпустку, а 27% працюють за умов скороченої заробітної плати [19, с. 102].

За даними опитування «Український бізнес під час війни», проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, у 2024 році на тлі зростання загрози для ведення бізнесу, довгострокові плани підприємств залишаються стабільно позитивними, а очікування щодо середньострокової та короткострокової перспектив залишаються оптимістичними. Індекс відновлення ділової активності трохи збільшився (із -0,37 до -0,33). Незначне скорочення зайнятості продовжується, а труднощі з пошуком працівників посилюються. Топ три перешкоди для ведення бізнесу в умовах війни залишилися сталими, але їхній порядок змінився. «Небезпечно працювати» стало найбільш значущою проблемою для бізнесу і очолило список, тоді як на другому та третьому місцях опинилися «зростання цін» та «брак робочої сили» [20, С. 7-9].

Інформація про зайнятість і безробіття населення (за методологією Міжнародної організації праці) визначається державними органами статистики на основі обстежень робочої сили. Через військові дії, Державна служба статистики України не має змоги проводити такі обстеження. Тому, останні опубліковані дані щодо зайнятості та безробіття (за методологією МОП) стосуються лише 2021 року. Проте в різних статистичних джерелах є деяка наведена інформація про стан зайнятості та безробіття на сьогодні.

Так, до прикладу індекс змін кількості працівників на підприємствах у 2022-2024 роках продовжує скорочуватися, хоча зміни незначні. У квітні він склав -0,07 (у березні був -0,05). Найбільше скорочення відбулося на

мікропідприємствах (-0,11), найменше – на великих (-0,06). Позитивні показники в Полтавській (0,05) і Хмельницькій (0,04) областях, найнижчі – у Дніпропетровській (-0,37) і Житомирській (-0,36). Найгірший показник у виробництві будівельних матеріалів (-0,29) [20, с. 21].

Згідно з оцінками дослідницької агенції Info Sapiens (рис. 1.5), рівень безробіття в Україні у березні 2024 року становив 13,7%. Аналітики зазначають, що цей показник продовжує знижуватися і зараз знаходиться на найнижчому рівні з початку повномасштабного вторгнення. Кількість нових вакансій перевищує 80% від середнього рівня 2021 року. Проте активність шукачів роботи зменшується і є нижчою, ніж у 2022 та 2023 роках. Агенція також звертає увагу на проксі-показник рівня бідності – частку людей, які змушені економити на харчуванні. У березні 2024 року таких було 23,2% серед опитаних [21].

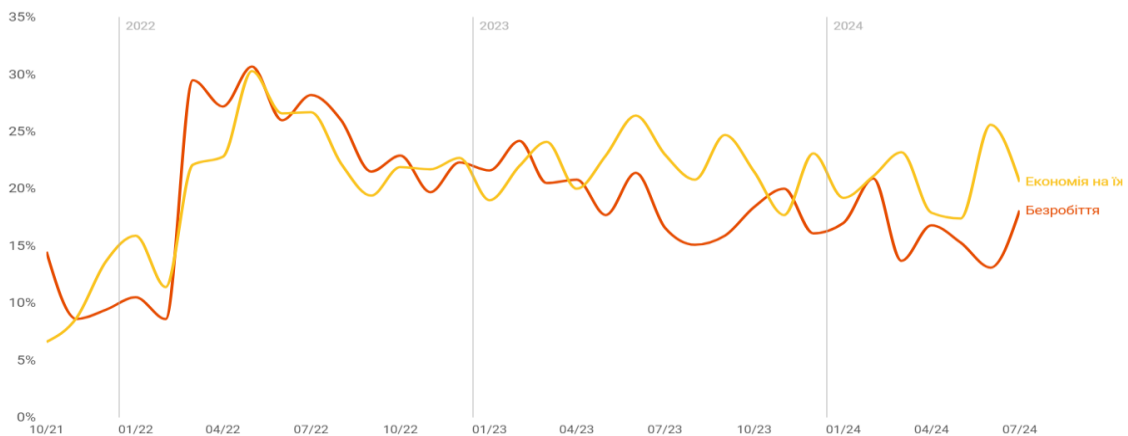


Рис. 1.5 – Динаміка рівня безробіття та частка тих, хто економить на їжі [21]

Середня зарплата в Україні за минулий рік зросла на 17,5% і склала 17 442 гривні. Найвищі заробітки спостерігалися в галузях інформаційних технологій та телекомунікацій, фінансових і страхових послуг, а також авіаційного транспорту. Найнижчі зарплати були в сфері культури. Однак, попри це зростання, реальна середня зарплата залишається на 8,3% нижчою, ніж до початку повномасштабної війни (рис. 1.6) [22].



Рис. 1.6 – Динаміка середньої заробітної плати за останні десять років [22]

Узагальнивши всю інформацію, можна зробити висновок, що сучасне управління персоналом в Україні, на тлі війни, зіштовхується з безпрецедентними викликами. Кадровий дефіцит, спричинений відтоком робочої сили за кордон, зростанням плинності кадрів, а також психологічними та соціальними труднощами, такими як ізоляція та дискримінація на робочому місці, змушує компанії переглядати свої підходи до управління персоналом.

Попри ці складнощі, підприємства намагаються адаптуватися, змінюючи кадрову політику та умови зайнятості. Спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, але водночас більшість підприємств зберігають позитивні очікування щодо майбутнього. Управлінцям доводиться шукати нові підходи для підтримки мотивації та ефективності працівників в умовах економічної невизначеності та безпекових ризиків.

Загалом, сучасне управління персоналом в Україні характеризується високою адаптивністю, необхідністю швидко реагувати на зміни та створенням умов, які дозволяють зберегти ключових працівників і забезпечити функціонування бізнесу навіть за найскладніших обставин.

1.2 Методичні підходи до діагностування ефективності використання персоналу підприємства

У сучасній економіці персонал підприємств відіграє вирішальне значення для забезпечення ефективної роботи в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних факторів. Ефективність економічної діяльності як окремих підприємств, так і цілих галузей залежить від того, наскільки продуктивно використовується персонал.

В нинішніх умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємств спостерігається зниження ефективності використання персоналу (ЕВП). Врахування впливу різних факторів і орієнтація на критерії ефективності дозволять раціонально та продуктивно використовувати персонал у процесі управління підприємством. Тому важливість подальших досліджень у цьому напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів для забезпечення більш ефективного використання людських ресурсів на підприємствах.

Вітчизняні науковці підходять до визначення ефективності використання персоналу з різних точок зору, акцентуючи увагу на різних аспектах цього поняття. Зокрема, Демиденко Л. М. [23, с. 37] розглядає ЕВП з точки зору логістичного підходу, який передбачає аналіз кадрових потоків на підприємстві. Для підвищення ефективності необхідно визначити основні задачі управління кадровими потоками за напрямками кадрової логістики. Ляшов Д. О. [24, с. 26] вважав, що концепція управління ЕВП базується на факторі «умови праці». Покращення умов праці він розглядав як ключовий чинник, що підвищує мотивацію працівників, а відтак і загальну ефективність використання персоналу. Осіпова А. Ю. [25, с. 55] підвищення ефективності використання персоналу розглядала з позицій необхідності мотивації. На її думку, основний акцент має робитись на мотивації працівників як на засобі покращення їхньої продуктивності та ефективності праці [23-25].

Удосконалення та досягнення максимальної ефективності — саме так можна загалом описати мету оцінювання використання персоналу. Проте перед

HR-спеціалістами стоїть багато інших важливих завдань, що мають значення як для компанії, так і для працівників. Комплексне оцінювання персоналу, яке базується на чітких, зрозумілих та досяжних показниках, дозволяє визначити, наскільки людина відповідає займаній посаді, оцінити її ефективність і виявити аспекти, які потребують покращення для подальшого професійного зростання.

Оцінювання персоналу може проводитись на різних етапах. Воно є важливим інструментом управління персоналом, який допомагає визначити кваліфікацію, ефективність і потенціал працівників на різних стадіях їхньої професійної діяльності. Наведемо опис основних етапів оцінювання персоналу в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи оцінювання персоналу підприємства

№	Етап	Основні аспекти оцінювання
1.	Підбір кандидата	- Аналіз резюме і мотиваційного листа; - Інтерв'ю (структуровані, неструктуровані, стресові, панельні); - Тести (психометричні, технічні, кейсові); - Оцінювання культурної відповідності.
2.	Випробувальний термін	- Моніторинг виконання завдань; - Спостереження за поведінкою; - Зворотний зв'язок від керівника і команди; - Аналіз прогресу.
3.	Виконання поточної діяльності	- Перформанс-менеджмент (аналіз KPI); - Щорічна атестація; - 360-градусне оцінювання; - Розробка планів розвитку.
4.	Навчання співробітників	- Аналіз пробілів у знаннях і навичках; - Тестування або практичні завдання; - Спостереження за використанням нових навичок; - Аналіз змін у результативності.
5.	Переведення до іншого підрозділу	- Перевірка знань і навичок; - Оцінювання здатності адаптуватися до нових умов; - Оцінювання ефективності після переведення.
6.	Формування кадрового резерву	- Визначення лідерських і управлінських здібностей; - Мотивація до навчання і розвитку; - Визначення напрямків для кар'єрного зростання.
7.	Звільнення	- Аналіз причин низької ефективності або порушень; - Фінальна співбесіда; - Аналіз можливостей для корекції ситуації.

Джерело: складено автором

Кожен з цих етапів має свої цілі, інструменти та методи оцінювання, що допомагають компанії підтримувати високу продуктивність і залученість співробітників, а також приймати зважені кадрові рішення. Важливо вчасно виявляти проблеми з продуктивністю працівників та ліквідовувати їх потрібним методом.

Важливим аспектом для оптимізації робочих процесів є визначення чинників ефективності використання персоналу на підприємстві. Завдяки цьому можна виявити слабкі місця в роботі персоналу і прийняти рішення для їх усунення. Це сприяє покращенню продуктивності роботи та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Аналізуючи можливості впливу на діяльність підприємств та з огляду на рівень керованості, всі чинники можна розподілити на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні. Внутрішні чинники – це ті, які можна контролювати і коригувати безпосередньо всередині підприємства, наприклад, управління персоналом, робочі умови та організаційна структура. Зовнішні чинники є тими, які знаходяться поза межами прямого контролю підприємства, як-от економічна ситуація, ринкові умови чи державне регулювання. В таблиці 1.3 наведено види даних чинників.

Таблиця 1.3 – Чинники ефективності використання персоналу

Вид	Чинники	Зміст
Зовнішні	Загально-економічні	- політика держави; - розвиток науково-технічного прогресу; - кваліфікаційний рівень населення; - рівень інфляції; - рівень матеріального добробуту населення.
	Галузеві	- спеціалізація галузі; - стабільність попиту на продукцію; - кон'юнктура споживчого ринку; - динаміка грошових доходів населення.
Внутрішні	Організаційні	- поглиблення спеціалізації; - зменшення широти асортименту; - вдосконалення системи управління на підприємстві; - введення прогресивних форм організації праці; - забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів.
	Технічні	- підвищення рівня механізації; - автоматизації праці та ступеня використання техніки і обладнання; - заміна обладнання більш потужним та прогресивним.
	Технологічні	- вдосконалення торговельно-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій; - упровадження прогресивних форм обслуговування покупців.
	Економічні	- зростання обсягу товарообігу, якості товарів і широти асортименту; - скорочення апарату управління та допоміжного персоналу; - вдосконалення методів планування і контролю; - вдосконалення системи оплати та стимулювання праці; - вдосконалення форм організації трудових відносин; - застосування системи участі в прибутках та капіталі.
	Соціальні	- створення умов праці та відпочинку; - страхування та соціальні пільги; - наявність профілактично-лікувальних установ, дитсадків тощо.
	Фізіологічні	- стать, вік та стан здоров'я; - розумові здібності; - фізичні здатності до розуміння і співпереживання.

Джерело: складено автором за даними [26].

Далі розглянемо які ж бувають методи оцінювання ефективності використання персоналу. В зарубіжній та вітчизняній практиці їх є вдосталь. З часом деякі з методів втрачають свою актуальність, а деякі навпаки набувають ширшого використання. Проаналізуємо актуальні з них, які на даний момент є затребуваними для бізнесу. На думку Чавичалова І. І. [27, С. 41-44] всі методи ефективності використання персоналу можна поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані. Якісні методи (їх також називаються описовими) характеризують працівників без застосування суворих кількісних показників. Кількісні методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки результати виражені в числових значеннях. Комбіновані методи вважаються найбільш ефективними, оскільки вони використовують і описові, і кількісні аспекти. Детальну характеристику та види даних методів можна побачити в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання ефективності використання персоналу

Тип методу	Метод	Опис
Якісні методи	Матричний метод	Порівняння якостей співробітника з ідеальною моделлю для конкретної посади.
	Метод системи довільних характеристик	Виділення досягнень та порушень у роботі співробітника і висновки на основі їх зіставлення.
	Метод ділових ігор	Використовується в командній роботі для аналізу поточного стану команди, включаючи якість взаємодії між співробітниками та їхні навички у вирішенні складних завдань, також дозволяє визначити внесок кожного члена команди у спільну роботу.
	Метод "360 градусів"	Оцінювання працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та самим працівником.
	Групові дискусії	Розмова з керівником або експертами про результати роботи та перспективи працівника.
Кількісні методи	Методи бальної оцінки	Оцінювання професійних досягнень у балах за певний період.
	Ранговий метод	Створення рейтингів співробітників і звіряння їх між собою для визначення низькорангових працівників.
	Метод вільної бальної оцінки	Оцінювання особистих якостей працівника експертами на бали і складання рейтингу.
Комбіновані методи	Метод суми оцінок	Оцінювання характеристик працівника за шкалою і порівняння середнього показника з ідеальним.
	Система угруповання	Групування співробітників за рівнем їхньої роботи від незадовільної до майже бездоганної.

Джерело: складено автором на основі [27].

Використання даних методів дозволить комплексно оцінити співробітників. А також ефективно використовувати їх знання та навички. Це в свою чергу може принести додаткові ефекти як для підприємства, так і для працівника. Розглянемо ж які саме бенефіти можна отримати:

- ефективне управління сприяє кращій організації роботи та оптимізації процесів, що веде до збільшення продуктивності працівників;
- задоволені працівники рідше змінюють роботу, що зменшує витрати на підбір і навчання нових співробітників, і тому знижується плинність кадрів;
- коли працівники відчують, що їх цінують, і є можливість для розвитку, їхній моральний дух і мотивація досягати високих результатів зростають;
- вмотивовані працівники схильні до більш уважного та відповідального ставлення до своїх завдань, що покращує загальну якість продукції чи послуг;
- ефективне управління допомагає працівникам швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, впровадження нових технологій чи процесів;
- правильне управління розвиває навички співпраці, комунікації та розв'язання конфліктів, що позитивно впливає на взаємодію всередині команди;
- в атмосфері, де працівники почуваються підтриманими, частіше виникають нові ідеї та інноваційні підходи до роботи;
- кваліфікований персонал, що працює за визначеними цілями, краще використовує наявні ресурси, зменшуючи витрати і підвищуючи ефективність;
- компанії з ефективним управлінням персоналом відомі як привабливі роботодавці, що покращує їхню репутацію на ринку праці і полегшує залучення талановитих фахівців;
- збалансоване управління допомагає зменшити кількість внутрішніх конфліктів, що сприяє кращому робочому клімату.

Як бачимо, ефективне управління персоналом – це багатогранний процес, який приносить значні переваги як для компанії, так і для її співробітників. Від підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів до створення позитивного робочого клімату та залучення талановитих фахівців – перелік позитивних наслідків є досить широким.

Оскільки вже було визначено, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, логічним наступним кроком буде розглянути показники оцінювання персоналу. Основними аспектами оцінювання персоналу підприємства є аналіз чисельності та структури персоналу, оцінювання руху персоналу, аналіз забезпеченості підприємства персоналом,

аналіз використання часу та трудової дисципліни, оцінювання придатності та інновативності працівників, аналіз мотивації праці, а також оцінювання ефективності роботи персоналу (рис. 1.7) [28].



Рис. 1.7 – Основні аспекти оцінювання персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [28]

Джерелами інформації для аналізу персоналу виступають дані форм державного статистичного спостереження звітності ФДСС 1-ПВ «Звіт з праці», ФДСС 1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили», ФДСС 3-борг «Звіт про заборгованість з оплати праці», ФДСС 7-ПВ «Звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників», форма №2, а також штатні розписи, таблиці обліку використання робочого часу, розрахунково-платіжні відомості, дані оперативного управлінського обліку, анкетування персоналу тощо [28].

Для аналізу *чисельності* та *складу персоналу* використовують різні показники. Один із ключових показників — це *спискова чисельність*, яка враховує загальну кількість працівників, котрі перебувають у трудових відносинах із підприємством, незалежно від того, чи були вони присутні на

робочому місці. У звітності цей показник може зазначатися як на певну дату, так і в середньому за звітний період. *Явочна* чисельність працівників відображає кількість осіб, які фактично з'явилися на роботу. Водночас *середньоспискова* чисельність є більш стабільним параметром, що визначається шляхом ділення суми щоденної облікової чисельності на кількість календарних днів у періоді розрахунку. *Середньоявочна* чисельність працівників обчислюється як співвідношення загальної явочної чисельності за всі дні до кількості календарних днів розрахункового періоду. *Оцінка структури кадрів* дозволяє визначити співвідношення між різними категоріями персоналу за професіями, кваліфікаційними рівнями, стажем роботи та іншими характеристиками. Це допомагає виявити можливі дисбаланси. Для такого аналізу зазвичай розраховується питома вага кожної категорії працівників у загальній середньосписковій чисельності персоналу [29, С. 257-258].

Наступним важливим аспектом є *аналіз руху персоналу* на підприємстві (табл. 1.5). Він допомагає контролювати плинність персоналу і знижувати витрати на підбір і навчання нових співробітників, дає змогу оцінити стабільність колективу, що впливає на продуктивність і робочу атмосферу. Цей аналіз також сприяє кращому плануванню кількості працівників та їхнього навантаження.

Таблиця 1.5 – Показники руху персоналу підприємства

Назва показника	Розрахунок
1. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	$K_{OH} = \frac{Ч_{ПР}}{Ч_{СС}},$ де ЧПР - чисельність прийнятого на роботу персоналу; ЧСС - середньоспискова чисельність персоналу
2. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	$K_{ОВ} = \frac{Ч_{ЗВ}}{Ч_{СС}},$ де ЧЗВ - чисельність звільнених за період працівників
3. Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{ЗО} = \frac{Ч_{ЗВ} + Ч_{ПР}}{Ч_{СС}}$
4. Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{ПП} = \frac{Ч_{ЗВВ}}{Ч_{СС}},$ де ЧЗВВ - чисельність звільнених за власним бажанням працівників
5. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	$K_{ПС} = \frac{Ч_{ПВР}}{Ч_{СС}},$ де ЧПВР - чисельність працівників, що відпрацювали весь рік

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом проводиться шляхом порівняння фактичної кількості працівників із потребою в них, а також вивчення динаміки за кілька періодів. Найбільш доцільним є аналіз показників руху трудових ресурсів у динаміці років, оскільки це дозволяє оцінити заходи, впроваджені на підприємстві, та їхню ефективність. Важливе значення має також аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами, а також визначення надлишку чи нестачі працівників у ключових виробничих підрозділах за професіями та спеціальностями. Успішна робота підприємства залежить від стабільності та надійності кадрового складу [30, с. 325].

Важливим елементом є *аналіз використання фонду робочого часу*. Для цього визначають кількість відпрацьованих днів і годин кожним працівником за певний період. Отримані дані дозволяють оцінити ефективність роботи як окремих працівників, так і цілих підрозділів. Результати зазвичай подаються у вигляді таблиць для зручності порівняння з попередніми періодами (табл. 1.6). Метою такого аналізу є зменшення ступеню втрат робочого часу.

Таблиця 1.6 – Використання фонду робочого часу на підприємстві

№	Показники	Минулий рік	Звітний рік		Відхилення	
			план	факт	до минулого року	від плану
1.	Середньорічна чисельність працівників, осіб					
2	Відпрацьовано за рік одним працівником:					
а)	днів;					
б)	годин:					
3.	Середня тривалість робочого дня, год.					
4.	Фонд робочого часу, год.					
-	у тому числі позаурочно відпрацьований час, тис.год.					

Джерело: складено автором

Складовою даного аналізу є також визначення рівня *трудової дисципліни*. Для цього вивчають, наскільки точно працівники виконують свої завдання та скільки робочого часу втрачається з їхньої вини. Рівень виконання планових завдань розраховується шляхом порівняння фактичних результатів (обсяг виробництва, продуктивність) з запланованими. Оцінити трудову дисципліну можна за допомогою таких показників, як коефіцієнт оперативності та

коефіцієнт абсентизму. Коефіцієнт оперативності розраховується шляхом порівняння обсягу робіт, виконаних вчасно до загального обсягу робіт. Коефіцієнт абсентизму показує відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом періоду.

Наступним елементом діагностики персоналу для потреб менеджменту є оцінка його *придатності* до виконання поставлених завдань та рівня *інновативності*. Результати такого дослідження слугують основою для розробки і впровадження програм підвищення кваліфікації, просування по службі, переміщення чи звільнення окремих працівників, набору нових кадрів або зміни організаційної структури підприємства. Діагностика придатності персоналу проводиться з урахуванням функцій, які виконуються (окремо для керівників, фахівців, службовців та робітників), а також з урахуванням специфіки галузі. Інновативність персоналу визначається кількістю та ефективністю поданих раціоналізаторських пропозицій, а також здатністю до постачання важливої інформації про бізнес-середовище.

Ще одним ключовим елементом є *аналіз мотивації персоналу*. Ні для кого не буде секретом, що основним методом мотивації є грошова винагорода за працю. Саме тому тут варто проаналізувати динаміку та структуру фонду оплати праці та інші форми матеріальних стимулів (харчування, страхування, транспортування, надання житла та інші різноманітні пільги). Окрім заробітної плати, вмотивованість також можна підтримувати шляхом залученості персоналу до робочих процесів, щоб вони бачили безпосередньо свій внесок. Можна організовувати різноманітні конференції для загального розвитку та підвищення кваліфікації, надавати курси та відслідковувати ріст працівників і позитивний вплив на роботу. Визначити рівень задоволеності роботою працівників можна за допомогою проведення анкетування [31].

Останнім найважливішим аспектом оцінювання персоналу є аналіз ефективності роботи персоналу. Тут важливими є такі показники: продуктивність праці, трудомісткість, середній виробіток на одного працівника, зарплатовіддача, зарплатомісткість, віддача сукупної оплати праці та фінансова продуктивність праці. Технологію їх розрахунку можна побачити в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні розрахункові показники продуктивності праці

Показник	Формула обчислення
1. Продуктивність праці	$ПП = \frac{B_q}{\chi_{CC}^{ПВП}},$ де B_q - обсяг чистої виручки від реалізації продукції (надання послуг, виконання робіт) за період; $\chi_{ПВП}^{СС}$ - середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу
2. Трудомісткість	$ТМ = \frac{\chi_{CC}^{ПВП}}{B_q}$
3. Середній виробіток на одного працівника (річний, квартальний, місячний)	$ВП = \frac{Q_{ТП}}{\chi_{CC}^{ПВП}},$ де $Q_{ТП}$ - обсяг товарної (іноді реалізованої) продукції за період
2. Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{B_q}{\Phi ОП},$ де $\Phi ОП$ - загальний фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу за період
3. Зарплатомісткість	$ЗП = \frac{\Phi ОП}{B_q} = \frac{1}{ЗВ}$
4. Віддача сукупної оплати праці	$В_{СОП} = \frac{B_q}{\Phi ОП + \Phi_{ІМС}},$ де $\Phi_{ІМС}$ — фонд іншого матеріального стимулювання персоналу підприємства
5. Фінансова продуктивність праці	$ППФ = \frac{\Pi}{\chi_{CC}^{ПВП}},$ де Π - обсяг отриманого за період прибутку

Джерело: складено автором на основі [28]

Необхідність врахування економічно доцільного співвідношення між зростанням продуктивності праці і заробітною платою є одним з важливих положень, дотримання якого забезпечує стійкість розвитку суб'єктів господарювання. Загальним орієнтиром у даному аспекті є відставання темпів зростання заробітної плати від темпів зростання продуктивності праці.

Отже, оцінювання персоналу є ключовим інструментом для аналізу ефективності співробітників та їхнього внеску в діяльність компанії. Основними показниками виступають результативність, яка відображає досягнення поставлених цілей, та продуктивність, що вимірює ефективність використання ресурсів. Якість роботи оцінюється за рівнем точності та відповідності стандартам, тоді як професійні навички та знання вказують на компетентність співробітника. Важливим аспектом є командна робота, ініціативність та інноваційність, які демонструють здатність співробітника ефективно працювати

з іншими та пропонувати нові рішення. Показник професійного розвитку вказує на прагнення до навчання, а відповідальність і дисципліна — на надійність і дотримання правил. Ці показники допомагають не лише оцінити поточний стан роботи, але й визначити напрямки для подальшого розвитку.

1.3. Технологія розробки та реалізації проєктів підвищення ефективності використання персоналу на сучасних підприємствах.

Сучасні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, технологічних змін та глобалізації, що вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів і максимально ефективного використання всіх ресурсів, включаючи людські. Персонал є ключовим активом будь-якої організації, тому його ефективне використання стає критично важливим. Актуальність технології підвищення ефективності персоналу полягає в необхідності швидкого реагування на зміни на ринку, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні сталого розвитку бізнесу.

Суть технології розробки та реалізації проєктів підвищення ефективності використання персоналу полягає в системному підході до аналізу, планування, впровадження та оцінки заходів, спрямованих на покращення роботи співробітників. Головна мета цих проєктів — забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства [32, с. 43].

Здійснення даного процесу відбувається в супровід виконанню ряду важливих задач. Зокрема, таких [33]:

- Оптимізація трудових ресурсів. Проєкти дозволяють оптимізувати використання персоналу та розподілити завдання таким чином, щоб працівники були залучені до максимально ефективних для них процесів;

- Підвищення продуктивності. Завдяки реорганізації процесів і використанню сучасних технологій управління можна збільшити кількість і якість виконаної роботи за той самий час;
- Зниження витрат. Оптимізація праці та автоматизація рутинних процесів знижують операційні витрати, що позитивно впливає на рентабельність бізнесу;
- Підвищення мотивації та залученості працівників. Правильно організовані процеси оцінювання, навчання та розвитку підвищують рівень мотивації, залученості персоналу та їхню лояльність до компанії;
- Адаптація до змін. Завдяки впровадженню технологій та програм підвищення ефективності, підприємство стає гнучкішим і готовим до технологічних змін та нових викликів ринку;
- Забезпечення конкурентоспроможності. Ефективне управління персоналом підвищує загальну ефективність підприємства, дозволяючи залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Цей багатоступеневий процес включає такі ключові етапи, які пов'язані із виявленням проблем, формулюванням цілей, розробкою плану дій, впровадженням сучасних технологій управління персоналом, навчанням працівників та постійним моніторингом результатів (рис. 1.8).

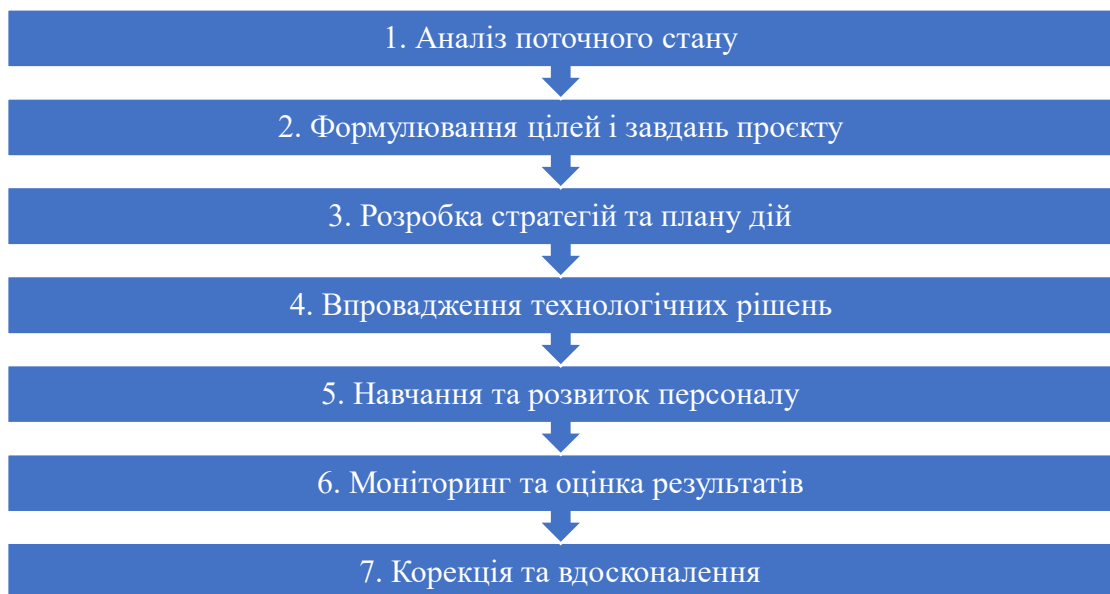


Рис. 1.8 – Етапи технології розробки та реалізації проєктів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [34, с. 206]

Першим етапом є детальний аналіз існуючого використання персоналу, включаючи оцінку завантаженості працівників, ефективності виконання ними обов'язків та визначення потенційних проблем. Для цього використовують методи збору даних, такі як опитування, інтерв'ю, аналіз показників продуктивності та оцінки роботи.

На наступному етапі визначаються ключові цілі: підвищення продуктивності, зниження витрат на робочу силу, покращення якості роботи, підвищення мотивації співробітників тощо. Далі розробляється план дій, який включає як організаційні, так і технічні заходи для підвищення ефективності. Сюди входить автоматизація процесів, реорганізація структури управління, навчання персоналу, розробка нових мотиваційних програм та впровадження системи оцінювання роботи.

Щодо етапу технологічних рішень, то тут одним із ключових елементів є використання сучасних технологій, таких як HRM-системи (системи управління персоналом), які дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, навчання, оцінювання, моніторингу продуктивності та мотивації працівників. Не менш важливим є етап із забезпечення навчання працівників. Впровадження тренінгових програм, онлайн-курсів, менторства та наставництва дозволяє підвищити кваліфікацію та адаптивність співробітників до нових вимог і технологій.

На заключних етапах проводять постійний контроль за виконанням плану дій, який дозволяє оцінювати ефективність впроваджених заходів та своєчасно вносити корективи. Важливо проводити регулярні оцінки продуктивності працівників та аналізувати їх відповідність поставленим цілям. За результатами моніторингу вносяться корективи в стратегію та процеси. Важливо постійно вдосконалювати проєкт, враховуючи нові технології та зміни в зовнішньому середовищі.

Існує кілька основних напрямків підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах. Вони спрямовані на оптимізацію роботи співробітників, розвиток їхніх професійних навичок, мотивацію та підвищення

продуктивності, а також економію витрат. Розглянемо детальніше кожен із них (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Напрямки підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах

Напрямок	Опис
Покращення організації праці	- Автоматизація рутинних процесів; - Раціональний розподіл обов'язків; - Оптимізація бізнес-процесів.
Навчання та розвиток персоналу	- Професійне навчання; - Розвиток "м'яких" навичок; - Можливості для кар'єрного зростання.
Покращення системи мотивації	- Матеріальна мотивація (бонуси, премії); - Нематеріальна мотивація (визнання, соціальні пільги, гнучкий графік роботи).
Підвищення залученості та корпоративної культури	- Розвиток корпоративної культури; - Покращення комунікацій; - Залученість у прийняття рішень.
Удосконалення системи оцінювання та зворотного зв'язку	- Регулярне оцінювання ефективності (KPI); - Налагоджений зворотний зв'язок; - Персональні плани розвитку.
Покращення умов праці	- Створення комфортного робочого середовища; - Баланс між роботою і особистим життям (гнучкі графіки, дистанційна робота).
Лідерство та ефективне управління	- Розвиток управлінських навичок керівників; - Заохочення ініціатив співробітників.

Джерело: складено автором на основі [35]

Напрямки підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах пов'язані з оптимізацією трудових ресурсів, що включає раціональний розподіл обов'язків та автоматизацію рутинних процесів. Це дозволяє підвищити продуктивність працівників і зменшити перевантаження. Мотивація персоналу є важливим елементом, що включає як матеріальні стимули (бонуси, премії), так і нематеріальні (визнання, можливості для розвитку). Розвиток та навчання персоналу сприяють підвищенню кваліфікації співробітників через тренінги, курси та наставництво, що дозволяє краще адаптуватися до змін на ринку.

Ефективна система оцінювання продуктивності, заснована на показниках KPI, допомагає вчасно виявляти проблеми і підвищувати ефективність роботи. Покращення умов праці, зокрема впровадження гнучких графіків та дистанційної роботи, сприяє балансу між роботою та особистим життям, що

позитивно впливає на загальну продуктивність. Важливим є розвиток корпоративної культури, що покращує внутрішні комунікації та залученість працівників у процеси прийняття рішень. Забезпечення комфортних умов праці та стимулювання професійного зростання працівників також сприяє підвищенню їхньої ефективності.

Удосконалення управлінських практик і впровадження нових технологій дозволяють швидше адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність. Загалом, ці напрямки створюють умови для ефективного використання трудових ресурсів. Системний підхід до оптимізації цих напрямків допомагає підприємствам не лише підвищити продуктивність працівників, але й покращити їхню залученість, лояльність і професійне зростання.

У сучасних умовах продовжується розвиток та оновлення концепції управління та використання персоналом, де удосконалюються як системи управління, так і методи та інструменти, що застосовуються. Працівник, із його особистими та професійними якостями, перестає бути лише об'єктом управління і стає об'єктом вивчення. Це дає змогу розробляти та використовувати технології, які створюють оптимальні умови для реалізації потенціалу співробітників і максимально задовольняють їхні потреби та очікування. У зв'язку з цим важливо активніше використовувати сучасні технології управління персоналом, які відповідають вимогам бізнес-середовища і дозволяють ефективно вирішувати поточні завдання в трудовій діяльності, тим самим сприяючи підвищенню загальної ефективності управління персоналом.

Так М. В. Шкробот осучаснила та ввела нове поняття, пов'язане з технологіями персоналу, яке звучить таким чином: «Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» підприємства». Вони застосовуються переважно в певних ситуаціях і впроваджуються через процес консультування, а також розробляються поза межами підприємства і пристосовуються до його культури та вимог щодо практичної ефективності [36, с. 23].

Шляхом аналізу сучасних наукових публікацій, всі персонал-технології були систематизовані за видами та детально описані (табл. 1.9). Кожна з них користується великим попитом як на зарубіжному, так і на вітчизняному ринку.

Таблиця 1.9 – Сучасні персонал-технології та їх характеристика

Персонал-технологія	Основна функція	Ключові характеристики	Вплив на бізнес
Аутсорсинг	Передача виконання бізнес-процесів зовнішнім компаніям.	Спеціалізація, гнучкість, зниження витрат.	Оптимізація витрат, фокусування на основних компетенціях.
Аутстафінг	Тимчасове переведення співробітників у штат іншої компанії.	Гнучкість штату, оптимізація витрат на персонал.	Зменшення постійних витрат на персонал, адаптація до змін обсягів роботи.
Лізинг персоналу	Тимчасове залучення персоналу від спеціалізованих компаній.	Швидке заповнення вакансій, гнучкість.	Швидка адаптація до змін ринку, зниження ризиків, пов'язаних з наймом постійних працівників.
Коучинг	Індивідуальне навчання та розвиток співробітників.	Персоналізований підхід, підвищення ефективності.	Підвищення кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу.
Хедхантинг	Пошук висококваліфікованих фахівців.	Спеціалізований пошук, конфіденційність.	Прискорення процесу підбору, залучення топ-менеджерів.
Рекрутинг	Масовий пошук персоналу.	Ефективність, масштабованість.	Швидке заповнення вакансій, зниження витрат на підбір.
Скринінг	Відбір персоналу за його досвідом та компетентностями	Швидкість, ефективність.	Заповнення вакансій на масові професії.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальна перебудова бізнес-процесів.	Підвищення ефективності, зниження витрат.	Оптимізація роботи компанії, підвищення конкурентоспроможності.
Внутрішній маркетинг	Застосування маркетингових інструментів для управління персоналом.	Залучення співробітників, підвищення лояльності.	Підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів.
Таємний покупець	Оцінка якості обслуговування клієнтів.	Об'єктивність оцінки, виявлення проблем.	Підвищення якості обслуговування, контроль якості роботи персоналу.
Автоматизовані системи управління персоналом (HRIS)	Автоматизація кадрових процесів.	Ефективність, точність, доступність даних.	Зменшення адміністративної роботи, підвищення прозорості.
APM працівника	Інструменти для роботи співробітника.	Індивідуальний підхід, підвищення продуктивності.	Підвищення ефективності роботи, зручність.

Джерело: складено автором на основі [36, с. 27]

Загалом у сучасних умовах жорсткої конкуренції, глобалізації та технологічних змін підприємства змушені постійно вдосконалювати бізнес-процеси та максимально ефективно використовувати всі ресурси, включаючи людські. Персонал є ключовим активом компаній, і його ефективне управління стає вирішальним для досягнення конкурентоспроможності.

Технології підвищення ефективності використання персоналу передбачають системний підхід до аналізу, планування та реалізації проєктів, спрямованих на оптимізацію роботи працівників. Це включає оптимізацію трудових ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат, підвищення мотивації та залученості співробітників, а також забезпечення адаптації до змін. Використання сучасних HRM-технологій (систем управління персоналом), автоматизація процесів та впровадження нових підходів у навчанні та розвитку співробітників відіграють важливу роль у цьому процесі.

Систематизація персонал-технологій, як показує аналіз наукових публікацій, дозволяє класифікувати та охарактеризувати їх за різними типами, від аутсорсингу та аутстафінгу до коучингу й автоматизації процесів управління персоналом. Це дає змогу підприємствам ефективніше використовувати свій людський капітал, підвищувати продуктивність і забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності товариства

Ринок кадрових послуг в Україні на сьогодні зберігає значний невикористаний потенціал і має стратегічне значення для його розвитку. Очевидно, що після закінчення війни в країні попит на послуги кадрових агентств значно зросте, оскільки всі сектори національної економіки потребуватимуть залучення кваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання.

Наразі ринок праці в Україні перебуває у важкій кризі через війну. Спостерігається безпрецедентний рівень безробіття через спад практично у всіх секторах економіки. Міграційні процеси також тривають, хоча вже не такими швидкими темпами, як на початку війни. Це призводить до відтоку населення як всередині країни, так і за її межі, включаючи значну кількість висококваліфікованих спеціалістів, на пошуку яких спеціалізуються рекрутингові агентства. За рейтингом Global Services Location Index (GSLI), який з 2004 року готує американська консалтингова компанія A.T. Kearney, український ринок праці у 2023 році посів 42 місце серед інших країн [39].

Існує кілька факторів, які свідчать про те, що кадровий ринок в Україні має потенціал для розвитку, особливо в контексті післявоєнного відновлення:

1. Відновлення економіки після війни. Після завершення війни очікується активне відновлення всіх секторів економіки. Це спричинить попит на кваліфікованих працівників для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку бізнесу та підвищення конкурентоспроможності країни.

2. Інвестиції у відбудову. Міжнародні інвестори та урядові програми з відбудови інфраструктури та економіки сприятимуть створенню нових робочих місць. Це вимагатиме залучення великої кількості фахівців, що підвищить попит на рекрутингові послуги.

3. Реінтеграція мігрантів. Повернення українців, які виїхали за кордон через війну, може збагатити ринок праці новими знаннями та досвідом. Це збільшить конкуренцію за робочі місця та сприятиме розвитку нових напрямків.

4. Діджиталізація та технологічні зміни. Розвиток технологій та цифровізація різних сфер бізнесу стимулюватимуть попит на ІТ-спеціалістів, фахівців з автоматизації та діджитал-індустрії. Це сприятиме створенню нових вакансій у високотехнологічних галузях.

5. Підвищення потреби в перекваліфікації. Внаслідок зміни структури економіки та технологічного прогресу, підприємства потребуватимуть фахівців, які можуть швидко адаптуватися до нових умов. Це сприятиме розвитку освітніх програм, які надаватимуть нові навички для конкурентних фахівців.

6. Попит на висококваліфікованих фахівців. Після відбудови країни зростатиме потреба у кваліфікованих кадрах, здатних вирішувати складні завдання в сферах будівництва, інженерії, медицини, права, фінансів тощо.

Ці фактори вказують на те, що ринок праці в Україні має перспективи активного розвитку, особливо в умовах післявоєнного відновлення та економічної стабілізації. Тому постає нагальна потреба в розвитку сектору кадрових послуг, зокрема, ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є одним із лідерів на українському ринку кадрових послуг. Компанія має багаторічний досвід роботи та пропонує широкий спектр послуг, які відповідають потребам будь-якої компанії. Вона є надійним роботодавцем та ключовим HR-провайдером з 2020 року, а вже з 2022 є міжнародною компанією, яка реалізує свої послуги з пошуку та надання персоналу як в Україні, так і в Європі [40].

Компанію ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», код ЄДРПОУ якої 43561521, було зареєстровано 11 березня 2020 року. Юридичною адресою є місто Дніпро, вулиця Воскресенська, будинок, 17а. Загалом в Україні компанія має

представництва в таких містах України: Дніпро, Харків, Луцьк, Київ (головний офіс), Миколаїв. Закордоном офіс представлений у Польщі. Загалом структура підрозділів компанії має такий вигляд, який зображено на рисунку 2.1.

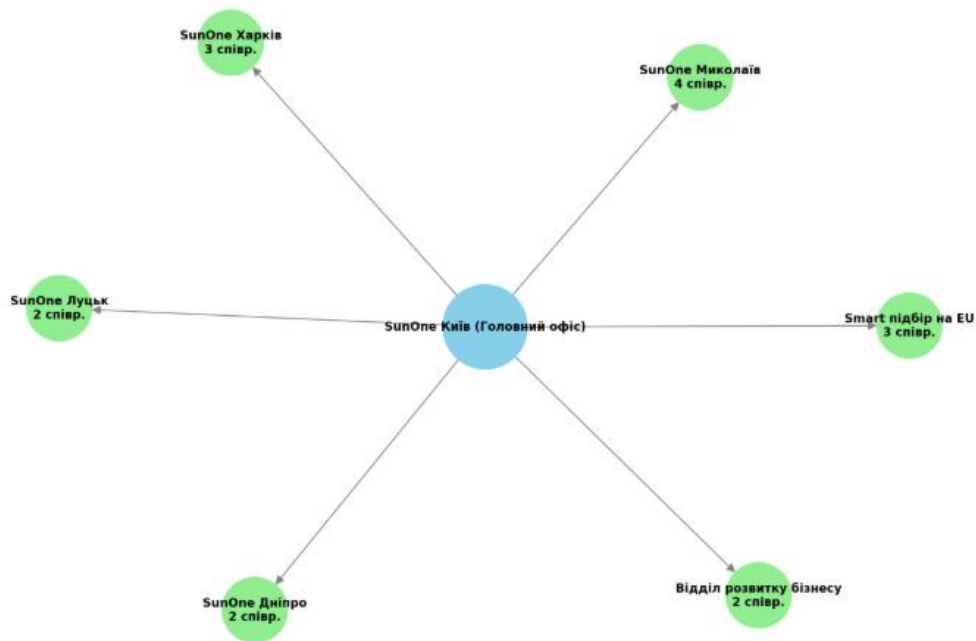


Рис. 2.1 – Структура підрозділів компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Місія підприємства полягає у забезпеченні бізнесів високоякісними кадровими рішеннями, що дозволяють клієнтам зосереджуватись на основних бізнес-процесах та підвищувати їх ефективність. Компанія спрямована на те, щоб допомагати підприємствам оптимізувати управління людськими ресурсами через надання лізингових, аутсорсингових та аутстафінгових послуг.

Компанія виконує широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням бізнесів кадровими рішеннями та управлінням персоналом. Завдання компанії є наступними:

- Пошук та підбір персоналу. Компанія допомагає знаходити кваліфікованих працівників на будь-яку посаду. Вона має доступ до великої бази резюме та проводить ретельний відбір кандидатів, щоб знайти затребуваних працівників.
- Надання персоналу. Компанія безпосередньо надає тимчасовий або постійний персонал, залежно від потреб. Це дуже зручно, коли потрібні

додаткові працівники на короткий термін часу або якщо потрібно перевірити кваліфікацію кандидата перед тим, як найняти його на постійну роботу.

- Оцінка та розвиток персоналу. Компаніє здійснює професійну оцінку кандидатів, організацію тренінгів та навчальних програм для підвищення кваліфікації співробітників.
- Аутсорсинг HR-функцій. Компанія може взяти на себе всі кадрові функції, включаючи ведення кадрового обліку, навчання та розвиток, а також управління компенсаціями та пільгами.
- Кадровий консалтинг. Компанія надає консультації з усіх аспектів управління персоналом, включаючи розробку кадрової стратегії, дотримання законодавчих вимог; формує та веде облікові документи з особового складу (накази, особові справи, трудові книжки); веде штатний розпис; формує та подає звітності.
- Аутсорсинг охорони праці. Компанія займається організацією та веденням охорони праці згідно з останніми вимогами законодавства України (готує нормативні документи, проводить інструктажі, організовує медогляди тощо).

Розглянемо, які спеціалізації має компанія та які послуги надає:

1. *Лізинг персоналу*. Надає як тимчасовий, сезонний так і постійний персонал в необхідній кількості та на необхідний період (зазвичай 2-6 місяців).
2. *Аутсорсинг персоналу*. Надає лінійний персонал з необхідними компетенціями та кваліфікацією в потрібні терміни для виконання завдань замовника.
3. *Аутстафінг персоналу*. Виводить частину персоналу у свій штат із збереженням робочого місця та функціональних обов'язків.
4. *Аутплейсмент персоналу*. Надає допомогу з працевлаштуванням звільненим робітникам.
5. *Рекрутмент*. Займається пошуком та відбором кандидатів на потрібні вакансії.
6. *Масовий підбір персоналу*. Ретельно шукає та підбирає кандидатів у великій кількості, зазвичай на однотипні вакансії, які не потребують спеціальної підготовки.

7. *Клінінг для бізнесу.* Забезпечує прибирання офісних, виробничих та складських приміщень.

8. *Аутсорсинг охорони праці.* Організовує та проводить необхідні міри з охорони праці згідно з останніми вимогами законодавства України.

Основні галузі, в яких на даний момент працює ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» зображені на рисунку 2.1.

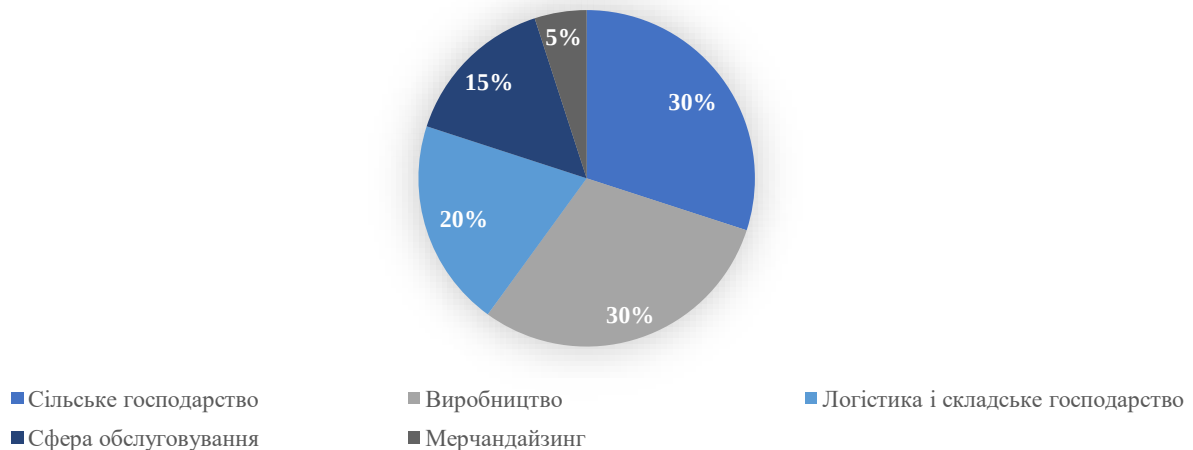


Рис. 2.2 – Галузі надання послуг ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Як бачимо, найбільшу частку займає сільське господарство (30%), де компанія надає послуги з підбору тимчасового та сезонного персоналу для робіт на полях, теплицях і фермах. Наступною є галузь виробництво (30%), де компанія спеціалізується на пошуку фахівців для заводів та виробничих підприємств. Логістика і складське господарство також займає значну частину (20%), де забезпечуються працівники для управління ланцюгами поставок, сортування товарів та складських операцій, зокрема, водії навантажувачів, водії штабелерів, карщики тощо. У сфері обслуговування (15%) компанія надає персонал для готелів, ресторанів, супермаркетів, роздрібних магазинів та інших закладів. Найменша частка припадає на мерчандайзинг (5%), який наразі лише набирає обертів, де ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» допомагає компаніям у підборі співробітників для організації продажів і викладення товарів.

Далі розглянемо аналіз ринку, на якому працює ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», за методом багатофакторної сегментації (рис. 2.2). Автором

основних принципів сегментації ринку є американський маркетинголог Венделл Сміт (Wendell R. Smith). У 1956 році він опублікував свою статтю, де вперше чітко визначив концепції диференціації продукту та сегментації ринку [41].

Географічна сегментація - <i>національний рівень</i>: основні операції зосереджені на території України (представництва є в Дніпрі, Харкові, Луцьку, Києві та Миколаєві); - <i>міжнародний рівень</i>: компанія надає послуги закордоном, зокрема головний офіс знаходиться в Будапешті та є представництва у Чехії і Польщі.	Секторна сегментація - <i>сільське господарство</i>: сезонні та тимчасові працівники для збору врожаю і роботи на фермах; - <i>виробництво</i>: робітники для заводів і фабрик, зокрема, зварювальники чи різноробочі; - <i>логістика та складське господарство</i>: карщики, водії навантажувачів та штабелерів; - <i>сфера обслуговування</i>: касири, офіціанти, повари тощо; - <i>мерчандайзинг</i>: спеціалісти, що займаються викладкою товарів та організацією продажів.	Тип клієнтів - <i>корпоративний сектор</i>: основний сегмент, включає компанії з різних галузей, які шукають кадри для короткострокової або довгострокової зайнятості; - <i>малий і середній бізнес</i>: малі підприємства можуть звертатися для найму персоналу на сезонну чи тимчасову роботу; - <i>фермерські господарства</i>: значна частка клієнтів у сільськогосподарському сегменті.
Поведінкова сегментація - <i>попит на сезонну роботу</i>: в сільському господарстві існує великий попит на тимчасову робочу силу, зокрема в період збору врожаю; - <i>попит на довгострокові контракти</i>: в логістиці, виробництві та сфері обслуговування компанії шукають працівників на постійній основі для стабільної роботи.	Демографічна сегментація - <i>кваліфікація персоналу</i>: підбір працівників від низькокваліфікованих (різноробочі, вантажники) до висококваліфікованих спеціалістів (бухгалтери, фінансові координатори, технічні спеціалісти); - <i>вік і стать</i>: персонал підбирають переважно середніх вікових груп (18-56 років); на деякі вакансії, як от вантажник, набирають лише чоловіків, це пов'язано з важкою фізичною працею.	

Рис. 2.2 – Аналіз багатфакторної сегментації ринку, на якому працює ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Здійснена сегментація ринку ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» демонструє глибокий аналіз цільової аудиторії. Компанію було проаналізовано за географічним, секторним, поведінковим та демографічним сегментами, що дозволило точно визначити потреби різних груп клієнтів та розробити індивідуальні пропозиції. Так, наприклад, для сільського господарства пропонуються сезонні працівники, а для корпоративного сектору – довгострокові контракти. Такий підхід дозволяє компанії ефективніше конкурувати на ринку та задовольняти потреби різноманітних клієнтів.

Організаційна структура управління ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» представлена у вигляді чітко визначених функціональних відділів з конкретними ролями та обов'язками, що дозволяє ефективно розподіляти завдання і відповідальності (рис. 2.3).

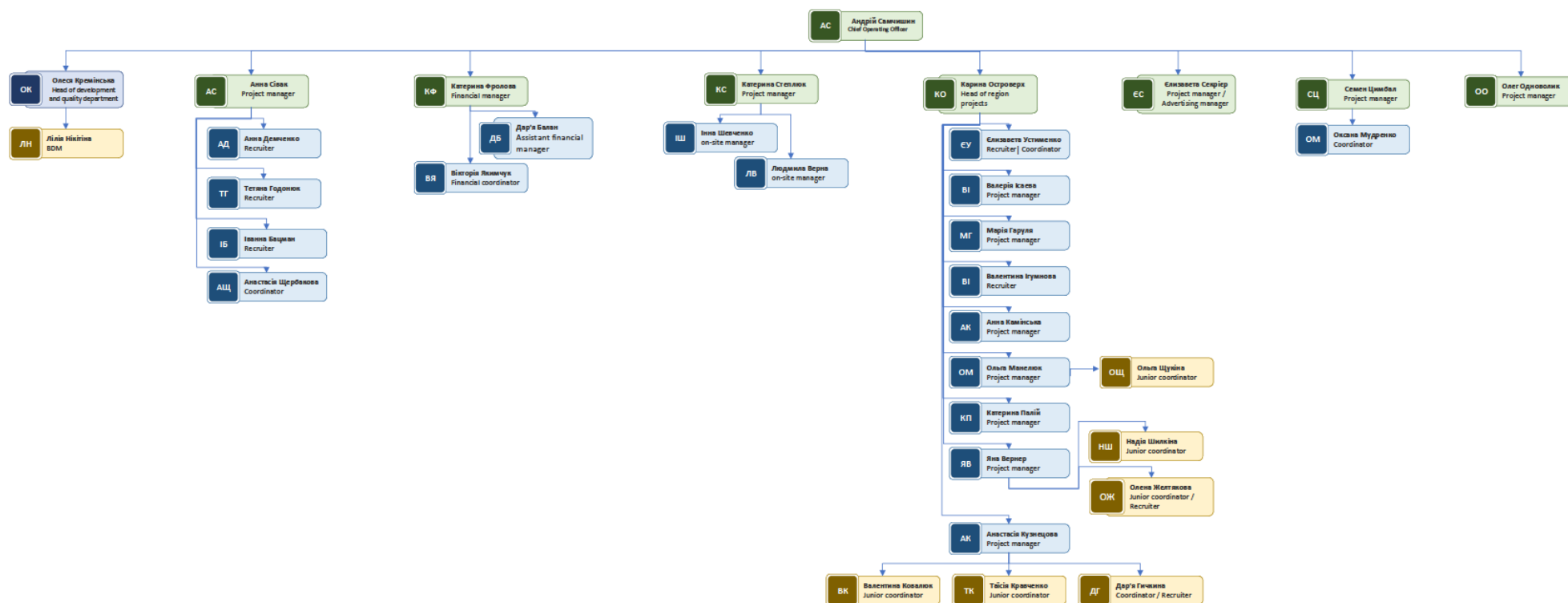


Рис. 2.3 – Організаційна структура ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Дана організаційна структура компанії «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» має вигляд лінійно-функціональної структури. Директор здійснює загальне керівництво компанією, а кожен підрозділ (фінансовий, відділ продажів тощо) має свого керівника, якому підпорядковуються працівники. Проджект-менеджери виконують функції керівників проєктів, координуючи роботу рекрутерів і координаторів проєктів у межах своїх завдань, але загальна вертикаль підпорядкування залишається незмінною. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій між відділами та ефективне управління проєктами.

Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 16.05.2024 стан організації - не перебуває в процесі припинення. Форма власності – приватна. Організаційно-правовий вид діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 78.10 Діяльність агентств працевлаштування.

Керівником організації є Горб Олег Іванович. Власником та кінцевим бенефіціаром є його дружина Беркман Оксана Олексіївна, її внесок становить 1000 грн. (100%).

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є самостійним підприємством. Компанія не є дочірнім або асоційованим підприємством якоїсь іншої організації та діє як незалежна юридична особа.

Важливою складовою будь-якої компанії є її внутрішні нормативні документи. Розглянемо ж які основні документи регулюють діяльність ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» [42]:

- Найвищим та найважливішим документом є статут підприємства. Він визначає правовий статус підприємства, його цілі, права та обов'язки учасників. Він містить положення про розподіл прибутку, управління, права і обов'язки керівників та засновників компанії;
- Положення про захист персональних даних. Регламентує обробку, зберігання та захист персональних даних працівників і клієнтів компанії, відповідно до законодавства України (Закон України "Про захист персональних даних");

- Посадові інструкції. Визначають конкретні обов'язки та відповідальність працівників на кожній посаді. Ці документи допомагають уникнути суперечностей у роботі та сприяють чіткому розподілу обов'язків;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку. Регламентують умови праці, тривалість робочого часу, правила поведінки на робочому місці, відпустки, відрядження та інші аспекти трудових відносин;
- Положення про оплату праці та преміювання. Визначає порядок виплати заробітної плати, системи мотивації та преміювання працівників;
- Політика безпеки. Документ, що регламентує заходи щодо забезпечення інформаційної та фізичної безпеки компанії, а також дотримання норм охорони праці.

Окрім цього, діяльність ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» регулюється кількома ключовими законодавчими актами України (Податковий, Господарський кодекси та Кодекс законів про працю). Податковий кодекс визначає порядок сплати податків, зборів та обов'язкових платежів підприємством. Господарський кодекс регулює загальні питання ведення господарської діяльності, права та обов'язки суб'єктів підприємництва. Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини між компанією та її працівниками, включаючи умови праці, відпустки та оплату. Ці кодекси забезпечують законність діяльності компанії та її відповідність українському законодавству. Вони встановлюють правила ведення бізнесу, дотримання податкових зобов'язань і захист прав працівників. Дотримання цих норм гарантує стабільну та правомірну роботу компанії. Органами управління товариства є Загальні Збори Учасників як вищий орган і директор як виконавчий орган [43-45].

Для управління основними бізнес-процесами компанією було запроваджено роботу з CRM-системою. CRM (Customer Relationship Management) система допомагає компаніям ефективно керувати взаємодією з клієнтами, покращувати продажі та підвищувати якість обслуговування. CRM дозволяє зберігати всі дані про клієнтів в одній базі — контактну інформацію, історію взаємодій, попередні покупки, запити в службу підтримки тощо.

Автоматизує багато рутинних завдань, таких як надсилання нагадувань про зустрічі, відповіді на запити клієнтів або нагадування про необхідність звернутися до клієнта. CRM дозволяє відстежувати продуктивність продажів, ефективність маркетингових кампаній і аналізувати поведінку клієнтів. Завдяки цій системі команда продажів має доступ до інформації, яка дозволяє їм краще прогнозувати продажі та керувати своїми завданнями. CRM-системи сприяють підвищенню ефективності бізнесу та поліпшенню клієнтського досвіду, що є важливим аспектом для сучасних компаній.

Для ефективнішого управління персоналом, який бере безпосередню участь в пошуку та залученні працівників для клієнтів, на підприємстві здійснюють різні мотиваційні заходи. Так, наприклад, були створені бонусні системи мотивації (наприклад, кожен проєктний менеджер отримує відсотки від валового доходу з проєкту; рекрутери отримують відсотки за кожного знайденого працівника, який вийшов працювати; менеджери з продажів отримують відсотки до заробітної плати за кожного нового клієнта тощо). Щороку в компанії здійснюється перерахунок заробітної плати, як наслідок, зарплатню збільшують. Кожен працівник, за умови збільшення об'єму роботи, завжди отримує надбавку до зарплатні, за його бажанням. Вагомою перевагою є оплата навчальних курсів для підвищення кваліфікації та надання можливості взяти участь в різних івентах та конференціях. Компанія забезпечує комфортні умови праці та піклується про безпеку робочого середовища (зокрема, в офісі є безкоштовна кава та десерти; часто влаштовують дні відпочинку на різних цікавих локаціях у позаробочий час; за бажанням працівників оновлюють офіс, купують нові меблі, канцелярію тощо). Щотижня влаштовують зібрання, де кожен може запропонувати краще рішення для ефективнішої роботи або ж навпаки обговорюють проблеми, які потребують вирішення. Якщо в роботі працівника щось не влаштовує, він завжди може це обговорити з HR-менеджером для вирішення конфліктів.

Також не оминають стороною і працівників, яких компанія надає в найм клієнтам, або ж просто залучаємо до співпраці. Для них компанія також створює різноманітні бонусні системи: наприклад, будь-який працівник може отримати

500 грн. за кожного залученого знайомого чи друга до роботи; присутня надбавка за перевиконання плану роботи. На свята компанія завжди дарує подарунки працівникам. Інколи влаштовують розіграші на цікаві тематики. Також можна отримати кошти за зйомку у відео чи за самостійно зняте відео робочого процесу.

Клієнтська база ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є досить широкою та масштабною. Так як компанія надає, зокрема, тимчасовий персонал, клієнти часто змінюються, а їм на заміну приходять нові. Проте є і ті, з ким співпраця триває вже не один рік і постійно продовжується. В таблиці 2.1 зображено ключових клієнтів компанії з багаторічним досвідом співпраці.

Таблиця 2.1 – Основні клієнти ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Галузь	Назва компанії	Коротка характеристика
1	2	3
Харчова промисловість	ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"	Один із найбільших виробників пива в Україні, що входить до глобальної корпорації Anheuser-Busch InBev, виробник брендів "Чернігівське", Stella Artois тощо.
	ПП "Бімбо Кюесар Україна"	Підрозділ міжнародної компанії Vimbo, один з найбільших у світі виробників хлібобулочних виробів.
	ТОВ "Галіція-Трейд"	Виробник натуральних соків під брендом Galicia, активно просуває органічну продукцію в Україні та за кордоном.
	ТОВ "Данон Дніпро"	Частина міжнародного концерну Danone, що спеціалізується на виробництві молочних продуктів, таких як йогурти, сирки, молоко.
	ТОВ "Нестле Україна"	Частина міжнародної компанії Nestlé, яка займається виробництвом продуктів харчування (Nescafé, Nesquik, Maggi) і напоїв.
	ТОВ "Сандора"	Один з провідних виробників соків і напоїв в Україні, частина компанії PepsiCo.
	ТОВ "Техноком"	Виробник продуктів швидкого приготування, зокрема вермішелі та бульйонів під брендом "Мівіна".
Побутова хімія	ТОВ "Проктер енд Гембл Україна"	Міжнародна компанія, виробник відомих брендів побутової хімії та засобів гігієни (Ariel, Pampers, Gillette, Always).
Ритейл	ТОВ "Вигідна покупка"	Мережа магазинів "Аврора", які займаються роздрібною торгівлею товарами широкого вжитку.
	ТОВ "Комфі Трейд"	Одна з найбільших мереж магазинів побутової техніки та електроніки в Україні, що пропонує широкий асортимент товарів.
	ТОВ "Нуміс"	Українська компанія, що займається роздрібною торгівлею різними товарами, включаючи ювелірні вироби та побутові товари (магазини Простор).
Логістика та транспорт	ТОВ "ОМЕГА"	Спеціалізується на дистрибуції та логістиці автомобільних запчастин і аксесуарів.
	ТОВ "АЛЕРС Логістик Україна"	Частина міжнародної компанії, що надає логістичні послуги в галузі складування та перевезень.
	ДП "Кюне і Нагель"	Частина глобальної мережі Kuehne + Nagel, лідер у сфері логістики, морських, авіаційних і наземних перевезень.

1	2	3
Автомобільна та металургійна промисловість	ТОВ "КОРУМ ДМЗ"	Виробництво обладнання для видобувної промисловості, частина групи Corum.
	ТОВ "Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ"	Виробник автомобільних кабельних систем для міжнародних автомобільних брендів.
	ТОВ "АРМА Моторс Київ"	Офіційний дилер автомобілів та сервісний центр, представник багатьох відомих автомобільних брендів.
	ТОВ "Інтерпайп Ніко Тьюб"	Один з найбільших українських виробників сталевих труб, які використовуються в енергетичній, нафтогазовій та машинобудівній галузях.
Аграрний сектор	ПСП "Роднічок"	Сільськогосподарське підприємство з вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції.
	ТОВ "Птахокомплекс Дніпровський"	Один з найбільших виробників птахівничої продукції в Україні.
Меблева промисловість	ТОВ "ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА"	Виробник меблів, частина міжнародної компанії Hjørt Knudsen.
	ТОВ "ІКЕА Рітейл Україна"	Міжнародна компанія, відома як один з провідних світових виробників та роздрібних продавців меблів і товарів для дому.
	ТОВ "Церсаніт Інвест"	Виробник керамічної плитки та сантехніки.

Постачальники компанії є різноманітними залежно від сфери, в якій працюють залучені співробітники. «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» спеціалізується на масовому підборі лінійного персоналу та тимчасовому чи постійному для складів, магазинів, виробничих підприємств і сфери HoReCa (готелі, ресторани, кафе). Для цих потреб підприємство співпрацює з різними постачальниками технологій, матеріалів та послуг, необхідних для організації кадрових процесів та обслуговування проєктів. Зокрема, для пошуку працівників для лізингу чи аутсорсингу персоналу, використовують такі платформи як Work.ua, Робота.юа та Jooble. Для спорядження працівників спецодягом користуються послугами ТОВ «Стиль Груп», ТОВ «ТМ «Спецодяг», ТОВ «Топ-Текс». Для розсилки повідомлень працівникам в якості реклами користуються послугами ТОВ «Мобізон». Для закупівлі цвяхів на виробництва співпрацюють з ТОВ «КОНКОРД ХХІ».

Важливим етапом при оцінюванні компанії є аналіз її конкурентів. Адже саме цей аспект є запорукою успішного ведення бізнесу. Аналіз конкурентів допомагає зрозуміти, які продукти та послуги вже існують на ринку і які потреби клієнтів вони задовольняють. Розуміння позиції конкурентів допомагає

ефективно позиціонувати компанію. Також аналіз цінових стратегій конкурентів дозволяє адаптувати цінову політику для досягнення конкурентної переваги.

Основними конкурентами ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є ТОВ «ФІЛІН», ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», ТОВ «СІГМАР» та ТОВ «КОНТАКТ ЛОГІСТИК». ФІЛІН спеціалізується на лізингу, аутсорсингу та аутстафінгу персоналу, частіше для великих проєктів. ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ також надає послуги складського, торгового та трудового аутсорсингу персоналу. СІГМАР спеціалізується на аутсорсингу та лізингу персоналу, а також рекрутингу. КОНТАКТ ЛОГІСТИК займається аутсорсингом складського та виробничого персоналу і фулфілментом. Проведемо комплексний конкурентний аналіз методом 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence) шляхом оцінки кожного елемента по 10-бальній шкалі та визначимо найкращого гравця на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Конкурентний аналіз за методом 7P для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Параметр	ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»	ТОВ «ФІЛІН»	ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»	ТОВ «СІГМАР»	ТОВ «КОНТАКТ ЛОГІСТИК»
Product (Продукт)	8	8	7	7	7
Price (Ціна)	6	9	8	7	7
Place (Місце)	9	9	9	7	8
Promotion (Просування)	8	9	8	6	7
People (Люди)	9	8	8	9	8
Process (Процеси)	7	9	7	7	8
Physical evidence (Фізичне оточення)	9	8	8	7	8
Підсумок	56	60	55	50	53
Рейтинг	2	1	3	5	4

Джерело: сформовано автором на основі [46-49]

У результаті аналізу перше місце посіло ТОВ «ФІЛІН» завдяки збалансованим показникам у всіх категоріях. САН ВАН ПЕРСОНАЛ отримала 56 балів, маючи сильні позиції в якості продукту та управлінні персоналом. ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» відзначається ефективністю бізнес-процесів.

КОНТАКТ ЛОГІСТИК та СІГМАР мають нижчі показники і потребують покращення своїх основних бізнес-процесів та просування.

У цілому на діяльність підприємств впливає велика кількість факторів: клієнти, споживачі, конкуренти тощо. Важливо визначити рівень впливу кожного фактору для уникнення негативних сценаріїв. У цьому допоможе аналіз п'яти сил Портера. Він допомагає оцінити конкурентне середовище компанії та виявити основні фактори, що впливають на ринок. Дозволяє визначити рівень конкуренції, загрози нових учасників і замінників, а також силу постачальників і покупців. Загалом, він є важливим інструментом для стратегічного планування і прийняття обґрунтованих рішень. Для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» даний аналіз можна побачити на рисунку 2.4.

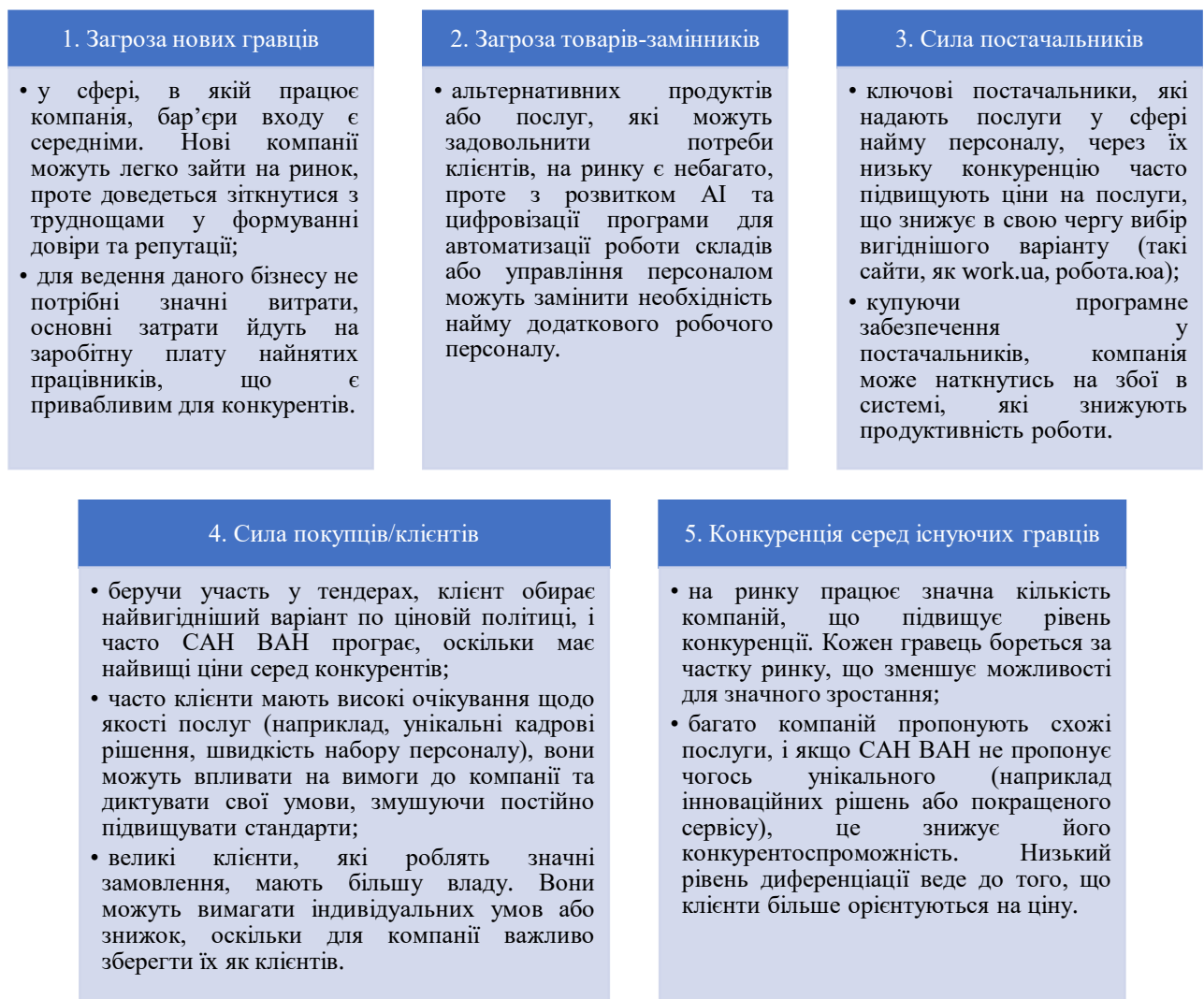


Рис. 2.4 – Аналіз ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за п'ятьма силами Портера

Джерело: сформовано автором

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» працює на ринку з високою конкуренцією, де схожі послуги надають численні сильні гравці. Основна загроза — товари-замінники, зокрема через нові технології та цифрові рішення. Влада постачальників і клієнтів є значною, що впливає на цінову політику та вимоги до якості. Для зміцнення позицій компанії важливо інвестувати в інновації, покращення сервісу та диференціацію послуг, щоб знизити вплив конкуренції.

При аналізі компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», доцільно також провести SWOT-аналіз (рис. 2.5). Він допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити загрози зовнішнього та внутрішнього середовища, а також віднайти можливості для розвитку.

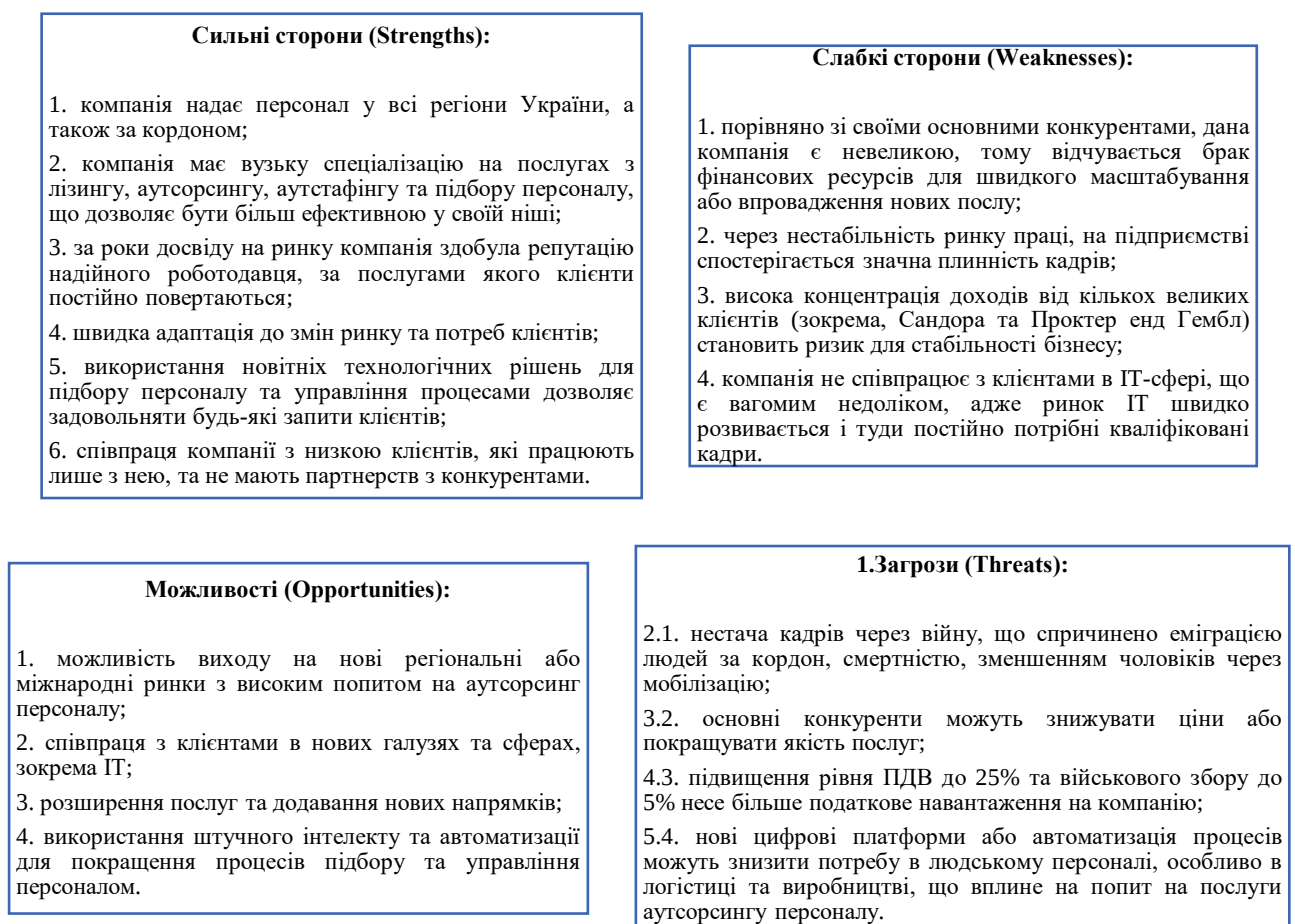


Рис. 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Джерело: сформовано автором

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» має значний потенціал завдяки своїй спеціалізації на аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу, а також використанню новітніх технологій для управління процесами. Репутація

надійного роботодавця і гнучкість до змін дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку. Однак обмежені фінансові ресурси та плинність кадрів становлять ризик для стабільності бізнесу.

Можливості для розширення включають вихід на нові ринки та співпрацю в нових галузях, особливо в ІТ-сфері, а також впровадження автоматизації для покращення підбору персоналу. Водночас загрози, такі як нестача кадрів через війну, конкуренція з боку інших компаній та автоматизація процесів, можуть створювати виклики для подальшого розвитку. Компанії слід фокусуватися на інноваціях і розширенні послуг для збереження своєї позиції на ринку.

Особливу увагу потрібно приділити аналізу збуту послуг та залученню клієнтів підприємства. Адже саме ці два аспекти є ключовими в отриманні прибутку для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

Як уже зазначалось раніше, основними послугами компанії є лізинг, аутсорсинг, аутстафінг персоналу, рекрутинг та масовий підбір. Каналами збуту послуг є при цьому наступні: команда з продажу, яка безпосередньо контактує з потенційними клієнтами, проводить переговори та укладає контракти на надання послуг; онлайн та оффлайн зустрічі з клієнтами; офіційний вебсайт; соціальні мережі: Instagram, Tik-Tok, Facebook; співпраця з іншими компаніями (Smart Solutions); участь у професійних асоціаціях (Премія HR-бренд Україна); рекомендаційні листи; участь у тендерах тощо.

Варто зазначити, що компанія застосовує політику преміального ціноутворення, тому ціни є значно вищими, ніж у конкурентів, але при цьому і якість наданих послуг вища. Преміальне ціноутворення дещо обмежує збут у сегменті клієнтів, які шукають бюджетні рішення. Однак, компанія може залучати клієнтів, які цінують високу якість та спеціалізацію. І таких клієнтів вдосталь, адже в наш час професійний персонал це не та річ, на якій економлять.

Для пошуку та залучення персоналу до роботи ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» використовує різноманітні маркетингові інструменти:

- Соціальні мережі (SMM). Використання соціальних платформ (Facebook, Tik-Tok, Instagram) для публікації вакансій, просування корпоративної

культури та залучення пасивних кандидатів. Таргетована реклама в соціальних мережах дозволяє залучати відповідних кандидатів за допомогою сегментації за віком, досвідом, місцем проживання та іншими параметрами;

- Власний вебсайт. Компанія має зручний для споживачів сайт, де можна ознайомитись з актуальними вакансіями та детальною інформацією щодо них. Або ж можна напряму зв'язатись з менеджером щодо підбору роботи, яка зацікавить;
- Вебсайти з працевлаштування. Розміщення вакансій на популярних ресурсах для пошуку роботи, таких як Work.ua, Rabota.ua, Jooble та інших. Це дає змогу компанії швидко охопити широку аудиторію активних пошукачів;
- SMS-маркетинг. Це інструмент маркетингу, при якому просування послуг здійснюється за допомогою послуги SMS. Розсилки з пропозиціями роботи, інформацією про нові вакансії, корпоративні новини або особисті запрошення для кандидатів, які раніше зверталися до компанії;
- Програма рекомендацій. Компанія впровадила внутрішню реферальну програму, за якою поточні співробітники рекомендують кандидатів і отримують бонуси за успішне працевлаштування. Це допомагає швидко знайти відповідних працівників через довірені рекомендації;
- Конференції та заходи. Компанія бере участь у відомих заходах (Премія HR-бренд Україна) та залучає персонал через спонсорство подій або організацію вебінарів;
- Бренд роботодавця. Компанія активно працює над створенням позитивного іміджу роботодавця через розповіді про корпоративну культуру, умови праці та кар'єрні можливості.

Отже, компанія має можливість залучати персонал через широкий спектр маркетингових інструментів. Цифровий маркетинг, власний вебсайт, реферальні програми та участь у професійних заходах дозволяють компанії ефективно шукати кваліфікованих працівників і конкурувати на ринку праці.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», можна дійти висновку, що підприємство працює в динамічному середовищі, де ключовими аспектами є попит на лізинг, аутсорсинг та аутстафінг персоналу як в Україні, так і за її межами. Основним сегментом клієнтів є великі підприємства, зокрема у галузях виробництва, логістики та ритейлу. Підприємство має позитивний імідж на ринку завдяки багаторічному досвіду та впровадженню сучасних технологій управління персоналом.

Проте, існують певні виклики, пов'язані з конкуренцією та необхідністю масштабування бізнесу для збереження конкурентних позицій. Преміальна цінова політика є одночасно перевагою і недоліком, оскільки вона підкреслює високу якість послуг, але обмежує залучення більш ціночутливих клієнтів. Компанія залежить від кількох великих клієнтів, що створює певні ризики для стабільності бізнесу. У той же час, можливість виходу на нові ринки відкриває додаткові перспективи зростання.

Високий рівень автоматизації процесів підбору персоналу та впровадження новітніх технологій дозволяє компанії підвищувати ефективність і задовольняти вимоги клієнтів. Основною загрозою залишається нестача кадрів через еміграцію та інші демографічні фактори. Загалом, ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є конкурентоспроможною компанією зі значним потенціалом для подальшого розвитку на національному та міжнародному ринках.

2.2 Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах нестабільна й кризова економіка є одним із найсуттєвіших негативних факторів для бізнесу, адже вона впливає на багато сфер життя. Тому в нинішніх ринкових умовах оцінка фінансового стану компаній стає більш важливою, особливо в контексті ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Управління бізнесом потребує

постійного контролю за його фінансовими показниками. Для того, щоб приймати правильні управлінські рішення, необхідно мати точні дані про фінансово-майновий стан компанії та її ринкові позиції. Якість цих рішень залежить від методів оцінки фінансового стану і правильності інтерпретації результатів. Отже, основним завданням стає постійний моніторинг та аналіз фінансового стану компанії.

У цьому розділі буде здійснено діагностику фінансово-майнового стану та ефективності діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Для цього буде розраховано ключові показники ефективності діяльності компанії. За базу розрахунків взято фінансову звітність підприємства за 2020-2023 роки (додаток А).

Початковим етапом дослідження фінансово-майнового стану діяльності підприємства є аналіз динаміки валюти і структури балансу підприємства (табл. 2.3). Структура активів підприємства – це його фінансовий фундамент. Від того, наскільки міцним і збалансованим є цей фундамент, залежить стійкість бізнесу і його здатність до розвитку.

Таблиця 2.3 – Аналіз валюти і структури балансу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		01.01.2024	
	сума	частка, %	сума	частка, %	сума	частка, %	сума	частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал за балансовою вартістю	5645,7	100,0	33740,7	100,0	15200,1	100,0	45937,9	100,0
2. Капітал у нематеріальній формі за баланс. вартістю	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Основний капітал за балансовою вартістю	0,0	0,0	1038,4	3,1	256,1	1,7	66,2	0,1
у тому числі								
балансова вартість основного капіталу виробничого признач.	0,0	0,0	1038,4	100,0	256,1	100,0	66,2	100,0
балансова вартість основного капіталу невиробничого признач.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Оборотний капітал	5645,7	100,0	32702,3	96,9	14944,0	98,3	45871,7	99,9
у тому числі								
оборотні фонди	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
фонди обігу	5645,7	100,0	32702,3	100,0	14944,0	100,0	45871,7	100,0
5. Матеріальний оборотний капітал	2006,2	35,5	1802,2	5,3	5412,5	35,6	4868,5	10,6
6. Оборотні активи	5645,7	100,0	32701,3	96,9	14944,0	98,3	45871,7	99,9

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Виробничий капітал за баланс. вартістю	0,0	0,0	1038,4	3,1	256,1	1,7	66,2	0,1
8. Операційний капітал за баланс. вартістю	2006,2	35,5	2840,6	8,4	5668,6	37,3	4934,7	10,7
9. Власний капітал	192,1	3,4	2258,9	6,7	831,7	5,5	-15126,0	-32,9
10. Позиковий капітал	5453,6	96,6	31481,8	93,3	14368,4	94,5	61063,9	132,9
у тому числі								
довгостроковий	22,5	0,4	631,2	2,0	1403,9	9,8	2526,4	4,1
короткостроковий	5431,1	99,6	30850,6	98,0	12964,5	90,2	58537,5	95,9
11. Платний позиковий капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	987,1	6,5	18590,0	40,5
12. Перманентний капітал	214,6	3,8	2890,1	8,6	2235,6	14,7	-12599,6	-27,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Згідно таблиці 2.2 аналіз динаміки валюти і структури балансу підприємства показує деякі ключові моменти. Капітал за балансовою вартістю значно зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 30737,80 тис. грн., що вказує на збільшення активів компанії. Це збільшення позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства, незважаючи на зниження у 2022 році, яке було спричинене зменшенням доходів підприємства через падіння попиту, логістичні обмеження та збої у діяльності. Оборотний капітал також суттєво збільшився до 45 871,70 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення можливостей підприємства підтримувати поточну діяльність і виконувати короткострокові зобов'язання.

Матеріальний оборотний капітал показав помітне зростання з 1 802,20 тис. грн у 2021 році до 5 412,50 тис. грн у 2022 році, але незначно знизився до 4 863,50 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на оптимізацію запасів або матеріальних активів компанії. Власний капітал зменшився впродовж аналізованого періоду: найбільше зниження було у 2023 році (-15 126,00 тис. грн), причиною чого є отриманий чистий збиток у 2023 році, який, своєю чергою може бути наслідком суттєвого падіння доходів у 2022 році та суттєвого зростання у 2023 році інших операційних витрат.

Позиковий капітал значно зріс у 2023 році до 61 063,90 тис. грн, що вказує на збільшення залежності від зовнішнього фінансування. Це може мати як позитивний вплив (розширення можливостей підприємства), так і негативний (ризики через зобов'язання перед кредиторами). Довгострокові позики зросли з

631,20 тис. грн у 2021 році до 2 526,40 тис. грн у 2023 році, що свідчить про активне використання кредитів для фінансування довгострокових інвестицій. Загалом підприємство продемонструвало позитивну динаміку зростання активів, особливо в оборотному капіталі, що покращує його фінансову гнучкість. Проте, зниження власного капіталу і збільшення позикового капіталу може створювати певні ризики для фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Далі розглянемо аналіз показників стану, забезпеченості та ефективності використання основних засобів, адже він є важливим для оцінки їхнього фізичного і морального зносу, що впливає на ефективність виробництва (табл. 2.4). Він допомагає визначити, наскільки підприємство оснащене необхідним обладнанням для стабільної діяльності. Оцінка ефективності використання основних засобів дозволяє виявити можливі прості або нераціональні їх використання, що впливає на витрати. Важливо також аналізувати темпи оновлення засобів для впровадження нових технологій та підвищення продуктивності. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо модернізації або придбання нового обладнання. Аналіз сприяє оптимізації капітальних вкладень, що позитивно впливає на довгострокову стабільність підприємства. Загалом, він допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і фінансово стійким.

До показників стану основних засобів відносять коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності. Забезпеченість підприємства основними засобами вимірюється такими показниками як фондоозброєність та робочою площею на одного працівника. Ефективність використання основних засобів можна визначити за допомогою фондівіддачі, фондомісткості, а також рентабельності основних засобів.

Відобразимо динаміку показників стану основних засобів на рисунку 2.7 та показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів в таблиці 2.4.

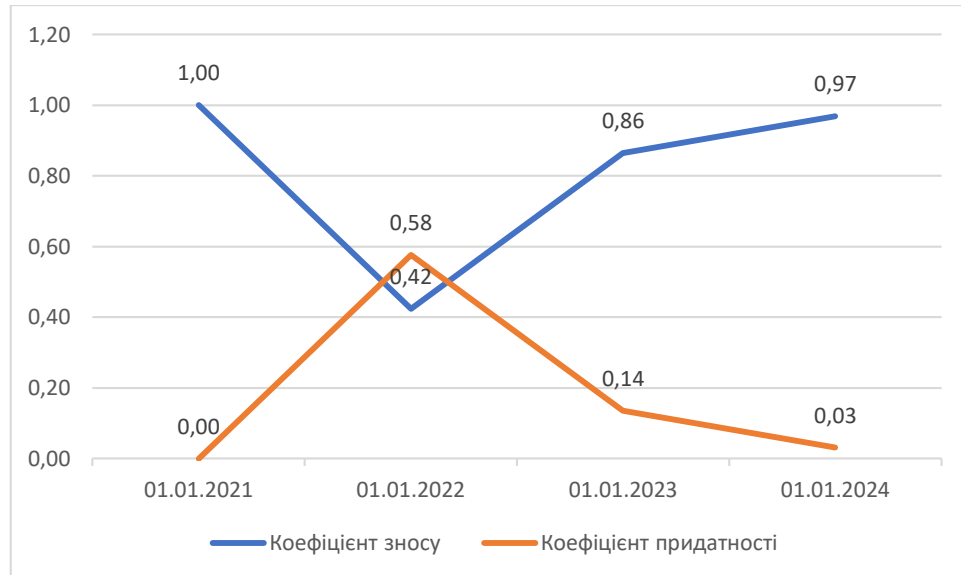


Рис. 2.7 – Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Таблиця 2.4 – Показники стану, забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники		Дата аналізу			Нормативне значення
		2021	2022	2023	
Забезпеченість підприємства основними засобами	Фондоозброєність, грн./ос.	4,10	2,60	0,62	Збільшення
	Фондовіддача, грн./грн.	175,60	100,84	795,24	Збільшення
Ефективність використання основних засобів	Фондомісткість, грн./грн.	0,006	0,010	0,001	Зменшення
	Рентабельність ОЗ, %	487,81	224,29	-9524,29	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

У період 2021-2023 років стан основних засобів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» значно погіршився: коефіцієнт зносу зріс з 0,42 до 0,97, а коефіцієнт придатності знизився з 0,58 до 0,03, що свідчить про високу зношеність активів, зазвичай це техніка (ноутбуки, телефони тощо), якою найчастіше користується персонал. Забезпеченість підприємства основними засобами також зменшилася, як видно з падіння фондоозброєності (з 4,10 до 0,62 грн/ос.). Такі показники свідчать про необхідність термінового оновлення основних засобів та покращення їх використання для стабілізації фінансових результатів підприємства.

Наступним кроком є аналіз фінансової стійкості підприємства. Він є важливим інструментом для оцінки здатності компанії виконувати свої фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Він допомагає виявити рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, визначити ризики банкрутства та оцінити ефективність управління ресурсами. Це дозволяє інвесторам, кредиторам та керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, кредитування або стратегічного планування, зменшуючи фінансові ризики та забезпечуючи стабільний розвиток компанії. Спершу проаналізуємо фінансову стійкість підприємства за допомогою трьохкомпонентної моделі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Трьохкомпонентна модель фінансової стійкості ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Дата аналізу				Абсолютне відхилення (2023-2022 рр.)	Абсолютне відхилення (2024-2023 рр.)
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024		
1. Власні оборотні кошти (ВОК)	192,1	1219,5	575,6	-15192,2	-643,9	-15767,8
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК)	214,6	1850,7	1979,5	-12665,8	128,8	-14645,3
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК)	5645,7	32701,3	14944	45871,7	-17757,3	30927,7
4. Запаси (З)	2006,2	1802,2	5412,5	4868,5	3610,3	-544
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК)	-1814,1	-582,7	-4836,9	-20060,7	-4254,2	-15223,8
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК)	-1791,6	48,5	-3433	-17534,3	-3481,5	-14101,3
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК)	3639,5	30899,1	9531,5	41003,2	-21367,6	31471,7
8. Тип фінансової стійкості	Нестійкий фін. стан	Нормальний фін. стан	Нестійкий фін. стан	Нестійкий фін. стан		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Аналіз трьохкомпонентної моделі фінансової стійкості вказує на поступове погіршення фінансової ситуації компанії. Проте в сучасних реаліях це вже звична річ для ринку праці. Через нестачу кадрів та нестабільні умови

функціонування відбулось погіршення стійкості підприємства. Власні оборотні кошти (ВОК) знизилися на 15767,8 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022, це свідчить про зниження фінансових ресурсів підприємства, які використовуються для фінансування його поточної діяльності та оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів тощо) без залучення короткострокових зобов'язань.

Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК) показали незначне збільшення у 2022 році, але у 2023 році впали до -12 665,8 тис. грн, що свідчить про дефіцит фінансування. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК) також скоротилася у 2022 році, однак у 2023 році знову зросла, що може свідчити про недоліки в управлінні запасами. Сума запасів у 2023 році знизилась на 544 тис. грн. порівняно з 2022 роки, що вказує на кращу оптимізацію запасів.

Загалом, тип фінансової стійкості є нестійким останні три роки. Компанія демонструє високий рівень фінансових ризиків та негативну динаміку в забезпеченні фінансування операційної діяльності, що потребує перегляду фінансової стратегії та залучення додаткових ресурсів для стабілізації ситуації. Проте компанія повільно, але поступово нарощує темпи для виходу на довоєнні результати.

Далі розглянемо аналіз показників фінансової стійкості в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Дата аналізу				Нормативне значення
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	
Коефіцієнт автономії	0,034	0,07	0,05	-0,33	$\geq 0,5$
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,038	0,09	0,15	-0,27	$> 0,5$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,004	0,02	0,10	0,04	Збільшення
Коефіцієнт структури капіталу	28,39	13,94	17,28	-4,04	$< 1,0$
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,035	0,07	0,06	-0,25	$> 1,0$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	192,10	0,04	0,04	-0,33	Збільшення
Коефіцієнт маневреності власних коштів	214,60	-10,31	-5,68	4,64	> 1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 роки демонструє значне погіршення. Коефіцієнт автономії знизився з 0,07 до -0,33, причиною те, що в поточному періоді компанія зазнала збитків, які відобразились на від'ємному значенні власного капіталу. Коефіцієнт перманентного капіталу також впав до -0,27, що вказує на зниження частки постійного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування. Хоча довгострокове залучення позикових коштів зростало, воно все ще недостатнє (0,04 у 2023).

Коефіцієнт структури капіталу різко впав до -4,04 у 2023 році, що вказує на дисбаланс у капіталі. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився до -0,25, відображаючи високі фінансові ризики. Зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами до -0,33 вказує на зменшення частки власних коштів підприємства, які використовуються для фінансування його оборотних активів. Єдиний показник, який показав позитивні тенденції це коефіцієнт маневреності власних коштів, який постійно зростав, і у 2023 році становив 4,64, це свідчить про підвищення гнучкості та мобільності фінансових ресурсів підприємства.

Важливим аспектом також є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Він є невід'ємною частиною фінансового менеджменту, оскільки дозволяє оцінити здатність компанії розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Завдяки такому аналізу можна виявити потенційні проблеми з ліквідністю, передбачити можливі фінансові труднощі та вжити необхідних заходів для їх усунення. Крім того, цей аналіз є важливим інструментом для інвесторів та кредиторів, оскільки дозволяє їм оцінити фінансову стабільність підприємства та прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування або кредитування. Простіше кажучи, аналіз ліквідності та платоспроможності - це своєрідний "медичний огляд" для бізнесу, який допомагає виявити "хвороби" фінансового здоров'я та вчасно їх вилікувати. Отож, здійснимо даний аналіз за допомогою визначення ключових показників, а також балансу ліквідності (табл. 2.7 та 2.8)

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Дата аналізу				Нормативне значення
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,010	0,004	0,001	>0,2
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,67	1,00	0,74	0,70	0,6~0,8
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	1,06	1,15	0,78	>1
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,04	1,04	1,04	0,75	≥2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 роки вказує на поступове зниження всіх ключових коефіцієнтів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за норматив (0,001 у 2023 році при нормативі >0,2), що свідчить про брак швидколіквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Проміжна ліквідність також знизилася з 1,00 у 2021 році до 0,70 у 2023 році, що показує зменшення здатності підприємства використовувати ліквідні активи для швидкого погашення боргів. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році (0,78) нижчий за норматив >1, що свідчить про нездатність підприємства вчасно покривати поточні зобов'язання. Загальний коефіцієнт платоспроможності у 2023 році (1,75) також нижчий за рекомендований рівень (≥2), що вказує на ризик фінансової нестабільності.

Таблиця 2.8 – Баланс ліквідності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Дата аналізу				Нормативне значення
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	4,5	323,4	57,6	54,5	
2. Середньоліквідні активи (A2)	3635	30575,7	9473,9	40948,7	
3. Активи повільної реалізації (A3)	2006,2	1802,2	5412,5	4868,5	
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	0	1039,4	256,1	66,2	
5. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	5257,8	16245,5	11186,2	24415,7	
6. Короткострокові пасиви (П2)	238	15061	1831,4	34304,8	
7. Довгострокові кредити і позики (П3)	22,5	631,2	1403,9	2526,4	
8. Постійні пасиви (П4)	192,1	2258,9	831,7	-15126	
A1 – П1	-5253,3	-15922,1	-11128,6	-24361,2	A1 ≥ П1
A2 – П2	3397	15514,7	7642,5	6643,9	A2 ≥ П2
A3 – П3	1983,7	1171	4008,6	2342,1	A3 ≥ П3
П4 – A4	192,1	1219,5	575,6	-15192,2	A4 ≤ П4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Розглянемо аналіз балансу ліквідності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Різниця між найбільш ліквідними активами та короткостроковими зобов'язаннями у всіх роках показувала негативне значення, що свідчить про дефіцит грошових коштів для негайного покриття боргів. Середньоліквідні активи покривають короткострокові зобов'язання, з роками це значення дещо зменшується, проте є позитивним. З активами повільної реалізації така сама ситуація, але вони перевищують довгострокові зобов'язання. Різниця між активами, що важко реалізуються та постійними пасивами протягом 2021 та 2022 років набувала позитивного значення, що належало до нормативу, проте у 2023 році значення стало негативним, причиною є відсутність власного капіталу, це вказує на ризики ліквідності та можливі фінансові труднощі підприємства. Все це свідчить, що на жодну з дат аналізу підприємство не відповідає ознакам абсолютно ліквідного балансу, що, своєю чергою, вказує на проблеми компанії з повним та вчасним погашенням своїх поточних зобов'язань.

Наступним кроком є аналіз показників ділової активності (рис. 2.10). Насамперед, двох таких важливих показників, як загальна віддача активів (капіталовіддача) та тривалість одного обороту активів.

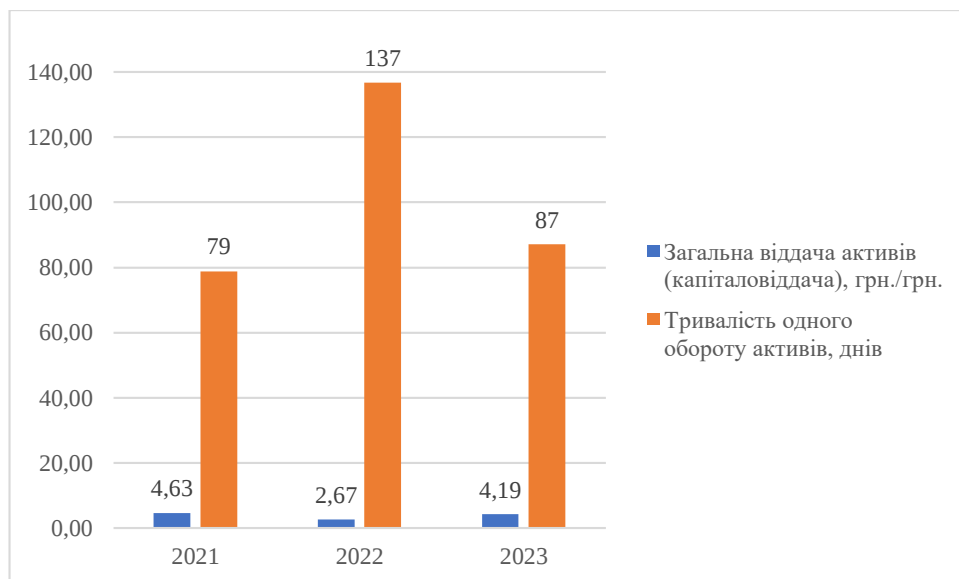


Рис. 2.10 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

За період 2021-2023 років показники ділової активності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» демонстрували певні коливання. У 2022 році загальна віддача активів значно знизилася з 4,63 до 2,67 грн/грн, що свідчить про погіршення ефективності використання активів, а тривалість одного обороту активів зросла до 137 днів, що вказує на уповільнення операційної діяльності. Однак у 2023 році підприємство частково відновило свої позиції: віддача активів зросла до 4,19 грн/грн, а тривалість обороту скоротилася до 87 днів. Це свідчить про покращення ділової активності, хоча показники ще не досягли рівня 2021 року.

Також доцільно буде провести оцінювання загального правила ефективності підприємства та його відповідність "золотому правилу" економіки. Це відображено в таблиці 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – Оцінка загального правила ефективності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Статті	Дата аналізу								Зміни	
	2020	частка, %	2021	частка, %	2022	частка, %	2023	частка, %	2022/ 2021	2023/ 2022
Сукупні доходи										
Чистий дохід	9227,8	99,83	91174,1	99,99	65267,9	99,9	128152,8	99,99	0,72	1,96
Інші операційні доходи	16,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	0,01	0,00	1,00
Інші доходи	0,0	0,00	4,7	0,01	57,8	0,1	2,2	0,002	12,30	0,04
Разом	9243,9	100,0	91178,8	100,0	65325,7	100,0	128164,0	100,0	0,72	1,96
Сукупні витрати										
Собівартість	8395,2	94,5	83218,3	93,9	58815,5	92,1	125992,6	87,8	0,71	2,14
Інші операційні витрати	489,3	5,5	5408,2	6,1	4153,2	6,5	17154,3	12,0	0,77	4,13
Інші витрати	0,0	0,00	19,6	0,02	905,3	1,4	365,5	0,3	46,19	0,40
Разом	8884,5	100,0	88646,1	100,0	63874,0	100,0	143512,4	100,0	0,72	2,25
Фінансовий результат від звичайної діяльності	359,4	100,0	2532,7	100,0	1451,7	100,0	-15348,4	100,0	0,57	-10,57
Середньорічна величина активів	-	-	19693,2	100,0	24470,4	100,0	30569,0	100,0	1,24	1,25

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Відобразимо динаміку сукупних доходів та витрат, фінансового результату від звичайної діяльності та середньорічної величини активів на рисунку 2.11, а також величину питомих витрат на 1 грн. сукупних доходів на рис. 2.12.

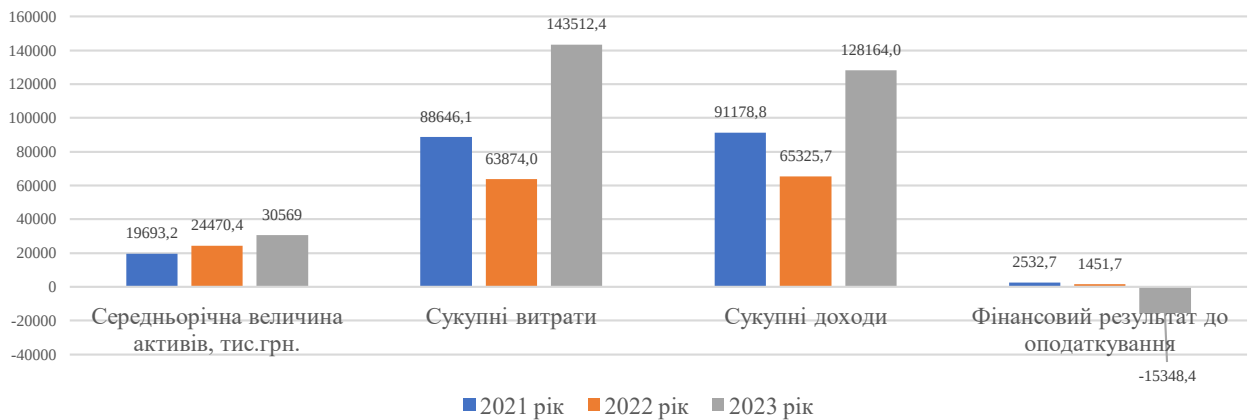


Рис. 2.11 – Динаміка основних фінансово-майнових показників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

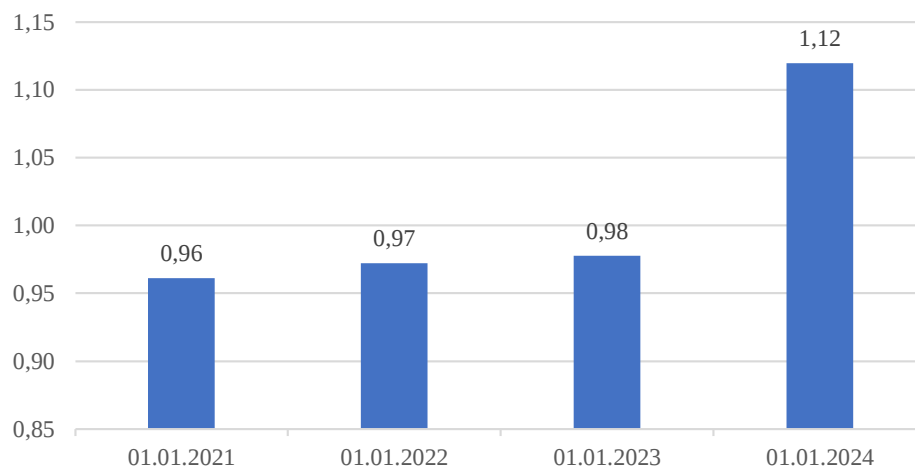


Рис. 2.12 – Динаміка питомих витрат на 1 грн. сукупних доходів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2021-2023 рр.

Як добре ілюструє рис. 2.11, протягом аналізованого періоду не спостерігається відповідності загальному правилу підвищення ефективності діяльності. З проаналізованих показників стали позитивну тенденцію має лише середньорічний обсяг активів підприємства, у той час як інші параметри є нестабільними та мають негативні тренди. До того ж, судячи з рисунку 2.12 випереджальні темпи зміни витрат порівняно з доходами зумовили стійке зниження фінансового результату до оподаткування, що у 2023 році зумовило отримання підприємством збитку.

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки обсягів та структури фінансових результатів (прибутку/збитку) ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Статті	Дата аналізу				Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-	
	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01.2023/ 01.01.2022	01.01.2024/ 01.01.2023	01.01. 2023/ 01.01. 2022	01.01. 2024/ 01.01. 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	9227,8	91174,1	65267,9	128152,8	-25906,2	62884,9	-28,41	96,35
Валовий прибуток	832,6	7955,8	6452,4	2160,2	-1503,4	-4292,2	-18,90	-66,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	359,4	2547,6	2299,2	-14985,1	-248,4	-17284,3	-9,75	-751,75
Фінансовий результат до оподаткування	359,4	2532,7	1451,7	-15348,4	-1081	-16800,1	-42,68	-1157,27
Чистий фінансовий результат	294,7	2076,8	1190,4	-15861,9	-886,4	-17052,3	-42,68	-1432,48

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Аналіз динаміки обсягів та структури фінансових результатів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021–2023 роки показує значне зниження фінансових показників між 2021 та 2022 роками. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 28,41%, а валовий прибуток – на 18,90%. Негативна динаміка продовжується і в показниках фінансового результату від операційної діяльності та результату до оподаткування, які впали на 9,75% та 42,68% відповідно. У 2023 році спостерігається різке зростання чистого доходу (на 96,35%), однак валовий прибуток і фінансові результати зазнали значних втрат, зокрема фінансовий результат до оподаткування знизився на 1157,27%, що свідчить про серйозні проблеми у фінансовій діяльності підприємства.

Заключним етапом є визначення показників рентабельності підприємства. Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки прибутковим є бізнес щодо його витрат, активів та капіталу. Вони є ключовими для інвесторів, кредиторів та керівництва підприємства, оскільки дозволяють порівнювати результати роботи з конкурентами, виявляти слабкі місця в управлінні ресурсами та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації діяльності для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Аналіз показників наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Дата аналізу			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Рентабельність активів, %	12,86	5,93	-50,21	-6,93	-56,14	-53,87	-946,34
Рентабельність власного капіталу, %	169,47	77,03	нс	-92,43	-	-54,54	-
Рентабельність продажу, %	2,79	3,52	-11,69	0,73	-15,22	26,07	-431,94
Рентабельність продукції, %	3,06	3,91	-11,89	0,85	-15,80	27,69	-404,25

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Динаміка показників рентабельності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021–2023 роки демонструє значний негативний вплив війни та економічної нестабільності на фінансовий стан компанії. У 2021 році показники рентабельності були досить високими: рентабельність активів становила 12,86%, власного капіталу – 169,47%, продажу – 2,79%, а продукції – 3,06%, що свідчило про стабільну діяльність підприємства. У 2022 році, на тлі воєнних дій, спостерігалось зниження рентабельності активів до 5,93% (-6,93 п.п.), а власного капіталу – до 77,03% (-92,43 п.п.), що пов'язано з економічними труднощами та зменшенням ефективності використання активів. Проте рентабельність продажу зросла до 3,52% (+0,73 п.п.), а продукції – до 3,91% (+0,85 п.п.), імовірно, завдяки оптимізації витрат або підвищенню цін. У 2023 році ситуація значно погіршилась: усі показники стали негативними, зокрема рентабельність активів знизилась до -50,21%, продажу – до -11,69%, а продукції – до -11,89%, що свідчить про суттєві збитки, показник рентабельності власного капіталу немає сенсу, оскільки чистий прибуток та власний капітал мали від'ємні значення. Причинами такого спаду є зниження попиту, порушення логістики, економічна криза та значні витрати, пов'язані із забезпеченням діяльності у воєнний період. Все означене свідчить про суттєве погіршення ефективності функціонування компанії протягом аналізованого періоду.

Аналіз фінансово-майнового стану ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 роки дозволяє зробити низку важливих висновків щодо його діяльності, фінансової стійкості та перспектив розвитку. Протягом цього періоду

компанія зіткнулася з як позитивними, так і негативними тенденціями, які суттєво вплинули на її фінансові показники.

Фінансова стійкість підприємства є нестійкою, що проявляється через негативні показники власного капіталу та високу залежність від позикових коштів. Це є серйозною проблемою, яка може призвести до банкрутства, якщо не будуть вжиті належні заходи для покращення фінансового стану. Зношеність основних засобів потребує негайної уваги з боку керівництва компанії. Потрібно розробити стратегію оновлення та модернізації активів, щоб забезпечити стабільність операційної діяльності та запобігти збоєм у роботі. Проблеми з ліквідністю вказують на необхідність покращення управління оборотними активами та пошуку додаткових джерел фінансування, що дозволить підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та постачальниками.

Для подальшого зростання компанії необхідно зміцнювати фінансову структуру, зокрема через нарощування власного капіталу та зниження залежності від короткострокових позикових коштів. Це допоможе покращити інвестиційну привабливість та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

2.3. Особливості використання персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Ринок послуг з надання персоналу в лізинг і аутсорсинг в Україні характеризується високою конкуренцією та зростаючим попитом на тимчасових працівників, особливо в таких галузях, як логістика, виробництво, роздрібна торгівля та обслуговування. Компанії на цьому ринку зіштовхуються з викликами щодо швидкого підбору кваліфікованого персоналу, адаптованого до різних умов роботи, і забезпечення гнучкості трудових ресурсів для клієнтів. Також важливим фактором є зростання вимог до якості обслуговування та

відповідності законодавству, що стимулює компанії до вдосконалення процесів рекрутингу та управління персоналом. Тому на підприємстві «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» існують свої певні особливості щодо використання персоналу.

Зокрема в компанії функціонують різні відділи:

1. Відділ розвитку та якості. Займається стратегією зростання компанії, пошуком нових ринків, комунікацією з ключовими та потенційними клієнтами, аналізом конкурентного середовища. Забезпечений аналітичним програмним забезпеченням, тендерними програмами, CRM-системами по клієнтській базі, доступом до ринкових досліджень. Складається з керівника відділу, його помічника та менеджера з розвитку бізнесу;

2. Проєктний відділ (Київ). Відповідає за координацію проєктів, комунікацію з клієнтами, управління ресурсами та контроль виконання задач. Має доступ до систем управління проєктами, засобів комунікації та інструментів моніторингу. У своєму складі має 5 проєктних менеджерів, одного проєктного координатора, двох координаторів та 5 рекрутерів;

3. Регіональний відділ. Відповідає за розвиток діяльності компанії в регіоні, координацію роботи з клієнтами, адаптацію послуг до ринку та управління місцевим персоналом. Основні завдання: підтримка відносин з клієнтами, вирішення оперативних питань, контроль якості послуг і залучення нових клієнтів. Відділ забезпечений CRM-системою, інструментами комунікації та необхідними ресурсами. Склад: керівник регіональних проєктів, 2 проєктні менеджери, 12 координаторів, 5 рекрутерів і маркетинговий менеджер;

4. Фінансовий відділ. Відповідає за управління фінансовими потоками, бюджетування і фінансовий аналіз. Має доступ до спеціалізованого фінансового програмного забезпечення, CRM-системи, 1С, MeDOC, Вчасно, інших аналітичних інструментів і банківських сервісів. Складається з керівника відділу, його помічника та фінансового координатора.

Окрім цього, в компанії на правах аутсорсингу з іншої компанії працюють бухгалтери, юристи, маркетологи, менеджери з аутстафінгу, працівники з охорони праці та працівники по роботі з кадровими операціями. Всі ці відділи та працівники між собою тісно пов'язані, що забезпечує ефективність роботи.

Аналізуючи останні три роки, на підприємстві були впроваджені різні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом. Розглянемо детальніше які саме:

1. *Впровадження CRM-системи.* Програма була розроблена спеціально для даної ніші бізнесу. Компанія інтегрувала CRM-систему для ефективнішого збору інформації про клієнтів, автоматизації процесів продажів, організації виплати заробітної плати, маркетингу. Також система дозволяє вести базу даних всіх працівників, які працюють та працювали в компанії. Це дозволило автоматизувати частину адміністративних процесів, що полегшило роботу менеджерів, знизило кількість помилок та підвищило швидкість реагування на запити клієнтів. Завдяки CRM-системі компанія також отримала можливість ефективніше відстежувати продуктивність персоналу, зменшити час на обробку даних та покращити управління проектами [50];

2. *Запровадження стратегії «синіх комірців».* Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності працівників, які виконують фізичну та технічну роботу. Основними елементами стратегії є забезпечення належних умов праці, регулярні інструктажі з безпеки, гнучка система мотивації та розвиток кар'єрних можливостей для працівників. Також компанія фокусується на оптимізації процесів, автоматизації певних завдань і застосуванні новітніх технологій. Такий підхід допоміг знизити кількість інцидентів на робочому місці, покращити продуктивність і залученість працівників, а також сприяти зниженню плинності кадрів;

3. *Навчання жінок чоловічих професій.* Через нестачу кадрів, особливо чоловіків, компанія ініціювала навчання для жінок, щоб забезпечити кадрові потреби у професіях, які традиційно вважаються чоловічими. Це дозволяє заповнити дефіцит працівників і надати жінкам нові кар'єрні можливості, а також розвинути їхні навички в таких сферах, як технічне обслуговування, робота з обладнанням та інші фізичні або технічні завдання. В результаті компанія успішно заповнила низку вакансій, зокрема таких як комплектувальники, водії навантажувачів та штабелерів тощо;

4. *Вихід на нові ринки для залучення іноземних працівників.* Компанія розширила свої межі найму, зосередивши увагу на іноземних працівниках. Цей захід забезпечив доступ до нового пулу кадрів, особливо для фізичних та технічних вакансій. Завдяки співпраці з міжнародними рекрутинговими агентствами та рекламі вакансій за кордоном, вдалося залучити іноземних фахівців, що позитивно вплинуло на забезпечення кадрових потреб. На даний момент компанія активно займається пошуком працівників в таких країнах та частинах світу, як Латинська Америка (Мексика, Аргентина, Колумбія, Перу), Африка (Кенія, Ефіопія), Центральна Азія (Казахстан, Узбекистан, Киргизстан), Південна Азія (Пакистан, Індія, Бангладеш), Філіппіни;

5. *Щоденна оплата праці (на деяких проєктах).* Щоб підвищити залученість та мотивацію працівників, компанія запровадила щоденну оплату праці на проєкті «Аврора». Це дозволяє працівникам оперативно отримувати зароблені кошти, зокрема тим, хто виконує фізичну роботу, та надає їм більшу фінансову гнучкість. Дана практика привернула більше кандидатів для проєкту, вирізняючись серед конкурентів, які не надають такі переваги. Тому часто працівники конкурентів переходять до «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;

6. *Мотивація та програми заохочення.* Компанія розробила комплексну систему мотивації, яка охоплює матеріальні й нематеріальні стимули. Працівники можуть отримувати бонуси за перевиконання планів, дотримання норм безпеки, а також за залучення до роботи своїх знайомих і рідних. Нематеріальні стимули, такі як визнання заслуг перед колективом та публічне відзначення досягнень, допомагають покращити атмосферу в команді та підвищують рівень задоволеності працівників. Ці заходи привели до збільшення продуктивності та зниження плинності кадрів;

7. *Найм додаткових спеціалістів для пошуку працівників.* У зв'язку з розширенням масштабів діяльності компанія залучила більше рекрутерів для пошуку кандидатів. Це дозволило швидше закривати вакансії, полегшити роботу основного персоналу та знизити навантаження на існуючих рекрутерів. Впровадження додаткових спеціалістів допомогло покращити якість пошуку та

відбору працівників, скоротити час на заповнення вакансій і зменшити витрати, пов'язані з нестачею кадрів.

Впроваджені ініціативи сприяли зниженню витрат на найм, підвищенню залученості працівників і задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів та покращенню продуктивності на підприємстві. Загальний вплив цих заходів відобразився на стабільності кадрового складу, підвищенні ефективності роботи команди та зростанні конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Ефективність використання персоналу – це один з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Від того, наскільки раціонально використовуються людські ресурси, залежить продуктивність праці, якість продукції та, зрештою, конкурентоспроможність компанії. Для оцінки ефективності необхідно обрати правильні індикатори, які дозволять виміряти результативність роботи персоналу та ідентифікувати проблемні зони. Перелік таких показників був описаний в розділі 1.2.

Аналіз динаміки та структури персоналу є важливим етапом у дослідженні ефективності та розвитку підприємства. Розглянемо динаміку чисельності та структури персоналу на рис. 2.15.

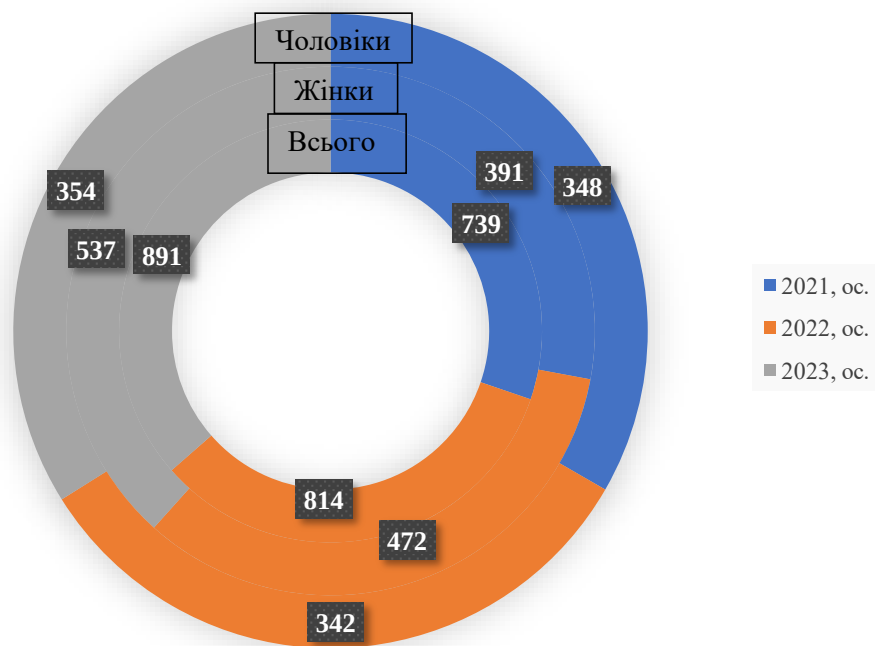


Рис. 2.15 – Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр., ос.

Аналіз таблиці демонструє позитивну динаміку зростання загальної кількості працівників протягом трьох років. У 2023 році чисельність персоналу зросла на 77 осіб або на 9,46% порівняно з 2022 роком. При цьому спостерігається збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу, зокрема у 2023 році кількість жінок зросла на 65 осіб або на 13,77% порівняно з 2022 роком. Незважаючи на загальне зростання, темпи приросту кількості працівників дещо сповільнилися у 2022 році, а саме на 1,72%, порівняно з 2021, проте у 2023 році їх кількість зросла на 3,51%, порівняно з 2022 роком.

Отже, першою групою таких показників будуть показники руху персоналу підприємства. А саме: коефіцієнт обороту з наймання працівників, коефіцієнт обороту персоналу з вибуття, коефіцієнт загального обороту персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства. Їх можна побачити на рисунку 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Дата аналізу			Нормативне значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,26	0,14	0,11	Помірне значення
Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,14	0,12	0,08	Зменшення
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,39	0,26	0,19	Зменшення
Коефіцієнт плинності персоналу	0,12	0,08	0,06	Зменшення
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,25	0,20	0,15	Збільшення

Джерело: складено автором на основі форми І-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

На основі даних таблиці, у період 2021-2023 років спостерігається зниження коефіцієнтів обороту персоналу з наймання (з 0,26 у 2021 році до 0,11 у 2023 році) та з вибуття (з 0,14 до 0,08), що свідчить про зменшення активності руху персоналу. Коефіцієнт загального обороту персоналу також зменшився з 0,39 у 2021 році до 0,19 у 2023 році, а коефіцієнт плинності персоналу скоротився з 0,12 до 0,06, що відображає стабілізацію складу працівників. Водночас коефіцієнт постійності складу персоналу зріс з 0,25 у 2021 році до 0,30 у 2023 році, що є позитивною динамікою, оскільки вказує на зростання стабільності колективу. Загалом, показники свідчать про зменшення кадрового обороту та

плинності, що може бути наслідком як зовнішніх факторів (економічна нестабільність, війна), так і покращення внутрішніх умов праці.

Далі дослідимо ступінь використання фонду робочого часу. Також розглянемо як він змінювався за 2021-2023 роки в таблиці 2.15. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за період, що аналізується.

Таблиця 2.15 – Використання фонду робочого часу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

	Показники	Дата аналізу		
		2021	2022	2023
1.	Середньорічна чисельність працівників, осіб	681	703	892
2	Відпрацьовано за рік одним працівником:			
а)	днів;	250	249	260
б)	годин:	2250	2241	2340
3.	Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8
4.	Фонд робочого часу, год.	8760	8760	8760
❖	в тому числі позаурочно відпрацьований час, тис. год.	-	-	-

Джерело: складено автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Як бачимо, на підприємстві спостерігається зростання чисельності працівників протягом 2021-2023 років, що свідчить про розширення бізнесу та наймання додаткового персоналу для покриття зростаючого обсягу робіт. Тривалість робочого року залишалася відносно стабільною, з незначним коливанням. Збільшення кількості відпрацьованих днів у 2023 році може свідчити про збільшення робочого навантаження або оптимізацію графіка роботи. Середня кількість відпрацьованих годин у 2021-2022 роках була відносно стабільною, проте у 2023 році відбулося суттєве збільшення, що, ймовірно, пов'язано із зростанням кількості відпрацьованих днів. Середня тривалість робочого дня залишалася незмінною протягом усіх трьох років, що вказує на стабільний режим роботи. Загальний фонд робочого часу залишається стабільним і визначається як максимальна кількість годин, яку можна використати протягом року. Позаурочний час не зазначено, тобто його не було зафіксовано.

Ще одні показники, які варто оцінити – це показники продуктивності праці. До них належать: продуктивність праці розрахункова (ПП); зарплатовіддача (ЗВ); зарплатомісткість (ЗМ); фінансова продуктивність праці (ППФ). Їх зміну можна побачити в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники продуктивності праці ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Дата аналізу			Нормативне значення
	2021	2022	2023	
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	133,883	92,842	143,669	Збільшення
Зарплатовіддача, грн./грн.	1,832	1,138	1,051	Збільшення
Зарплатомісткість, грн./грн.	0,546	0,879	0,951	Зменшення
Фінансова продуктивність праці, тис. грн./ос.	3,050	1,693	-17,782	Збільшення

Джерело: складено автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

У 2023 році продуктивність праці у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» значно зросла порівняно з 2022 роком, досягнувши 143,669 тис. грн/ос., що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів та покращення операційної діяльності. Водночас рівень заробітної плати на одну гривню витрат зріс, що може свідчити про оптимізацію фонду оплати праці або підвищення кваліфікації персоналу. Однак фінансова продуктивність праці різко знизилася до -17,782 тис. грн/ос., що може бути наслідком збитковості діяльності, зростання витрат або змін у структурі доходів компанії.

Додатково варто зазначити, що рівень зарплатомісткості зріс, що вказує на збільшення частки витрат на оплату праці в собівартості продукції чи послуг. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку продуктивності праці, однак суттєве погіршення фінансових показників вимагає детального аналізу, коригування стратегії витрат та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Наступним важливим аналізом, який розглянемо буде аналіз мотивації праці. Для цього розглянемо динаміку фонду оплати праці, нарахування основної та додаткової оплати праці і заохочувальних та компенсаційних виплат в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз показників мотивації праці ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Дата аналізу			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Фонд оплати праці штатних працівників	199092,5	287088,3	365680,8	87995,8	78592,5	44,2	27,4
Фонд основної заробітної плати	130421,4	168567,8	239449	38146,4	70881,2	29,2	42,0
Фонд додаткової заробітної	64628,8	90084,1	121675,7	25455,3	31591,6	39,4	35,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	4042,3	28436,4	4556,1	24394,1	-23880,3	603,5	-84,0

Джерело: складено автором на основі форми І-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Аналіз показників мотивації праці ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 роки показує загальне зростання фонду оплати праці штатних працівників, який збільшився на 185,7 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Основна заробітна плата зросла більш ніж удвічі за три роки, тоді як додаткова заробітна плата зросла на 87%. Однак заохочувальні та компенсаційні виплати в 2023 році знизилися на 84% порівняно з 2022 роком, що свідчить про перегляд політики стимулювання працівників. Це може свідчити як про оптимізацію витрат, так і про зниження мотиваційних складових.

Загалом аналіз особливостей використання персоналу в ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» демонструє, що компанія активно впроваджує сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Значну увагу приділено автоматизації процесів за рахунок впровадження спеціалізованої CRM-системи, яка оптимізувала роботу з клієнтами та працівниками, знизила адміністративне навантаження та підвищила швидкість реагування на запити.

Компанія також застосовує стратегію «синіх комірців», що фокусується на ефективному управлінні персоналом фізичної праці, забезпеченні умов для зростання мотивації та зниженні рівня плинності кадрів. Розвиток ініціатив з навчання жінок технічним професіям та залучення іноземних працівників допомогли покращити кадрове забезпечення, що є важливим фактором стабільного зростання чисельності персоналу впродовж 2021-2023 років.

Дані про показники руху персоналу та ефективності використання фонду робочого часу свідчать про стабілізацію трудових ресурсів. Зокрема, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт загального обороту мають тенденцію до зниження, що підтверджує позитивні зрушення у сфері кадрового утримання та ефективності. Загалом, заходи, що реалізуються в ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», свідчать про комплексний підхід до управління персоналом, який відповідає актуальним вимогам ринку праці й сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зниженню плинності кадрів та зміцненню позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ III

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

3.1 Концептуальні основи управління персоналом у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є однією з ключових складових успішного функціонування підприємства. Організації, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність та досягати високих результатів, змушені шукати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами. Зростаюча складність бізнес-процесів, швидкі зміни на ринку праці та посилення ролі людського капіталу вимагають від компаній формування та впровадження концептуальних основ управління персоналом.

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є сучасною компанією, яка спеціалізується на наданні послуг з підбору, адаптації та розвитку персоналу. Успіх підприємства значною мірою залежить від якісного управління людськими ресурсами, що включає стратегічне планування, формування корпоративної культури, мотивацію працівників та їх професійний розвиток. Тому метою дослідження концептуальних основ управління персоналом у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є визначення підходів, принципів та інструментів, які забезпечують ефективне функціонування системи управління кадрами, а також аналіз впливу цих факторів на досягнення стратегічних цілей компанії.

Отож розглянемо теоретичні основи управління персоналом, особливості його організації в умовах конкретного підприємства, а також визначимо напрями вдосконалення цієї системи відповідно до сучасних вимог.

На даний момент ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» зіштовхується з численними викликами, які впливають як на його поточну діяльність, так і на

майбутні перспективи розвитку. Детальний аналіз дозволяє виділити основні ризики, які потребують особливої уваги (рис. 3.1) [51].

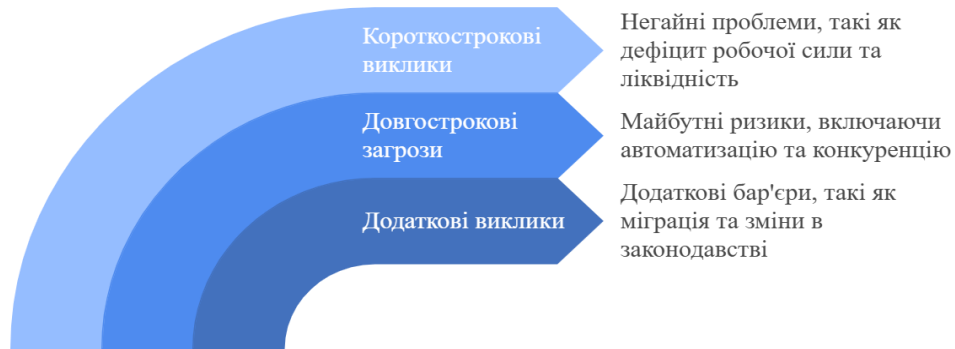


Рис 3.1. – Виклики для бізнесу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Короткострокові виклики:

- дефіцит трудових ресурсів та гендерний дисбаланс причиною якою є нестача чоловіків у складі робочої сили змушує компанію приділяти більше уваги професійній підготовці жінок, це у свою чергу тягне за собою додаткові витрати на навчання, що може знижувати оперативність виконання виробничих завдань та негативно впливати на фінансові показники;
- проблеми з ліквідністю виникають через обмеженість готівкових коштів для покриття короткострокових зобов'язань, що створює ризик виникнення фінансових труднощів;
- висока собівартість послуг на ринку, де споживачі віддають перевагу постачальникам із нижчою вартістю послуг, компанія зіштовхується зі зниженням конкурентоспроможності, що ускладнює залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Довгострокові виклики:

- швидка роботизація та автоматизація виробничих процесів полягає з тенденціями впровадження інновацій в галузі автоматизації праці можуть значно знизити попит на традиційні форми людської діяльності;

- підвищення рівня конкуренції внаслідок зростання кількості компаній, що пропонують дешевші та автоматизовані рішення, створює загрозу зменшення ринкової частки ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- еволюція запитів клієнтів через що у майбутньому споживачі очікуватимуть інноваційних продуктів, орієнтованих на екологічність, ефективність і економічність.

Додаткові виклики:

- міграція кадрів за кордон може призвести до значних втрат кваліфікованих працівників, що, в свою чергу, суттєво обмежує можливості компанії щодо розширення штату та покращення ефективності її роботи;
- зміни в законодавстві є причиною регуляторної нестабільності, яка може створювати додаткові бар'єри для розвитку бізнесу та потребувати постійного перегляду стратегії компанії (наприклад, збільшення податкового навантаження, яке нещодавно відбулось).

Водночас для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» ці виклики відкривають перспективи зміцнення своїх позицій на ринку шляхом оптимізації кадрових процесів і впровадження сучасних технологій, які будуть їх відрізняти серед конкурентів. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та використання передових інструментів для аналізу даних можуть значно підвищити ефективність бізнесу та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції.

Далі зосередимося на етапах удосконалення процесу набору персоналу. Це включає в себе розробку ефективних стратегій пошуку кандидатів, автоматизацію етапів відбору та впровадження сучасних інструментів для оцінки кваліфікацій і навичок. Важливим аспектом є також створення позитивного іміджу роботодавця, що дозволяє залучати найкращих фахівців і знижувати плинність кадрів, забезпечуючи таким чином стійкість і довгостроковий розвиток компанії (рис. 3.2).

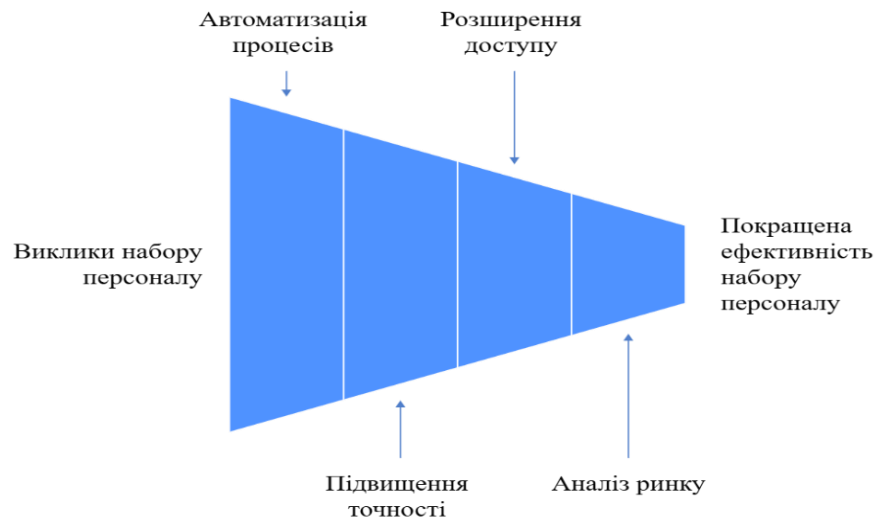


Рис 3.2 – Етапи оптимізації процесу набору персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Дані етапи включають в себе наступні аспекти:

- Скорочення витрат часу та ресурсів. Автоматизовані рекрутингові системи, зокрема програмне забезпечення типу Applicant Tracking Systems (ATS), дозволить суттєво зменшити витрати часу на аналіз резюме, пошук кандидатів і виконання попереднього відбору;
- Підвищення точності та об'єктивності відбору. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання забезпечить високоточний аналіз кандидатів, включно з їхнім професійним досвідом і відповідністю вимогам вакансій;
- Розширені доступи до кандидатів. Автоматизовані системи забезпечують доступ до широкої бази талантів, включаючи не лише активних шукачів роботи, а й пасивних кандидатів. Такі інструменти, як LinkedIn Recruiter, дозволять компанії ефективно охоплювати глобальний ринок праці;
- Аналіз ринку та прогнозування. Автоматизація дозволить компанії збирати дані про ринкові тенденції, рівень конкуренції та попит на різні категорії працівників;
- Впровадження автоматизації у практику компанії САН ВАН. Інтеграція сучасного рекрутингового програмного забезпечення для підбору

персоналу дозволить компанії автоматизувати ключові етапи процесу найму, що позитивно вплине на ефективність її діяльності.

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» прагне утримувати свої позиції на ринку аутсорсингових послуг із підбору персоналу та стати лідером у своїй ніші. Для досягнення цієї мети важливо дотримуватися сучасних принципів управління персоналом, чітко визначити стратегічну мету та поставити конкретні завдання, спрямовані на розвиток компанії.

Принципи управління персоналом на підприємстві базуються на кількох ключових аспектах. Насамперед це орієнтація на якості наданих послуг, що полягає в забезпеченні клієнтів професійно підібраними кадрами. Особливий акцент робиться на індивідуальному підході до кожного клієнта, що дозволяє створювати персоналізовані рішення, які максимально відповідають потребам компаній-замовників. Крім того, професійність і компетентність персоналу самої компанії є одним із пріоритетів, адже від кваліфікації співробітників залежить репутація і конкурентоспроможність.

Дотримуючись принципу оптимізації, компанія прагне автоматизувати рутинні кадрові процеси, впроваджуючи сучасні цифрові інструменти. Ефективна комунікація як із клієнтами, так і всередині організації є важливим елементом управління, оскільки прозорість і своєчасність обміну інформацією забезпечують стабільність бізнес-процесів. Інноваційність також залишається ключовим фактором, що стимулює розвиток компанії через використання новітніх технологій і рішень.

Метою управління персоналом є зміцнення позицій компанії на ринку шляхом підвищення якості послуг, вдосконалення внутрішніх процесів і впровадження сучасних технологій, що дозволяє не лише задовольнити потреби клієнтів, а й забезпечити стійкість і прибутковість бізнесу.

Для реалізації цієї мети визначено кілька конкретних завдань. Одним із ключових напрямів є підвищення ефективності операцій за рахунок автоматизації пошуку, підбору та адаптації персоналу. Використання сучасних CRM- і ATS-систем допоможе оптимізувати робочі процеси, зробивши їх більш гнучкими та продуктивними.

Особливу увагу рекомендовано приділяти розвитку внутрішнього потенціалу компанії. Організація навчальних програм і тренінгів для співробітників дозволить удосконалити їхні навички, що безпосередньо вплине на якість послуг. Інший важливий напрямок – розширення ринкових можливостей через вихід на нові сегменти, такі як будівництво, фармацевтика, енергетика та відновлювальні джерела енергії, або ж освіта та наука, що сприятиме диверсифікації клієнтської бази.

Для підвищення якості послуг планується впровадження нових методів оцінки кандидатів, зокрема із використанням технологій штучного інтелекту, які забезпечать точніший підбір персоналу. Одночасно компанія зосередиться на зниженні операційних витрат через оптимізацію процесів і ефективне використання ресурсів.

Підтримка клієнтоорієнтованості стане ще одним важливим напрямком. Регулярний зворотний зв'язок із клієнтами дозволить оперативно реагувати на їхні потреби та покращувати якість обслуговування. Це сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із замовниками, що є важливим фактором у збереженні конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що термін співпраці із аутсорсинговими компаніями здебільшого становить лише 1 або 2 роки із аналізованих (25 компаній, 58 %), та тільки 11 компаній (42 %) співпрацювали протягом 3 років. Може бути доцільним розробити та запровадити систему знижок на послуги або надавати безкоштовні додаткові послуги, починаючи з 3 року співпраці.

Таким чином, реалізація зазначених принципів, мети та завдань дозволить ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно зміцнити їх. Завдяки поєднанню інноваційних рішень, індивідуального підходу та оптимізації процесів компанія здатна забезпечити високу якість послуг і створити надійний фундамент для майбутнього розвитку.

Система управління персоналом (СУП) у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є важливим інструментом, який спрямований на забезпечення ефективного використання людських ресурсів, підвищення мотивації співробітників та підтримку високої якості послуг, що надаються компанією. Специфіка діяльності

підприємства, яке спеціалізується на аутсорсингу та пошуку персоналу, вимагає гнучкого, адаптивного та інноваційного підходу до управління персоналом.

Основною метою СУП є створення умов для ефективного використання потенціалу співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Це включає оптимізацію витрат на персонал, розвиток корпоративної культури, а також підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників.

Структура СУП складається з кількох ключових компонентів, які забезпечують комплексний підхід до управління. Планування персоналу є основою системи, адже саме прогнозування майбутніх потреб компанії у співробітниках дозволяє ефективно управляти кадровими ресурсами. Розробка кадрового резерву для ключових позицій є одним із стратегічних завдань, що гарантує стабільність і гнучкість у разі змін. Для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» дана структура зображена на рисунку 3.3.

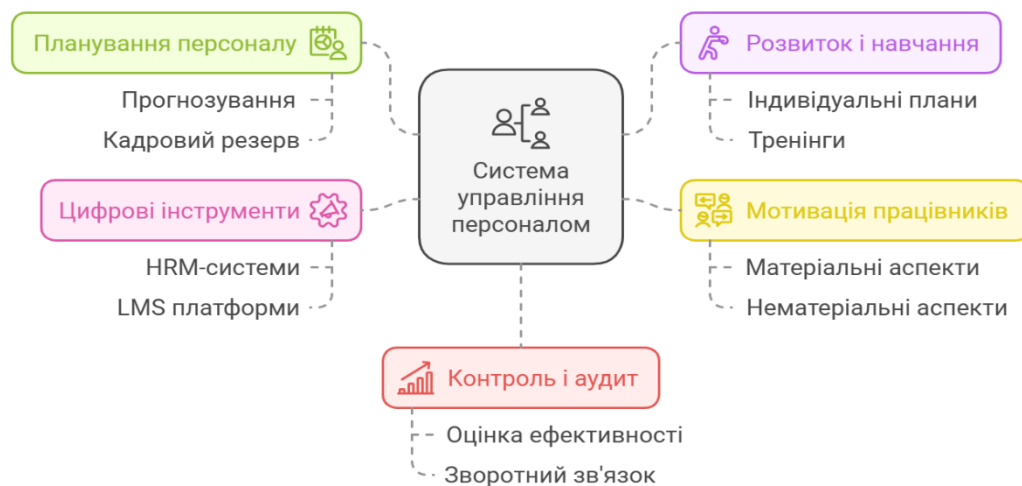


Рис 3.3 – Структура системи управління персоналом ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Процес підбору та адаптації персоналу організовується через рекрутинговий відділ групи компаній, яка включає ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», ТОВ «ФІЛАН» та який відповідає за створення профілів вакансій, пошук кандидатів і організацію адаптаційних програм. Адаптація включає

ознайомлення нових співробітників із корпоративними цінностями, стажування та навчання.

Розвиток і навчання персоналу є важливим елементом СУП. Компанія повинна впроваджувати індивідуальні плани розвитку для працівників, організовувати тренінги та сприяти участі співробітників у зовнішніх освітніх програмах. Це дозволяє підвищувати їхню кваліфікацію та адаптуватися до сучасних викликів ринку.

Мотивація працівників охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Система преміювання за досягнення планових показників, програми лояльності для довгострокових працівників, а також організація корпоративних заходів сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі.

Для підтримки високої ефективності роботи компанії використовуються сучасні цифрові інструменти. HRM-системи, такі як BambooHR чи Bitrix24, автоматизують процеси управління персоналом, а платформи LMS забезпечують організацію навчання та розвитку працівників.

Контроль і аудит СУП проводяться регулярно, щоб оцінити ефективність її компонентів, адаптувати систему до змін і врахувати зворотний зв'язок від співробітників. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення та відповідність сучасним вимогам ринку.

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є інтегрованою структурою, яка дозволяє не лише підтримувати ефективність роботи команди, але й забезпечувати конкурентоспроможність компанії на ринку аутсорсингових послуг.

Для досягнення сталого розвитку ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» та подолання існуючих недоліків у роботі підприємства, необхідно вжити низки заходів, спрямованих на вдосконалення функціонування його структурних елементів. Основними напрямками реформування мають стати реорганізація функцій окремих відділів, посилення системи моніторингу середовища діяльності та оптимізація процесу прийняття рішень.

Одним із ключових викликів є низька ефективність роботи відділу мерчандайзингу, що викликана недосконалим менеджментом (рис. 3.4). Це

вказує на необхідність чіткого визначення завдань відділу та встановлення конкретних показників ефективності (КРІ). Наприклад, слід оцінювати результативність через виконання проєктів у визначені терміни або реалізацію стратегічних кампаній. Крім того, важливо переглянути кваліфікацію керівника цього відділу для визначення його професійних компетентностей.



Рис 3.4 – Етапи впровадження структурних реформ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Також для компанії, яка функціонує у проєктному середовищі, особливо важливо впровадити дієву систему моніторингу. Використання сучасних цифрових інструментів дозволить автоматизувати процес оцінки роботи проєктних менеджерів та їхніх команд. Регулярне надання звітів, аналіз ключових показників і створення механізму зворотного зв'язку дозволять не лише своєчасно виявляти проблеми, але й оперативно їх вирішувати. Така система також сприятиме підвищенню прозорості процесів і створенню сприятливого середовища для розвитку проєктної діяльності.

Одним із суттєвих бар'єрів у розвитку компанії є надмірна залежність від генерального директора, який через завантаженість або географічну віддаленість не завжди може ефективно брати участь у операційному управлінні. Вирішенням цієї проблеми може стати делегування частини повноважень керівникам середньої ланки. Це дозволить розвантажити генерального директора та забезпечити більш оперативне прийняття рішень. Крім того, важливо усунути нецільове використання ресурсів, наприклад, залучення фахівців до виконання

нетипових завдань, таких як організація корпоративних заходів. Для цього необхідно створити окрему службу кадрів, яка б відповідала за всі подібні аспекти.

Загалом, впровадження зазначених змін матиме багатогранний ефект для компанії. Оптимізація функцій окремих підрозділів дозволить підвищити їх продуктивність і забезпечити належний контроль над виконанням завдань. Використання сучасних технологій у моніторингу діяльності створить основу для стабільного розвитку, а реорганізація процесу прийняття рішень сприятиме зменшенню управлінських ризиків. Узагальнимо всі вище описані проблеми в таблиці 3.1. та наведемо рекомендації щодо їх вирішення.

Таблиця 3.1 – Рекомендації та їх обґрунтування відповідно до виявлених проблем аутсорсингу персоналу

Проблема	Причина виникнення	Рекомендації до вирішення
1. Проблеми функціонування відділу мерчандайзингу	Відсутність чіткої стратегії, недостатнє планування діяльності відділу, відсутність моніторингу ефективності роботи.	- провадити чітку стратегію роботи відділу; - встановити ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу результативності; - регулярно аналізувати результати роботи відділу та коригувати стратегію.
2. Нецільове використання ресурсів	Невизначеність у пріоритетах використання ресурсів, відсутність контролю за їх ефективністю, недоліки в плануванні.	- встановити чіткі пріоритети для використання ресурсів; - впровадити систему контролю за використанням ресурсів; - проводити регулярні перевірки та оптимізацію ресурсного забезпечення.
3. Недостатньо прозорий розподіл обов'язків	Неузгодженість між відділами, відсутність чітких посадових інструкцій, неповне визначення ролей та обов'язків.	- розробити та затвердити чіткі посадові інструкції для кожного співробітника; - визначити чіткий процес комунікації між відділами; - провести навчання для працівників щодо їхніх ролей і обов'язків у компанії.
4. Проблеми з адаптацією нових працівників	Відсутність структурованої програми адаптації, недостатнє інформування про корпоративну культуру та процеси.	- розробити та впровадити структуровану програму адаптації для нових працівників; - призначити наставників для кожного нового працівника; - забезпечити нових працівників необхідною інформацією про компанію та її внутрішні процеси.
5. Надмірна залежність від генерального директора	Завантаженість директора, його географічна віддаленість, централізоване прийняття рішень.	- делегувати частину повноважень керівникам середньої ланки; - створити механізми оперативного прийняття рішень; - розробити план дій для підготовки автономного управління.
6. Відсутність системи моніторингу проєктної діяльності	Недостатнє використання цифрових інструментів для аналізу й оцінки роботи команд.	- впровадити сучасні цифрові інструменти для моніторингу (HRM-системи, LMS тощо); - регулярно надавати звіти й аналізувати KPI; - забезпечити механізм зворотного зв'язку.

Усе це в комплексі допоможе «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» посилити свої позиції на ринку та забезпечити ефективну роботу команди, створюючи стабільне середовище для розвитку персоналу. Завдяки впровадженню інноваційних підходів до підбору та розвитку кадрів компанія зможе підвищити рівень задоволеності співробітників, що, в свою чергу, сприятиме досягненню високих результатів і зміцненню репутації на ринку праці.

3.2 Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на зростання ефективності застосування персоналу компанії

Для впровадження будь-яких пропозицій щодо вдосконалення напрямів діяльності необхідно здійснити ретельне обґрунтування з використанням розрахунків, які демонструють ефективність таких змін. Саме тому запропоновані заходи у таблиці 3.1 потребують детального аналізу, щоб визначити їх доцільність та очікувані результати.

Для підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» пропонується обґрунтувати наступні бізнес-ініціативи:

1. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів;
2. Комплексна реорганізація відділу мерчандайзингу;
3. Оптимізація офісного простору шляхом запровадження гібридного формату роботи.

Для початку доцільно оцінити ефективність бізнес-ініціативи, спрямованої на впровадження інноваційних маркетингових інструментів. Аналіз діяльності компанії показав, що існує значний недолік в автоматизації процесів залучення персоналу, що є критично важливим для забезпечення стабільного прибутку. Зокрема, відсутність таких систем ускладнює роботу рекрутерів, які відповідають за пошук і залучення кваліфікованих фахівців.

Метою даного заходу є підвищення ефективності процесів залучення персоналу та оптимізація взаємодії з клієнтами за допомогою сучасних

інструментів маркетингу та автоматизації. Мотивацією впровадження є задоволення потреби в автоматизації та ефективному управлінні рекрутингом для стабільного зростання компанії, а також забезпечення конкурентної переваги через використання інноваційних технологій пошуку та залучення клієнтів і кандидатів.

Для вирішення наведених проблем пропонується реалізувати наступні заходи:

1. *Підключення контекстної реклами (Google Ads).* Google Ads — це платформа для створення контекстної реклами, що дозволяє компаніям розміщувати оголошення у результатах пошуку Google, на сайтах-партнерах та на інших платформах. Вона дає можливість налаштувати точний таргетинг за ключовими словами, географією, часом показу та іншими параметрами.

Переваги контекстної реклами:

- Швидкий запуск і результати. Реклама починає працювати одразу після налаштування, що дозволяє швидко залучати трафік і клієнтів.
- Таргетинг на цільову аудиторію. Можливість показувати оголошення лише тим користувачам, які відповідають вашим параметрам (географія, інтереси, ключові слова).
- Оплата лише за результат. Ви платите за кліки (CPC), що робить рекламу фінансово ефективною, адже витрати залежать від зацікавленості користувачів.
- Гнучкість у налаштуваннях бюджету. Ви самі визначаєте бюджет і можете контролювати витрати щодня.
- Прозора аналітика. Детальні звіти дозволяють оцінити ефективність кампанії та швидко вносити зміни для її покращення.

2. *Підключення ремаркетингу.* Це стратегія, яка дозволяє показувати рекламу користувачам, які вже відвідували сайт, але не здійснили цільову дію (наприклад, не заповнили заявку). Він працює за допомогою встановлення спеціальних файлів cookie, які відстежують поведінку користувачів.

Переваги ремаркетингу:

- Повернення потенційних клієнтів. Більшість користувачів не здійснює покупку чи не залишає заявку з першого візиту. Ремаркетинг допомагає нагадати їм про послуги та повернути на сайт.
- Підвищення конверсії. Повторні покази реклами можуть збільшити ймовірність здійснення цільової дії.
- Ефективне використання бюджету. Ремаркетинг є відносно дешевшим у порівнянні з первинними рекламними кампаніями, адже він орієнтований на вже зацікавлених користувачів.

3. *Підключення чат-боту до месенджерів.* Це програми, які імітують людське спілкування і можуть автоматично відповідати на запити користувачів на сайті або в соціальних мережах. Вони використовуються для надання миттєвих відповідей на поширені запитання, збирання даних про клієнтів і допомоги у навігації по сайту.

Переваги чат-боту:

- Миттєва взаємодія з користувачами. Чат-боти забезпечують цілодобову підтримку, допомагаючи швидко відповідати на запити користувачів, що підвищує їх задоволеність.
- Збір контактних даних. Чат-бот може автоматично збирати контакти та іншу інформацію про потенційних клієнтів для подальшої роботи.
- Збільшення ефективності відділу продажів. Завдяки автоматизації первинних запитів, співробітники можуть зосередитися на більш складних завданнях.
- Підвищення конверсії. Швидка та зручна комунікація через чат-бот може стимулювати користувачів залишити заявку чи запитати про послугу.

Синергія цих трьох інструментів дозволяє створити комплексний підхід до залучення та утримання клієнтів (рис 3.5).

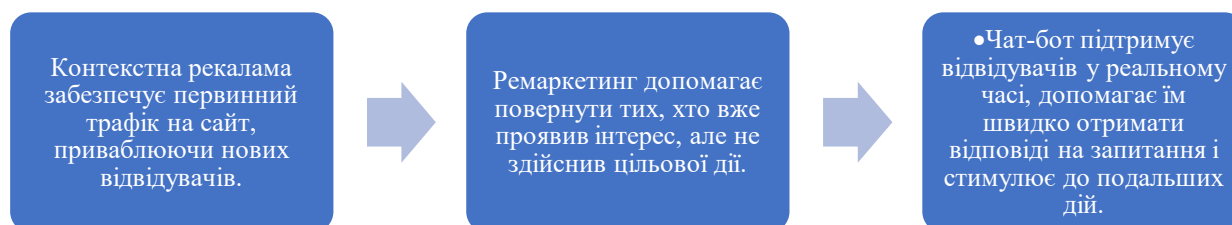


Рис 3.5 – Етапи застосування інструментів до залучення та утримання клієнтів

Для адаптації цих заходів до напрямів діяльності компанії «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у контексті використання Google Ads та соціальних мереж, наведемо такі рекомендації:

1. Використання контекстної реклами для оголошень про вакансії.

Компанія САН ВАН може ефективно використовувати контекстну рекламу для пошуку потенційних співробітників. Це досягається через налаштування рекламних кампаній у Google Ads та на платформах соціальних мереж з метою показу оголошень конкретним групам користувачів. Основні параметри таргетингу включають:

- інтереси користувачів: орієнтація на аудиторії, зацікавлені у вашій сфері;
- географічне розташування: обмеження показу реклами на визначені регіони для залучення місцевих кандидатів;
- попередній пошук роботи: використання поведінкових даних для залучення користувачів, які активно шукають роботу.

2. Ремаркетинг для повторного залучення потенційних кандидатів.

Ремаркетинг дозволяє компанії САН ВАН нагадувати про вакансії тим користувачам, які вже відвідували сайт компанії, але не подали заявку. За допомогою Google Ads та соціальних платформ можна налаштувати оголошення, які будуть з'являтися цим користувачам на різних веб-сайтах та в соціальних мережах. Це утримує їх інтерес та підвищує шанси повернення на сайт для подачі заявки. Важливо створювати привабливі повідомлення та використовувати інструменти персоналізації для збільшення ефективності.

3. Підключення чат-бота для сповіщень про вільні вакансії.

Інтеграція чат-бота, що інформує про нові вакансії, може стати важливим кроком у стратегії залучення кандидатів через Google Ads та соціальні мережі. Цей бот може автоматично відповідати на поширені запитання та направляти кандидатів до подачі заявки, що значно спрощує процес комунікації. Для обґрунтування необхідності впровадження такого бота слід провести аналіз показників ефективності, таких як конверсія відвідувачів у кандидатів; зниження часу на відповідь на запити; збільшення охоплення цільової аудиторії.

Кожен із цих напрямів допоможе покращити залучення та утримання потенційних кандидатів на різних етапах їхньої взаємодії з компанією. Узагальнимо всю цю інформацію в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вигляд пропонованих заходів для реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

№	Захід	Рекомендації для адаптації	Очікуваний результат
1	Підключення контекстної реклами	- створити кампанії в Google Ads із таргетингом на бізнес-сегмент (B2B): логістичні компанії, склади, роздрібні мережі; - використати ключові слова: "робота Київ", "робітники на замовлення", "аутсорсинг персоналу"; - запускати рекламу з геотаргетингом на регіони, де працює компанія.	- збільшення кількості клієнтів, які замовляють персонал; - зростання упізнаваності бренду серед бізнес-клієнтів; - підвищення трафіку на сайт компанії.
2	Підключення ремаркетингу	- використовувати ремаркетинг для повернення відвідувачів сайту, які не здійснили замовлення; - створити спеціальні пропозиції для повторної взаємодії (знижки, бонуси для нових клієнтів); - налаштувати медійну рекламу для нагадування про послуги компанії.	- повернення клієнтів, які раніше взаємодіяли з сайтом; - збільшення конверсій через повторну взаємодію; - створення постійної аудиторії, яка довіряє послугам компанії.
3	Підключення чат-боту до месенджерів	- розробити чат-бот із функціями: прийом запитів на персонал, консультації, збір заявок від кандидатів; - інтегрувати чат-бот до Facebook, Telegram, Viber для зручності клієнтів; - налаштувати відповіді на типові запитання клієнтів та кандидатів.	- зменшення часу обробки запитів клієнтів; - зручність для клієнтів і кандидатів у комунікації з компанією; - зниження навантаження на працівників через автоматизацію процесів.

Для ефективного впровадження цих заходів необхідно адаптувати інструменти до специфіки роботи ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», орієнтуючись на залучення клієнтів, підтримку репутації та оптимізацію взаємодії з працівниками та кандидатами.

Розглянемо який бюджет потрібен для реалізації даного проєкту. Врахуємо, що середній показник найманих працівників за рік становить 61 417 осіб. У 2025 році планується збільшення даного показника на 30%. Тобто за допомогою нових технологій планується додатково залучити 18 000+ працівників. У наступні періоди кількість працівників буде збільшуватись також на 30%. Пропорційно будуть збільшуватись витрати на маркетинг на 30% щорічно зі зростанням суми витрат за кліки на 10%.

Для визначення бюджету на кожен із інструментів врахуємо, що основна плата за послуги буде здійснюватися за кількість кліків, здійснених через

систему. Основним фактором, що впливає на ціну, є рівень конкуренції в обраній тематиці. Середня вартість кліку в Україні становить від 0,23\$ (10 грн.) за клік при середньому рівні конкуренції. Таким чином детальний перелік витрат можна побачити в таблиці 3.3 [52].

Таблиця 3.3 – Бюджет та специфіка витрат на реалізацію проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025 році.

№	Захід	Етапи реалізації	Виконавець (підрозділ)	Бюджет, тис. грн.	Особливості списання витрат
1.	Найм digital-маркетолога на пів ставки	Постійне налаштування та ведення аналітики	Маркетинговий відділ	183,00	Адміністративні витрати
2.	Придбання необхідного обладнання для нового працівника	Купівля ноутбуку, миші, клавіатури, монітору)	Відділ технічної підтримки	36,00	Підпадає під амортизацію
1	Підключення контекстної реклами	Налаштування та запуск кампанії	Маркетинговий відділ	500,00	Списується на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
2	Підключення ремаркетингу	Створення маркетингових оголошень та запуск кампанії	Маркетинговий відділ	300,00	Списується на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
3	Підключення чат-боту до месенджерів	Інтеграція та налаштування бота	Маркетинговий відділ	200,00	Списується на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
4	Разом початкових витрат			1219,00	
5	з них витрат, що підлягають амортизації			36,00	

Отже для запуску даного проєкту потребуються інвестиції у розмірі 1219 тис. грн. Далі детально розглянемо як будуть формуватися доходи та витрати по проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка обсягів чистої виручки та маржинального прибутку від реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр.

Показник	Дата аналізу	Заходи			Разом
		Контекстна реклама	Ремаркетинг	Чат-бот	
1	2	3	4	5	7
1. Кількість кліків, шт.	2025	50000	30000	20000	100000
	2026	59091	35455	23636	118182
	2027	70417	42250	28167	140833
	2028	84500	50700	33800	169000
	2029	102004	61202	40801	204007
2. Кількість конверсій на сайті, шт.	2025	30000	12000	6000	48000
	2026	35455	14182	7091	56727
	2027	42250	16900	8450	67600
	2028	50700	20280	10140	81120
	2029	61202	24481	12240	97923
3. Кількість успішних залучень працівників (після скринінгу), ос.	2025	10500	4800	3000	18300
	2026	12409	5673	3545	21627
	2027	14788	6760	4225	25773
	2028	17745	8112	5070	30927
	2029	21421	9792	6120	37333
4. Середня вартість замовлення з ПДВ, грн./ос.	2025	228,00	228,00	228,00	-
	2026	240,00	240,00	240,00	-
	2027	252,00	252,00	252,00	-
	2028	264,00	264,00	264,00	-
	2029	276,00	276,00	276,00	-
5. Середня вартість замовлення без ПДВ, грн./ос.	2025	190,00	182,40	182,40	-
	2026	200,00	192,00	192,00	-
	2027	210,00	201,60	201,60	-
	2028	220,00	211,20	211,20	-
	2029	230,00	220,80	220,80	-
6. Обсяг чистої виручки від реалізації послуг, тис. грн.	2025	1995,00	875,52	547,20	3417,72
	2026	2481,82	1089,16	680,73	4251,71
	2027	3105,38	1362,82	851,76	5319,95
	2028	3903,90	1713,25	1070,78	6687,94
	2029	4926,77	2162,15	1351,34	8440,27
7. Прямі витрати на просування послуг найму персоналу, тис. грн.	2025	500,00	300,00	200,00	2647,00
	2026	650,00	390,00	260,00	3246,45
	2027	845,00	507,00	338,00	4009,53
	2028	1098,50	659,10	439,40	4980,43
	2029	1428,05	856,83	571,22	6216,10
8. Маржинальний прибуток від залучення працівників, тис. грн.	2025	1495,00	575,52	347,20	770,72
	2026	1831,82	699,16	420,73	1005,25
	2027	2260,38	855,82	513,76	1310,43
	2028	2805,40	1054,15	631,38	1707,51
	2029	3498,72	1305,32	780,12	2224,17
9. ROI, %	2025	299,00	191,84	173,60	
	2026	281,82	179,27	161,82	
	2027	267,50	168,80	152,00	
	2028	255,38	159,94	143,69	
	2029	245,00	152,34	136,57	

У таблиці 3.5 подамо розрахунки обсягів чистого прибутку та величини чистого грошового потоку за проектом у різні періоди часу. Для цього ми виключимо з величини маржинального прибутку основні витрати на впровадження даного заходу та податки.

Таблиця 3.5 – Динаміка обсягів чистого прибутку та чистого грошового потоку від реалізації проекту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр., тис. грн.

Показник	Рік					Разом
	2025	2026	2027	2028	2029	
Маржинальний прибуток	770,72	1005,25	1310,43	1707,51	2224,17	7018,08
Амортизаційні відрахування	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	36,00
Адміністративні витрати	183,00	201,30	221,43	243,57	267,93	294,72
Прибуток до оподаткування	580,52	796,75	1081,80	1456,74	1949,04	6687,35
Податок на прибуток	104,49	143,42	194,72	262,21	350,83	1055,67
Чистий прибуток	476,03	653,34	887,07	1194,52	1598,21	4809,17
Сума чистого грошового потоку	483,23	660,54	894,27	1201,72	1605,41	4845,17

Для ідентифікації економічної доцільності реалізації проекту побудуємо таблицю з визначення чистої теперішньої вартості (табл. 3.6). В якості дисконтованого множника візьмемо ставку 20%, яку обрахуємо як суму облікової ставки НБУ (13,5%) та премії за ризик, для ідентифікації економічної доцільності реалізації проекту (6,5%).

Таблиця 3.6 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проекту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр. за найбільш ймовірним сценарієм, тис. грн.

Показник	Рік					
	0	2025	2026	2027	2028	2029
Сукупний грошовий потік по проекту	0,00	483,23	660,54	894,27	1201,72	1605,41
Сукупні інвестиційні витрати	1219,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проектний грошовий потік	-1219,00	483,23	660,54	894,27	1201,72	1605,41
Множник, 20%	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	402,53	458,41	517,78	579,23	645,38
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-816,47	-358,06	159,73	738,96	1384,33
Множник, 50%	1,00	0,67	0,44	0,30	0,20	0,13
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	-544,59	-158,98	47,28	146,31	182,73
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-1763,59	-1922,57	-1875,29	-1728,97	-1546,24

Оскільки, $NPV > 0$ (1384,33 тис. грн.), то можна вважати даний захід доцільним та ефективним. Далі необхідно розрахувати період окупності:

$$DPP = 2 + 358,06 / 517,78 = 2,7$$

Це означає, що проєкт окупить себе приблизно через 2 роки і 8 місяців.

Далі розрахуємо індекс прибутковості за формулою:

$$PI = (402,53 + 458,41 + 491,79 + 517,78 + 579,23 + 645,38) / 1219,00 = 2,54$$

Оскільки індекс прибутковості $2,54 > 0$, то можна сказати, що проєкт є ефективним. Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = (0,2 + (1384,33 * (0,5 - 0,2) / (1384,33 + 1546,24))) * 100 = 34,17\%$$

Як бачимо, $IRR = 34,17\% >$ більше ставки дисконтування, що свідчить про фінансову привабливість проєкту.

Реалізація інвестиційних проєктів є ризиковою справою, тому для підвищення якості оцінювання ефективності проєкту визначимо його показники за оптимістичним (обсяги конверсії та кількість успішних залучень працівників збільшені на 10%) та песимістичним сценаріями (обсяги конверсії та кількість успішних залучень працівників зменшені на 10%). Результати обчислень подамо у таблиці 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр. за оптимістичним сценарієм, тис. грн.

Показник	Рік					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6	7
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	788,14	1057,50	1410,95	1874,08	2480,23
Сукупні інвестиційні витрати	1219,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проектний грошовий потік	-1219,00	788,14	1057,50	1410,95	1874,08	2480,23
Множник, 20%	1,00	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	656,52	733,91	816,94	903,31	997,05
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-562,48	171,43	988,37	1891,68	2888,73
Множник, 50%	1,00	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	-375,17	76,12	292,56	374,55	381,31
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-1594,17	-1518,06	-1225,50	-850,95	-469,63

Таблиця 3.8 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр. за песимістичним сценарієм, тис. грн.

Показник	Рік					
	0	2025	2026	2027	2028	2029
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	207,35	301,38	426,81	593,40	813,90
Сукупні інвестиційні витрати	1219,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проектний грошовий потік	-1219,00	207,35	301,38	426,81	593,40	813,90
Множник, 20%	1,00	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	172,72	209,16	247,12	286,02	327,19
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-1046,28	-837,12	-590,00	-303,98	23,21
Множник, 50%	1,00	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік	-1219,00	-697,87	-371,68	-174,64	-60,19	3,06
Кумулятивний грошовий потік	-1219,00	-1916,87	-2288,55	-2463,19	-2523,38	-2520,31

Узагальнимо розрахунки NPV за проєктом на одному рисунку (рис. 3.6).

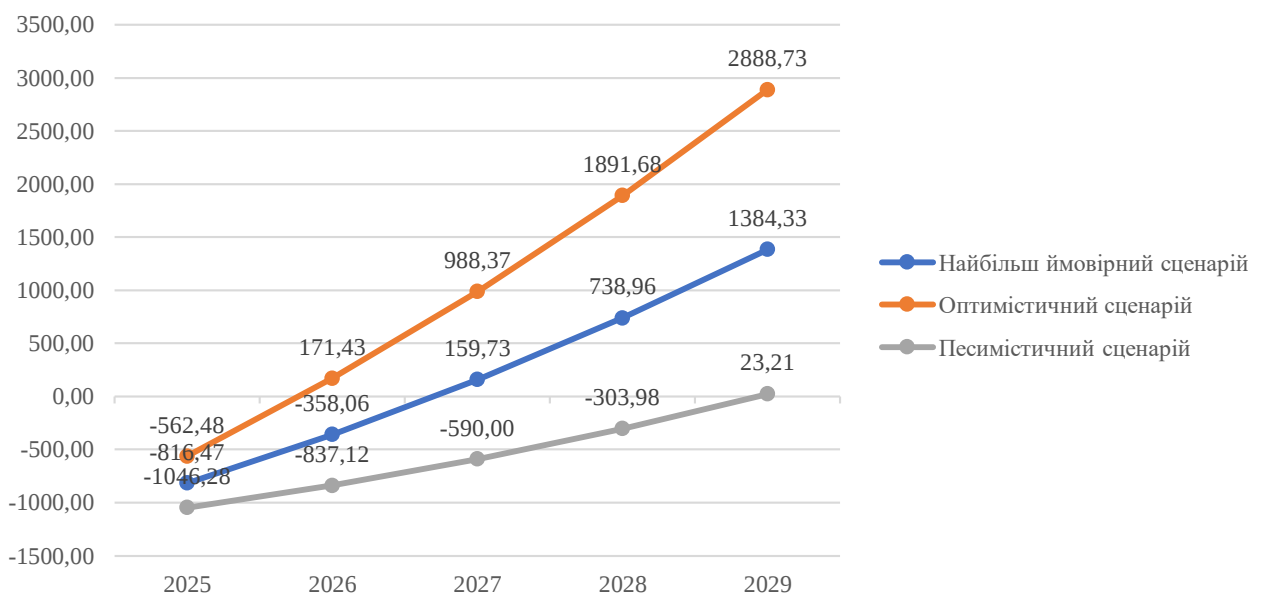


Рисунок 3.6 – Окупність вкладених коштів від реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2029 рр. за оптимістичним, найбільш ймовірним та песимістичним сценарієм, тис. грн.

З рисунку бачимо, що оптимістичний і найбільш вірогідний зі сценаріїв показує позитивне значення NPV, що говорить про доцільність реалізації даного проєкту при врахуванні ризиків та побудові правильної маркетингової стратегії на період здійснення проєкту. Окупність за оптимістичним сценарієм

відбудеться за 1 рік і 9 місяців, за найбільш ймовірним – 2 роки і 8 місяців, за песимістичним – 4 роки і 11 місяців.

Варто також розглянути з якими викликами потрібно буде зіштовхнутись в процесі впровадження даного заходу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. – Ризики та заходи їх мінімізації реалізації проєкту впровадження інноваційних маркетингових інструментів для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Ризик	Опис ризику	Імовірність та вплив	Шляхи мінімізації
Перевищення бюджету проєкту	Непередбачене зростання витрат на реалізацію проєкту.	Імовірність: Середня. Вплив: Високий.	Резервний бюджет, регулярний моніторинг витрат, покрокове впровадження з тестуванням.
Низька рентабельність	Недостатня кількість клієнтів для досягнення прибутковості.	Імовірність: Висока. Вплив: Високий.	Оцінка ROI, адаптація стратегій просування, диверсифікація джерел доходу.
Труднощі з налаштуванням реклами	Труднощі з налаштуванням інструментів (Google Ads, чат-бот).	Імовірність: Середня. Вплив: Середній.	Найм зовнішніх експертів, навчання персоналу, регулярна комунікація між підрозділами.
Низький рівень кваліфікації	Недостатня компетенція працівників для роботи з новими технологіями.	Імовірність: Висока. Вплив: Середній.	Проведення тренінгів, залучення зовнішніх консультантів.
Неефективний таргетинг	Низька ефективність рекламних кампаній через неправильний таргетинг.	Імовірність: Середня. Вплив: Високий.	Тестування кампаній, моніторинг конкурентів, аналіз даних ефективності.
Висока конкуренція	Недостатнє залучення клієнтів через активну конкуренцію.	Імовірність: Висока. Вплив: Високий.	Використання багатоканального підходу, постійний моніторинг ринку.
Технічні збої	Збої у роботі чат-бота чи рекламних платформ.	Імовірність: Середня. Вплив: Високий.	Резерв на техпідтримку, тестування перед запуском, оперативне усунення збоїв.
Проблеми зі швидкістю сайту	Низька швидкість завантаження сайту.	Імовірність: Середня. Вплив: Середній.	Оптимізація сайту, найм фахівців із веб-розробки.

З огляду на проведений аналіз та запропоновану стратегію впровадження інноваційних інструментів, можна зробити висновок, що реалізація цього заходу

є економічно доцільною та перспективною для компанії. Впровадження контекстної реклами, ремаркетингу та чат-боту дозволить досягти значного підвищення ефективності процесів залучення клієнтів та кандидатів, оптимізувати взаємодію з ними, а також підвищити продуктивність роботи рекрутерів.

За підсумками фінансових розрахунків, проєкт має позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV), що свідчить про його економічну доцільність і потенціал для отримання значного прибутку в майбутньому. Прогнозоване зростання чистого доходу та маржинального прибутку від реалізації проєкту свідчить про ефективність інвестування в ці інструменти.

Таким чином, реалізація даного проєкту дозволить не тільки досягти оперативних цілей компанії, таких як оптимізація процесів залучення персоналу та покращення маркетингової активності, але й забезпечить стабільне зростання і конкурентну перевагу на ринку. Зважаючи на очікувані фінансові показники та прогнози, впровадження інноваційних інструментів є стратегічно правильним кроком для компанії «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

Наступним заходом щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві буде комплексна реорганізація відділу мерчендайзингу для підвищення ефективності та прибутковості компанії.

Метою даного заходу є підвищення ефективності роботи відділу мерчендайзингу, оптимізація витрат, збільшення конкурентоспроможності та прибутковості компанії. Мотивацією впровадження є необхідність підвищення ефективності роботи відділу, зумовлена такими проблемами, як недостатньо якісне управління, низький рівень кваліфікації та висока плинність кадрів.

Мерчендайзинг — це процес організації товарів у магазині таким чином, щоб вони були привабливими та помітними для покупців. Йдеться про те, як продукція розміщується на полицях, стелажах і вітринах, щоб виділити її переваги й зацікавити покупця. Окрім цього, мерчендайзинг охоплює організацію рекламних матеріалів, створення спеціальних зон для демонстрації товарів і загальне планування торгового простору. Простими словами, мерчендайзинг — це спосіб презентації товарів, що включає не тільки їхнє

розташування в магазині, але й організацію різноманітних акцій, цінових стратегій та підтримку інформацією, щоб збільшити ймовірність покупки.

Компанія «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» започаткувала розвиток цього напрямку діяльності чотири роки тому. Однак на початкових етапах він не отримував достатньої уваги та не розвивався з належною інтенсивністю. Під час повномасштабного вторгнення цей напрямок фактично припинив свою діяльність. І лише з лютого 2024 року було відновлено активний розвиток та подальше розширення цього напрямку в рамках компанії.

Однак існує низка проблем, які негативно впливають на ефективність роботи цього відділу. Нижче наведено основні проблеми, з якими він зіштовхується (рис. 3.7).

Збитковість відділу	• За 4 роки діяльності відділ жодного разу не приніс прибутку, що свідчить про неефективність роботи та управління.
Тарифи для клієнта не відповідають політиці компанії	• Компанія зазнає збитків через неправильне формування вартості послуг: ціни, запропоновані клієнтам, майже дорівнюють витратам на оплату підрядних працівників. Це суперечить політиці компанії, яка передбачає, що вартість послуг для клієнтів має бути щонайменше вдвічі вищою за собівартість.
Низький рівень кваліфікації працівників	• Працівники відділу мають низький рівень кваліфікації і не володіють необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи.
Відсутність проєкт-менеджерських здібностей у керівника відділу	• Керівник відділу недостатньо розуміє політику компанії та те, яким чином варто узгоджувати тарифи на послуги з клієнтами.
Оплачувані курси неефективні	• Компанія забезпечує працівників необхідними курсами щодо підвищення рівня кваліфікації, однак робітники неефективно ними користуються, що несе за собою зайві витрати.
Низький рівень скоординованості між працівниками відділу	• У відділі низький рівень командної взаємодії через незрозумілий розподіл обов'язків, недостатню комунікацію та відсутність спільного бачення цілей, що призводить до конфліктів, несвоєчасних та неузгоджених рішень, що в свою чергу знижує ефективність роботи.
Недостатня заробітна плата для підрядних робітників (мерчендайзирів, супервайзерів)	• Працівники мають нижчу за середню на ринку праці заробітну плату.
Високий рівень плинності кадрів	• Через недостатню оплату праці компанія часто зіштовхується з високим рівнем звільнень серед підрядних працівників.
Неоптимізовані процеси управління	• Недостатньо ефективний аналіз інструментів моніторингу результатів, звітності та управлінської зв'язності.

Рисунок 3.7 – Проблеми відділу мерчендайзингу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Як бачимо, у відділі спостерігається низька ефективність роботи, що зумовлено слабким управлінням, недостатньою кваліфікацією персоналу, відсутністю належної координації між співробітниками та низьким рівнем мотивації через невідповідну заробітну плату і високу плинність кадрів. Керівництву бракує менеджерських навичок, які вивели б з кризи його проєкти. Додатково ситуацію ускладнюють неоптимізовані процеси управління, які унеможлиблюють ефективний моніторинг і досягнення цілей. Ці проблеми потребують комплексного підходу до вирішення, щоб покращити ефективність роботи відділу та забезпечити сталий розвиток компанії.

Пропонується наступний план заходів, доцільних для реорганізації відділу мерчандайзингу:

- У відділі працюють два менеджери з розвитку бізнесу, однак їхня діяльність виявляється малоефективною. Часті конфлікти з керівником відділу та фінансовим підрозділом через неналежне виконання обов'язків негативно впливають на загальну роботу команди. Незважаючи на проведені директором бесіди з метою вирішення цих проблем і покращення ситуації, жодних суттєвих змін у роботі менеджерів досягнуто не було. У зв'язку з незадовільними результатами роботи менеджерів з розвитку бізнесу та відсутністю прогресу після проведених розмов, пропонується оптимізувати кадровий склад. Замість двох співробітників доцільно найняти одного висококваліфікованого фахівця із відповідним рівнем компетенції та запропонувати йому вищу заробітну плату. Такий підхід дозволить підвищити ефективність роботи відділу та уникнути внутрішніх конфліктів, забезпечивши якісніше виконання функцій. Такий підхід також сприятиме оптимізації витрат, оскільки сукупна заробітна плата двох працівників становила 50 тис. грн., тоді як новому фахівцю передбачається виплата 30 тис. грн., що дозволить компанії заощадити 24400 тис. грн. щомісяця, включно з ЄСВ;

- Середня заробітна плата підрядних працівників наразі становить 80 грн./візит, що нижче середнього рівня на ринку. Для підвищення конкурентоспроможності компанії та мотивації працівників пропонується

збільшити оплату до 100 грн./візит, що сприятиме залученню кваліфікованих кадрів та покращенню якості виконання послуг;

- На даний момент відділ веде 12 проєктів, із яких 10 реалізуються за тарифами, що не відповідають політиці компанії, оскільки вони не є вдвічі вищими за тариф для підрядного працівника, 2 інших – відповідають нормам. Для всіх цих клієнтів діяв спеціальний тариф (-50%) перших три місяці, однак за рік тарифи так і не змінились. Для вирішення цієї проблеми пропонується переглянути вартість послуг для зазначених 10 клієнтів, підвищивши середній тариф із 110 грн./візит до 220 грн./візит, що дозволить привести ціноутворення у відповідність до внутрішніх стандартів компанії та забезпечити прибутковість проєктів. Варто також зазначити, що в середньому за місяць по одному проєкту працівники здійснюють 82 візити;

- У лютому 2024 року компанія не мала активних проєктів, проте з того часу вдалося залучити 12 нових контрактів. На сьогодні діючих та активних клієнтів є десять. У 2025 рік планується подвоїти кількість клієнтів, залучивши ще 10 нових постійних проєктів. Для нових контрактів передбачається встановлення тарифу також на рівні 220 грн./візит, що сприятиме підвищенню рентабельності та відповідатиме цільовим фінансовим показникам компанії;

- Паралельно з планами щодо збільшення кількості проєктів у 2025 році, компанія планує подвоїти кількість підрядних працівників. Наразі у відділі працює 80 осіб щомісяця на десяти проєктах, але для забезпечення виконання нових контрактів у 2025 році їхній склад буде розширено до 160 осіб. Це дозволить ефективно впоратися зі зростаючим обсягом робіт та підтримати високий рівень обслуговування клієнтів.

З роками актуальність та важливість даного напрямку в компанії буде тільки збільшуватись. Адже він забезпечує декілька ключових переваг для клієнтів, зокрема:

- Зменшення операційних витрат. Аутсорсинг дешевший, ніж утримання власного штату мерчандайзерів;
- Ефективне управління. Мерчандайзери з аутсорсингу вже навчені, що дозволяє уникнути витрат на навчання;

- Швидка адаптація до сезонних змін. Додаткові мерчандайзери потрібні під час пікових періодів (свята, розпродажі);
- Підвищення якості. Спеціально навчені працівники допоможуть покращити продажі та імідж клієнта.

Тому важливо зосередити увагу на розвитку напряму мерчендайзингу саме зараз. Оскільки цей напрямок ще не став широко поширеним серед конкурентів, є унікальна можливість встановити власний ціновий ритм та продемонструвати клієнтам ефективність і переваги цієї системи. Це дозволить не лише зайняти лідируючі позиції на ринку, але й створити сильну конкурентну перевагу.

Ключові сегменти клієнтів, з якими пропонується заключити договори у 2025 році зображені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Ключові сегменти клієнтів мерчендайзингу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Сегмент	Приклади клієнтів	Особливості/Потреби
Продуктові мережі (супермаркети, мінімаркети, дискаунтери)	- Новус - Велмарт - Коло	- оптимальна викладка товарів для збільшення продажів; - робота зі швидкопсувними товарами; - сезонні акції та розпродажі.
Магазини побутової техніки та електроніки	- Фокстрот - Ельдорадо - Аллю	- візуальне оформлення стендів; - професійна презентація новинок техніки; - забезпечення доступності інформації про товар.
Засоби догляду та побутова хімія	- Єва - Простор	- викладка товарів у компактних приміщеннях. - сезонні зміни в асортименті; - рекламні активності у точках продажу.
Будівельні супермаркети	- Епіцентр - Олді - Нова Лінія	- організація великих товарних зон; - забезпечення видимості акційних товарів; - постійна ротація асортименту.
Компанії, які займаються меблями та декором	- IKEA - Jysk - Blum Україна	- презентація меблів у зонах шоурумів; - викладка дрібного декору; - зонування товарів для різних аудиторій.
Виробники та дистриб'ютори сезонних товарів	- Продукція для свят (новорічні прикраси, подарунки) - Сезонна продукція для садівництва, туризму тощо	- швидке реагування на сезонні потреби; - професійна викладка та оформлення акційних зон; - оформлення виставкових стендів.
Аутлети та склади розпродажів	Бізнеси, які організовують аутлети	- викладка товарів для розпродажів; - організація зон з великим асортиментом товарів; - підтримка порядку в торговельних залах.
Стартапи та локальні виробники	Невеликі компанії, які хочуть представити свою продукцію в мережах	- залучення професійних мерчандайзерів для підвищення впізнаваності бренду; - викладка товарів у великих мережах.

Компанії варто зосередитися на співпраці з даними сегментами та клієнтами, оскільки вони мають високий попит на професійний мерчандайзинг, масштабні обсяги замовлень і потребують підвищення продажів через якісну

викладку товарів. Пропонуючи спеціально навчений персонал та гнучке ціноутворення, компанія зможе забезпечити конкурентну перевагу, розширити клієнтську базу, досягти стратегічних цілей щодо подвоєння контрактів і підвищення прибутковості, водночас мінімізуючи ризики завдяки диверсифікації клієнтів.

Для реалізації даного заходу складемо план етапів його впровадження та бюджет, на його виконання (табл. 3.11)

Таблиця 3.11 – Бюджет та специфіка витрат на здійснення проєкту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

№	Етап	Виконавець	Бюджет, тис. грн.	Особливості списання витрат
1	Найм нового менеджера з розвитку бізнесу	HR	439,20	Адміністративні витрати
2	Придбання необхідного обладнання для нового працівника (ноутбук, миша, клавіатура)	Відділ технічної підтримки	27,00	Підпадає під амортизацію
3	Інвестиції у оборотний капітал (збільшення зарплати найманим робітникам, витрати на фірмовий одяг, оплата проїзду)	Фінансовий відділ	984,00	Списується на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Разом початкових витрат		1 450,20	
	з них витрат, що підлягають амортизації		27,00	

Прогнозується, що з кожним наступним роком кількість клієнтів буде збільшуватись на 60%, при цьому 40% з наявних клієнтів будуть припиняти співпрацю. Аналогічно буде зростати та зменшуватись потреба в додатковому наймі персоналу для клієнтів. Вартість оплачуваних послуг для клієнта та для працівника будуть збільшуватись щороку на 8,33%. Заробітна плата менеджера з розвитку щороку буде збільшуватись на 2000 грн.

У таблиця 3.12 продемонструємо динаміку ключових показників ефективності реалізації проєкту у 2025–2027 роках. У ній наведено кількість візитів, здійснених працівниками, вартість залучених працівників, а також обсяги чистої виручки, прямі виробничі та комерційні витрати, і маржинальний прибуток. Ці дані дають змогу оцінити фінансові результати проєкту та ефективність використання ресурсів у кожному з аналізованих періодів.

Таблиця 3.12 – Динаміка обсягів чистої виручки та маржинального прибутку від реалізації проєкту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр.

№	Показник	Рік			Разом
		2025	2026	2027	
1	Додаткова кількість візитів, здійснених працівниками на нових проєктах, шт.	9840	13776	18696	42312
2	Тариф за залучення 1 працівника з ПДВ, грн./ос.	220,00	240,00	260,00	
3	Чистий тариф за залучення 1 працівника без ПДВ, грн./ос.	183,33	200,00	216,67	
4	Обсяг чистої виручки від нових проєктів з мерчендайзингу, тис. грн.	1804,00	2755,20	4050,80	8610,00
5	Прямі витрати на залучення працівників, тис. грн.	984,00	1653,12	2617,44	5254,56
6	Маржинальний прибуток від залучення працівників, тис. грн.	1112,80	1394,88	1726,16	4233,84

У таблиці 3.13 відобразимо динаміку обсягів чистого прибутку та чистого грошового потоку від реалізації проєкту у 2024–2028 роках. У ній подамо показники маржинального прибутку, амортизаційних відрахувань, прибутку до оподаткування, податку на прибуток, а також чистий прибуток і суму чистого грошового потоку. Ці дані дозволяють оцінити фінансові результати проєкту після врахування основних витрат і податків.

Таблиця 3.13 – Динаміка обсягів чистого прибутку та чистого грошового потоку від реалізації проєкту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр.

Показник	Рік			Разом
	2025	2026	2027	
Маржинальний прибуток	1112,80	1394,88	1726,16	4233,84
Адміністративні витрати	9,00	9,00	9,00	27,00
Амортизаційні відрахування	439,20	468,48	497,76	1405,44
Прибуток до оподаткування	664,60	917,40	1219,40	2801,40
Податок на прибуток	119,63	165,13	219,49	504,25
Чистий прибуток	544,97	752,27	999,91	2297,15
Сума чистого грошового потоку	553,97	761,27	1008,91	2324,15

Для визначення доцільності впровадження проєкту побудуємо таблицю 3.14, яка відображає динаміку обсягів чистої теперішньої вартості (NPV) від реалізації проєкту у 2024–2028 роках за найбільш ймовірним сценарієм. В якості

дисконтованого множника візьмемо ставку 20%, яку обрахуємо як суму облікової ставки НБУ (13,5%) та премії за ризик для ідентифікації економічної доцільності реалізації проєкту реалізації проєкту (6,5%).

Таблиця 3.14 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр. за найбільш ймовірним сценарієм

Показник	Рік			
	0	2025	2026	2027
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	553,97	761,27	1008,91
Сукупні інвестиційні витрати	1405,20	0,00	0,00	0,00
Проєктний грошовий потік	-1405,20	553,97	761,27	1008,91
Множник, 20%	1,000	0,833	0,694	0,579
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	461,64	528,66	583,86
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-943,56	-414,90	168,96
Множник, 50%	1,000	0,667	0,444	0,296
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	369,50	338,00	298,64
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-1035,70	-697,70	-399,06

З таблиці видно, що $NPV > 0$ (168,96 тис. грн.), тому можна вважати даний захід доцільним та ефективним. Розрахуємо період окупності даного проєкту:

$$DPP = 2 + 414,90 / 583,86 = 2,7$$

Це означає, що проєкт окупить себе приблизно через 2 роки та 8 місяців.

Далі розрахуємо індекс прибутковості за формулою:

$$PI = (461,64 + 528,66 + 583,86) / 1405,20 = 1,12$$

Оскільки індекс прибутковості $1,12 > 0$, то це свідчить про те, що проєкт є ефективним. Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = (0,2 + (168,96 * (0,5 - 0,2) / (168,96 + 399,06))) * 100 = 28,92\%$$

Як бачимо, $IRR = 28,92\% >$ ставки дисконтування, що також свідчить про ефективність проєкту.

Реалізація інвестиційних проєктів завжди пов'язана з ризиками, тому для покращення оцінки їхньої ефективності розглянемо показники за двома сценаріями:

- Оптимістичний сценарій: передбачає збільшення обсягів реалізації на 10 % та зниження прямих виробничих витрат на 10 %.

- Песимістичний сценарій: передбачає зменшення обсягів реалізації на 10 % та зростання прямих виробничих витрат на 10 %.

Результати розрахунків для кожного з цих сценаріїв буде представлено у наступних таблицях (табл. 3.15, табл. 3.16).

Таблиця 3.15 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проекту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр. за оптимістичним сценарієм.

Показник	Рік			
	0	2025	2026	2027
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	621,21	851,64	1126,44
Сукупні інвестиційні витрати	1405,20	0,00	0,00	0,00
Проєктний грошовий потік	-1405,20	621,21	851,64	1126,44
Множник, 20%	1,000	0,833	0,694	0,579
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	517,68	591,42	651,88
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-887,52	-296,11	355,77
Множник, 50%	1,000	0,667	0,444	0,296
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	414,35	378,13	333,43
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-990,85	-612,72	-279,30

Таблиця 3.16 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проекту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр. за песимістичним сценарієм.

Показник	Рік			
	0	2025	2026	2027
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	486,73	670,90	891,37
Сукупні інвестиційні витрати	1405,20	0,00	0,00	0,00
Проєктний грошовий потік	-1405,20	486,73	670,90	891,37
Множник, 20%	1,000	0,833	0,694	0,579
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	405,61	465,90	515,84
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-999,59	-533,69	-17,85
Множник, 50%	1,000	0,667	0,444	0,296
Дисконтований грошовий потік	-1405,20	324,65	297,88	263,85
Кумулятивний грошовий потік	-1405,20	-1080,55	-782,67	-518,83

Узагальнимо розрахунки NPV за проєктом на одному рисунку (рис. 3.8).

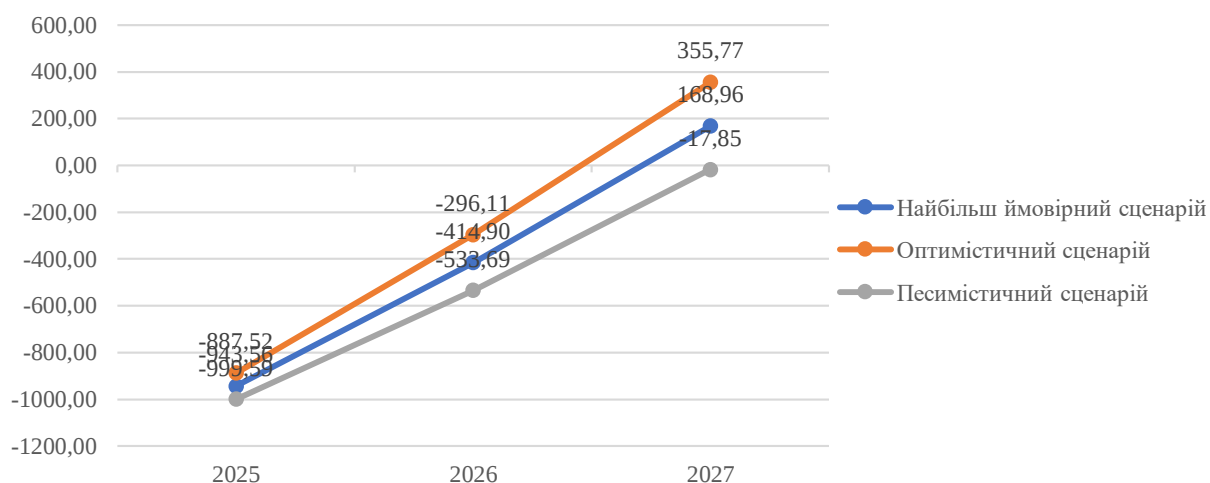


Рисунок 3.8 – Окупність вкладених коштів від реалізації проекту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр. за оптимістичним, найбільш ймовірним та песимістичним сценарієм, тис. грн.

З рисунку бачимо, що всі сценарії показують позитивне значення NPV, що говорить про доцільність реалізації даного проекту. Окупність за оптимістичним сценарієм відбудеться за 2 роки 5 місяців, за найбільш ймовірним – 2 роки 8 місяців, за песимістичним – 3 роки недостатньо для окупності.

Основні ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження даного проекту зображені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Ризики та заходи їх мінімізації реалізації проекту комплексної реорганізації відділу мерчендайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Ризик	Опис ризику	Імовірність та вплив	Шляхи мінімізації
Недостатність фінансування	Нестача коштів для реалізації проекту.	Імовірність: Висока. Вплив: Високий.	Проведення попередніх розрахунків, залучення інвесторів, створення резервного фонду.
Низька кваліфікація персоналу	Працівники не мають достатніх знань чи навичок для виконання завдань.	Імовірність: Середня. Вплив: Високий.	Проведення тренінгів, підвищення кваліфікації, контроль за процесом навчання.
Технічні збої	Відмова обладнання або програмного забезпечення.	Імовірність: Середня. Вплив: Середній.	Регулярне технічне обслуговування, наявність резервного обладнання, підтримка з боку технічних фахівців.

Конкуренція	Збільшення активності конкурентів або поява нових гравців на ринку.	Імовірність: Висока. Вплив: Середній.	Розробка унікальних пропозицій, активна маркетингова кампанія, підвищення якості послуг.
Затримки оплати рахунків	Постачальники не оплачую вчасно замовлення.	Імовірність: Середня. Вплив: високий.	Укладання контрактів з чітко визначеними термінами оплати та штрафами у випадку заборгованостей.
Відсутність попиту	Низький рівень зацікавленості споживачів у продукті чи послугі.	Імовірність: Низька. Вплив: Високий.	Проведення маркетингових досліджень, поліпшення якості продукту, впровадження ефективної реклами.

У підсумку, реалізація проєкту з реорганізації відділу мерчандайзингу для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є економічно доцільним та стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності роботи компанії. Очікується, що зміни призведуть до значного покращення продуктивності та фінансових результатів. Реалізація проєкту дозволить досягти додаткового прибутку у розмірі близько 700 тис. грн. на рік завдяки оптимізації процесів і підвищенню ефективності. Проєкт має позитивні фінансові показники: за найбільш ймовірним сценарієм NPV складає 168,96 тис. грн., період окупності — 2 роки та 8 місяців, а IRR — 28%, що підтверджує рентабельність інвестицій. Крім того, реорганізація сприятиме збільшенню клієнтської лояльності, зміцненню конкурентних позицій на ринку та покращенню корпоративної культури. За умови належного управління проєктом, цей підхід допоможе забезпечити сталий розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Ще одним важливим заходом щодо підвищення ефективності використання персоналу буде оптимізація офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи. Сучасні виклики бізнесу, зокрема оптимізація робочих просторів та забезпеченні ефективності працівників, ставлять компанії перед вибором нових підходів до організації праці.

На даний момент у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» виникла проблема нестачі вільних робочих місць в офісі, що створює додаткові ризики для ефективності операційної діяльності. Це особливо актуально, враховуючи план

компанії щодо збільшення штату персоналу на 35% протягом наступного року. Метою впровадження даного проєкту є створення комфортних умов праці для співробітників, підвищення їх продуктивності та ефективне використання офісного простору шляхом адаптації до сучасних тенденцій гнучкої роботи.

Для того, щоб зрозуміти можливі шляхи вирішення проблеми ми маємо ідентифікувати існуючі проблеми та провести аналіз альтернативних способів подолання проблем компанії. Серед очевидних проблем були виділені наступні:

1. Брак робочого простору. На момент підготовки проєкту всі доступні робочі місця в офісі зайняті. Додаткове розширення офісного простору вимагає значних капіталовкладень, які компанія не готова витратити у короткостроковій перспективі, оскільки наявне приміщення вже куплене та не потребує сплачування коштів за оренду;

2. Відсутність зонування робочого простору. Відсутність окремих кабінетів для різних відділів в офісі, а також використання лише перегородок над робочими столами, створює значні незручності для співробітників. Зокрема, необхідність працювати в одному приміщенні з рекрутерами, які активно спілкуються з кандидатами та клієнтами, призводить до підвищеного рівня шуму. Це негативно впливає на концентрацію уваги, знижує продуктивність працівників інших відділів і погіршує загальну ефективність роботи;

3. Необхідність підвищення гнучкості роботи. Сучасні працівники часто очікують більшої свободи у виборі формату роботи, таких як дистанційна або гібридна зайнятість, що може також сприяти їхній продуктивності та задоволенню умовами праці.

Для вирішення даних проблем пропонується впровадження проєкту, який передбачає наступні рішення:

- Запровадження гібридного графіка роботи. Перехід частини співробітників на дистанційний або змішаний формат роботи дозволить оптимізувати використання робочих місць і зменшити навантаження на офісний простір. Зокрема, даний графік доцільно буде запропонувати тим відділам, які не прив'язані до офісу (фінансовий відділ, частина проєкт менеджерів та відділу з продажу). Планується запровадити гібридний графік роботи для 6 працівників;

- Реорганізація існуючого простору. Перепланування офісу з метою ефективного використання наявного приміщення: поділ офісу на зони для працівників, які виконують схожі функції (рекрутери, проджект менеджери тощо); перехід до гарячих столів (hot-desking); створення багатофункціональних зон, виділених окремо для проведення зустрічей чи спільної роботи;
- Застосування інноваційних технологій. Встановлення інструментів для віддаленої роботи (наприклад, Zoom, Slack, Microsoft Teams) для забезпечення комунікації та управління робочими процесами;
- Оренда коворкінгів за потреби. У разі проведення масштабних проєктів або подій можна скористатися коворкінгами замість розширення офісу.

Для успішного впровадження гібридного графіка роботи необхідно чітко спланувати та організувати всі етапи проєкту. Ключовими аспектами є підготовка, закупівля необхідного обладнання, встановлення програмного забезпечення та організація технічної підтримки, які забезпечать ефективність нового формату роботи. У таблиці 3.18 представлений детальний порядок і тривалість робіт, а також відповідальні за їх виконання особи, що дозволить максимально оптимізувати процес впровадження.

Таблиця 3.18 – Порядок та тривалість робіт для впровадження проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Шифр роботи	Характеристика проєктних робіт	Тривалість роботи, дні	Попередня роботи	Відповідальний за виконання роботи	Обсяг завантаження працівників, %
A	Підготовка проєкту	14	-	Фінансовий відділ, тимлід	100%
B	Закупівля обладнання в офіс	10	A	Тимлід	100%
C	Закупівля техніки для нових працівників	7	A	Відділ технічної підтримки	100%
D	Монтаж обладнання	10	B	Монтажники	100%
E	Встановлення ПО	2	C	Відділ технічної підтримки	100%
F	Організація безпечного доступу до корпоративної мережі	3	C	Відділ технічної підтримки	100%
I	Розова організація технічної підтримки для віддаленої роботи	2	E	ІТ-спеціаліст	100%
K	Навчання працівників	7	F	HR-відділ	100%

Представлений порядок та тривалість робіт забезпечують послідовність і ефективність впровадження проєкту. Починаючи з підготовки та закупівлі

обладнання, завершуючи навчанням працівників, усі етапи логічно пов'язані між собою, що дозволяє уникнути збоїв у реалізації. Загальна тривалість проєкту становить близько двох місяців, а чіткий розподіл відповідальності між фінансовим відділом, IT-відділом, HR-відділом та монтажниками гарантує якісне виконання завдань. Інтенсивне завантаження персоналу на рівні 100% вимагає суворого дотримання строків і координації. Завершальний етап — навчання працівників — дозволить швидко інтегрувати результати проєкту в роботу компанії, забезпечуючи перехід на новий рівень продуктивності та ефективності.

Підготовка проєкту (А) займає перші два тижні, як показано у таблиці 3.17, і є основою для початку інших завдань. Закупівля обладнання (В і С) та монтаж (D) виконуються паралельно, щоб скоротити загальний термін проєкту. Встановлення програмного забезпечення (Е) та організація безпечного доступу (F) є критичними, оскільки їх виконання необхідне для подальших етапів. Завершальний етап, як-от навчання персоналу (К) також виконується в рамках визначених строків. Зобразимо в якій послідовності будуть здійснюватися дані етапи на діаграмі Ганта (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Діаграма Ганта на основі проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Роботи	Календар						
	1	2	3	4	5	6	7
	01.Лют	07.Лют	14.Лют	21.Лют	28.Лют	05.Бер	12.Тра
А							
В							
С							
D							
Е							
F							
I							
К							

Умовні позначення :

	Запас часу
	Некритична робота
	Критична робота

Діаграма Ганта чітко демонструє взаємозв'язок між етапами робіт і дозволяє ефективно управляти часом і ресурсами. Визначення критичних і

некритичних робіт забезпечує можливість оптимізації графіка і своєчасного коригування у разі виникнення ризиків. Такий підхід гарантує послідовне виконання завдань, дотримання строків та успішне завершення проєкту, спрямованого на впровадження гібридного графіка роботи. Діаграма демонструє ефективне планування проєкту тривалістю 71 день. Найбільше часу займає підготовка проєкту закупівля техніки, обладнання та його монтажу і проведення навчання персоналу. Усі ці заходи критично важливі для успішного завершення проєкту, їх виконання не допускає значних затримок.

Для реалізації даного заходу складемо план етапів його впровадження та бюджет на його виконання (табл. 3.20) [53-55].

Таблиця 3.20 – Бюджет та специфіка витрат на здійснення проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025 році

Етап	Виконавець	Бюджет, тис. грн.	Особливості списання витрат
1. Закупівля обладнання в офіс (скляні перегородки)	Тімлід	86,8	Підпадає під амортизацію
2. Придбання необхідного обладнання для нових працівників (ноутбук, миша, клавіатура, гарнітура)	Відділ технічної підтримки	150	Підпадає під амортизацію
3. Встановлення і налаштування програмного забезпечення (ПО) та хмарних сервісів (Microsoft Office 365)	Відділ технічної підтримки	165,8	Списується на інші операційні витрати
4. Організація безпечного доступу до мережі (антивірусні програми)	Відділ технічної підтримки	21,168	Списується на інші операційні витрати
5. Разова організація технічної підтримки для віддаленої роботи	ІТ-спеціаліст	13	Списується на інші операційні витрати
6. Навчання працівників (оплата курсу по гібридному графіку)	Фінансовий відділ, тімлід	88,2	Списується на інші операційні витрати
7. Оплата Інтернету (віддалена робота)	Фінансовий відділ	25,2	Списується на інші операційні витрати
Разом початкових витрат		550,168	
з них витрат, що підлягають амортизації		236,8	

На рисунку 3.9. зобразимо графічний вигляд офісу до та після його перепланування.

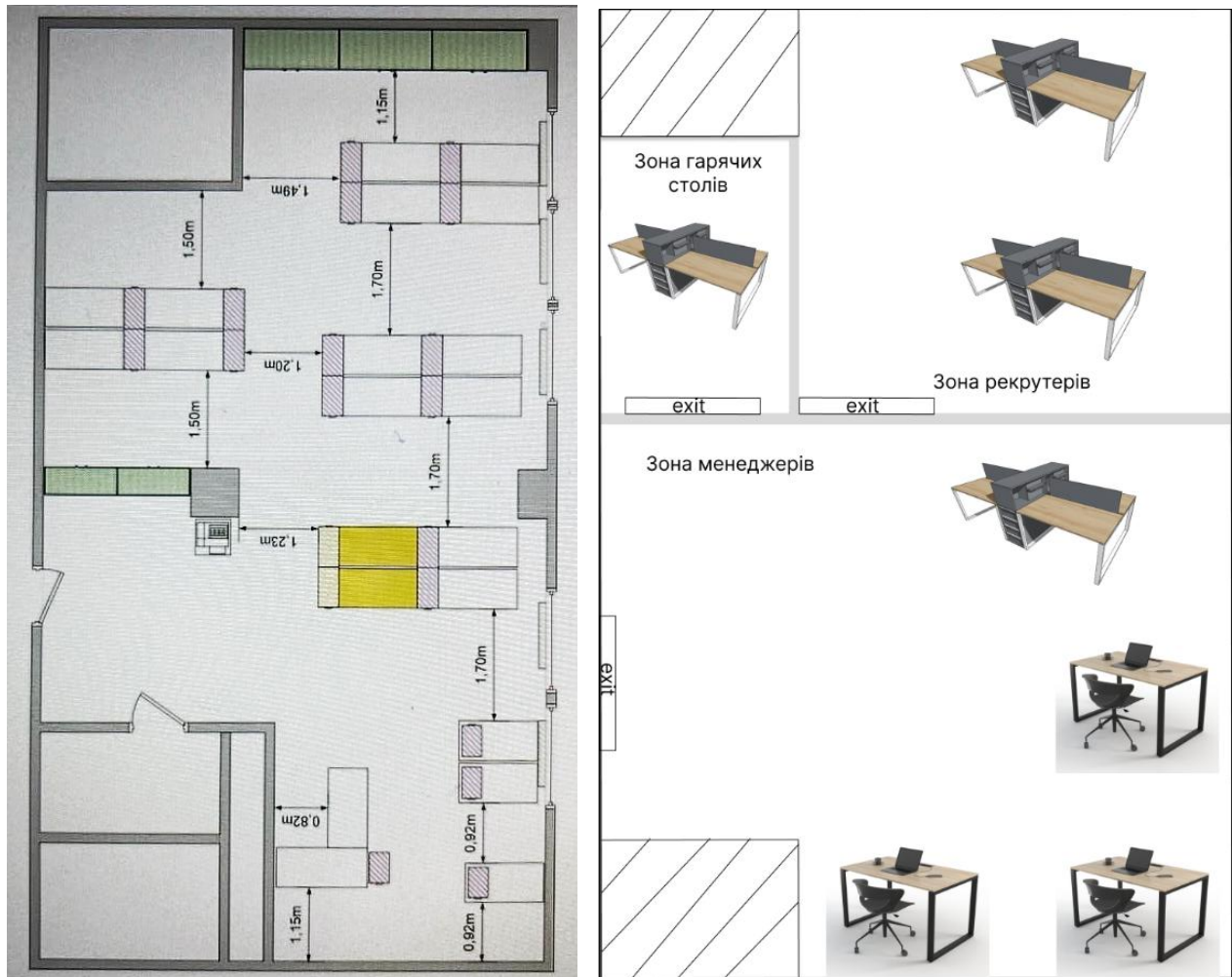


Рис. 3.9 – Графічне зображення офісу компанії «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» до та після його перепланування

Далі розглянемо оцінку вигоди від впровадження даної програми. Гнучкі умови праці та курс по гібридному графіку будуть сприяти підвищенню продуктивності, зокрема завдяки комфортнішому робочому середовищу. Очікується, що кожен працівник буде працювати на 10% ефективніше завдяки зменшенню часу на дорогу та зручним умовам для роботи вдома. Для визначення очікуваного доходу за рік, розрахуємо якою була фінансова продуктивність внутрішнього штату працівників 2022 році:

$$\Phi\P = \frac{\text{ЧП}}{Q_{\text{вн. шт.}}},$$

де

ЧП – чистий прибуток,

Q вн.шт. – кількість працівників внутрішнього штату.

(2.1)

$$\Phi\P = \frac{1190400}{53} = 22\,640 \text{ (грн.)}$$

Отже, у 2022 році фінансова продуктивність праці одного співробітника внутрішнього штату складала 22 460 грн. на рік. Якщо інтерпретувати даний показник на майбутнє, то для шести співробітників, переведених на гібридний графік роботи, це дасть додатково 135 840 грн. доходу на рік.

Варто також зазначити, що даний проєкт дозволить компанії заощадити значну суму коштів на оренді нового офісу. Так, до прикладу, теперішнє місце має площу 6x15 м². Згідно з нормами на одного працівника в офісі потрібно мінімум 4,5 м² площі. Тобто місткість даного офісу становить 20 осіб. За умови збільшення працівників на 6 осіб, площа офісу мала б становити 112,5 м². Як би довелося орендувати нове приміщення в центрі міста Київ, то потрібно було витратити в середньому 84 300 грн./місяць. Тому це дає можливість заощаджувати 1 011 600 грн. щороку [56-57].

Розглянемо загальні витрати та доходи по проєкту в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Оцінка економічного ефекту від реалізації проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Разом
	2025	2026	2027	
1. Зростання чистого доходу від підвищення продуктивності праці	22,64	22,64	22,64	67,92
2. Економія за рахунок оптимізації наявного приміщення	1011,60	1112,76	1224,04	3348,40
3. Загальні додаткові вигоди від реалізації проєкту	1034,24	1135,40	1246,68	3416,32
4. Додаткові витрати на реалізацію проєкту (витрати на інтернет, встановлення ПО, оплата курсу тощо)	550,17	259,60	310,52	1120,29
5. Амортизація основних засобів проєкту	78,67	78,67	78,67	236,01
6. Додатковий прибуток до оподаткування	405,40	797,13	857,48	2060,01
7. Податок на прибуток	72,97	143,48	154,35	370,80
8. Додатковий чистий прибуток від проєкту	332,43	653,65	703,14	1689,21
9. Чистий грошовий потік по проєкту	411,10	732,32	781,81	1925,22

Для ідентифікації економічної доцільності реалізації проєкту побудуємо таблицю з визначення чистої теперішньої вартості (табл. 3.22). В якості дисконтованого множника візьмемо ставку 20%, яку обрахуємо як суму

облікової ставки НБУ (13,5%) та премії за ризик для ідентифікації економічної доцільності реалізації проєкту реалізації проєкту (6,5%).

Таблиця 3.22 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2025-2027 рр., тис. грн.

Показник	Рік			
	0	2025	2026	2027
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,00	411,10	732,32	781,81
Сукупні інвестиційні витрати	550,17	0,00	0,00	0,00
Проєктний грошовий потік	-550,17	411,10	732,32	781,81
Множник, 20%	1,000	0,833	0,694	0,579
Дисконтований грошовий потік	-550,17	342,58	508,55	452,43
Кумулятивний грошовий потік	-550,17	-207,58	300,97	753,40
Множник, 90%	1,000	0,526	0,277	0,146
Дисконтований грошовий потік	-550,17	216,37	202,86	113,98
Кумулятивний грошовий потік	-550,17	-333,80	-130,94	-16,96

Оскільки, $NPV > 0$ (753,40 тис. грн.), то можна вважати даний захід доцільним та ефективним. Далі варто розрахувати період окупності:

$$DPP = 1 + 207,58 / 508,55 = 1,4$$

Це значить, що проєкт окупить себе приблизно через рік і 5 місяців. Далі розрахуємо індекс прибутковості за формулою:

$$PI = (342,58 + 508,55 + 452,43) / 517,17 = 2,52$$

Оскільки індекс прибутковості $2,52 > 0$, то можна сказати, що проєкт є ефективним. Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = (0,2 + (753,40 * (0,9 - 0,2) / (753,40 + 16,96))) * 100 = 88,46\%$$

Як бачимо, $IRR = 88,46\%$ більше ставки дисконтування, що свідчить про фінансову привабливість проєкту.

У процесі впровадження заходу організація може зіштовхнутись з різноманітними викликами. Важливо ретельно спланувати всі етапи цього процесу та вчасно ідентифікувати потенційні проблеми, щоб забезпечити успішне виконання проєкту. У таблиці 3.23 наведені основні ризики, що можуть виникнути внаслідок оптимізації офісу та переходу на гібридний формат, їх можливі наслідки, а також пропозиції щодо зниження цих ризиків для забезпечення ефективності та безпеки робочих процесів.

Таблиця 3.23 – Ризики та заходи їх мінімізації реалізації проєкту оптимізації офісного простору шляхом впровадження гібридного формату роботи для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

№	Ризик	Опис ризику	Імовірність та вплив	Заходи щодо мінімізації ризику
1	Відсутність готовності до нового формату роботи	Працівники можуть бути не готові або не зацікавлені в переході на гібридний формат роботи, що може вплинути на їх продуктивність і моральний стан.	Імовірність: Висока. Вплив: Середній.	У зв'язку з цим планується проведення курсу по гібридному графіку роботи.
2	Технічні труднощі з програмним забезпеченням	Під час впровадження програмного забезпечення та інструментів для віддаленої роботи можуть виникнути проблеми з інтеграцією та налаштуваннями.	Імовірність: Висока. Вплив: високий.	Співпраця з IT-фахівцями, тестування ПЗ до впровадження, резервні варіанти для вирішення технічних проблем.
3	Недоотримання очікуваних результатів	Впровадження проєкту може не привести до очікуваного зростання продуктивності працівників.	Імовірність: середня. Вплив: Середній.	Чітко формулювати KPI, аналізувати результати, коригувати план дій за необхідності.
4	Низька адаптація працівників до змін	Співробітники можуть не швидко адаптуватися до змін у робочому процесі, зокрема до нового формату роботи та організації простору.	Імовірність: середня. Вплив: Середній.	Створення чіткої стратегії комунікацій, регулярне оцінювання ефективності роботи, зворотний зв'язок.
5	Проблеми з організацією безпечного доступу	Необхідність забезпечити надійний доступ до корпоративної мережі для віддалених працівників може спричинити ризики з безпекою.	Імовірність: Висока. Вплив: високий.	Встановлення надійних антивірусних програм, двоетапна аутентифікація, шифрування даних.
6	Погіршення командної взаємодії	Можливі труднощі у взаємодії між віддаленими та офісними працівниками, що може призвести до зниження командної ефективності.	Імовірність: середня. Вплив: Середній.	Розробка політик для покращення комунікації, регулярні відеоконференції, підтримка корпоративної культури.
7	Затримки в реалізації	Процеси, пов'язані з закупівлею, установкою техніки, а також програмного забезпечення можуть бути затримані через зовнішні фактори.	Імовірність: середня. Вплив: високий	Чітке планування термінів, попередній моніторинг постачальників, резервний план дій на випадок затримок.
8	Зміни в умовах ринку або нормативних вимогах	Зміни в законодавстві або на ринку нерухомості можуть вплинути на планування бюджету та стратегії впровадження.	Імовірність: низька. Вплив: низький.	Моніторинг змін в законодавстві, гнучке коригування бюджету та стратегій за потреби.

Дана таблиця демонструє широкий спектр можливих проблем, від технічних труднощів до психологічних бар'єрів співробітників. Більшість ризиків мають високу ймовірність, однак для їх мінімізації передбачено відповідні заходи, що включають підготовку персоналу, технічні налаштування та вдосконалення комунікацій. Незважаючи на деякі потенційні труднощі, заходи щодо їх усунення забезпечують можливість успішного впровадження проєкту. Важливо постійно спостерігати за ситуацією та коригувати стратегії, щоб уникнути серйозних впливів на продуктивність і безпеку.

У підсумку, реалізація проєкту оптимізації офісного простору шляхом запровадження гібридного графіка роботи в ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є економічно доцільним і ефективним рішенням, яке дозволить покращити використання офісного простору, заощадити 1 011 600 грн. на рік та підвищити продуктивність працівників, переведених на гібридний графік роботи на 10%. Проєкт має позитивні фінансові показники: NPV складає 753,40 тис. грн, період окупності — півтора року, а IRR — 88,46%, що значно перевищує ставку дисконтування. Крім того, він забезпечить стабільний грошовий потік та сприятиме покращенню балансу між роботою та особистим життям працівників, що допоможе утримати персонал і знизити плинність кадрів. За умови належної підготовки та управління ризиками, цей проєкт забезпечить сталий розвиток компанії, покращення корпоративної культури та підвищення продуктивності працівників.

3.3. Оцінювання впливу проєкту на ключові індикатори діяльності компанії

Оцінювання впливу проєкту на ключові індикатори діяльності компанії є важливою складовою системи управління проєктами та стратегічного планування організації. Цей процес дозволяє не тільки виміряти ефективність реалізації проєкту, а й забезпечити підстави для прийняття рішень щодо його коригування або масштабування в залежності від результатів. У сучасних умовах бізнесу, коли компанії зіштовхуються з численними викликами та необхідністю постійного адаптування до змінюваного середовища, ефективна оцінка результатів проєкту стає ключовим фактором для підтримання конкурентоспроможності та стабільності організації.

Проєкт може впливати на різноманітні аспекти діяльності компанії, і для того, щоб цей вплив був зрозумілим і вимірним, важливо визначити відповідні ключові індикатори. До таких індикаторів належать як фінансові показники

(рентабельність, витрати, доходи), так і нефінансові, такі як рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці, якість продукції чи послуг, інноваційність, а також вплив на корпоративну культуру та імідж компанії.

Запропоновані заходи у розділі 3.2 мають свої відображення, зокрема у Балансі підприємства та у Звіті про фінансові результати. Зокрема, таблиця 3.24 демонструє зміни фінансових показників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2023-2027 рр.

Таблиця 3.24 – Оцінка загального правила ефективності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2023-2027 рр., тис. грн.

Статті	Рік				Зміни		
	2023	2025	2026	2027	2025/ 2023	2026/ 2025	2027/ 2026
1. Сукупні доходи	128152,80	151408,76	162551,07	176168,50	18,15	7,36	8,38
2. Сукупні витрати	143512,40	147693,57	152852,74	159790,23	2,91	3,49	4,54
3. Фінансовий результат до оподаткування	-15348,40	3715,19	9698,32	16378,27	124,28	161,05	68,88
5. Середньорічна величина активів	30569,00	48752,63	53600,79	59264,18	59,48	9,94	10,57

Аналізуючи таблицю, можна побачити, що протягом аналізованого періоду спостерігається відповідність загальному правилу підвищення ефективності діяльності. Прогнозні показники свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Сукупні доходи мають стабільне зростання, збільшуючись на 18,15% у 2025 році відносно 2023 року та на 8,38% у 2027 році порівняно з 2026-м. Витрати також зростають, проте менш значними темпами, що сприяє покращенню фінансового результату: якщо у 2023 році компанія зазнала збитку у розмірі -15 348,40 тис. грн, то у 2025 році очікується прибуток у 3 715,19 тис. грн, а у 2027 році – вже 16 378,27 тис. грн, що свідчить про значне покращення рентабельності. Також спостерігається суттєве зростання середньорічної величини активів, що вказує на активний розвиток та розширення ресурсної бази компанії. Загалом, прогнозована динаміка свідчить про вихід підприємства із збитковості та стійке покращення його фінансового стану.

Далі розглянемо динаміку питомих витрат на 1 грн. сукупних доходів (рис. 3.10). Це дозволить оцінити ефективність витрат компанії, визначити, скільки коштів витрачається для отримання кожної одиниці доходу. Цей показник допомагає контролювати фінансову стабільність, оцінюючи, чи не збільшуються витрати швидше за доходи, що може свідчити про зниження рентабельності.

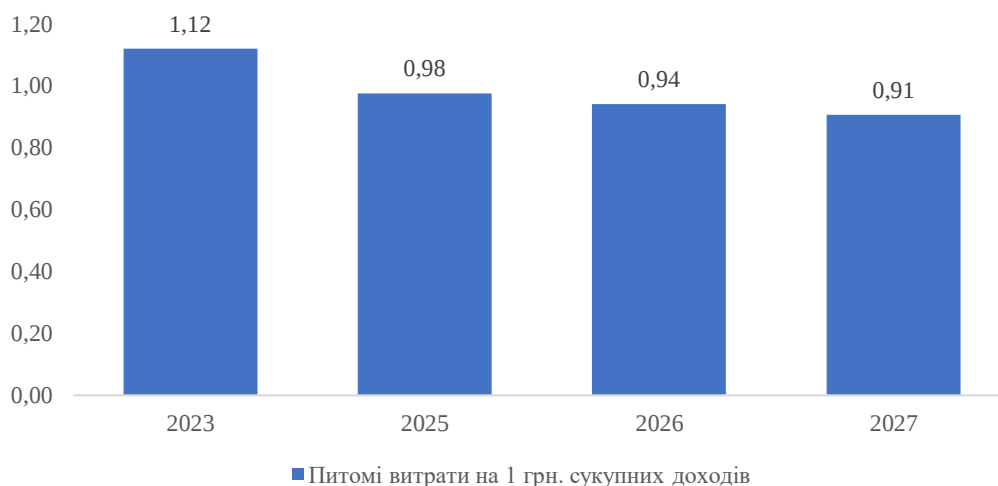


Рис. 3.10 – Питомі витрати на 1 грн. сукупних доходів ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у 2023-2027 рр.

На основі графіка можна зробити висновок, що з 2023 по 2027 рік питомі витрати на 1 грн сукупних доходів зменшуються з 1,12 грн до 0,91 грн, це свідчить про позитивну динаміку підвищення ефективності використання ресурсів. Зниження витрат є результатом оптимізації процесів, покращення фінансового управління або впровадження інновацій. Найбільше скорочення витрат відбулося між 2023 і 2025 роками (на 0,14 грн), однак після цього темп зменшення уповільнюється (зниження лише на 0,07 грн за період 2025–2027 рр.), що може вказувати на досягнення певних меж оптимізації. Це є позитивним сигналом для фінансової стійкості, але для подальшого прогресу рекомендується аналіз ключових факторів витрат та впровадження нових рішень для їх оптимізації.

Наступним важливим етапом є дослідження динаміки прогнозованих фінансових результатів компанії (табл. 3.25). Даний аналіз дозволяє виявити

ключові тенденції та визначити проблемні аспекти, які потребують уваги для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Таблиця 3.25 – Аналіз динаміки обсягів та структури фінансових результатів (прибутку/збитку) ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2023-2027 рр., тис. грн.

Статті	Рік				Відносне відхилення, +/-		
	2023	2025	2026	2027	2025 р./ 2023 р.	2026 р./ 2025 р.	2027 р./ 2026 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	128164,00	151419,96	162562,27	176179,70	18,15	7,36	8,38
Валовий прибуток	2160,2	4370,45	7489,04	11304,45	102,32	71,36	50,95
Фінансовий результат до оподаткування	-15348,4	3726,39	9709,52	16389,47	124,28	160,56	68,80
Чистий фінансовий результат	-15861,9	3055,64	7961,81	13439,36	119,26	160,56	68,80

На основі аналізу таблиці видно, що протягом 2023–2027 років показники діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зростає щороку, збільшуючись на 18,15% у 2025 році порівняно з 2023 роком, і досягає 176179,79 тис. грн у 2027 році. Валовий прибуток також суттєво зростає, зокрема в 2025 році на 102,32% порівняно з 2023 роком. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат, які спочатку були від'ємними у 2023 році, переходять у позитивну зону, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Таким чином, компанія демонструє стійке зростання фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності.

Необхідно також оцінити безпосередній вплив запропонованих проєктів на ключові показники ефективності використання персоналу (табл. 3.26). Оцінка прогнозованих показників ефективності використання персоналу важлива, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, приймати обґрунтовані управлінські рішення та виявляти потенційні ризики. Вона сприяє досягненню бізнес-цілей, ефективному плануванню персоналу та оцінці окупності інвестицій у проєкти. Крім того, аналіз прогнозів допомагає забезпечити можливість своєчасної корекції процесів для досягнення бажаних результатів.

Таблиця 3.26 – Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік							
	2023		2025		2026		2027	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
усього	891	100,00	1031	100,00	1086	100,00	1154,00	100,00
жінки	537	60,27	670,15	65,00	727,62	67,00	819,34	71,00
чоловіки	354	39,73	360,85	35,00	358,38	33,00	334,66	29,00

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що чисельність персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» має тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Загальна кількість працівників зросла з 891 особи у 2023 році до 1154 осіб у 2027 році, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Аналіз гендерного складу показує, що частка жінок поступово збільшується: з 60,27% у 2023 році до 71% у 2027 році, тоді як частка чоловіків зменшується відповідно з 39,73% до 29%. Це вказує на зміну кадрової політики компанії та на специфіку зайнятості в окремих напрямках її діяльності. Така тенденція потребує врахування в подальшому плануванні розвитку персоналу, враховуючи гендерний баланс та особливості професійної діяльності працівників.

Далі розглянемо прогнозовану динаміку показників продуктивності праці протягом 2023-2027 років (табл. 3.27).

Таблиця 3.27 – Показники продуктивності праці ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2023-2027 рр.

Показник	Рік				Нормативне значення
	2023	2025	2026	2027	
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	143,84	146,87	149,69	152,67	Збільшення
Зарплатовіддача, грн./грн.	1,05	1,21	1,27	1,33	Збільшення
Зарплатомісткість, грн./грн.	0,95	0,82	0,79	0,75	Зменшення
Фінансова продуктивність праці, тис. грн./ос.	-17,80	2,96	7,33	11,65	Збільшення

На основі даних таблиці видно, що продуктивність праці ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у період 2023–2027 років демонструє стабільне зростання,

підвищуючись з 143,84 тис. грн/особу у 2023 році до 152,67 тис. грн/особу у 2027 році. Зарплатовіддача також поступово збільшується, досягаючи 1,33 грн/грн у 2027 році, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Зарплатомісткість знижується з 0,95 грн/грн у 2023 році до 0,75 грн/грн у 2027 році, що відповідає тенденції оптимізації витрат на оплату праці. Крім того, фінансова продуктивність праці суттєво покращується, переходячи з від'ємного значення у 2023 році (-17,80 тис. грн/особу) до 11,65 тис. грн/особу у 2027 році. Це свідчить про ефективний розвиток підприємства та підвищення його фінансової стійкості.

Доцільно оцінити як змінився рівень конкурентоспроможності після запропонованих проєктів. Внесемо зміни у вже наявну таблицю конкурентного аналізу за методом 7Р, яка була описана в розділі 2.1 (табл. 3.28).

Таблиця 3.28 – Прогнозований конкурентний аналіз за методом 7Р для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Параметр	ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»	ТОВ «ФІЛІН»	ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»	ТОВ «СІГМАР»	ТОВ «КОНТАКТ ЛОГІСТИК»
Product (Продукт)	9	8	7	7	7
Price (Ціна)	6	9	8	7	7
Place (Місце)	9	9	9	7	8
Promotion (Просування)	9	9	8	6	7
People (Люди)	9	8	8	9	8
Process (Процеси)	8	9	7	7	8
Physical evidence (Фізичне оточення)	9	8	8	7	8
Підсумок	59	60	55	50	53
Рейтинг	2	1	3	5	4

До впроваджених змін, компанія «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» мала загальний бал 56 та посідала друге місце. Після запропонованих проєктів бал зріс до 59 за рахунок різних аспектів.

По-перше, покращились такі параметри як «просування» та «процеси». Це стало можливим завдяки впровадженню сучасних автоматизованих інструментів рекрутингу, таких як контекстна реклама, ремаркетинг і чат-бот, які оптимізували процес підбору персоналу та взаємодію з клієнтами. Це забезпечило зростання ефективності, покращення якості сервісу, розширення клієнтської бази та зменшення витрат. Результатом стало зміцнення ринкових

позицій компанії та підвищення задоволеності клієнтів, що позитивно вплинуло на загальний рейтинг.

По-друге, підвищився рівень параметру «продукт». Підвищення рівня стало можливим завдяки вдосконаленню якості послуг, що надаються, зокрема, через оптимізацію процесів роботи відділу мерчандайзингу та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, збільшення середнього тарифу дозволило залучити більш кваліфікованих спеціалістів і забезпечити стабільну мотивацію працівників. Також важливу роль відіграло оновлення пропозицій для клієнтів, яке відповідало їхнім поточним потребам і очікуванням, що позитивно вплинуло на сприйняття компанії на ринку.

Для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» надалі буде відбуватись поступове посилення конкурентного середовища на ринку аутсорсингових послуг. Основними факторами є зростання кількості гравців, які пропонують подібні послуги, технологічний прогрес, що знижує бар'єри входу на ринок, та зростання вимог клієнтів до якості й вартості послуг. Для утримання лідерських позицій компанії слід продовжувати вдосконалювати свої пропозиції, інвестувати в інноваційні рішення, такі як автоматизація та аналітика процесів, а також розвивати партнерські відносини з клієнтами. Очікується, що в разі реалізації таких стратегій компанія зможе не лише підтримати, а й посилити свою конкурентну перевагу, адаптуючись до змін і потреб ринку.

ВИСНОВКИ

1. Ефективне управління персоналом на підприємстві є критично важливим у сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу. Дослідження, представлені в аналізованій дипломній роботі, дозволяють глибоко розкрити як теоретичні, так і прикладні аспекти цієї тематики.

2. У першому розділі проведено детальний аналіз сутності, видів і ролі управління персоналом на підприємстві. Визначено основні поняття, концепції та підходи до ефективного використання людських ресурсів. Особливу увагу приділено сучасним викликам у сфері трудових відносин, зокрема дефіциту кваліфікованих кадрів, міграції працівників та необхідності впровадження інноваційних технологій у роботу з персоналом.

3. Проведено систематизацію підходів до управління персоналом, що включають аналіз, планування та реалізацію проєктів з оптимізації трудових ресурсів. Особливу увагу приділено заходам із підвищення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення мотивації та адаптації працівників до змін, що є основою для сталого розвитку підприємства.

4. Здійснено класифікацію сучасних технологій управління персоналом, таких як аутсорсинг, аутстафінг, коучинг, автоматизація процесів тощо. Це дозволило виокремити основні інструменти для ефективного використання людського капіталу та їх адаптацію до потреб конкретних підприємств.

5. У другому розділі було проведено глибокий аналіз діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», що дозволило оцінити ефективність управління персоналом, конкурентну позицію компанії та фінансовий стан. Аналіз включав багатофакторну сегментацію ринку, SWOT-аналіз, модель Портера та оцінку конкурентного середовища за методом 7Р.

6. Виявлено, що компанія має великий потенціал для подальшого розвитку, оскільки вона активно впроваджує інноваційні рішення у сфері кадрового менеджменту. Основними конкурентними перевагами є широкий

спектр послуг, адаптивність до змін ринку та прагнення до цифрової трансформації бізнес-процесів.

7. Розглянуто сучасні технології управління персоналом, серед яких аутсорсинг, аутстафінг, автоматизація HR-процесів, використання CRM-систем та програм для аналітики продуктивності. Застосування цих технологій дозволяє оптимізувати кадрові витрати, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити гнучкість бізнес-процесів.

8. Проаналізовано конкурентне середовище та визначено позицію компанії серед основних гравців ринку, таких як ТОВ «ФІЛІН», ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», ТОВ «СІГМАР» та ТОВ «КОНТАКТ ЛОГІСТИК». Компанія має конкурентні переваги в частині якості послуг та клієнтоорієнтованості, але потребує покращення фінансової стабільності та розширення ринкової частки.

9. Виконано фінансовий аналіз, що показав нестабільність фінансових результатів, зокрема у 2023 році зафіксовано збиток (-15 348,40 тис. грн), однак у 2025 році фінансовий результат зріс до 3 715,19 тис. грн, а у 2027 році досяг 16 378,27 тис. грн. Це свідчить про поступове покращення фінансового стану, але з ризиком нестабільності через зовнішні фактори, такі як коливання попиту та витрат на персонал.

10. У третьому розділі запропоновано заходи для підвищення ефективності діяльності компанії, включаючи впровадження контекстної реклами, ремаркетингу та чат-ботів. Це дозволить підвищити ефективність рекрутингу, зменшити навантаження на HR-відділ, пришвидшити процес пошуку кандидатів та підвищити конверсію потенційних клієнтів.

11. Виявлено проблеми у відділі мерчандайзингу, серед яких низька кваліфікація співробітників, відсутність чіткої системи мотивації та внутрішні конфлікти в команді. Запропоновано переглянути кадрову політику, впровадити додаткові навчальні програми, змінити систему оплати праці та розробити ефективні механізми нематеріального стимулювання персоналу.

12. Рекомендовано впровадження гібридного графіка роботи, що дозволить зменшити витрати на оренду офісних приміщень, підвищити продуктивність працівників та забезпечити більшу гнучкість у роботі персоналу.

Дослідження показують, що змішаний формат роботи підвищує мотивацію та задоволеність співробітників, знижує рівень плинності кадрів і сприяє покращенню корпоративної культури.

13. Проведено розрахунок ефективності запропонованих заходів, зокрема розраховано показники чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми доходності (IRR) та періоду окупності (DPP). Отримані результати підтвердили економічну доцільність заходів, оскільки інвестиції в оптимізацію HR-процесів та цифрові технології окупляться протягом 2-3 років.

14. Розроблено стратегії управління ризиками, спрямовані на мінімізацію потенційних загроз, таких як перевищення бюджету, низька рентабельність та технічні збої. Запропоновано створення резервного фонду, навчання персоналу та впровадження механізмів адаптації до змін ринкового середовища.

15. Прогнози щодо майбутнього компанії є позитивними, за умови реалізації запропонованих заходів. Очікується, що компанія зможе суттєво зміцнити свої позиції, підвищити ефективність управління персоналом та розширити ринкову частку.

16. Рекомендовано продовжувати удосконалення внутрішніх процесів та оперативно реагувати на потенційні ризики, щоб забезпечити стабільний розвиток компанії. Важливо залишатися гнучкими до змін, впроваджувати новітні технології та підтримувати високий рівень мотивації та кваліфікації персоналу.

17. У цілому ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» має значний потенціал для розвитку та збереження конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваційних рішень у кадрові процеси, оптимізації внутрішніх операцій та застосуванню сучасних технологій. Подальше розширення компанії та зміцнення її позицій на ринку є цілком реалістичними за умови ефективного управління ризиками, швидкого реагування на кризові ситуації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Корнеліус Н. HR менеджмент. Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика/пер. з англ. Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2005. 498 с.
2. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
3. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (дата звернення: 16.07.2024).
4. Деслер Г. Управління персоналом/ пер. з англ. Миколаїв : Біном. Лабораторія знань, 2014. 799 с.
5. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В. Управління персоналом : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення: 17.07.2024).
7. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ : видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27-32.
10. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №12. С. 20-25.

11. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 216-224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 17.07.2024).
12. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища школа, 1995. 351с.
13. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. № 36 (1). С. 109-113.
14. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
15. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Економіка розвитку. 2011. №3. С. 84-88.
16. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. Тернопіль, 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
17. Шостак Л. В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. № 3 (08). С. 94-99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
18. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214
19. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : зб. матеріалів Всеукраїнської наукової конференції, м. Луцьк, 20-21 жовтня 2022 р. Луцьк, 2022. С. 209-211.
20. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні». 2022. № 10 (257). С. 100-105.

21. Нове щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2024. № 24. 50 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/_NRES_April_2024_FINAL_UA.pdf (дата звернення: 27.07.2024).
22. Трекер економіки України під час війни : вебсайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 27.07.2024).
23. Як змінювалася середня зарплата в Україні під час війни : вебсайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-zarplata-ukrayini-vijny> (дата звернення: 29.07.2024).
24. Демиденко Л. М. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2012. № 1. С. 35-38.
25. Ляшов Д. О. Концепція управління ефективним використанням персоналу за фактором «умовами праці». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №1(1). С. 24-31.
26. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2015. № 4(1). С. 54-59.
27. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 303-308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf (дата звернення: 03.08.2024).
28. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41-44.
29. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика : практикум. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2015. 160 с.
30. Брич В. Я., Дяків О. П., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудові

відносини : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль : ТДЕУ, 2006. 373 с.

31. Чірюкіна в. О. Аналіз забезпеченості та ефективності. Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу. 2019. №1. С. 323-327.

32. Ігнатюк В. В., Туніна Г. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2023. №2 (1). С. 75-83.

33. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посібник. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 269 с.

34. Задачі та виклики HRM: Все, про що вам варто знати : вебсайт. URL: <https://hurma.work/blog/zadachi-ta-vyklyky-hrm-vse-pro-shho-vam-var-to-znaty/> (дата звернення: 12.08.2024)

35. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 2. Т. 2. 2021. С. 200-211.

36. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. Одеса, 2020. № 4 (50). С. 57–65.

37. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

38. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 13.12.2024).

39. Рудниченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2022. № 5. Том 1. С. 311-315.

40. The 2023 Kearney Global Services Location Index : вебсайт. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gsli/2023-full-report> (дата звернення: 22.08.2024).
41. Сайт ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» : вебсайт. URL: <https://sunone.com.ua/> (дата звернення: 19.08.2024).
42. Wendell R. Smith. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. Journal of Marketing. 1956. Vol. 21. P. 3-8.
43. Про захист персональних даних : Закон України від 1.06.2010 року №2297-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 24.08.2024).
44. Податковий кодекс України : Відомості Верховної Ради України від 07.04.2011 №755-VI: станом на 07.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 24.08.2024).
45. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.08.2024).
46. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.08.2024).
47. Сайт ТОВ «ФІЛІН» : вебсайт. URL: <https://fillin.ua/> (дата звернення: 26.08.2024).
48. Сайт ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» : вебсайт. URL: <https://haski.ua/uslugi/skladskoj-autsorsing> (дата звернення: 26.08.2024)
49. Сайт ТОВ «СІГМАР» : вебсайт. URL: <https://sigmar.com.ua/> (дата звернення: 26.08.2024).
50. Сайт ТОВ «КОНТАКТ ЛОГІСТИК» : вебсайт. URL: <https://contactlogistic.com.ua/> (дата звернення: 26.08.2024).
51. CRM система: повний гід по вибору CRM для початківців : вебсайт. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnii-ghid-po-viboru-crm-dlia-pochatkivtsiv/> (дата звернення: 02.09.2024).

52. Балан Д. В. Антикризове управління персоналом в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів : матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 19-20 квітня 2024 р. Черкаси, 2024. С. 197-200.

53. Ціна налаштування інтернет реклами під ключ : вебсайт. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-ppc/> (дата звернення: 26.08.2024).

54. Прайс-лист і ціни на скляні перегородки в профілі : вебсайт. URL: <https://www.mdl.co.ua/ua/steklokonstrukcii/stekljanneye-peregorodki/ceny-stekljanneye-peregorodki/> (дата звернення: 26.08.2024).

55. Цифровий захист нового покоління : вебсайт. URL: <https://www.eset.com/ua/?srsltid=AfmBOoowNKVN2Snc57psRbHcqNesJAIZYUnwTlp1LK7NW2NVDhm4MiHX> (дата звернення: 26.08.2024).

56. Організація віддаленої роботи співробітників : веб.сайт. URL: <https://pritula.academy/remote-ukr> (дата звернення: 26.08.2024)

57. Як визначити необхідну площу для офісу? : вебсайт. URL: https://uk.business-for-sale.com.ua/news/show_17072019_ploshchad_ofisa.html (дата звернення: 26.08.2024).

58. Вартість оренди офісу : вебсайт. URL: https://a-office.com.ua/uk/filter/?FilterProducts%5Btype%5D=1&FilterProducts%5Bcity%5D=&FilterProducts%5Blocations%5D=&FilterProducts%5Bmetro%5D=&FilterProducts%5Bname%5D=&FilterProducts%5Bclass%5D=&FilterProducts%5Bsquare_from%5D=100&FilterProducts%5Bsquare_to%5D=115&FilterProducts%5Bprice_from%5D=211&FilterProducts%5Bprice_to%5D=147525&FilterProducts%5Bid%5D=&FilterProducts%5Bobjectfeatures%5D= (дата звернення: 26.08.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «САН ВА ПЕРСОНАЛ»
за 2020-2023 рр.

Актив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	-	-	-	-
Первісна вартість	1001	-	-	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-
Основні засоби :	1010	-	1 038,4	256,1	66,2
первісна вартість	1011	35,4	1 801,8	1 894,6	2 175,9
знос	1012	(35,4)	(763,4)	(1 638,5)	(2 109,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	1,0	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	-	1 039,4	256,1	66,2
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	2 006,2	1 802,2	5 412,5	4 868,5
у тому числі готова продукція	1103	-	150,0	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	2 925,8	30 456,9	8 841,5	40 453,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1135	-	15,3	14,7	4,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	470,0	103,5	19,4	176,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4,5	323,4	57,6	54,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	239,2	-	598,3	314,8
Усього за розділом II	1195	5 645,7	32 701,3	14 944,0	45 871,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	5 645,7	33 740,7	15 200,1	45 937,9
Пасив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	192,1	2 257,9	830,7	(15 127,0)
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	192,1	2 258,9	831,7	(15 126,0)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	1595	22,5	631,2	1 403,9	2 526,4
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	987,1	18 590,0
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 593,6	12 291,1	10 389,0	20 868,1
розрахунками з бюджетом	1620	109,9	1 366,0	187,6	1 663,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	64,7	455,9	53,1	183,0
розрахунками зі страхування	1625	5,5	443,2	2,5	263,0
розрахунками з оплати праці	1630	484,1	1 689,3	554,0	1 437,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	238,0	15 061,0	844,3	15 714,8
Усього за розділом III	1695	5 431,1	30 850,6	12 964,5	58 537,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	5 645,7	33 740,7	15 200,1	45 937,9

Таблиця А. 2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«САН ВА ПЕРСОНАЛ» за 2020-2023 рр.

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 227,8	91 174,1	65 267,9	128 152,8
Інші операційні доходи	2120	16,1	-	-	9,0
Інші доходи	2240	-	4,7	57,8	2,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9 243,9	91 178,8	65 325,7	128 164,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 395,2	83 218,3	58 815,5	125 992,6
Інші операційні витрати	2180	489,3	5 408,2	4 153,2	17 154,3
Інші витрати	2270	-	19,6	905,3	365,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 884,5	88 646,1	63 874,0	143 512,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	359,4	2 532,7	1 451,7	(15 348,4)
Податок на прибуток	2300	64,7	455,9	261,3	513,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	294,7	2 076,8	1 190,4	(15 861,9)



Рисунок Б.1 – Сертифікат участі у XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів»