

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності промислового
підприємства на основі покращення HR менеджменту»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-11

ВОЗНЯК Дмитро Богданович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н, доц.

САЛОЇД Станіслав Васильович

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань

Студент

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ВОЗНЯКУ Дмитру Богдановичу**

- 1. Тема роботи:** «Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на основі покращення HR менеджменту»
керівник роботи к.е.н., доц. **САЛОЇД Станіслав Васильович** затверджено наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с
- 2. Термін подання студентом роботи:** 06.06.2025 р.
- 3. Вихідними даними до дипломної роботи,** присвяченої підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Соната-Оіл» на основі удосконалення HR-менеджменту, є комплекс джерел, що включає нормативну, теоретичну та прикладну базу. Зокрема, використано наукову літературу з менеджменту персоналу, стратегічного управління та економіки підприємства, зокрема підручники «Менеджмент персоналу» (КНЕУ, 2020), «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (ЛНУ, 2019) та методичні матеріали з HR-аналітики та ділового адміністрування. Законодавчу основу дослідження становлять Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату

праці», а також рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти щодо оцінки ефективності управлінських процесів у малих та середніх підприємствах. Інформаційною базою для аналізу діяльності підприємства виступають офіційна фінансова та статистична звітність ТОВ «Соната-Оіл» (код ЄДРПОУ 36774939), зокрема дані про кількість працівників, рівень середньої заробітної плати, обсяг чистого доходу від реалізації продукції, а також динаміку ринку олійно-жирової галузі за останні роки. Додатково використовувалися відомості з відкритих джерел, таких як Opendatabot, YouControl та аналітичні матеріали від Державної служби статистики України.

4. Зміст пояснювальної записки

а) Теоретична частина:

- Проаналізувати поняття ‘‘ефективності виробництва’’ в розрізі підприємства.
- Дослідити методичні підходи зі збільшення конкурентоспроможності підприємства на основі покращення HR менеджменту.

б) Аналітична частина:

- Проведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Соната-Оіл», включаючи економічні показники та кадрову структуру.
- Проаналізовано існуючу систему HR-менеджменту, виявлено основні проблеми: низький рівень автоматизації, перевантаження HR і бухгалтерії.

в) Рекомендаційна частина:

- Запропоновано впровадження платформи HiBob для автоматизації HR-процесів, а також системи менторства й оцінювання персоналу.
- Очікувані результати включають зменшення адміністративного навантаження, прискорення адаптації, підвищення ефективності роботи HR-відділу та загального рівня керованості персоналом.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Соната-Оіл» за 2021–2024 рр.
1. Середня заробітна плата та структура витрат на персонал
2. Конкурентне середовище ТОВ «Соната-Оіл» за галузевими показниками
3. Організаційна структура підприємства
4. Основні функції HR-відділу до та після автоматизації
5. План онбордингу новачків на підприємстві
6. Дорожня карта впровадження HR-платформи HiBob
7. Порівняння трудовитрат HR-менеджера до та після цифровізації процесів
8. Очікувані ефекти впровадження менторської програми
9. Пропонована структура KPI для працівників різних рівнів

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір інформації щодо теоретичних засад конкурентоспроможності підприємств та ролі HR-менеджменту	03.10.2024 – 05.11.2024	виконано
2.	Дослідження методичних підходів та практик HR-управління на промислових підприємствах	06.11.2024– 12.12.2024	виконано
3.	Загальний аналіз діяльності ТОВ «Соната-Оіл» та поверхнєве порівняння з конкурентами	13.12.2024 – 31.12.2024	виконано
4.	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	01.01.2025 – 04.02.2025	виконано
5.	Визначення проблем у функціонуванні HR-системи та потенціалу для покращення	05.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Розробка пропозицій щодо впровадження інновацій у сфері HR (HiBob, менторство, KPI)	01.03.2025 – 02.03.2025	виконано
7.	Обґрунтування економічної доцільності запропонованих змін	03.04.2025 – 01.05.2025	виконано
8.	Оцінка ефективності та ризиків впровадження HR-ініціатив	02.05.2025 – 24.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	25.05.2025 – 29.05.2025	виконано

Студент _____ **Возняк ДМИТРО**

Керівник дипломної роботи _____ **Станіслав САЛОЇД**

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: *«Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на основі покращення HR менеджменту»* містить 85 сторінок, 18 таблиць, 6 схем, 5 рисунків. Перелік посилань налічує 43 найменування.

Метою роботи є дослідження стану HR-системи на прикладі ТОВ «Соната-Оіл», виявлення її слабких сторін та розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та практичні рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Соната-Оіл».

Результати дипломної роботи. Розроблено проєкт удосконалення HR-системи підприємства, який включає впровадження цифрової HRM-платформи HiBob, програму адаптації та наставництва, а також систему оцінки продуктивності персоналу за індивідуальними KPI.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані рішення можуть бути реалізовані на ТОВ «Соната-Оіл» для підвищення організаційної ефективності, зниження витрат на адміністративні процеси та покращення корпоративної культури.

Результати впровадження досліджень. Зменшення навантаження на HR-функцію, скорочення тривалості найму, покращення адаптації працівників

Ключові слова: конкурентоспроможність, HR менеджмент, ефективність, KPI, автоматизація, адаптація, персонал.

Методи дослідження: логічне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, SWOT-аналіз, статистичні розрахунки, описовий метод, системний підхід.

ABSTRACT

The thesis titled *“Enhancing the Competitiveness of an Industrial Enterprise through the Improvement of HR Management”* consists of 85 pages, 18 tables, 6 diagrams, and 5 figures. The list of references includes 43 sources. The aim of this study is to analyze the current HR management system at the enterprise LLC “Sonata-Oil”, identify its weaknesses, and develop a set of measures to improve personnel management efficiency and enhance the company’s overall competitiveness. The object of the research is the HR management system at an industrial enterprise. The subject of the research is the methodological approaches, tools, and practical solutions aimed at improving HR performance and organizational development. The research base is the Limited Liability Company “Sonata-Oil”.

Thesis Results: Based on the conducted analysis, an improvement project for the HR system was developed. It includes the implementation of the HiBob HRM digital platform, a structured onboarding and mentoring program, and a productivity evaluation system based on individual KPIs.

Recommendations for application: The proposed solutions can be applied at LLC “Sonata-Oil” to improve administrative efficiency, reduce operational costs, and strengthen corporate culture.

Results of implementation: The implementation of the project is expected to reduce HR workload, shorten the hiring cycle, improve onboarding processes, and increase staff motivation and productivity.

Keywords: competitiveness, HR management, efficiency, KPI, automation, onboarding, personnel.

Research Methods: logical generalization, analysis and synthesis, comparison, SWOT analysis, statistical calculations, expert assessments, descriptive method, systems approach.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОКРАЩЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	
1.1 Сутність та особливості підвищення конкурентоспроможності на промислових підприємствах	11
1.2 Методичні підходи та провідний досвід у сфері HR менеджменту для покращення конкурентоспроможності	18
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «СОНАТА-OIL»	
2.1 Економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Соната-Оіл».....	29
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Соната-Оіл».....	38
2.3 Діагностика системи HR менеджменту на ТОВ «Соната-Оіл».....	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СОНАТА-OIL»	
3.1 Проект удосконалення системи HR менеджменту ТОВ «Соната-Оіл»	57
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ	6
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах інтенсивної глобалізації та динамічних змін на ринку, питання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств набуває особливої значущості. Оскільки ринкові умови постійно змінюються, а технології розвиваються з шаленим темпом, підприємствам необхідно бути готовими до адаптації та інновацій. Водночас, зростає роль людського капіталу, адже саме персонал стає головним ресурсом для реалізації стратегічних цілей підприємства та ефективне управління HR-менеджментом виступає як один з основних чинників забезпечення довгострокового успіху організації.

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства вже не може бути визначена лише економічними чи технологічними показниками. Вона безпосередньо залежить від того, наскільки підприємство здатне залучити та зберегти висококваліфікованих фахівців, наскільки швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі, а також від здатності правильно мотивувати працівників до досягнення загальних цілей. Враховуючи постійну трансформацію ринку праці та зростання вимог до професіоналів, HR-менеджмент набуває стратегічного значення. Залучення і розвиток талантів, створення сприятливого клімату для інновацій, оптимізація внутрішніх процесів – все це стає основою для формування міцних конкурентних переваг на ринку.

Не менш важливою є здатність підприємства адаптуватися до змін у попиті на продукцію, вдосконалюючи свою організаційну структуру та підвищуючи ефективність управлінських процесів. Тому, поряд із традиційними підходами до управління виробництвом, виникає необхідність у впровадженні нових управлінських практик, які орієнтовані на розвиток людського потенціалу. Відповідно, інвестиції в HR-менеджмент стають не лише витратами, а й стратегічними вкладеннями у майбутнє підприємства, що дозволяє підтримувати його конкурентоспроможність і адаптаційність до умов зовнішнього середовища.

Метою дипломної роботи є аналіз та оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства на основі покращення HR менеджменту.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду **завдань**:

- дослідити сутність та особливості підвищення конкурентоспроможності на промислових підприємствах
- виділити методичні підходи та провідний досвід у сфері HR менеджменту для покращення конкурентоспроможності
- провести економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»
- провести діагностику системи HR менеджменту на ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»
- запропонувати проєкт удосконалення системи HR менеджменту ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів

Предметом дослідження є теоретико-практичні основи конкурентоспроможності промислового підприємства на основі покращення HR менеджменту.

Об’єктом дослідження є умови, які впливають на у конкурентоспроможність промислового підприємства.

Методи дослідження: наукового аналізу при дослідженні сутності конкурентоспроможності підприємства в контексті менеджменту, опитування – при аналізі впливу управління на показники конкурентоспроможності компанії, фінансовий при аналізі фінансової звітності підприємства та графіко-табличний для візуалізації даних.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонований проєкт з удосконалення менеджменту можна використати в практичній діяльності ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, загальних висновків, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОКРАЩЕННЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та особливості підвищення конкурентоспроможності на промислових підприємствах

Конкурентоспроможність являється одним із найбільш обширних понять, яке має на меті визначити рівень розвитку підприємств на ринку та його забезпеченості основними ресурсами для ведення своєї діяльності, і чим більше ресурсів має компанія тим більшу частину ринку вона охопить. Кожна компанія має на меті збільшити показники своєї конкурентоспроможності, проте не кожній це вдається, що власне позиціонує унікальність даного поняття в економічній літературі.

М. Герасимчук описав концепцію конкурентоспроможності так: «володіння певними особливостями, які приносять користь компанії. Саме тому компанія має подбати про постійне вдосконалення цих характеристик, для того щоб отримати перевагу в конкуренції [1].

Європейський форум з питань управління визначив це як реальну чи потенційну можливість для компаній у нинішньому середовищі проектувати, виготовляти та продавати товари, більш привабливі для споживачів за ціновими та ціновими характеристиками, ніж конкурентоспроможні товари [2].

Також низка український дослідників трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей [3-4]. Не менш цілісним є розуміння конкурентоспроможності як певної відмінності у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективність виробничої діяльності [5-6]. Саме така багатогранність визначеність даного поняття привезла до появи різних точок зору щодо її трактування у науковій літературі.

Під конкурентоспроможністю найчастіше розуміється здатність змагатися з іншими учасниками ринку. Отож, на рис. 1.1. пропонується навести сутність конкурентоспроможності в контексті промислових підприємств.

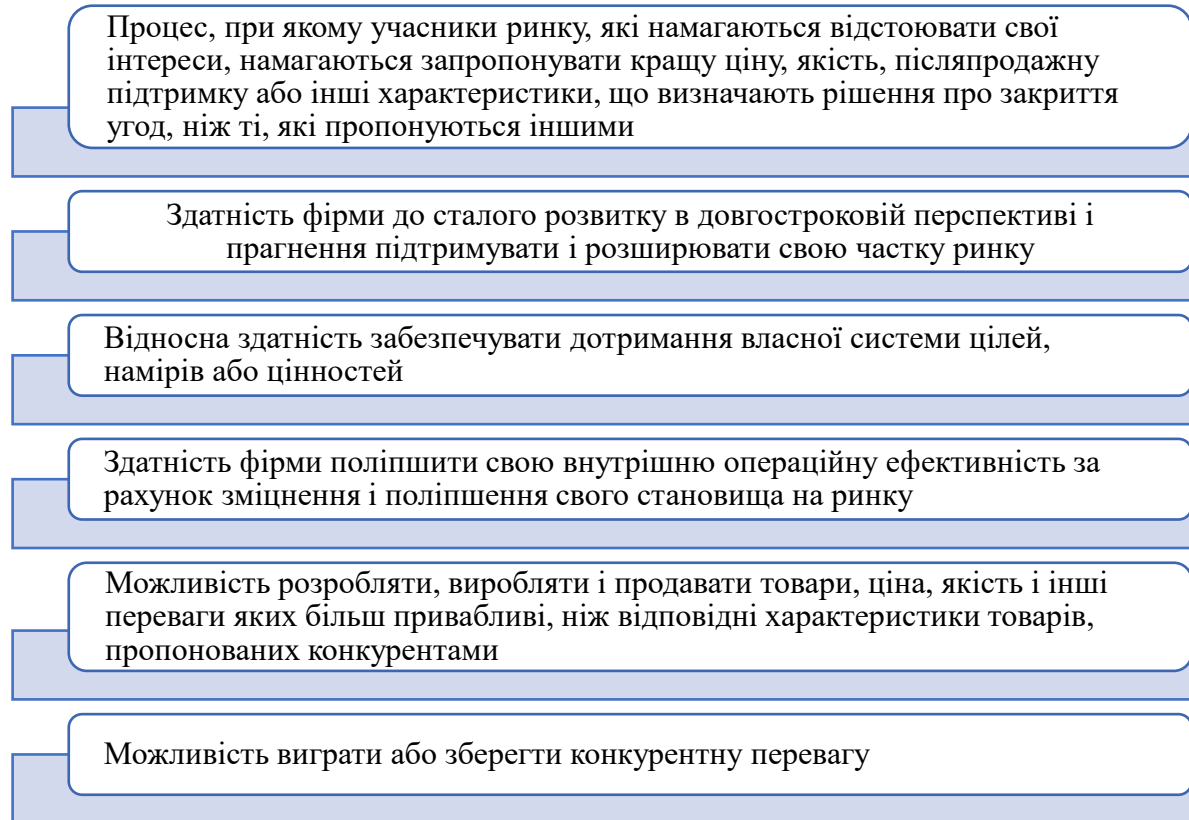


Рисунок 1.1 – Сутність поняття конкурентоспроможність промислових підприємства

Складено на основі джерела: [7]

Визначення конкурентоздатності підкреслюють велику ефективність виробництва і поставок, продуктів і послуг, ніж у конкурентів, здатність продовжувати надавати додану вартість зацікавленим сторонам фірми або бути прибутковим і підтримувати домінуюче становище на ринку.

Ключові показники конкурентоспроможності промислових підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика ключових показників конкурентоспроможності промислових підприємства

Показник	Характеристика
Якість продукції	Висока якість продукції, яка задовольняє потреби клієнтів, є важливою складовою конкурентоспроможності
Цінова політика	Правильно визначена цінова політика, яка враховує витрати на виробництво, конкурентні ціни та можливість забезпечення прибутковості
Маркетингові стратегії	Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення уваги до бренду та збільшення попиту на продукцію
Фінансова стійкість	Наявність достатніх фінансових ресурсів для здійснення розвитку, інвестицій своїх функцій на ринку
Інноваційність	Здатність до інновацій та впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяє підприємству залишатися на ринку
Логістика та постачання	Ефективна логістика та ланцюг постачання, які дозволяють забезпечити оперативне та якісне обслуговування клієнтів
Організаційна культура та управління	Створення сприятливого підприємства організаційного клімату, мотивація працівників та розвиток їх компетенцій сприяють підвищенню продуктивності та інноваційності підприємства

Складено на основі джерела: [8]

Слід відзначити, що розуміння поняття та сутності конкурентоспроможності допомагає промисловим підприємствам визначити стратегії та дії для підтримання та підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Конкурентоспроможність є однією із з головних складових успіху будь-якого підприємства, яка являє собою його здатність створювати, виробляти і реалізовувати товари, цінові й нецінові якості яких є набагато привабливіші, ніж в аналогічній продукції його конкурентів [9]. Ось сому виробництво та продаж конкурентоспроможних товарів є головною умовою забезпечення конкурентоспроможності фірми [10].

Перш ніж запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових компаній, пропонується провести авторський аналіз їхнього рівня в Україні в умовах військового стану [11]. Оцінку конкурентоспроможності буде проведено за основними показниками розвитку компаній та із врахуванням впливу військового стану та загальної економічної ситуації в Україні (табл. 1.2). Оцінка є авторським проектом, на основі аналізу статистичних джерел та аналізі напрацювань наукових дослідників [12-14]. Щодо оцінки, то максимальний бал становить 10, мінімальний 1, і відповідно оцінка 10 показує максимальний ріст даного показника, а оцінка 1 - мінімальний.

Таблиця 1.2

Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств України

Чинники	Рівень впливу даного показника						
	Фінансовий стан	Маркетингова політика	Рівність доходів	Рівень розвитку підприємства	Частку на ринку	Рівень сервісу	Рівень збуту
Економічна ситуація в країні	8	5	8	7	5	5	7
Ціна	9	7	7	5	6	7	8
Якість продукції	7	7	6	6	6	7	6
Екологічність	4	5	4	6	4	5	5
Економічність	7	6	8	7	6	5	6
Унікальність пропозиції	6	8	7	8	7	8	9
Працівники	7	6	7	8	5	8	8
Рівень конкуренції в галузі	6	7	5	6	8	5	8
Інновації та технології	7	7	8	9	7	8	9

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Отож, на основі даної оцінки пропонується побудувати багатокутник конкурентоспроможності українських промислових компаній щоб побачити, які показники найбільше впливають на її рівень та потребують покращення (рис. 1.2).

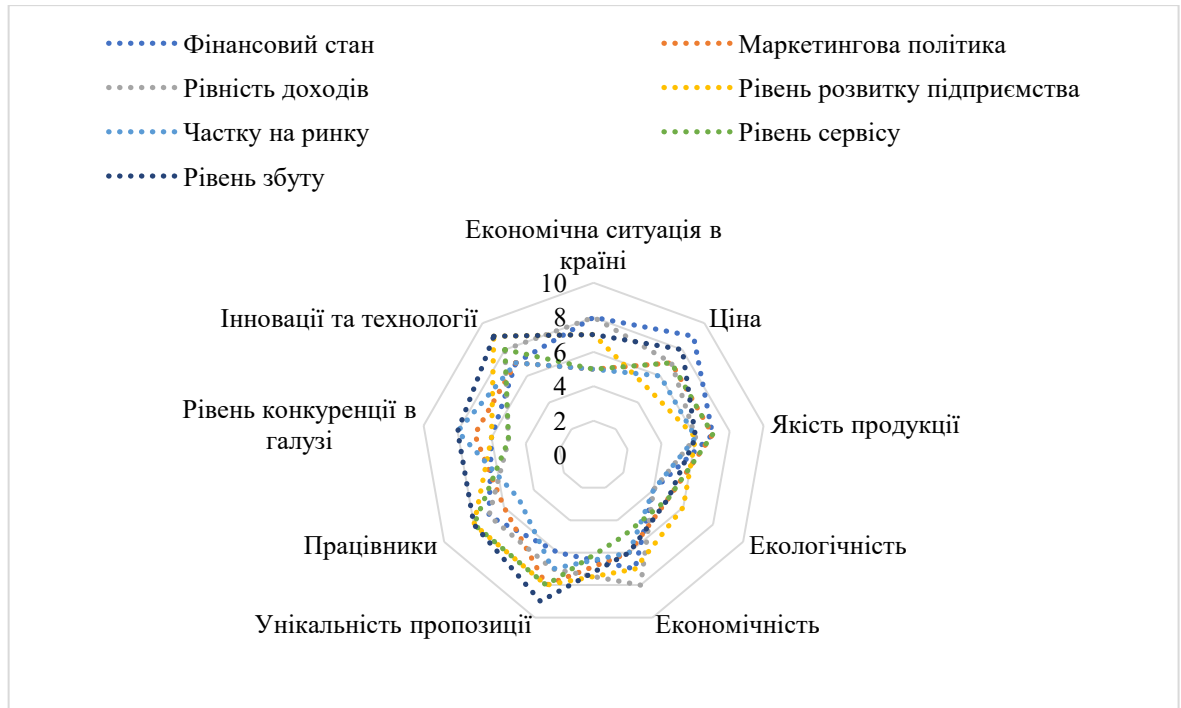


Рисунок 1.2 - Багатокутник конкурентоспроможності українських промислових підприємств

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Отож, ми бачимо, що найбільш вплив на рівень конкурентоспроможності компаній мають інновації, працівники, унікальність пропозиції та власне ціна товару, яка передусім залежить від решти показників, які її формують. Саме інновації, на нашу думку є ключовим індикатором конкурентоспроможності промислового підприємства, визначають його місце на ринку, оптимізують витрати та підвищують загальну ефективність. Впровадження інновацій та технологій є одним із найбільш ефективних способів підвищення рівня конкурентоспроможності українських промислових компаній як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Сучасні мінливі ринкові умови середовища функціонування промислового підприємств вимагають постійного покращення та вдосконалення своїх позицій та діяльності задля забезпечення його подальшого господарювання та позиціонування. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на даний час становить собою одну із найважливіших як в теоретичному аспекті, так і в практичній діяльності. Кожна країна характеризується наявністю умов, які впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства, вони можуть бути як позитивними так і негативними.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств являє собою постійний процес змін, який потребує постійного управління ним та подальше забезпечення його стратегічним підходом до формування розробки стратегії підвищення рівня показників конкурентоспроможності, враховуючи при цьому всі сприяючі та протидіючі фактори [15, с. 78].

Процес підвищення конкурентоспроможності вимагає врахування специфіки взаємозв'язку між всіма її елементами як між собою так і з оточенням, при цьому становлячи собою процес прийняття рішень щодо досягнення поставлених цілей, які стосуються підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні завдання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств наведено на рис. 1.3.

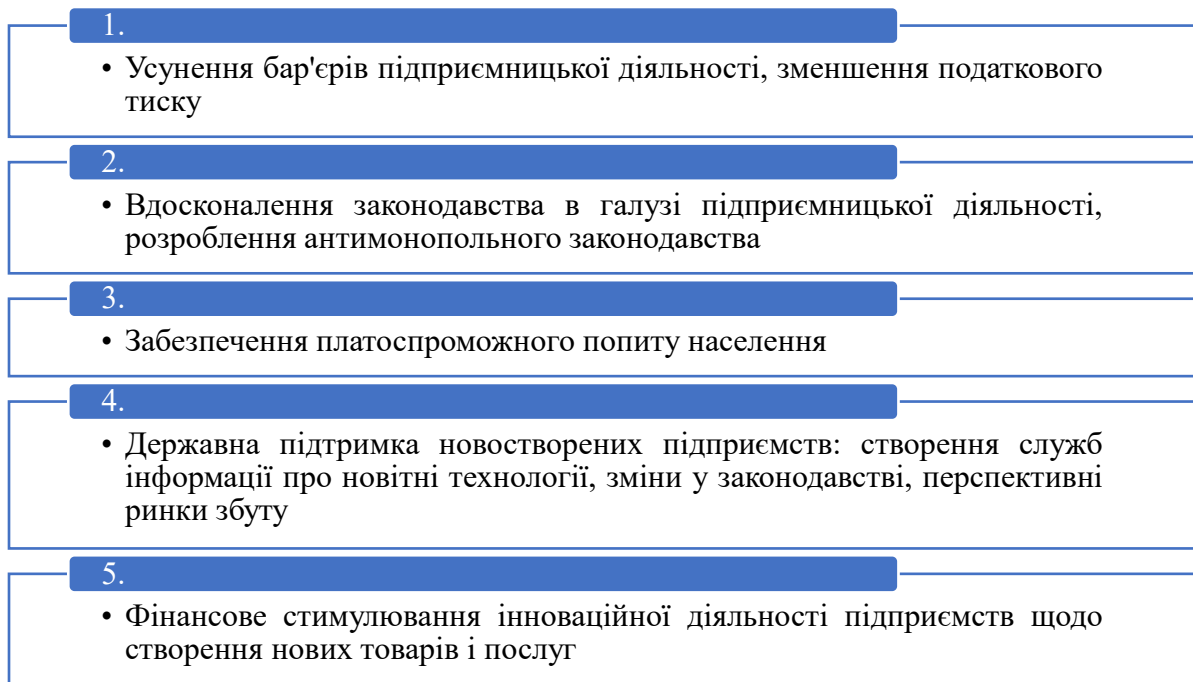


Рисунок 1.3 - Основні завдання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств

Складено на основі джерела: [16]

При підвищенні конкурентоспроможності найважливішими сферами являються: сфера інновацій та технологій, виробництва, інформації, управління людськими ресурсами, управління змінами, ризик - менеджментом. Також на підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства значного впливу завдає ринкове середовище його функціонування, глобалізаційні та трансформаційні процеси, а також інформатизація середовища [17, с. 269].

Для виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства необхідно насамперед визначити, які фактори впливають на конкретну організацію, провести аналіз та оцінку її конкурентів з метою виявлення сильних і слабких сторін, і, як наслідок, визначити способи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності. В підсумку пропонується авторська інтерпретація основних шляхів підвищення конкурентоспроможності, які можуть підійти для діяльності будь-якого промислового підприємства у сучасних умовах (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Складено на основі джерела: [4]

Таким чином, слід зазначити, що сучасні динамічні ринкові умови господарювання вимагають для підвищення конкурентоздатності промислових підприємств вирішення представлених та багатьох інших, супутніх та пов'язаних із ними проблем, що виникають в процесі господарювання. Тому, підприємство повинно діяти гнучко та вміти своєчасно реагувати на всі зміни ринку, що можна забезпечити правильним управлінням та організацією вірного прийняття рішень в конкретних умовах.

1.2 Методичні підходи та провідний досвід у сфері HR менеджменту для покращення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ступеня використання його внутрішнього ресурсного потенціалу, і навіть умов

зовнішнього середовища, що сприяє створенню послуги, привабливішою для споживачів за показниками цінового та нецінового характеру. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сприяє виявленню місця підприємства на досліджуваному ринку, оцінці існуючих проблем у управлінні, маркетингу та продажах.

Отож, перш ніж дослідити вплив HR менеджменту на рівень конкурентоспроможності підприємства пропонується проаналізувати загальноприйняті методи, які використовують при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства. На даний момент існує чотири основних груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які детальніше наведено на рис. 1.5.

Саме ці основні групи методів використовує більшість підприємств при оцінці конкурентоспроможності, зазвичай вони використовують їх в комплексі, адже це дозволить всебічно оцінити загальний стан компанії та визначити її основні конкурентні переваги.

Кількісні методи	Якісні методи	Комплексні методи	Методи маркетингових досліджень
• базуються на аналізі числових показників діяльності підприємства	• орієнтовані на оцінку нематеріальних факторів конкурентоспроможності	• поєднують кількісні й якісні показники для всебічної оцінки конкурентоспроможності	• допомагають оцінити конкурентоспроможність з точки зору ринку та споживачів

Рисунок 1.5 - Ключові групи методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі джерела: [18]

Відповідно до групи кількісних методів, конкурентоспроможними вважаються компанії, у яких краще налагоджено виробництво та подальша

реалізація товару та більш ефективно поставлене управління фінансовими ресурсами.

На сьогоднішній день розроблено безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх можна класифікувати таким чином, як зазначено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методи	Характеристика
1. Матричні методи: 1.1 БКГ; 1.2 Матриця Портера; 1.3 GE/McKinsey;	Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними вважаються ті суб'єкти, які функціонують на ринку, що швидко росте, і займають істотну його частку
Методи, що ґрунтуються на процедурі оцінювання конкурентоспроможності виробленого підприємством товару або послуги, що надається.	Конкурентоспроможність підприємства та товару перебувають у прямій залежності. Піднімаючи конкурентоспроможність товарів відповідно зростає і конкурентоспроможність підприємства
Методи, основою яких покладено теорія ефективної конкуренції	Найбільш конкурентоспроможними стратегіє є тих компаній, в яких найкраще працюють всі підрозділи та служби. На ефективність функціонування будь-який із служб впливає цілий комплекс чинників - ресурсів підприємства.
Продовження табл. 1.3	
Методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентної стратегії	Конкурентоспроможність стратегії підприємства це величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Складено на основі джерела: [19-20]

Слід відмітити, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства в економічній літературі розроблено безліч методів, які використовують як окремо, так і в комплексі, відповідно до завдань, які ставить перед собою компанія. Різноманітність існуючих на сьогодні методів дає можливість підібрати найефективніший і найпростіший метод оцінювання кожного конкретного підприємства. Різноманітність методів так само обумовлена тим, що всі існуючі методи мають недоліки і неможливість

створення універсальної методики, що однаково правильно оцінює всі підприємства незалежно від умов і виду робіт, що виконуються компанією.

Наступним пропонується визначити, який вплив має HR-менеджмент на забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній цифровій економіці, коли технічне та технологічне оснащення компаній майже однакове, успіху досягають лише ті компанії, які більш ефективно використовують свої людські ресурси. У зв'язку з цим управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків у діяльності організацій, фундаментом бізнесу та його головним фактором успіху. Це підтверджує необхідність підвищення ефективності управління, розробку нових підходів та методів розвитку HR менеджменту. Головний сенс HR менеджменту – забезпечити необхідну для досягнення організаційних цілей поведінку кожного працівника [21].

Саме якісна система HR менеджменту визнана багатьма вітчизняними та зарубіжними експертами є одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності організації. Для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства потрібна реалізація двох головних цільових функцій: володіти ресурсами, необхідними для роботи підприємства, та ефективно їх використовувати.

Ресурси будь-якої компанії можна умовно поділити на матеріальні, фінансові, тимчасові, інформаційні, структурні та людські, тобто персонал. Кожна із складових має велике значення та значно впливає на організацію роботи всього підприємства.

Руйнується стара система HR менеджменту – поділ функцій між різними службами: відділ кадрів, відділ організації праці та зарплати, відділ навчання та підготовки кадрів, відділ соціального розвитку, відділ охорони праці та техніки безпеки тощо. На зміну їй приходять HR-служби, які містять у собі багато функцій HR менеджменту. У новій системі управління людські ресурси розглядаються як головний фактор продуктивної діяльності, персонал – один із найважливіших інструментів розвитку підприємства [22].

На сучасному етапі розвитку ринку стає ясно, що мотивація, стимулювання, творчий потенціал персоналу є одними з головних конкурентних переваг. Розвиток цих конкурентних переваг значною мірою впливає на вартість підприємства та на успіх усієї стратегії в цілому. HR-службі має приділятися особлива увага, її слід включити до списку відділів стратегічної важливості.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства полягає у постійному нарощуванні конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку, навчання та професійного зростання працівників. В умовах нестабільного стану економічної системи в усьому світі підприємці в різних сферах ринку інвестують більшу частину доходу у розвиток системи HR менеджменту відповідно до внутрішніх потреб організації та зовнішньоекономічних умов. Підприємці інвестують кошти в навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання працівників, у якісний відбір та найм персоналу [23].

На рисунку 1.6 пропонується авторська схема впливу інвестицій в працівників на ріст конкурентоспроможності підприємства.





Рисунок 1.6 – Блок-схема впливу інвестицій в працівника на ріст конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі джерела: [8]

Отож, розвиваючи власних працівників, шляхом інвестування в їхнє навчання дозволить компанії отримати кваліфікованих кадрів, які працюватимуть на неї, збільшуючи її фінансові показники та покращуючи загальну конкурентоспроможність на ринку.

У сучасному світі відбувається переорієнтація роботодавців насамперед на інтереси та потреби персоналу. Формування команди професіоналів, її мотивування та утримання в організації потребує зовсім іншого підходу. Управління людськими ресурсами набуває все більшого значення як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку [24].

Для досягнення цілей організації в сучасній економіці необхідно стимулювати, мотивувати та розвивати персонал. Однією з важливих функцій HR-служби є розвиток персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, пошук нових методів матеріального та нематеріального стимулювання та мотивації працівників. Ці функції набувають великого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, його розвитку та становища на ринку. Ключові аргументи на користь розвитку персоналу наведено на рис. 1.7.

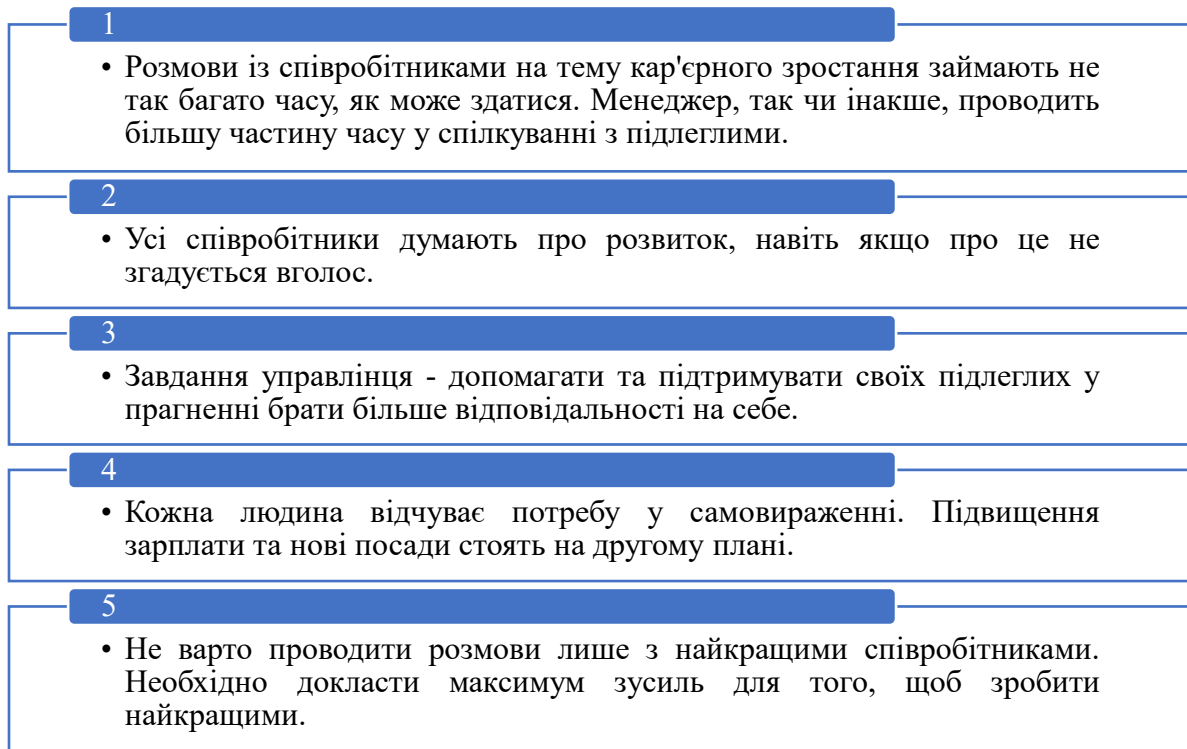


Рисунок 1.7 – Основні аргументи менеджера на користь розвитку персоналу

Складено на основі джерела: [25]

Саме в контексті розвитку персоналу світові компанії впроваджують ефективні технології в управління, які не тільки покращують ефективність персоналу, але і підвищують загальний рівень конкурентоспроможності компанії

Нині у більшості організацій на зміну чистим кадровикам прийшли HR-менеджери, основна мета яких - розробка конкретної програми HR менеджменту організації з планом дій з пошуку, підготовки, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Вони повинні вміти організувати чітку та злагоджену роботу трудового колективу, організувати навчання та тренінги персоналу, розробити систему мотивації працівників та захистити організацію від плинності кадрів. Необхідно домагатися, щоб усі ці процедури відповідали цілям та завданням підприємства. Саме HR-менеджери забезпечують сталий розвиток та успіх організації за рахунок використання в управлінні людськими ресурсами

найсучасніших методів та технологій. Ефективне використання людських ресурсів дозволяє реалізувати стратегічні цілі та завдання організації, а вдосконалення системи управління сприяє перетворенню людських ресурсів на людський капітал (кваліфікація, освіта, знання та досвід), що в умовах висококонкурентного ринку є важливою функцією HR-менеджера [26].

В зарубіжних компаніях HR-служба вже давно займає важливе місце в управлінні організації, а HR-менеджери найчастіше стають повноправними партнерами на підприємствах. Експерти стверджують, що в Україні мало професійних HR-менеджерів через відсутність навчання цієї спеціальності. Також деякі керівники українських компаній досі приймають цих спеціалістів за кадровиків, але при цьому висувають їм вимоги та побажання до участі у розвитку та реалізації стратегії організації. Саме в тому, що українські керівники недооцінюють ролі HR-менеджерів і є головною проблемою низького рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Сучасна компанія, яка має на меті досягнути розвитку як в контексті виробництва продукції так і в розширення ринків збуту має бути цілком та повністю орієнтована на залучення кваліфікованих HR-менеджерів у свою команду [27].

Дослідження особливостей діяльності HR-менеджерів дозволяє зрозуміти їхню ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Грамотно організована HR-стратегія сприяє не тільки підвищенню ефективності роботи персоналу, а й формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Основні функції HR-менеджерів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика функцій HR-менеджерів на підприємстві

Функція	Характеристика
Підбір і адаптація персоналу	Пошук, оцінка та наймання співробітників, проведення адаптаційних програм. Важливо забезпечити не лише якісний відбір кандидатів, а й їхню швидку інтеграцію в корпоративну культуру компанії.

Продовження Таблиці 1.4

Розвиток і навчання	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації, професійне зростання працівників. Розвиток персоналу є невід'ємною частиною стратегії компанії, що допомагає покращити компетенції працівників і забезпечити їхню довгострокову залученість.
Оцінка ефективності роботи	Визначення ключових показників продуктивності, проведення атестацій та зворотного зв'язку. Регулярний моніторинг результативності допомагає вчасно виявляти проблемні зони і вживати необхідні коригувальні заходи.
Мотивація і винагородження	Розробка систем преміювання, нематеріальної мотивації, підтримка позитивного клімату в колективі. Мотиваційні програми повинні включати як матеріальні стимули, так і можливості для професійного та особистісного розвитку.
Формування корпоративної культури	Розвиток лояльності співробітників, управління внутрішніми комунікаціями. Сильна корпоративна культура є запорукою високої згуртованості команди та її ефективності.
Кадровий документообіг	Ведення обліку персоналу, контроль дотримання трудового законодавства. Систематизована кадрова документація забезпечує прозорість і ефективність процесів HR менеджменту.

Складено на основі джерела: [28]

Отож, слід відзначити, що HR-менеджери є невід'ємною частиною компанії, робота яких полягає в наймі ефективних та продуктивних працівників, які працюватимуть з метою покращення загального рівня конкурентоспроможності компанії.

Розвиток HR-сфери супроводжується впровадженням нових тенденцій, які наведено на рис. 1.8.

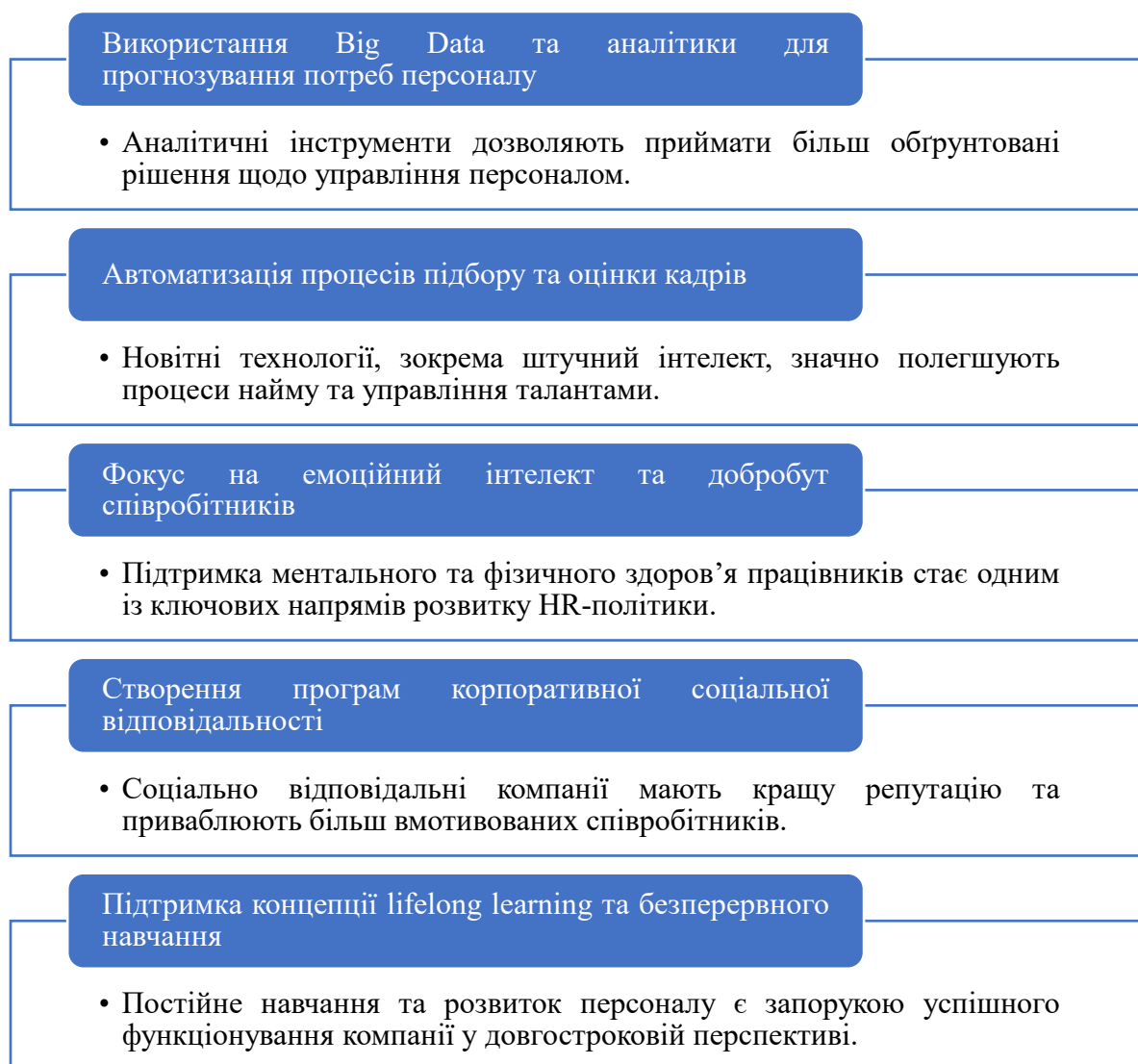


Рисунок 1.8 - Основні тенденції розвитку HR-сфери

Складено на основі джерела: [29]

HR-менеджери є невід'ємною складовою ефективного HR менеджменту . Вони виконують стратегічні функції, спрямовані на залучення, розвиток та утримання талантів, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Саме працівники є частиною успіху компанії та забезпечують її сталий ріст на ринку. Отож, на рисунку 1.9 наведено рейтинг кращих світових роботодавців за 2024 рік згідно рейтингу Head Hunter.

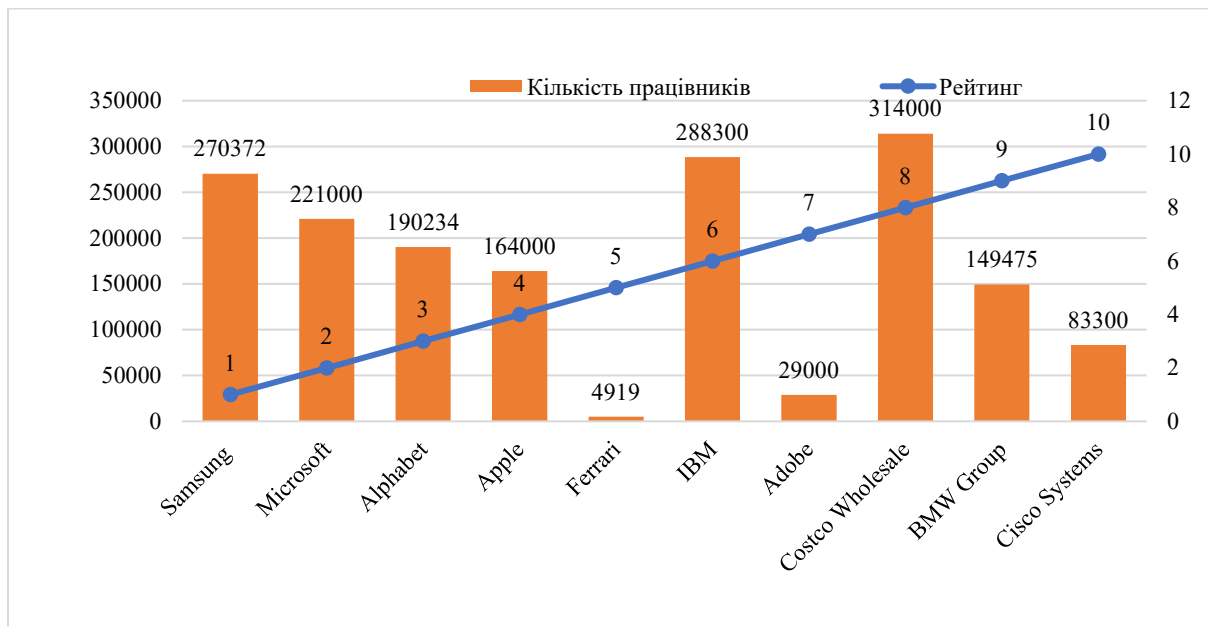


Рисунок 1.9 – Рейтинг найкращих світових компаній за рівнем привабливості для працівників за 2024 рік

Складено на основі джерела:[30]

В підсумку першого розділу слід відзначити, що впровадження інноваційних технологій у процес HR менеджменту сучасної компанії сприяє не лише зростанню обсягів продажів її товарів і послуг та зміцненню споживчої лояльності, а й формуванню позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця, що в результаті підвищує її конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Отож, в першому розділі було проведено теоретичне дослідження основ підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства в контексті покращення HR менеджменту як однієї із головних передумов розвитку конкурентних переваг компанії.

Досліджено, що конкурентоспроможність являється запорукою успішного розвитку підприємства та формує його позицію на ринку. Отож, саме зростання конкурентоспроможності промислового підприємства забезпечує його участь у конкурентній боротьбі та надає можливість підприємству

самостійно функціонувати в постійно мінливому конкурентному середовищі, залучати та утримувати споживачів своєї продукції (постійно підвищуючи її якість), збільшуючи при цьому свою конкурентну перевагу та частку на ринку.

На основі аналізу літературних ресурсів, визначено, що саме якісна система HR менеджменту визнана багатьма вітчизняними та зарубіжними експертами є найважливішим чинником, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Адже персонал це свого роду незамінний ресурс, який працює задля досягнення цілей підприємств, роблячи свій внесок в його розвиток та зростання. Саме тому українським промисловим підприємствам необхідно розвивати своїх працівників та мотивувати їх, що в підсумку дозволить їм отримати лояльного члена команди, який працюватиме з метою зростання компанії.

Отож, впроваджуючи інноваційні технології у процес HR менеджменту сучасної підприємство отримає не лише збільшення обсягів продажів своєї продукції, але й сформує позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця, що в підсумку призведе до зростання його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «СОНАТА-OIL»

2.1 Економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «СОНАТА-OIL»

ТОВ «Соната-Олі» спеціалізується на виробництві та переробці олійних культур, зокрема соняшнику, а основний напрям діяльності компанії – виготовлення нерафінованої соняшникової олії та супутніх продуктів переробки, таких як соняшникова макуха. Підприємство здійснює закупівлю олійного соняшнику у сільськогосподарських виробників, забезпечуючи безперервний процес виробництва протягом усього року [31].

ТОВ «Соната-Олі» активно займається розвитком власних виробничих потужностей, що підтверджується будівництвом нового цеху для рафінації та дезодорації соняшникової олії. Це дозволяє підвищити якість кінцевої продукції та розширити ринки збуту, в тому числі орієнтуючись на експортні поставки.

Основними споживачами продукції ТОВ «Соната-Олі» є підприємства харчової промисловості, аграрні господарства, а також торгові компанії, що займаються дистрибуцією рослинних олій. Завдяки налагодженій логістиці та стабільним партнерським відносинам підприємство має конкурентні переваги на ринку виробництва олійних продуктів.

Детальніша інформація про ТОВ «Соната-Оіл» наведена в таблиці 2.1.

ТОВ «Соната-Оіл» ставить перед собою наступні завдання:

- забезпечити виробництво продукції, які відповідають найвищим стандартам якості, вимогам системи сталості ISCC та законодавства України та ЄС;
- досягти високої конкурентоспроможності продукції за рахунок найбільш повного задоволення очікувань та вимог споживачів, діючи у рамках законодавства України.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ «Соната-Оіл»

Параметр	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОНАТА-ОІЛ»
Скорочена назва	ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»
Код ЄДРПОУ	36774939
Дата реєстрації	24 січня 2011 року
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Уповноважена особа	Пазенко Володимир Іванович
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 20825, Черкаська обл., Кам'янський р-н, с. Михайлівка, вул. Парова, буд. 129
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів
Додатковий вид діяльності	82.92 – Пакування
Податковий статус	Індивідуальний податковий номер (ПІН): 367749323160
Дата реєстрації платником ПДВ	9 березня 2011 року
Засновник та бенефіціарний власник	Бурлай Борис Вікторович (внесок у статутний фонд – 1 000 000 грн)

Складено на основі джерела:[32]

Керівництво ТОВ «Соната-Оіл», представлене директором, несе відповідальність за ефективне функціонування та постійне вдосконалення системи менеджменту якості та сталого розвитку відповідно до вимог ISCC.

Організаційна структура ТОВ «Соната-Оіл» є складною та відповідає як масштабам, так і специфіці діяльності компанії. Детальна схема управління підприємством наведена на рисунку 2.1.

Представлена організаційна структура управління є ієрархічною та включає кілька рівнів підпорядкування, а на верхньому рівні знаходиться керівник підприємства, який координує діяльність усіх підрозділів.

Управління компанією поділяється на дві основні гілки: адміністративно-фінансовий напрямок і виробничий сектор. До адміністративно-фінансового напрямку належить менеджер, а також комерційний директор, у підпорядкуванні якого перебуває фінансовий відділ.

Виробничий напрямок представлений відповідним відділом, який включає головного технолога та начальника котельні. Головний технолог відповідає за функціонування виробничих процесів і контролює роботу таких фахівців, як електрик, старший слюсар, охоронець, різноробочі та прибиральниця. Начальник котельні забезпечує належну експлуатацію теплотехнічного обладнання підприємства.

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій та підзвітність кожного рівня, що сприяє ефективному управлінню виробничими та фінансовими процесами.

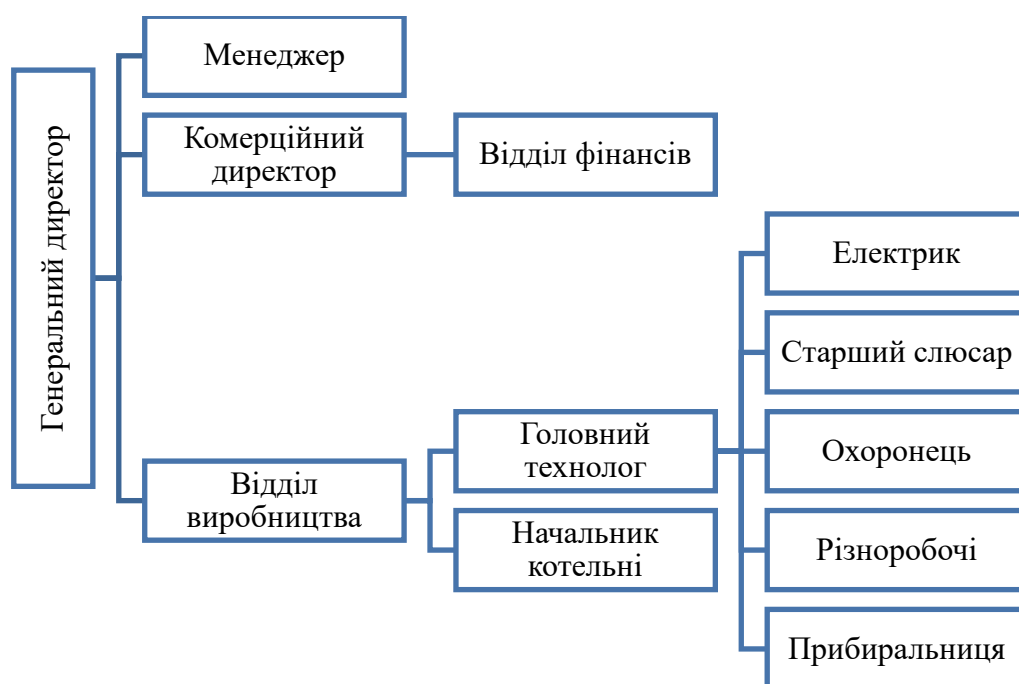


Рисунок 2.1 - Структурна схема управління ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Для аналізу рівня забезпеченості компанією ресурсами пропонується навести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Соната-Оіл» та визначити динаміку та структуру її активів і пасивів.

В табл. 2..2 наведено горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Соната-Оіл» за останні три роки.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Соната-Оіл» за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби	513,6	375,4	759,1	-138,2	383,7
Усього необоротні активи	513,6	375,4	759,1	-138,2	383,7
Запаси	2316,50	2775,20	2187,40	458,7	-587,8
у тому числі готова продукція	992,9	1888,00	1013,20	895,1	-874,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	0	1423,20	0	1423,2
Гроші та їх еквіваленти	428,1	4248,10	7074,60	3820	2826,5
Усього оборотні активи	2744,60	7023,30	10685,20	4278,7	3661,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000,00	1000,00	1000,00	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2258,20	5753,50	8615,20	3495,3	2861,7
Усього власний капітал	3258,2	6753,50	9615,20	3495,3	2861,7
товари, роботи, послуги	0	0	629,1	0	629,1
Інші поточні зобов'язання	0	645,2	1200,00	645,2	554,8
Усього поточні зобов'язання	0	645,2	1829,10	645,2	1183,9
Баланс	3258,2	7398,70	11444,30	4140,5	4045,6

Складено на основі джерела: [33]

Аналіз динаміки активів і пасивів ТОВ «Соната-Оіл» свідчить про значні зміни в його фінансовому стані протягом 2022-2024 років. Необоротні активи у 2023 році зменшилися на 138,2 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, але у 2024

році їхня вартість зросла на 383,7 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестицій у довгострокові активи.

Оборотні активи продемонстрували суттєве зростання. Запаси у 2023 році збільшилися на 458,7 тис. грн, але у 2024 році зменшилися на 587,8 тис. грн, що може свідчити про ефективніше управління товарними залишками. Дебіторська заборгованість за товари та послуги з'явилася лише у 2024 році й склала 1423,2 тис. грн. Грошові кошти суттєво зросли, у 2023 році – на 3820,0 тис. грн, у 2024 році – ще на 2826,5 тис. грн, що свідчить про збільшення ліквідності підприємства. Внаслідок цього загальна сума оборотних активів у 2023 році зросла на 4278,7 тис. грн, а у 2024 році – ще на 3661,9 тис. грн.

У структурі пасивів ТОВ «Соната-Оіл» найбільші зміни відбулися у власному капіталі, зокрема в нерозподіленому прибутку, який у 2023 році зріс на 3495,3 тис. грн, а у 2024 – ще на 2861,7 тис. грн., що сприяло зростанню власного капіталу підприємства. Зареєстрований капітал залишався незмінним.

Серед зобов'язань слід зазначити появу поточних зобов'язань у 2023 році на суму 645,2 тис. грн та їх подальше зростання у 2024 році до 1829,1 тис. грн, що може свідчити про збільшення короткострокових кредитних або товарних зобов'язань.

Загалом баланс ТОВ «Соната-Оіл» зріс майже втричі, у 2023 році – на 4 140,5 тис. грн, у 2024 – ще на 4 045,6 тис. грн., що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства, збільшення його активів та власного капіталу, що є позитивним показником фінансової стійкості.

В табл. 2.3. наведено вертикальний аналіз балансу ТОВ «Соната-Оіл».

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Соната-Оіл» за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби	15,7 6	5,07	6,63	- 10,69	1,5 6
Усього необоротні активи	15,7 6	5,07	6,63	- 10,69	1,5 6
Запаси	71,1 0	37,5 1	19,1 1	- 33,59	- 18,40
у тому числі готова продукція	30,4 7	25,5 2	8,85	- 4,96	- 16,66
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,00	0,00	12,4 4	0,0 0	12, 44
Гроші та їх еквіваленти	13,1 4	57,4 2	61,8 2	44, 28	4,4 0
Усього оборотні активи	84,2 4	94,9 3	93,3 7	10, 69	- 1,56
Зареєстрований (пайовий) капітал	30,6 9	13,5 2	8,74	- 17,18	- 4,78
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	69,3 1	77,7 6	75,2 8	8,4 6	- 2,48
Усього власний капітал	100, 00	91,2 8	84,0 2	- 8,72	- 7,26
товари, роботи, послуги	0,00	0,00	5,50	0,0 0	5,5 0
Інші поточні зобов'язання	0,00	8,72	10,4 9	8,7 2	1,7 7
Усього поточні зобов'язання	0,00	8,72	15,9 8	8,7 2	7,2 6
Баланс	100	100, 00	100, 00	0,0 0	0,0 0

Складено на основі джерела: [33]

Аналіз структури балансу ТОВ «Соната-Оіл» дозволяє оцінити зміни у співвідношенні активів і пасивів та визначити основні тенденції у його фінансовому розвитку. Необоротні активи мали тенденцію до зменшення в структурі балансу. Якщо у 2022 році вони становили 15,76%, то у 2023 році їхня частка скоротилася до 5,07%, що свідчить про зменшення капіталовкладень у довгострокові активи. Проте у 2024 році цей показник зріс до 6,63%, що може вказувати на часткове відновлення інвестицій.

Оборотні активи домінують у структурі балансу, їхня частка у 2022 році становила 84,24%, у 2023 – 94,93%, а у 2024 – 93,37%. Основне зростання відбулося за рахунок значного збільшення частки грошових коштів, яка у 2023 році зросла на 44,28% і досягла 57,42%, а у 2024 – ще на 4,40%, до 61,82%, що показує суттєве підвищення ліквідності підприємства. Натомість запаси значно скоротилися – з 71,10% у 2022 році до 37,51% у 2023 і до 19,11% у 2024, що може свідчити про покращення управління товарними залишками або перехід на інші моделі виробництва та продажу. Дебіторська заборгованість з'явилася лише у 2024 році й склала 12,44%, що може свідчити про зміну умов реалізації продукції ТОВ «Соната-Оіл».

У структурі пасивів власний капітал поступово знижувався, у 2022 році він становив 100%, у 2023 році зменшився до 91,28%, а у 2024 – до 84,02%. Основним фактором стало скорочення зареєстрованого капіталу з 30,69% у 2022 році до 8,74% у 2024. Натомість частка нерозподіленого прибутку зросла у 2023 році на 8,46% (до 77,76%), але у 2024 році зменшилася на 2,48% (до 75,28%).

Поточні зобов'язання почали відігравати вагомий роль у структурі пасивів. ТОВ «Соната-Оіл». У 2022 році їх не було, у 2023 році вони склали 8,72%, а у 2024 – вже 15,98%, що демонструє активніше залучення короткострокових фінансових ресурсів для фінансування діяльності.

Загалом структура балансу ТОВ «Соната-Оіл» змінилася в бік збільшення частки оборотних активів, особливо ліквідних коштів, та зменшення довгострокових активів. Власний капітал скорочується, натомість зростає частка

поточних зобов'язань, що може свідчити про перехід до активнішого використання залучених ресурсів.

Наступним пропонується провести оцінки фінансово-економічних показників та визначити їхню динаміку за останні три роки. Оцінювати показники пропонується за період 2022-2024рр, який власне покаже загальну динаміку росту ТОВ «Соната-Оіл» та вплив на неї військового стану та загальної ситуації в Україні.

Фінансово-економічні показники розвитку ТОВ «Соната-Оіл» за період 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.4 та зроблено на основі даних Додатку А.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Соната-Оіл» за 2022-2024 роки

Показники	Період			Відхилення (+/-)
	2022	2023	2024	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	19 892	32 939	63 104	30165
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19115,0	26 676,4	59 613,6	32937
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	777	6 263	3 490	-2772
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	776,7	4 262,6	3 489,9	-773
Чистий прибуток, тис. грн	637	3 495	2 862	-633
Загальна вартість активів, тис. грн	3 258	7 399	11 444	4046
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	514	375	759	384
Віддача основних засобів, грн	38,7	87,7	83,1	-5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	10	12	28	16

Продовження Таблиці 2.4

Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	1989,20	2744,92	2253,71	-491
Власний капітал, тис. грн	3 258	6 754	9 615	2862
Рентабельність продажів, %	3,20	10,61	4,54	-6,08
Рентабельність активів, %	19,55	10,81	25,01	25,26
Рентабельність власного капіталу	19,55	51,75	29,77	-21,99

Складено на основі джерела: [33]

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Соната-Оіл» показує, що чистий дохід від реалізації продукції значно зріс з 19 892 тис. грн у 2022 році до 63 104 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значний ріст продажів продукції, товарів чи послуг підприємства. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але менш інтенсивно, з 19 115 тис. грн у 2022 році до 59 613,6 тис. грн у 2024 році. Відхилення складає 40 499 тис. грн в порівнянні з 2022 роком та 32 937 тис. грн в порівнянні з 2023 роком, що демонструє зростання витрат на виробництво, яке не є пропорційним зростанню доходу.

Валовий прибуток з 777 тис. грн у 2022 році збільшився до 6 263 тис. грн у 2023 році, але у 2024 році знизився до 3 490 тис. грн. Зниження валового прибутку у 2024 році може вказувати на зростання витрат або зменшення ефективності операційної діяльності. Фінансовий результат до оподаткування слідує аналогічній тенденції - з 776,7 тис. грн у 2022 році зріс до 4 262,6 тис. грн у 2023 році, а потім знизився до 3 489,9 тис. грн у 2024 році, з відхиленням на 2 713 тис. грн в порівнянні з 2022 роком і зниженням на 773 тис. грн в порівнянні з 2023 роком.

Чистий прибуток з 637 тис. грн у 2022 році зріс до 3 495 тис. грн у 2023 році, а потім зменшився до 2 862 тис. грн у 2024 році. Загальна вартість активів

збільшилась з 3258 тис. грн у 2022 році до 11444 тис. грн у 2024 році, з відхиленням на 8186 тис. грн порівняно з 2022 роком та 4 046 тис. грн в порівнянні з 2023 роком, що демонструє активне збільшення обсягу активів підприємства.

Загальна вартість основних засобів зросла з 514 тис. грн у 2022 році до 759 тис. грн у 2024 році. Віддача основних засобів покращилася з 38,7 грн у 2022 році до 87,7 грн у 2023 році, але знизилась до 83,1 грн у 2024 році, що може вказувати на зниження ефективності використання основних засобів у 2024 році.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 10 осіб у 2022 році до 28 осіб у 2024 році, що є значним зростанням на 18 осіб порівняно з 2022 роком і на 16 осіб порівняно з 2023 роком та вказує на розширення виробничих потужностей або потребу у додаткових ресурсах. Середньорічна продуктивність праці зросла з 1 989,20 тис. грн у 2022 році до 2 744,92 тис. грн у 2023 році, але знизилась до 2 253,71 тис. грн у 2024 році, що може бути результатом збільшення чисельності працівників без пропорційного зростання продуктивності.

Власний капітал зріс з 3 258 тис. грн у 2022 році до 9 615 тис. грн у 2024 році, з відхиленням на 6 357 тис. грн порівняно з 2022 роком і на 2 862 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про стабільне зростання фінансової бази підприємства.

Рентабельність продажів зросла з 3,20% у 2022 році до 10,61% у 2023 році, але потім знизилась до 4,54% у 2024 році, що вказує на зниження ефективності продажів у 2024 році. Рентабельність активів значно зросла з 19,55% у 2022 році до 36,07% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу зросла з 19,55% у 2022 році до 51,75% у 2023 році, але потім знизилась до 29,77% у 2024 році. Це свідчить про значне покращення рентабельності у 2023 році, але зниження у 2024 році може вказувати на меншу ефективність використання власного капіталу.

Загалом, ТОВ «Соната-Оіл» демонструє позитивні зміни в ряді напрямків, зокрема в доходах і активних інвестиціях, але й стикається з певними

проблемами, такими як зростання витрат, зниження ефективності використання основних засобів та зниження рентабельності. Це вимагає подальшої роботи над оптимізацією витрат, управлінням персоналом та підвищенням конкурентоспроможності для забезпечення стабільного фінансового зростання.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити його місце на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії для покращення позицій у конкурентному середовищі. Особливу увагу цьому аналізу варто приділяти в умовах постійно змінюваного ринкового середовища, де фактори конкуренції та інновацій мають значний вплив на успіх компаній.

Так як основним видом діяльності досліджуваного підприємства є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41), пропонується проаналізувати загальний стан конкуренції на ринку, дослідивши кількість компаній, їхній дохід від реалізації та чистий прибуток, що дасть можливість оцінити загальний рівень конкурентоспроможності галузі діяльності ТОВ «Соната-Оіл».

Отож, на рис. 2.2. наведено динаміку кількості компаній, які займаються виробництвом олії та тваринних жирів.

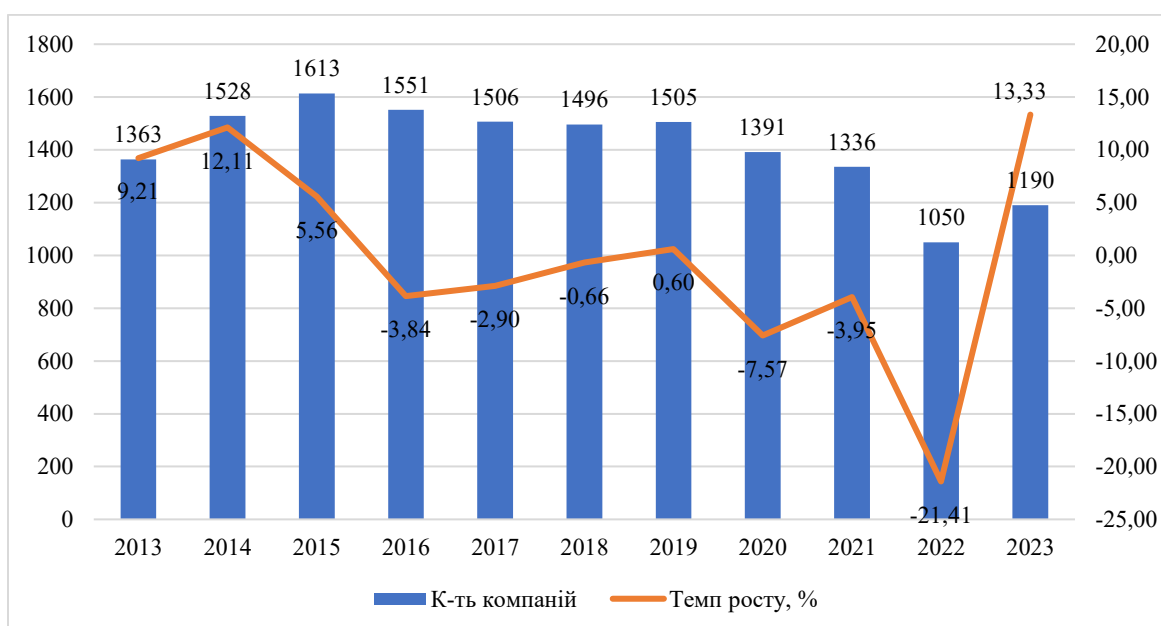


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості компаній за КВЕД 10.41 в Україні за період 2013-2023рр, штук

Складено на основі джерела: [34]

Отож, аналізуючи дані рис. 2.2., видно, що загальна кількість компаній, які займаються виробництвом олії та тваринних кислот, на протязі останніх десяти років демонструє значні коливання, що безпосередньо впливає на рівень конкуренції на цьому ринку. У 2013 році кількість компаній становила 1363, і з того часу спостерігається певне зростання до 2015 року, коли цей показник досягнув 1613 компаній. Зокрема, темпи росту на початку цього періоду були досить високими, що свідчить про збільшення кількості гравців на ринку та активний розвиток індустрії.

Однак з 2016 року почали спостерігатися певні проблеми, що призвели до зниження кількості компаній, а станом на 2022 рік кількість компаній скоротилася до 1050, що є найбільшим спадом на рівні 21,41% за весь період, який був викликаний повномасштабним вторгненням РФ в Україну.

В 2023 році ринок показав певне відновлення, і кількість компаній зросла до 1190, з темпом росту на рівні 13,33%, що свідчить про часткове покращення умов на ринку, хоча рівень конкуренції все ще залишається високим через наявність значної кількості учасників.

Ці коливання кількості компаній можуть мати важливе значення для оцінки рівня конкуренції. У періоди, коли кількість компаній збільшується, конкуренція на ринку зростає, що призводить до зниження цін та більшої уваги до якості продукції та сервісу. З іншого боку, скорочення кількості компаній, особливо різке, може свідчити про несприятливі умови для ведення бізнесу, що, в свою чергу, може знижувати рівень конкуренції, але також може сприяти збереженню залишкових гравців на ринку.

На рис. 2.3. пропонується навести загальні обсяги реалізації продукції та визначити як війна та рівень конкуренції на них вплинули.

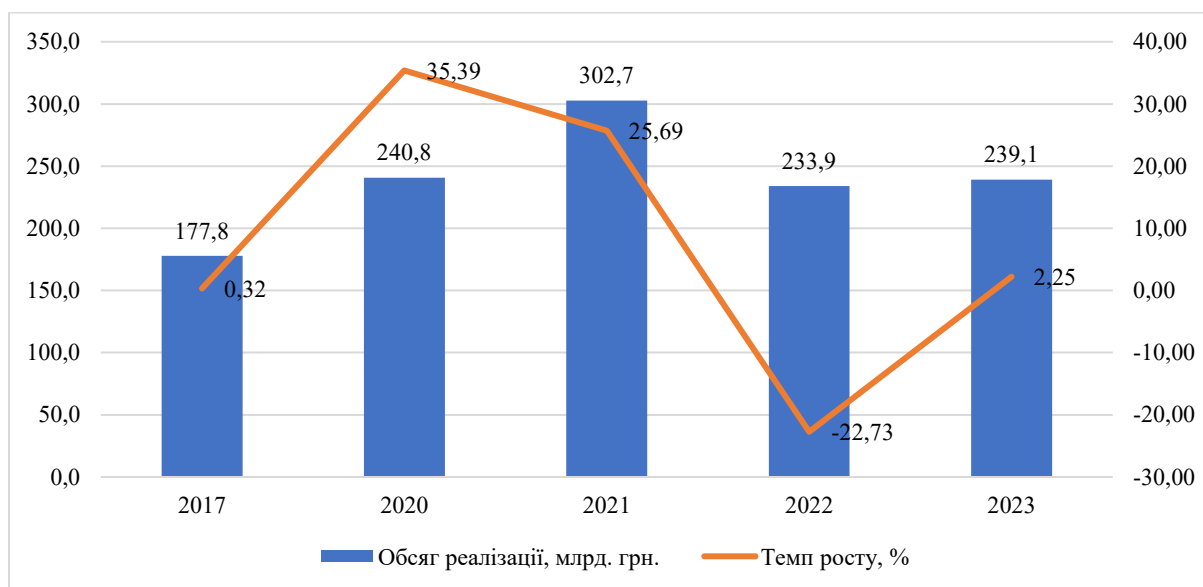


Рисунок 2.3 - Динаміка обсягів реалізації компаній за КВЕД 10.41 в Україні за період 2017-2023рр, млрд. грн.

Складено на основі джерела: [34]

Аналіз обсягів реалізації олії та тваринних кислот за останні роки показує цікаву картину зростання та спаду, зокрема у 2020-2022 роках. В 2017 році обсяг реалізації становив 177,8 млрд. грн., а темп росту був дуже низьким – лише 0,32%. Цей показник свідчить про відсутність значних змін у виробництві або споживанні продукції того часу. Однак з початком пандемії COVID-19 у 2020 році обсяг реалізації різко зріс до 240,8 млрд. грн. з темпом росту 35,39%, що можна пояснити підвищеним попитом на олію на світовому ринку та в Україні зокрема.

У 2021 році обсяг реалізації продовжив зростати до 302,7 млрд. грн. з темпом росту 25,69%, проте в 2022 році, коли війна в Україні почала мати серйозний вплив на економічну ситуацію, обсяг реалізації значно знизився до 233,9 млрд. грн., що стало результатом падіння на 22,73%. Цей спад був викликаний не тільки зменшенням попиту через економічні труднощі, а й серйозними проблемами у логістичних ланцюгах, порушенням виробничих процесів та загальним занепадом економіки під впливом війни.

У 2023 році обсяг реалізації дещо відновився, досягнувши 239,1 млрд. грн., з помірним темпом росту в 2,25%, що свідчить про часткову адаптацію підприємств до нових умов, хоча економіка все ще перебуває в стані відновлення після сильних ударів, спричинених війною. Зростання конкуренції, особливо в умовах війни, значною мірою залежало від здатності підприємств швидко адаптуватися, налагоджувати альтернативні постачання та вдосконалювати свою діяльність, щоб зберегти частку на ринку.

Наступним пропонується дослідити динаміку чистого прибутку підприємств від продажу олії та тваринних кислот (рис. 2.4).

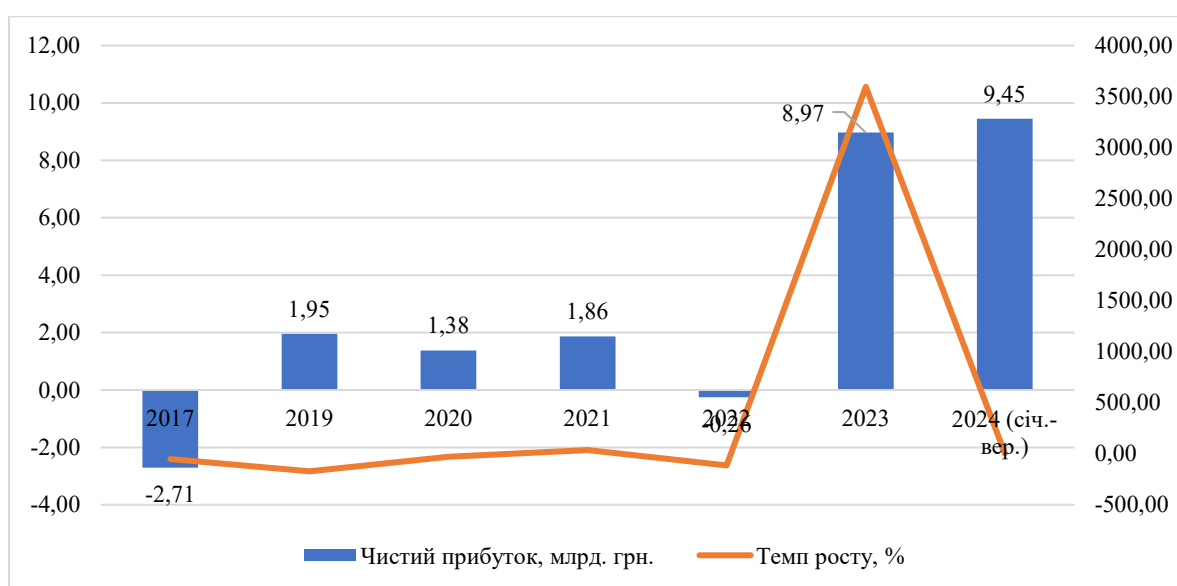


Рисунок 2.4 - Динаміка чистого прибутку компаній за КВЕД 10.41 в Україні за період 2017-2023рр, млрд. грн.

Складено на основі джерела: [34]

Динаміка чистого прибутку підприємств, що займаються виробництвом олії та тваринних кислот, відображає суттєві зміни в економічній ситуації на ринку протягом останніх років. У 2017 році підприємства зазнали значних втрат, чистий прибуток становив -2,71 млрд. грн., що супроводжувалося падінням на 51,04%. У 2020 році, коли пандемія COVID-19 почала впливати на економіку, чистий прибуток знову знизився до 1,38 млрд. грн., хоча зменшення на 29,42% не було таким різким, як у попередні роки.

В 2022 році, під впливом війни, чистий прибуток знову став від'ємним і складав -0,26 млрд. грн., що є падінням на 113,77%, що є прямим наслідком економічної кризи, яка виникла внаслідок війни, порушила виробничі ланцюги, зменшила внутрішній попит і знизила конкурентоспроможність підприємств, змусивши їх скорочувати виробництво та призупиняти багато бізнес-процесів.

Однак у 2023 році спостерігався неймовірний ріст чистого прибутку до 8,97 млрд. грн. з темпом росту 3595,92%. Це явний показник того, що після кризового періоду підприємства змогли знайти нові можливості для стабільної роботи, адаптувавшись до умов війни та змінюючи свою стратегію.

До 2024 року, з січня по вересень, чистий прибуток зріс до 9,45 млрд. грн., що супроводжується зростанням на 5,38%, що свідчить про поступове і стабільне відновлення підприємств, яке вказує на їх здатність зберігати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах, забезпечуючи стабільність фінансових показників.

Війна та зовнішні економічні фактори мали значний вплив на прибутковість підприємств, однак здатність адаптуватися до нових реалій, знаходити нові шляхи для стабільної діяльності дозволила їм відновитися і навіть показати сильний фінансовий результат у 2023 та 2024 роках. Це свідчить про те, що в умовах високої конкуренції підприємства повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни на ринку, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Для більш повного аналізу середовища функціонування ТОВ «Соната-Оіл» доцільно аналіз зовнішнього середовища доповнити аналізом конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера у розрізі споживачів, товарів-замінників, постачальників та існуючих й потенційних конкурентів (табл. 2.5).

На основі аналізу середовища ТОВ «Соната-Оіл» видно, що компанія стикається з високою конкуренцією на ринку олії та тваринних жирів, що значно ускладнює утримання та розширення ринкової частки. Конкуренція між місцевими та національними виробниками, а також боротьба за споживача через

ціну і якість, вимагає від підприємства постійних інновацій і адаптації до змін у попиті.

Таблиця 2.5

Аналіз середовища ТОВ «Соната-Оіл» за моделлю 5 сил М. Портера

Сила	Фактори впливу	Рівень впливу
Конкуренція у галузі	Висока кількість виробників олії та тваринних жирів, конкуренція між місцевими та національними компаніями, боротьба за споживача через ціну, якість і унікальність продукції	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Високі бар'єри входу через значні капіталовкладення у виробничі потужності, необхідність дотримання санітарних норм і сертифікації, складнощі з налагодженням постачання сировини	Середній
Сила постачальників	Залежність від постачальників сировини (олії, жирів), вплив інфляції та валютних коливань на вартість сировини, обмежена кількість великих постачальників, що зменшує можливості для переговорів щодо цін	Високий
Сила покупців	Висока еластичність попиту, можливість споживачів обирати між різними виробниками, важливість ціни та якості, зростаючий інтерес до здорового харчування, вплив зниження купівельної спроможності населення	Високий
Загроза товарів-замінників	Збільшення попиту на альтернативні продукти, такі як безглютенові вироби, дієтичні продукти, які можуть частково витіснити традиційну олію та жири	Середній

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Загроза появи нових конкурентів є середньою, оскільки хоча ринок має високі бар'єри входу через значні капіталовкладення і необхідність дотримання строгих стандартів, міні-підприємства можуть зайти в сегмент з мінімальними інвестиціями. Це може сприяти розвитку конкуренції в певних нішах, однак

великі підприємства, такі як ТОВ «Соната-Оіл», мають значну перевагу через виробничі потужності та доступ до ресурсів.

Таким чином, висока конкуренція, залежність від постачальників і вибір споживачів вимагають від ТОВ «Соната-Оіл» постійної адаптації та стратегічного планування для збереження та посилення своєї позиції на ринку.

В табл. 2.6 наведено характеристику прямих конкурентів ТОВ «Соната-Оіл».

Таблиця 2.6

Характеристика прямих конкурентів ТОВ «Соната-Оіл»

Назва компанії	Основна діяльність	Основні продукти	Конкурентні переваги ТОВ «Соната-Оіл»
«Смаколія»	Виробництво та продаж соняшникової олії	Нерафінована, рафінована олія, олія для фритюру	Висока якість стандартного продукту, стабільні поставки
«Organic Oils»	Органічна нерафінована олія методом холодного пресу	Нішеві, корисні олії	Масове виробництво, більш доступна ціна, орієнтація на ширший ринок
ПП «Оліяр»	Один із найбільших виробників ріпакової олії	Ріпакова олія	Гнучкість у виборі сировини, менша залежність від монокультури
ПрАТ «Вінницький ОЖК»	Переробка олійних культур, виробництво жирів	Соняшникова, ріпакова олії, маргарин	Менші обсяги – менші витрати на зберігання, індивідуальний підхід

У результаті аналізу основних конкурентів ТОВ «Соната-Оіл» можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, де кожен учасник ринку має свої унікальні характеристики та стратегічні переваги. Серед конкурентів є як великі виробники, що займають значну частку ринку, так і нішеві компанії, орієнтовані на органічну або елітну продукцію, що свідчить про різноплановість запитів споживачів і необхідність гнучкої реакції на зміни попиту.

Далі здійснимо аналіз середовища ТОВ «Соната-Оіл» через оцінку ключових конкурентних характеристик цієї компанії на які може вплинути HR-менеджмент та її основних конкурентів.

Таблиця 2.7

Назва компанії	Кількість працівників	Середня ЗП/місяць, грн	Чистий дохід, тис. грн	Середньоріч на продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.
ТОВ «Соната - ОІЛ»	28	18000	63 104	2 253,71
ТОВ« ВП „СМАКОЛІЯ“ »	16	21000	234 751 ,6	14 671,98
ПП «Оліяр»	628	21000	9 341 513	14 875,02
ПрАТ «Вінницький ОЖК»	691	19000	759 509	1 099,14

У таблиці 2.7 наведені дані по середній заробітній платі, які допоможуть зрозуміти рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку кадрів, кількість працівників, що демонструє виробничі потужності підприємства, рівень його забезпеченості та менеджменту персоналу, а також наведені данні чистого доходу за 2024 рік, які демонструють масштаб підприємства.

Використовуючи дані в таблиці було застосовано формулу:
Середньорічна продуктивність праці = чистий дохід/кількість працівників

Ця формула допомагає зрозуміти рівень виробничої навантаженості на працівника і те як підприємство використовує свій штат.

В таблиці 2.7 наведені підприємства різного масштабу, та значення для споживачів, для наглядної демонстрації оптимального рівня продуктивності працівників. Для прикладу підприємства ПП «Оліяр» та ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять у число лідерів галузі, але при цьому рівень продуктивності на праці на цих двох підприємствах за приблизно однакової кількості працівників різне, що відображається і на чистому доході. Як бачимо рівень продуктивності на підприємстві ПП «Оліяр» в декілька разів більший від конкурента. При цьому розглядаючи підприємство ТОВ «ВП Смаколія», яке не має такого великого штату працівників як попередні підприємства, показує схожі значення продуктивності як і ПП «Оліяр». ТОВ «Соната - ОІЛ» демонструє набагато нижчі показники продуктивності, при цьому оперуючи більшим штатом ніж ТОВ «ВП Смаколія», що може вказувати на неправильне розподілення ресурсів, завдань та цілей для кожного робітника компанії.

Попри це хочу зауважити що HR – менеджмент не здатен самостійно забезпечити високі показники продуктивності та підвищити чистий дохід, адже ці значення також залежать від технічної оснащеності підприємства, рівня попиту на продукцію та її якості, ступеня зв'язків з постачальниками та споживачами. Але як цілісний компонент комплексу, якісна система HR-менеджменту здатна підвищити рівень зацікавленості та продуктивності працівників.

2.3 Діагностика системи HR менеджменту на ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»

Діагностика системи HR-менеджменту на ТОВ «Соната-ОіЛ» є важливим етапом оцінки ефективності HR менеджменту та визначення напрямків його удосконалення. Система управління людськими ресурсами на підприємстві включає набір ключових процесів, серед яких підбір і адаптація персоналу, мотивація та система оплати праці, професійний розвиток працівників, оцінювання ефективності роботи та корпоративна культура.

Перш ніж провести дослідження системи HR-менеджменту ТОВ «Соната-Оіл» пропонується детальніше дослідити персонал компанії та визначити його стан та забезпеченість компанії кадрами. В табл. 2.7 показано показники руху кадрів ТОВ «Соната-Оіл» за останні три роки.

У період з 2022 по 2024 рік середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Соната-Оіл» значно зросла, збільшившись на 18 осіб, що становить 280% від рівня 2022 року. Це свідчить про активне розширення штату. Число звільнених із роботи коливалося, досягнувши максимуму у 2023 році (3 особи), а у 2024 році знизилося до 2 осіб. При цьому число працівників, які звільнилися за власним бажанням, також змінилося аналогічним чином. Важливо відзначити, що звільнень через скорочення штату не відбувалося протягом усього аналізованого періоду.

Таблиця 2.7

Динаміка руху кадрів ТОВ «Соната-Оіл» в 2023-2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	10	12	28
Число звільнених із роботи, чол.	1	3	2
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	1	3	2
і з причини скорочення штату, чол.	0	0	0
Число прийнятих працювати, чол.	3	4	16
Число постійно працюючих, чол	10	11	27
Коефіцієнт сталості	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт плинності, %	10,00	27,27	7,41

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Кількість працевлаштованих працівників суттєво зросла, у 2024 році вона становила 16 осіб, що на 13 більше, ніж у 2022 році, і приріст склав 533,33%. Це свідчить про активну кадрову політику підприємства. Кількість постійно працюючих співробітників зросла майже у 2,7 раза, що вказує на стабільність персоналу ТОВ «Соната-Оіл».

Коефіцієнт сталості залишався незмінним на рівні 1,00, що демонструє високу стабільність основного персоналу. Водночас коефіцієнт плинності кадрів зменшився у 2024 році до 7,41% після підвищення у 2023 році до 27,27%, що є позитивною динамікою. Коефіцієнт обороту прийому зріс на 190,48%, що вказує на активне залучення нових працівників.

Загалом ТОВ «Соната-Оіл» демонструє позитивну кадрову динаміку із значним збільшенням кількості працівників, високою стабільністю основного персоналу та зменшенням рівня плинності кадрів.

Після проведеного дослідження персоналу ТОВ «Соната-Оіл» можна визначити загальні тенденції в русі та динаміці працівників, детальніше представлені на рис. 2.7.

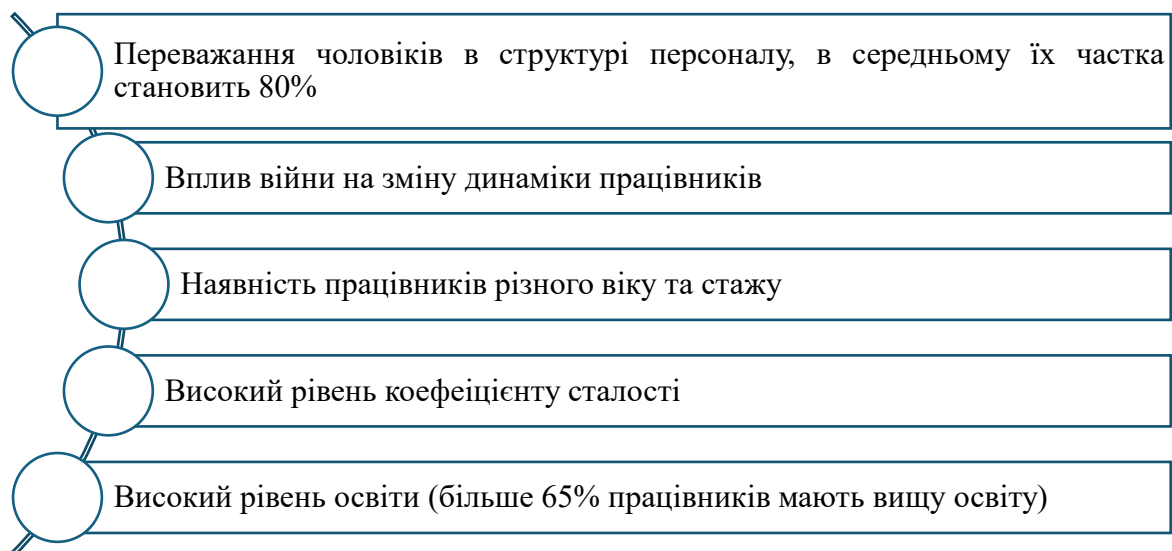


Рисунок 2.7 – Опис основних тенденцій в русі та динаміці персоналу ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Отож, дані тенденції мають вплив на формування системи управління в компанії та на рівень впровадження інновацій, що є предметом подальшого дослідження. Структура основних елементів, що формують систему HR-менеджменту у ТОВ «Соната-Оіл», показана на рис. 2.8.

Таким чином, всі елементи HR-менеджменту в компанії взаємопов'язані та створюють єдину систему, орієнтовану на досягнення результатів. Впровадження і вдосконалення кожного з цих елементів дозволяє підвищити ефективність праці, збільшити залучення працівників та створити сприятливі умови для їх професійного розвитку, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний результат діяльності підприємства.



Рисунок 2.8 – Структура основних елементів системи HR-менеджменту ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Система управління кадрами в компанії ТОВ «Соната-Оіл» проходить три етапи розвитку, що зображено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Стадії управління кадрами в ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Аналіз роботи компанії, зокрема в частині HR-менеджменту, показав недоліки у використанні технологій і автоматизації. Хоча для кадрового адміністрування вже застосовуються програмні рішення, інші бізнес-процеси, як найм, навчання і оцінка, все ще виконуються вручну або через Excel. Це вимагає впровадження більш ефективних технологій автоматизації, що дозволить підвищити продуктивність і оптимізувати роботу.

Основні інструменти HR-менеджменту ТОВ «Соната-Оіл» представлені на рис. 2.10.

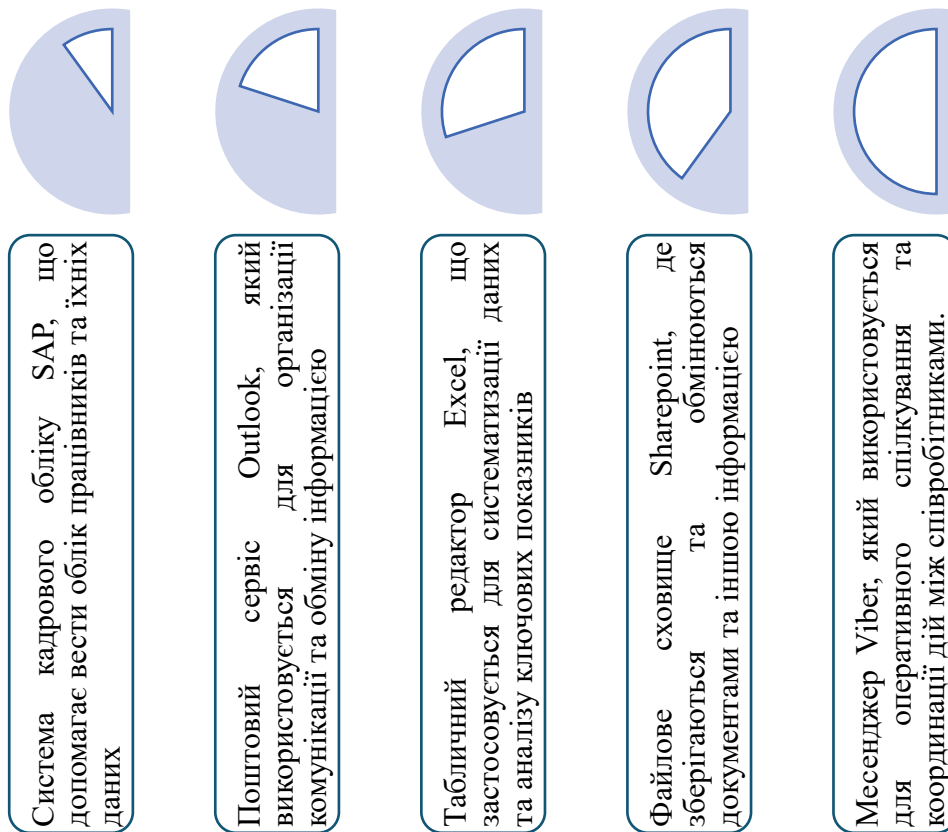


Рисунок 2.10– Перелік інструментів HR-менеджменту в ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Керівництво компанії активно працює над підвищенням ефективності праці співробітників, сприяє різноманітним формам роботи, надаючи можливості працівникам набувати новий досвід, підтримувати їх мотивацію та зацікавленість, а також розвивати знання в суміжних сферах, таких як маркетинг, що дозволяє успішно вирішувати питання із заповненням вакансій.

Керівник ТОВ «Соната-Оіл» застосовує демократичний стиль управління, де він визначає цілі, але співробітники самостійно вирішують, як досягти цих цілей. Завдання розподіляються з урахуванням індивідуальних здібностей і компетенцій працівників. Керівник демонструє високу довіру до своїх співробітників.

Для стимулювання працівників компанія використовує як економічні, так і неекономічні стимулюючі заходи, що відображено на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Перелік економічних і неекономічних стимулів в HR менеджменті ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Ефективність системи HR-менеджменту безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Адже саме працівники складають основу компанії, і їх ефективність визначає успіх її діяльності. Тому для ТОВ «Соната-Оіл» надзвичайно важливо впроваджувати інноваційні технології в HR менеджменті і створювати комфортні умови праці, що відображено на блок-схемі впливу системи HR-менеджменту на показники конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Блок-схема впливу системи HR-менеджменту на показники конкурентоспроможності ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Для оцінки ефективності системи HR-менеджменту пропонується оцінити продуктивність праці за допомогою факторного аналізу, що дозволить визначити ключові фактори, які впливають на зміну продуктивності працівників ТОВ «Соната-Оіл» за період з 2022 по 2024 рік. Аналіз передбачає розгляд таких показників, як чисельність працівників, відпрацьований час, виробництво послуг та середньорічний виробіток на одного працівника. Дані для такого аналізу представлені в таблиці 2.8.

Отже, аналізуючи табл. 2.8, видно, що продуктивність праці на ТОВ «Соната-Оіл» за аналізований період показала позитивну динаміку в частині загального зростання обсягу реалізованої продукції та залучення нових працівників, проте ефективність використання трудових ресурсів потребує покращення. Середньорічна чисельність працівників зросла з 10 у 2022 році до 28 у 2024 році, що є суттєвим приростом. Аналогічно, кількість робітників збільшилася з 7 до 24 осіб. Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу також зросла, що свідчить про посилення виробничої складової.

Таблиця 2.8

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Соната-Оіл» у 2022-2024 роках

Показник	Період		
	2022	2023	2024
Середньорічна чисельність, осіб	10	12	28
У тому числі робітників	7	10	24
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників	70,00	83,33	85,71
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	256	257	260
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8
Відпрацьовано годин усіма працівниками	80	96	224
Обсяг проданої продукції тис. грн.	19 892	32 939	63 104
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1989,20	2744,92	2253,71
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	2841,71	3293,90	2629,33

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Кількість відпрацьованих днів одним працівником зросла незначно – на 4 дні за два роки, а середня тривалість робочого дня залишилася стабільною (8 годин). Однак загальна кількість відпрацьованих годин усіма працівниками суттєво збільшилася – з 80 тис. у 2022 році до 224 тис. у 2024 році, що свідчить про значне розширення виробничих потужностей ТОВ «Соната-Оіл».

Обсяг реалізованої продукції зріс більш ніж у три рази, що є позитивним сигналом для підприємства, але водночас середньорічний виробіток одного працівника зріс у 2023 році, але у 2024 році знизився порівняно з попереднім

роком. Схожа тенденція спостерігається і щодо виробітку одного робітника, що може свідчити про недостатню продуктивність нових співробітників або потребу в додатковій оптимізації виробничих процесів у ТОВ «Соната-Оіл».

Оцінюючи ефективність HR-менеджменту ТОВ «Соната-Оіл», можна відзначити, що залучення значної кількості працівників дозволило збільшити обсяги виробництва, проте середня продуктивність праці знизилася. Це може вказувати на потребу в підвищенні кваліфікації працівників, впровадженні мотиваційних заходів та впровадження інформаційних технологій в управління, що дозволить покращити загальну продуктивність працівників компанії та підвищити рівень ТОВ «Соната-Оіл» конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було проведено дослідження системи HR-менеджменту ТОВ «Соната-Оіл».

Отже, ТОВ «Соната-Оіл» спеціалізується на виробництві та переробці олійних культур, зокрема соняшнику. Основним напрямом діяльності компанії є виготовлення нерафінованої соняшникової олії, а також супутніх продуктів, таких як соняшникова макуха. Останнім часом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що виражається у зростанні доходів та активних інвестиціях. Однак воно також стикається з певними труднощами, зокрема збільшенням витрат, зниженням ефективності використання основних засобів та рентабельності. Для стабільного фінансового розвитку необхідно зосередитися на оптимізації витрат, покращенні HR менеджменту та підвищенні рівня конкурентоспроможності.

Досліджено, що конкурентоспроможність ТОВ «Соната-Оіл» залишається на високому рівні завдяки стабільним фінансовим показникам, ефективній організації виробничих процесів та стійкій репутації на ринку. Для подальшого зміцнення позицій підприємству варто розширювати свою присутність на нових ринках, вдосконалювати систему збуту та підвищувати

професійний рівень працівників. Це сприятиме не лише утриманню поточних позицій, а й покращенню загальних результатів діяльності та посиленню статусу компанії серед галузевих лідерів.

Щодо ефективності HR-менеджменту, визначено, що залучення значної кількості нових співробітників позитивно вплинуло на збільшення обсягів виробництва, проте водночас середня продуктивність праці знизилася. Це свідчить про необхідність підвищення кваліфікації персоналу, впровадження мотиваційних програм та застосування сучасних інформаційних технологій у процесах управління. Такі кроки дозволять підвищити загальну продуктивність працівників, покращити ефективність роботи підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»

3.1 Проєкт удосконалення системи HR менеджменту ТОВ «СОНАТА-ОІЛ»

Як було досліджено в попередньому розділі в ТОВ «Соната-Оіл» значно зросла кількість працівників, що пов'язано із зростання виробничих потужностей, проте їхня загальна продуктивність зменшилась, що свідчить про неефективне використання персоналу. Саме для того, щоб покращити продуктивність працівників та в цілому системи менеджменту компанії слід впровадити інноваційні технології та розробити програму навчання працівників, що дозволить підвищити їхню кваліфікацію. Отже, пропонується вдосконалювати систему HR менеджменту ТОВ «Соната-Оіл» шляхом впровадження інноваційних рішень та сучасних технологій, зокрема використання зручних та сучасних платформ які б могли допомогти та пришвидшити роботу HR- відділу. Після дослідження ринку, прийняття до уваги можливостей досліджуваної компанії, було прийняте рішення щодо використання цифрової платформи HiBob. Ця платформа здобула значну популярність та включає інструменти на базі ChatGPT, а також спеціалізоване програмне забезпечення, яке здатне забезпечити швидку та безперебійну роботу менеджера з персоналу, значно скоротити його час на обробку та аналіз різних даних чи документів, та ефективніше поратись з виконанням рутинних задач.

На рисунку 3.3 показано структуру витрат на використання HiBob залежно від кількості працівників - станом на листопад 2024 року

Показник	Розрахунок	Сума
Щомісячна абонплата	28 працівників $\times$ \$ 7	\$ 196
Річна абонплата	\$ 196 $\times$ 12	\$ 2 352
У гривнях (1 \$ $\approx$ 41,56 ₴)	2 352 $\times$ 41,56	$\approx$ 97 700 ₴
Implementation fee ($\approx$ 15 %)	0,15 $\times$ 97 700 ₴	$\approx$ 14 700 ₴
Перший рік “під ключ”	97 700 ₴ + 14 700 ₴	$\approx$ 112 400 ₴
Кожен наступний рік	лише абонплата	$\approx$ 97 700 ₴

Рис. 3.3. Структуру витрат на використання HiBob залежно від кількості працівників

Складено на основі джерела: [36]

Таким чином, для ТОВ «Соната-Оіл» річна вартість користування платформою складе близько 112 400 грн. в перший рік користування та 97 700 грн. кожен наступний (за умови сталої кількості працівників). Дані витрати є помірними та цілком прийнятними для компанії, оскільки в майбутньому інвестиції в систему окупляться та забезпечать результати, що перевищать затрачені ресурси на її впровадження.

У межах ініціативи із впровадження HiBob планується активувати такі функціональні модулі:

- Onboarding - для автоматизації процесу введення нових співробітників ТОВ «Соната-Оіл» у посаду, ознайомлення з політиками компанії та структурування процесу адаптації;
- Performance Management – для оцінки результативності працівників на основі заданих KPI для кожного працівника індивідуально, відповідно до його

професії;

- Time & Attendance – для обліку робочого часу працівників ТОВ «Соната-Оіл», їхніх відпусток та прогулів із врахуванням законодавства України;
- People Analytics – для збору та аналізу HR-метрик у реальному часі (тобто аналіз плинності кадрів ТОВ «Соната-Оіл», ефективності відділів, тощо).

Наступним пропонується визначити основні роботи, які буде покладено на HiBob в HR менеджменті ТОВ «Соната-Оіл» (рис. 3.4).

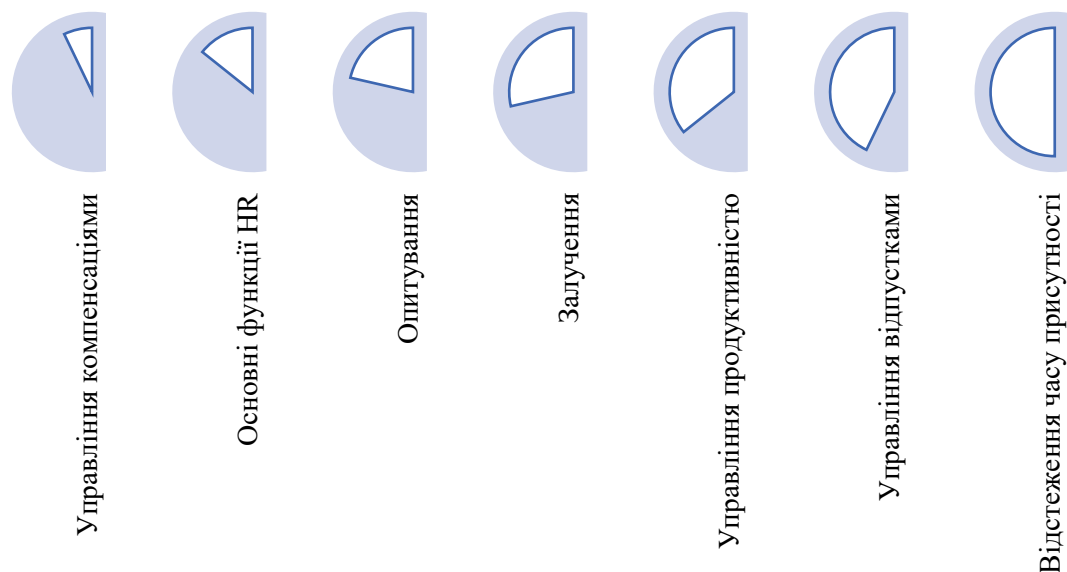


Рис. 3.4. Перелік робіт HiBob в системі HR менеджменту ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Отже, доцільно більш детально розглянути основні можливості платформи HiBob у сфері HR-менеджменту та визначити ключові переваги, які отримає ТОВ «Соната-Оіл» у разі її впровадження.

Крім того, передбачається інтеграція HiBob з чинною ERP-системою компанії через API до SAP, що дозволить обмінюватися кадровими та фінансовими даними без дублювання операцій, а також підвищить точність обліку та звітності. Такий підхід дозволить зняти адміністративне навантаження

з HR-відділу та бухгалтерії, усунути рутинні помилки та підвищити прозорість процесів.

Пропонована система дає змогу ефективно відстежувати основні показники діяльності персоналу - чисельність, динаміку зростання, рівень відсутності на роботі та показники утримання працівників. Завдяки інтеграції зі штучним інтелектом, HiBob автоматизує процеси обробки відпусток та адаптації нових працівників, що включає введення в посаду, ознайомлення з колективом і структурою компанії відбувається без залучення HR-менеджера, що дозволяє суттєво заощадити час.

HiBob також сприяє розвитку талантів та кар'єрного зростання, точно визначаючи найрезультативніших працівників на основі аналітики їхньої роботи. Для ТОВ «Соната-Оіл» буде доступна можливість проведення регулярних опитувань працівників з метою оцінки їхнього емоційного стану та мотивації, а також інструменти для обліку робочого часу і управління відпустками відповідно до чинного законодавства тієї країни, де функціонує компанія.

Враховуючи всі переваги HiBob, додатково пропонується інтегрувати з цією платформою спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизованого підбору персоналу. Йдеться про створення чат-бота, який здійснюватиме пошук кандидатів, аналіз резюме, представлених на українських платформах з працевлаштування, а також публікуватиме відповідні вакансії.

Далі пропонується розглянути ідею організації навчання для нових співробітників компанії а також ре-організацію загальної структури менеджменту персоналу. Передбачається залучення до цього процесу HR - менеджера , а також досвідчених працівників, які добре обізнані з внутрішніми процесами, задачами та структурою компанії. Для новачків буде створена навчальна програма, що включатиме ознайомлення з історією та продукцією ТОВ «Соната-Оіл», а також специфікою діяльності конкретного підрозділу та посадовими обов'язками відповідно до займаної посади. На рисунку 3.5 представлено програму навчання нових співробітників, яка триватиме протягом

двох тижнів і проходитиме одночасно з адаптацією працівника на новому робочому місці.

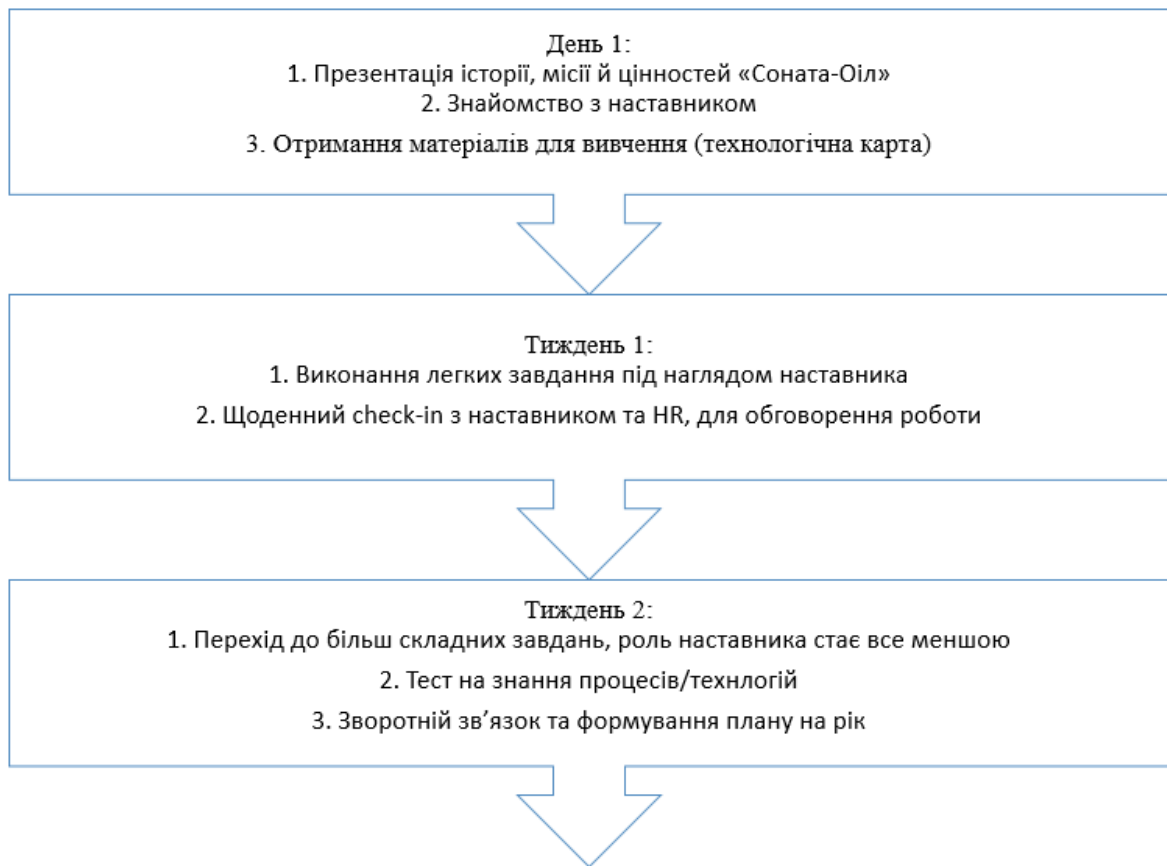


Рис. 3.5. Графік програми навчання нових працівників ТОВ «Соната-Оіл»
Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Таким чином, запропонована навчальна програма є доцільною та ефективною, адже надає новому працівникові два тижні для оцінки власної зацікавленості та відповідності посаді, а керівництву компанії - можливість проаналізувати його мотивацію та результати. Дана програма дозволить уникнути зайвих витрат у випадку, якщо співробітник виявиться незацікавленим у роботі чи недостатньо підготовленим. Замість витратити ресурси на повну інтеграцію непридатного кандидата, доцільніше реалізувати короткострокову навчальну програму, яка дасть змогу оцінити потенціал працівника ще до його остаточного прийняття в колектив.

Наступним пропонується перейти до фінального етапу стратегії інноваційного HR-менеджменту – ре-організація наявної системи.

На сьогоднішній день підприємство проводить слабку кадрову політику, яка б могла забезпечити належний рівень виконання роботи та залученості працівників. В даному пункту я пропоную змінити стратегію та візію поточної HR-системи. До запропонованих заходів покращення я відношу:

1) Впровадження практики наставництва, яку я коротко розглянув у пункті що стосувався навчання новачків на підприємстві. Такий підхід здатен не тільки покращити адаптацію новоприбулих співробітників, але й сприяти розвитку внутрішньої культури та цілісності в середині команди. Ця система буде функціонувати в умовах де найкращі та найдосвідченіші працівники у себе на місцях, які здатні забезпечити конкурентний рівень продуктивності та обізнаності будуть передавати свій досвід та підхід до роботи молодшим спеціалістам, мотивуючи їх до кращих результатів та навчаючи їх правильним методикам з самого початку. Чому ця система буде привабливою для «наставників»? В наступних пунктах я опишу іншу систему поділу працівників на рівні в залежності від їх продуктивності. Де як раз 20% робітників з високим рівнем продуктивності будуть поступово брати на себе більш керуючі обов'язки (старший зміни, начальник цеху, менеджер з контролю якості). Відповідно, до списку завдань таких працівників буде входити наставництво.

2) Система рейтингів працівників. Найдоцільнішою системою оцінювання працівників на підприємстві на мій погляд є система 20-70-10, вперше інтегрована Джеком Велчем на підприємстві General Electric. Така система допомагає якісно виділити 20% «зірок», які зможуть просуватись по кар'єрними сходам швидше та займати керуючі позиції і показувати найкращі результати. 70% - це стабільні працівники які здатні забезпечувати прийнятний

рівень продуктивності та забезпечувати більшість прибутку. І до 10% будуть включені працівники які з тих чи інших причини не можуть виконувати поставлені задачі згідно плану. Таким співробітникам пропонуються сесії з наставниками подібно до тих які будуть отримувати новачки, визначення можливих шляхів покращення їх становища, або якщо сторонам не вдасться дійти консенсусу то такі співробітник зможуть покинути штат.

3) Система оцінювання та KPI, адже якщо ми впроваджуємо рівневу систему то потрібно мати обгрунтовані показник за якими ці рівні можна буде визначити. Я пропоную розробити план виробітку кожного відділу, який буде орієнтований на покращення наявних значень з урахуванням поточних технологічних можливостей підприємства і перспективами їх покращення. Запропонований план буде розбитий стосовно кожного окремого працівника з урахуванням його кваліфікації. Після консультації з виробництвом було розроблено первинний макет KPI для кожного відділу:

Відділ	1-й KPI (обсяг)	2-й KPI (відходи)	3-й KPI (брак)
Пресування насіння	<i>Віджятий сирець, т/зміну</i>	<i>Вихід олії, % до маси насіння</i>	<i>Простій пресів, хв/зміну</i>
Рафінація та дезодорація	<i>Обсяг рафінату, т/зміну</i>	<i>Кислотне число, мгКОН/г</i>	<i>Кількість перезапусків, од.</i>
Розлив і фасування	<i>Бутильована олія, л/зміну</i>	<i>Відхилення $\pm$гр у ПЕТ, % пляшок</i>	<i>ОЕЕ лінії, %*1</i>
Склад і логістика	<i>Відвантаження, т/день</i>	<i>Помилки в документах, шт.</i>	<i>_OTIF_, %*2</i>

Таблиця 3.6. Макет KPI для кожного відділу

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

*1-Overall Equipment Effectiveness = Відхилення від плану × Продуктивність × Якість

*2 - On-Time In-Full = (Кількість вчасно виконаних відвантажень/Загальна кількість

відвантажень) $\times 100\%$

4) Тести для всіх відділів на підприємстві двічі на рік для підтримки кваліфікації штату та виявлення недоліків у онбордингу чи контролі.

5) Індивідуальні плани розвитку для кожного члена команди, які ґрунтуються на системі кваліфікації працівників у тому чи іншому відділі.

6) Щомісячні «комунікаційні зустрічі» - такі зустрічі будуть слугувати платформою та обговорень заслуг кожного відділу, можливих ініціатив та недоліків в роботі. Важливо щоб ці зустрічі сприймалися як реальне і безпечне місце для обговорень таких речей.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

В даному підрозділу пропонується проаналізувати економічну оцінку запропонованих заходів та навести їх вплив на діяльність ТОВ «Соната-Оіл». Для початку пропоную продемонструвати який ефект для досліджуваного підприємства матиме впровадження платформи HiBob.

Тип операції	Було	Стає з HiBob	Економія часу	Річна економія, грн
HR-адмін (відпустки, накази)	4 год/тиж	1 год/тиж	-3 год/тиж	$3 \times 52 \times 116 \approx 18\,100$
Складання Графіків, Планування	8 год/тиж	2 год/тиж	-6 год/тиж	$6 \times 52 \times 116 \approx 36\,200$
HR-звітність	8 год/міс	2 год/тиж	-6 год/міс	$6 \times 12 \times 116 \approx 8\,350$
Атестації (2 рази/рік)	40 год/цикл	-20 год/цикл	-40 год/рік	$20 \times 2 \times 116 \approx 4\,640$
Бухгалтер: звіти + ЗП	12 год/міс	-6 год/міс	-6 год/міс	$6 \times 12 \times 47,6 \approx 3\,430$
Разом	—	—	—	$\approx 72\,700$ грн/рік

Рис. 3.8. Економічний ефект від впровадження HiBob в HR менеджменту ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Також хотів би продемонструвати показник які було розраховано на основі комунікації з менеджером по персоналу та зіставлено з урахуванням майбутнього розширення штату до 58 чоловік (+30 нових співробітників) у зв'язку з розширенням підприємства і побудовою нового цеху:

Стаття витрат на ОДИН найм	Було	Стає з HiBob	Економія
1. Праця HR (12 год → 6 год)	1 392 ₴	696 ₴	696 ₴
2. Праця бухгалтера (3 год → 1 год)	143 ₴	48 ₴	95 ₴
4. Ціна найму (29 → 20 днів)	20 300 ₴	14 000 ₴	6 300 ₴
Разом на 1 найм	21 835 ₴	14 744 ₴	≈ 7 091 ₴/248 185грн на 35 наймів

Рис. 3.9. Економічний ефект від впровадження HiBob в процес рекрутингу ТОВ «Соната-Оіл»

Сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Ці дані наведені для демонстрації того як впровадження платформи HiBob може вплинути на час а у результаті на продуктивність HR-відділу на підприємстві. Зазначені фінансові заощадження показані у прикладі з наймом співробітників покликані на те щоб висвітлити як одна конкретна система здатна вплинути на швидкість та вартість залучення нових кадрів. До прикладу розглянемо ситуацію до впровадження платформи Hi-Bob:

Середня тривалість повного закриття вакансії (разом з адаптацією 2 тиж.) складала 29 днів. Для розрахунку ціни найму у таблиці використовувалась формула: *Ціна найму = Середній чистий прибуток на одного працівника × Кількість днів для закриття вакансії*

Відповідно до наведеної формули, вартість вакансії для ТОВ «Соната - ОІЛ» складала 20 300 грн. В перерахунку на 30 запланованих вакансій ця сума складала б – 609 000 грн. Після впровадження Hi-Bob, HR – менеджер здатен забезпечити швидше закриття вакансій за рахунок вбудованих функцій цієї платформи:

- 1) Оформлення профілю кандидата
- 2) Відслідковування співбесід їх аналіз
- 3) Збір всіх кандидатів за допомогою ATS – модулю
- 4) Шаблони для підписання внутрішньої документації

- 5) Швидший збір потрібних документів від кандидата
- 6) Аналіз часу на закриття вакансії , ціну вакансії, конверсію між етапами та ефективність джерел.

Відповідно згідно статистики використання цієї платформи час закриття однієї вакансії скорочується в середньому на 30%, відповідно у випадку ТОВ «Соната - ОІЛ» це 9 днів економії чи 20 днів на закриття вакансії, що в перерахунку на 30 кандидатів становить 420 000 грн. Відповідно лише на етапі пошуку та онбордингу кандидатів компанія зможе зекономити близько 190 000 грн.

Які зможе інвестувати у нарощування виробництва чи удосконалення наявних технологій.

Розглянемо Таблицю 3.8, яка відображає чисту економію часу для HR – менеджера та бухгалтера. Платформа HI-BoB, яка використовує сучасні аналітичні моделі збору та відстеження даних покликана автоматизувати роботу HR-відділу. Адже платформа сама надає можливості працівниками реєструвати робочий час, планувати відпустки, вихідні та лікарняні, формувати звіти з відвідуваності, формувати аналітику на основі KPI для кожного окремого працівника, формувати шаблони для опитувань, зберігати та формувати шаблони документів та заповнювати їх в електронному вигляді, а також для допомоги відділу бухгалтерії, цю платформу можна підключити через API до бухгалтерської системи 1-C, що автоматизує багато завдань пов'язаних з виплатою заробітної плати чи нарахування бонусів.

Отже за наведеною інформацією в Таблиці 3.8 ми можемо зробити висновок що в середньому HR-менеджер зможе економити до 60 годин на місяць, що в перерахунку на рік може становити близько 600 годин. За умови що один менеджер з персоналу буде працювати 8 годин на день і в середньому 21 добу на місяць, така система здатна заощадити до 3,5 місяців роботи, тобто при

наявності 4 HR-менеджерів на підприємстві, запропонований підхід дозволяє 3 менеджерам повністю поратись з рутинною роботою. А за середньої заробітної плати менеджеру з персоналу на підприємстві, яка складає 16 000 грн., компанія може зекономити $\text{Середня З/П} \times 12 \text{ міс.} = 192\,000 \text{ грн.}$ Звісно я не пропоную скорочувати штат цього відділу, але натомість пропоную збільшити ефективність роботи менеджерів, та збільшити їх залученість до роботи та аналітики кадрів підприємства. Що ідеально вписується у ре-організацію поточної системи HR-менеджменту яку я описав у Розділі 3.1. Де менеджер з персоналу допомагає розробляти ефективний план виробітку та KPI для кожного працівника, аналізує та сортує дані, на базі яких потім проводить консультації з кожним окремим співробітником, для визначення точок зростання та можливих аспектів для окремої уваги. Такі ініціативи складно оцінити у грошовому еквіваленті, адже вони комплексно впливають на «самопочуття» всього колективу. Натомість я пропоную з урахуванням поточних цілей та можливостей компанії розразувати бажаний рівень продуктивності праці на підприємстві, що міг би забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

За планом кількість працівників підприємства має бути збільшен до 58 чоловік, а прогнозований чистий дохід мав би складати близько 200 млн. грн (ці дані були представлені мені у вигляді проєкту зі збільшення підприємства, головним директором компанії). Тобто за тією ж формою яку я використовував у Розділі 2.2 для обчислення конкурентоспроможності підприємства ми можемо розразувати цільову продуктивність праці на підприємстві для досягнення бажаного результату

Середньорічна продуктивність праці = чистий дохід/кількість працівників = $200 \text{ млн. грн.} / 58 \text{ осіб} = 3\,448\,276 \text{ грн./працівника}$

Наведене значення перевищує наявне у 1.5 рази і в цілому є досяжним за умови комплексного підходу з урахуванням рекомендації щодо впровадження мого проєкту.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено, як кадрові процеси впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Соната-Оіл» і що саме необхідно змінити, аби перетворити людський ресурс на стійку перевагу підприємства. Спершу проаналізовано фінансово-виробничі показники та виявлено «вузькі місця»: значну плінність кадрів першого року, надмірний ручний обсяг роботи HR-відділу й затяжний цикл закриття вакансій, що безпосередньо позначається на випуску й продажах продукції. Паралельне порівняння з основними конкурентами підтвердило: ринок олійно-жирових виробів уже розподілений між декількома «важковаговиками» та низкою нішевих брендів, і тому підприємству необхідно підвищувати швидкість і надійність внутрішніх процесів, а не грати лише ціною.

На цій основі розроблено комплексний проєкт удосконалення HR-системи. Він об'єднує хмарну платформу HiBob для автоматизації рекрутингу й табелювання, двотижневий онбординг із наставником, рейтинг 20-60-20 з прозорими KPI та щомісячні комунікаційні зустрічі, покликані перетворити «мовчазні» проблеми на поле спільних рішень. Запропонована модель не потребує капіталоємного обладнання: всі інструменти базуються на уже наявних ресурсах (Google Workspace, мобільні пристрої, електронний підпис) і доповнюються невеликою підпискою на HiBob. Навіть за консервативними оцінками, річні витрати на модернізацію не перевищують однієї відсоткової одиниці від чистого доходу, тоді як економічна віддача — скорочення адміністративних годин, зменшення простоїв вакансій і нижча плінність — забезпечує повну окупність менш ніж за рік і стабільний фінансовий плюс у наступних періодах.

Головне досягнення роботи полягає у переведенні кадрового управління із «реактивної» площини у «проактивну»: кожен співробітник отримує чіткий маршрут професійного зростання, керівник — щоденну аналітику, а власник — прозорі й вимірювані показники ефективності. Запуск проєкту дає підприємству

швидкий організаційний ефект і створює фундамент для подальшого впровадження цифрових практик, без яких утримати позиції у все більш конкурентному сегменті буде неможливо. Таким чином, запропоноване удосконалення HR-системи є логічним і економічно доцільним кроком у стратегії довгострокового розвитку ТОВ «Соната-Оіл».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук В.І. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2013. 276с.
2. Пунгін І. В., Пунгіна В. С. Систематизація показників оцінки конкурентоспроможності та ефективності на підставі цільового підходу. *Сучасна конкуренція*. 2010. № 1.
3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.
4. Бочко О., Кожушко П. Конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. – 2023.
5. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності: еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020
6. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с
7. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Економічна теорія: навчальний посібник. Мацелюх Н. П., Максименко І. А., Теліщук М. М. та ін. - Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 270 с.
9. Богацька Н.М., Вітковська А.С., Крупська В.А. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *ЛОГОΣ*. ОНЛАЙН. 2020. №15. С. 1- 5. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6088> (дата звернення 09.03.2025)
10. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств в Україні. *ІнтелектXXI*. 2017. No 1. С. 66-71.

11. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. (дата звернення 09.03.2025)
12. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». *Економічні науки*. 2023. № 2. С. 50–54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>. (дата звернення 10.03.2025)
13. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>. (дата звернення 10.03.2025)
14. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank*. 2022. № 86(1). С. 9–32. <https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022>. (дата звернення 10.03.2025)
15. Водянка Л.Д., Сибирка Л.А., Антохова І.М. Брендинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Випуск № 6 (67). С. 76-80
16. Балахніна А.О., Грінченко Р.В. Формування стратегії конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах. Матеріали конференції. Житомирський державний технологічний університет, 2019.
17. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник*. Економіка. 2015 №11. с.267-273.
18. Тульчинський Р. В. Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практикатадосвід*. 2021. Вип. 6. С. 5-9.

19. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Випуск №68. С. 181-192.
20. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
21. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. «Вдосконалення системи HR менеджменту як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства» . *Modern Economics*. 2019. №14.
22. Зелінська О. І., Андрусів У. Я. «Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
23. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. «Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу забезпечення конкурентоспроможності підприємства». *Молодий вчений*. 2019. №5.
24. Геращенко І. М. «Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства». *Вісник ХНЕУ*. 2020. №3.
25. Петренко О. В. Ефективність діяльності HR-менеджерів: монографія. Харків: Вид-во Харківського національного університету, 2023. – 350 с.
26. Мажар М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та управління*. 2019. №1.
27. Яремченко Л. М. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персонал як її ключовий фактор. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
28. Плахотнік О. В., Смирнов І. В. Управління людськими ресурсами. Дніпро: Вид-во Дніпровського університету, 2020. 390 с.
29. Козак С. І. Стратегічне HR менеджменту . Львів: Видавничий дім «Галицькі контракти», 2022. 280 с.

30. Forbes List of Top 10 World's Best Employers In 2024. (2024) URL: <https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/list-of-best-employers-in-the-world-1706703544-1> (дата звернення 12.03.2025)
31. Державна служба статистики України. (2023). *Олійно-жирова промисловість України: аналітичний огляд.* (2025) URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.03.2025)
32. ТОВ «СОНАТА-ОІЛ». (2023). *Інформація про підприємство.* (2025) URL: <https://clarity-project.info/edr/36774939> (дата звернення 22.03.2025)
33. ТОВ «СОНАТА-ОІЛ». (2023). *Фінансова звітність підприємства.* (2025) URL: <https://clarity-project.info/edr/36774939/yearly-finances> (дата звернення 22.03.2025)
34. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств (2025) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 24.03.2025)
35. Justin McGill (2024) AI Replacing Jobs Statistics URL: <https://contentdetector.ai/articles/ai-replacing-jobs-statistics/> (дата звернення 08.04.2025)
36. Best Recruiting and HR Chatbots (2024) URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots#best-list> (дата звернення 08.04.2025)
37. Maximum working hours per day as per Factories Act. URL: <http://www.citehr.com/303164-maximum-working-hours-per-day-per-factories.html> (дата звернення 10.04.2025)
38. Abi Tyas Tunggal (2023) 110 Companies That Have Adopted the 4-day Workweek in 2023, URL: <https://himalayas.app/advice/companies-with-4-day-workweeks> (дата звернення 10.04.2025)
39. WHAT! 4 Days Work Weeks? 23 Companies You Must Apply For Job Now <https://www.barraiser.com/blogs/companies-with-4-day-work-weeks> (дата звернення 10.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОНАТА-ОІЛ"
ЧЕРКАСЬКА ОБЛ., ЧЕРКАСЬКИЙ Р-Н, С. МИХАЙЛІВКА, МИХАЙЛІВСЬКА ТГ,
ВУЛ. ЧЕРНЯХОВСЬКОГО, БУД. 84-А
(ТОВ "СОНАТА-ОІЛ")
Код за ЄДРПОУ: [36774939](#)

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA71080250010059607
Кількість працівників	28

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	375.40	759.10
первісна вартість	1011	552.60	975.70
знос	1012	177.20	216.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	375.40	759.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 775.20	2 187.40
у тому числі готова продукція	1103	1 888.00	1 013.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	1 423.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 248.10	7 074.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	7 023.30	10 685.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 398.70	11 444.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 753.50	8 615.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 753.50	9 615.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	629.10
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	645.20	1 200.00
Усього за розділом III	1695	645.20	1 829.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	7 398.70	11 444.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 103.50	32 932.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59 613.60	28 676.40
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180		0.00
Інші доходи	2240		6.40
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63 103.50	32 939.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	59 613.60	28 676.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 489.90	4 262.60
Податок на прибуток	2300	628.20	767.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 861.70	3 495.30

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОНАТА-ОІЛ"
ЧЕРКАСЬКА ОБЛ., ЧЕРКАСЬКИЙ Р-Н, С. МИХАЙЛІВКА, МИХАЙЛІВСЬКА ТГ,
ВУЛ. ЧЕРНЯХОВСЬКОГО, БУД. 84-А
(ТОВ "СОНАТА-ОІЛ")

Код за ЄДРПОУ: [36774939](#)

Дата звіту	19.03.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA71080250010059607
Кількість працівників	12

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	513.60	375.40
первісна вартість	1011	552.60	552.60
знос	1012	39.00	177.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	513.60	375.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 316.50	2 775.20
у тому числі готова продукція	1103	992.90	1 888.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	428.10	4 248.10
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	2 744.60	7 023.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 258.20	7 398.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 258.20	5 753.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 258.20	6 753.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	645.20
Усього за розділом III	1695	0.00	645.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	3 258.20	7 398.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 932.60	19 891.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 676.40	19 115.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180		0.00
Інші доходи	2240	6.40	0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 939.00	19 891.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	28 676.40	19 115.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 262.60	776.70
Податок на прибуток	2300	767.30	139.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 495.30	636.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.