

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження КРІ (на матеріалах ТОВ «ДІАДЕМА Д»)»

«Improving the enterprise personnel management system through the implementation of KPI (on the materials of LLC «DIADEMA D»)»

Виконала: здобувачка другого
(магістерського)

рівня вищої освіти _____ групи 6МНба
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»

_____ Коннова Д.С. _____

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Кокорєва О.В.

(прізвище та ініціали)

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Руслан НАБОКА

« 16 » 09 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Конновій Дарині Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження KPI (на матеріалах ТОВ «Діадема Д»)»

керівник роботи Кокорева Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 16 вересня 2025р., №430-с

2. Строк подання здобувачем роботи 23 грудня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи планові та звітні дані щодо діяльності ТОВ «Діадема Д» за період 2022–2025 рр., навчальна література, електронні ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні аспекти системи управління персоналом підприємства

2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Діадема Д»

3. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Діадема Д» шляхом впровадження KPI

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків. Наочний матеріал на 6 аркушах

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Ольга КОКОРЄВА – доцент</i>	16.09.2025	25.11.2025
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Анна БЕРИСЛАВСЬКА – доцент</i>	16.09.2025	03.12.2025

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Огляд літературних джерел з теми	17.09.2025 - 30.09.2025	виконано
2	Складання і затвердження плану роботи	01.10.2025 - 09.10.2025	виконано
3	Робота над теоретико-методичним розділом	10.10.2025 - 24.10.2025	виконано
4	Робота над дослідницько-аналітичним розділом	25.10.2025 - 10.11.2025	виконано
5	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	11.11.2025 – 24.11.2025	виконано
6	Формулювання висновків за темою дослідження	25.11.2025 - 30.11.2025	виконано
7	Оформлення роботи	01.12.2025 - 09.12.2025	виконано
8	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	10.12.2025 - 17.12.2025	виконано
9	Подання роботи для перевірки у КСПНП	18.12.2025	виконано
10	Захист роботи в ЕК	23.12.2025	

Здобувачка

Дарина КОННОВА
(підпис) (ім'я прізвище)

Керівник роботи

Ольга КОКОРЄВА
(підпис) (ім'я прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність і значення системи управління персоналом у сучасних умовах	9
1.2. Система КРІ в управлінні персоналом	17
1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДІАДЕМА Д»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Діадема Д»	31
2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом на підприємстві	39
2.3. Аналіз ефективності та продуктивності персоналу на підприємстві	45
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІАДЕМА Д» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ КРІ	59
3.1. Розробка системи КРІ для оцінювання ефективності діяльності персоналу	59
3.2. Очікувані результати та економічна ефективність від впровадження КРІ	64
3.3. Рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління персоналом	68
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

АНОТАЦІЯ

Коннова Д.С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження КРІ (на матеріалах ТОВ «Діадема Д»)

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретично-методичні аспекти сучасної системи управління персоналом, а також розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення шляхом впровадження системи КРІ для ТОВ «Діадема Д». Удосконалення системи управління персоналом за допомогою використання розроблених рекомендацій та запропонованої системи ключових показників ефективності (КРІ) у діяльності підприємств надасть можливість підвищення результативності управління персоналом, удосконалення системи мотивації працівників, об'єктивного оцінювання результатів їхньої праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність, система КРІ, мотивація, продуктивність праці, підприємство.

ABSTRACT

Konnova D.S. Improving the enterprise personnel management system through the implementation of KPI (on the materials of LLC «Diadema D»)

This master's thesis examines the theoretical and methodological aspects of modern personnel management systems and develops practical recommendations for improving them by implementing a KPI system at Diadema D LLC. Improving the personnel management system through the use of the developed recommendations and the proposed system of key performance indicators (KPI) in the activities of enterprises will provide an opportunity to increase the effectiveness of personnel management, improve the system of employee motivation, objectively evaluate the results of their work and make informed management decisions.

Keywords: personnel management, efficiency, KPI system, motivation, labour productivity, enterprise.

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої конкуренції та швидких технологічних змін ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Роль персоналу дедалі більше розглядається не як звичайного ресурсу, а як стратегічного активу, від використання якого залежить конкурентоспроможність, інноваційність та фінансова результативність організації. Тому питання удосконалення системи управління персоналом набувають особливої актуальності та потребують комплексного наукового підходу.

Одним із найбільш ефективних інструментів сучасного менеджменту, спрямованих на підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства, є система KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). KPI дозволяють об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника та підрозділу в загальні результати діяльності підприємства, підвищують прозорість управління, сприяють формуванню мотиваційної системи, орієнтованої на досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретично-методичних аспектів сучасної системи управління персоналом, а також розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення шляхом упровадження системи KPI для ТОВ «Діадема Д».

Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність і значення системи управління персоналом у сучасних умовах;
- розглянути систему KPI в управлінні персоналом;
- дослідити методи оцінки ефективності управління персоналом;

- здійснити загальну характеристику підприємства ТОВ «Діадема Д»;
- провести оцінку існуючої системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Діадема Д»;
- проаналізувати ефективність та продуктивність персоналу на підприємстві;
- розробити систему КРІ для оцінювання ефективності діяльності персоналу;
- проаналізувати очікувані результати та економічну ефективність від впровадження КРІ;
- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Діадема Д».

Предметом дослідження виступають методи, інструменти й організаційні механізми удосконалення системи управління персоналом на основі системи ключових показників ефективності (КРІ).

У роботі були використані наступні **методи дослідження**: загальнонаукові методи, в тому числі методи пізнання: абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, статистично-економічний, а також методи стратегічного та порівняльного аналізу, методи прогнозування та планування витрат.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованої системи ключових показників ефективності (КРІ) у діяльності підприємств для підвищення результативності управління персоналом, удосконалення системи мотивації працівників, об’єктивного оцінювання результатів їхньої праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Діадема Д», а також адаптовані для підприємств аналогічного профілю незалежно від форми власності.

Елементами наукової новизни є:

Удосконалено підхід до управління персоналом підприємства на основі впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), що забезпечує узгодження індивідуальних результатів праці зі стратегічними цілями підприємства, а також подальший розвиток методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом з урахуванням економічних, організаційних та соціальних показників на матеріалах ТОВ «Діадема Д».

Апробація результатів роботи: опубліковано 2 тези в збірниках:

1. Кокорєва О.В., Коннова Д.С. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 15 лютого 2025 р). Research Europe, С. 84-88, 2025. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/03/re-15.02.25.pdf>

2. Кокорєва О.В., Коннова Д.С. Вплив системи КПІ на мотивацію та ефективність працівників у сучасних організаціях Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (05 грудня 2025 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С. (подано до друку)

Інформаційною базою дослідження є: наукова література, фінансова та статистична звітність ТОВ «Діадема Д» за 2022-2024 рр., електронні ресурси, а також матеріали наукових конференцій.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить графічний матеріал – 5 рисунків та 15 таблиць. Обсяг кваліфікаційної роботи – 78 аркушів.