

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Мокляк Владислав Володимирович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

УДК 005.953(045)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Мокляк Владислав Володимирович
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Петрина Марія Юріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф.

(посада)

(підпис)

(дата)

І.П. Кінаш

(ініціали та прізвище)

Рецензент доцент

(посада)

(підпис)

(дата)

Д.В. Тимошенко

(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу
 Інститут економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МІА

А.С. Полянська

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Мокляку Владиславу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі»

Керівник роботи Петрина Марія Юріївна, к.е.н., доцент

Затверджена наказом № 745/7 від 22.12.2023

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «ЛІДЕКС» за 2020-2022 рр., статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2022 рік»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань): Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємствах торгівлі Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України. Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України. Висновки. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень):

5.1. Рис. 1.1. Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві торгівлі

5.2. Рис. 1.2. Структура системи управління персоналом підприємства торгівлі

5.3. Рис. 1.3. Система роботи з персоналом

5.4. Рис. 1.4 Структура управління корпорацією США

5.5. Рис. 1.5 Концептуальна схема японської системи управління персоналом

5.6. Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «ЛІДЕКС»

5.7. Рис. 3.1 Складові системи мотивації персоналу підприємства

5.8. Рис.3.2 Організаційна структура відділу кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС»

5.9. Рис. 3.3. Удосконалений відділ кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС»

5.10. Рис. 3.4 Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» після впровадження запропонованих заходів

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Вступ	17.11.23	Виконано
2. Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємствах торгівлі	11. 12.23	Виконано
3. Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України	23.12.23	Виконано
4. Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України	10.01.24	Виконано
5. Висновки	13.01.24	Виконано
6. Перелік використаних джерел	13.01.24	Виконано

Студент _____ / Мокляк В.В./
 (особистий підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ / Петрина М.Ю./
 (особистий підпис) (розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено проблему удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України.

Об'єктом дослідження виступають підприємства торгівлі.

Предметом дослідження виступають управлінські процеси, процедури, що формують ефективну систему управління персоналом на підприємствах торгівлі.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад управління персоналом підприємства торгівлі та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Досягнення мети пов'язане із виконанням таких завдань: дослідити теоретичні засади управління персоналом на підприємствах торгівлі; здійснити аналіз системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України; запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України.

У ході прикладного дослідження використані методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльний, системний, логічний, діалектичний, статистичного аналізу, порівняння, узагальнення та моделювання, графічний, а також абстрактно-логічний метод. Отримані результати можуть бути використані з метою удосконалення системи управління на підприємствах торгівлі.

Ключові слова: менеджмент, управлінський процес, кадри, персонал, трудові ресурси, система управління персоналом, відділ кадрів, підприємства торгівлі.

ABSTRACT

In the master's work, the problem of improving the personnel management system at trade enterprises of Ukraine was investigated.

Trade enterprises are the object of the study.

The subject of the study are management processes, procedures that form an effective personnel management system at trade enterprises.

The aim of the master's work is to generalize the theoretical foundations of personnel management of a trade enterprise and develop recommendations for its improvement. Achieving the goal is related to the following tasks: to study the theoretical foundations of personnel management at trade enterprises; carry out an analysis of the personnel management system at trade enterprises of Ukraine; to propose directions for improving the personnel management system at trade enterprises of Ukraine. In the course of applied research, methods of analysis and synthesis, generalization, comparative, systematic, logical, dialectical, statistical analysis, comparison, generalization and modeling, graphic, and abstract-logical method were used. The obtained results can be used to improve the management system at trade enterprises.

Keywords: management, management process, personnel, personnel, labor resources, personnel management system, personnel department, trade enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ	9
1.1 Сутність та зміст управління персоналом на підприємствах торгівлі	9
1.2 Структура системи управління персоналом на підприємствах торгівлі	14
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах торгівлі	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ	27
2.1 Аналіз та оцінка діяльності торгівельних підприємств в Україні	27
2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ЛІДЕКС»	35
2.3 Аналіз поточного стану системи управління персоналом ТОВ «ЛІДЕКС»	46
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ	56
3.1 Особливості удосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах торгівлі України	56
3.2 Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛІДЕКС»....	64
3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів...	71
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

					МР.МПм - .00.00.000 ПЗ			
Зм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Мокляк В.В.			Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Петрина М.Ю.					5	84
Реценз.						ІФНТУНГ		
Н. Контр.		Вербовська Л.С.						
Затверд.		Кінаш І. П.						

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан розвитку та рівень конкурентоздатності підприємств торгівлі прямо залежать від рівня розвитку їх персоналу та його ефективного використання. Беручи до уваги світову практику ефективного управління підприємствами, можна дійти висновку, що найголовнішим пріоритетом його досягнення є конкурентоздатність персоналу. Щодо вітчизняних підприємств торгівлі, саме персонал, його формування і розвиток є найважливішими показниками його подальшої успішної діяльності.

Особливу роль у процесі досягнення ефективного функціонування підприємств торгівлі приділяють методам управління персоналом, які дають змогу забезпечити раціональне використання і розвиток працівників, виконання виробничих завдань тощо. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили такі відомі вчені Акіліна О.В., Балабанова Л.В., Білорус Т.В., Болтак О.Л., Бондаренко Н.В., Бондарчук Л.В., Босак О.В., Братченко В.Ф., Виноградська А.М. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних засад управління персоналом підприємства торгівлі та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення даної мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом на підприємствах торгівлі;
- провести аналіз системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України;
- виділити напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі України.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань магістерської роботи було використано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, а саме: аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретико-методологічних засад управління персоналом; порівняльний метод та

систематизації – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом на підприємствах торгівлі; системний метод – для розкриття концептуальних основ управління персоналом в сучасних умовах; логічний, діалектичний, метод узагальнення, комплексного і системного підходів – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; статистичного аналізу, порівняння, узагальнення та моделювання – при дослідженні особливостей удосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах торгівлі України; графічний – для наочного зображення отриманих статистичних розрахунків; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Об’єктом дослідження є підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є управлінські процеси, процедури, що формують ефективну систему управління персоналом на підприємствах торгівлі.

Методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні публікації міжнародних організацій. Інформаційну та емпіричну базу дослідження становили статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад управління персоналом підприємства торгівлі та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 102 сторінок, із них 95 сторінок основного тексту. Перелік використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність та зміст управління персоналом на підприємствах торгівлі

Ефективність діяльності підприємства торгівлі на сьогоднішньому етапі розвитку вітчизняної економіки прямо залежить від забезпечення високого рівня якості його персоналу. В свою чергу, під персоналом підприємства слід розуміти комплекс працівників, які одержали необхідний рівень професійної підготовки та забезпечують господарську діяльність. Управління персоналом є однією з основних функцій кожного підприємства торгівлі, воно може виступати тим переломним чинником, який розкриває досягнення або невдачі підприємства. Загалом управління персоналом виступає комплексною прикладною наукою та сферою практичної діяльності стосовно розробки і запровадження різного роду чинників, засобів, методів впливу на кадровий потенціал підприємства торгівлі для посилення рівня ефективності роботи останніх.

Протягом тривалого часу сам термін «управління персоналом» у вітчизняній управлінській діяльності був відсутнім, не зважаючи на те, що у системі управління кожного підприємства торгівлі існувала підсистема управління та соціального розвитку персоналу. Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих товариств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і т. ін.) [41]. Никифорова В.Г. вважає, що управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації так і індивідуальних (особистих) [49, с. 10]. Управління персоналом, – на думку О. Босак, – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких

є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розміщення персоналу; вироблення правил прийняття і звільнення персоналу; рішення питань, зв'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [14, с. 320]. Науковці Костунець Т.А., Корнійчук А.М. зазначають, що управління персоналом – це «комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудового поводження цілям і задачам підприємства (організації)» [38]. Відтак, управління персоналом підприємств торгівлі виступає поєднанням характеристик цілей управління персоналу з перерахуванням його найголовнішими функцій. Розрізняють два підходи до управління персоналом: класичний та менеджмент людських ресурсів, особливості яких наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика підходів до управління персоналом [56, с. 59]

Питання	Підхід в управлінні	
	Класичний	Менеджмент людських ресурсів
Активи фірми	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, людські ресурси
Витрати на персонал	Витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «вартість – користь»
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм «вартість – користь»
Стиль керівника	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний рівень свободи і організації праці
Мотивація праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
Горизонт (строки) планування	Короткостроковий	Життєвий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	Облік	Аналіз та організація

Зважаючи на вище зазначене під управлінням персоналом підприємства торгівлі пропонуємо розуміти *комплекс заходів, які спрямовані на оптимальне*

формування їх кадрового потенціалу, організацію його професійно-соціального розвитку, досягнення оптимальної мобільності і повне та продуктивне використання його можливостей у процесі роботи цих підприємств.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури; предмет – основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами ж є керівники всіх рівнів та кадрові служби [41].

У функціональному відношенні під управлінням персоналом підприємств торгівлі розуміється виконання таких найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; система просування по службі (управління кар'єрою); звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці; політика заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами на персонал [18, с. 99].

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний

клімат, соціально-правова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т. ін. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації [41].

Управління персоналом має базуватися на таких принципах: людина – основа корпоративної культури; менеджмент для всіх; ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутку; взаєминияк критерій успіху організації; якість як критерій ефективності; команда як критерій успіху організації; навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації [13].

Завдання управління персоналом на підприємстві торгівлі полягає у пізнанні закономірностей та основних чинників поведінки працівників та їх використання у процесі досягнення мети підприємства торгівлі, при цьому враховуючи особисті та групові інтереси персоналу. Вони відіграють доволі важливу роль в процесі управління персоналом. Водночас, управління персоналом дає змогу менеджерам уникати помилки при прийнятті на роботу не тих людей, які потрібні підприємству; збільшенні плинності кадрів; незадовільному виконанні персоналу своїх обов'язків; втраті робочого часу на некорисні співбесіди; порушенні законодавства в сфері охорони праці; порушенні трудових взаємозв'язків тощо [7, с. 36].

Тому, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом. Головні етапи та напрямки управління персоналом на підприємстві торгівлі зображено на рисунку 1.1. Менеджмент персоналу має такі особливості:

– менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства торгівлі і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;

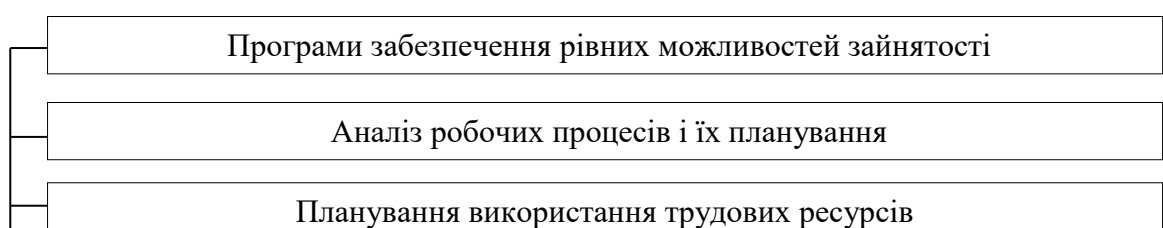


Рисунок 1.1 – Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві торгівлі [56, с. 95]

- менеджмент персоналу є індивідуальний зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє Він допомагає підприємствам торгівлі забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей [17, с. 212].

Кожне підприємство торгівлі повинно чітко уявляти, як воно розвиватиме свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є здібності персоналу. При будь-якому варіанті стратегії для підприємства торгівлі в цілому або окремої його господарчої області необхідно чітко розуміння того, за допомогою яких кадрових ресурсів можна її реалізувати. Розробка стратегії повинна здійснюватися з

врахуванням наявних та майбутніх можливостей персоналу. В майбутньому кадровий менеджмент повинен включити кадровий аспект в стратегічні розробки уже на початковому етапі.

В загальному випадку функції управління персоналом прийнято поділяти на процесуальні та профільні. Процесуальні функції включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, використання, збереження і скорочення персоналу. Профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування і організація управління персоналом – вони використовуються для підтримки процесуальних. Ключові процесуальні функції з управління персоналом можуть розглядатися як неперервний процес, що починається з визначення кадрових потреб і завершується скороченням кадрів [59].

Таким чином, управління персоналом підприємства торгівлі виступає комплексом заходів, які спрямовані на оптимальне формування їх кадрового потенціалу, організацію його професійно-соціального розвитку, досягнення оптимальної мобільності і повне та продуктивне використання його можливостей у процесі роботи цих підприємств.

1.2 Структура системи управління персоналом на підприємствах торгівлі

Управління персоналом – це одна з найголовніших сфер функціонування підприємства торгівлі, яка може багаторазово посилювати ефективність будь-якого виробництва, а дослідження проблем дієвого управління персоналом підприємства торгівлі зумовлено об'єктивними змінами, що визначають сучасну роботу, активну та головну роль персоналу в процесі управління підприємством торгівлі.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. вважають, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [7, с. 22].

Персонал є найскладнішим для управління за рахунок того, що будь-яка

людина є цілісною, неповторною, має індивідуальні соціально-психологічні якості і своєрідні особливості. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої і керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це комплекс органів управління та управлінських працівників за певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих та дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють сукупність економічних та організаційних заходів стосовно відтворення та використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення та використання персоналу [10].

Управління персоналом – це складний елемент управління підприємством. Беручи до уваги принципи системного підходу, управління будь-якою організацією є певним комплексом елементів (підсистем), які взаємозалежать чи взаємодіють. Кількість таких підсистем відрізняється через закладену в процесі декомпозиції концепції і цілей визначеної діяльності.

Багато точок зору існує щодо основних складових елементів системи управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів тобто підсистем.

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом то варто згадати Д.О. Корсакова який виділяє наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства торгівлі: підсистема аналізу та планування персоналу; підсистема найму та обліку персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема створення умов праці; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення [36].

Пошелюжна Л. Б. вважає, що система управління персоналом включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу підбір та наймання

персоналу, оцінювання персоналу організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу облік співробітників підприємства торгівлі, організація трудових відносин на підприємстві торгівлі, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [54].

Лозинський І.Є. виділяє наступні елементи комплексної системи управління персоналом (рис. 1.2): система правового забезпечення процесу управління персоналом; система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом; система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом; система реалізації процесу управління персоналом [43, с. 184].

Система управління персоналом включає такі основні елементи:

1 Група фахівців апарату управління – це команда спеціалістів, які відповідають за розробку, впровадження та виконання стратегій управління персоналом. Їхні обов'язки включають планування кадрової політики, рекрутацію, навчання та розвиток персоналу, управління конфліктами і т. д.

2 Комплекс технічних засобів системи управління включає в себе різноманітні програмні та апаратні рішення, які допомагають автоматизувати рутинні процеси управління персоналом. Це можуть бути системи для обліку робочого часу, програми для оцінки ефективності працівників, та інші інструменти.

3 Інформаційна база для управління персоналом – це набір даних про працівників та різні аспекти їхньої діяльності. Ці дані використовуються для прийняття стратегічних рішень, планування кадрових ресурсів, аналізу ефективності та інших управлінських завдань.

4 Комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом включає в себе різні підходи до управління персоналом, методи ефективного взаємодії з працівниками, а також прийоми для стимулювання розвитку та підвищення продуктивності.

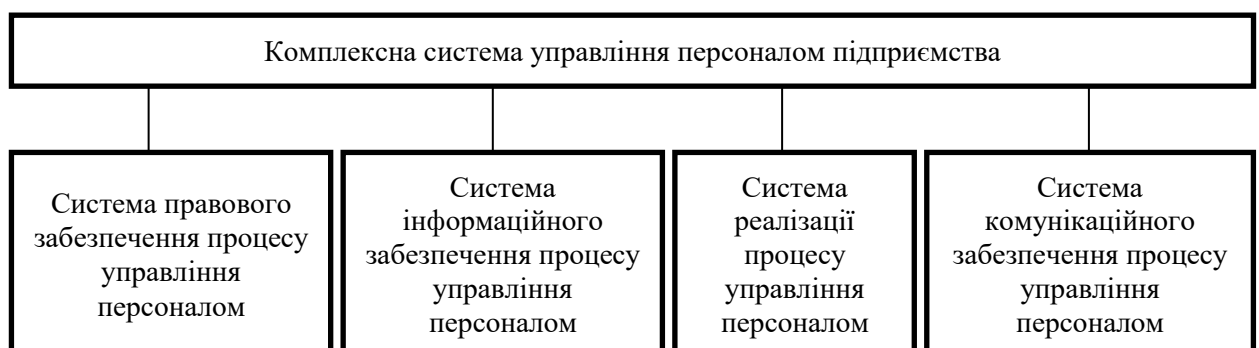


Рисунок 1.2 – Структура системи управління персоналом підприємства торгівлі
[43, с. 185]

5 Правова база – це система законів, нормативів та політик, які регулюють трудові відносини та права працівників. Забезпечує відповідність управлінської діяльності законодавчим нормам.

6 Сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом включає різні програми та платформи, спрямовані на збір, обробку, аналіз інформації, що стосується персоналу. Ці програми спрощують прийняття рішень і допомагають здійснювати контроль за ключовими показниками ефективності.

Успішна робота системи управління персоналом вимагає інтеграції всіх цих елементів для досягнення стратегічних цілей компанії щодо управління

персоналом. Загальна характеристика основних елементів системи управління персоналом наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Загальна характеристика основних елементів системи управління персоналом [61, с. 227]

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з добору кадрів і організації праці, плановики, економісти з праці і заробітної плати,	Реалізація функції управління персоналом
Комплекс технічних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, апарат збору та передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку	Технічне забезпечення функцій управління
Інформаційна база	Класифікатори інформації, система організації введення та зберігання інформації, порядок внесення змін, бази даних і знань	Інформаційне забезпечення функцій управління
Методи і методики організації праці й управління персоналом	Методи і методики вирішення кадрових питань (відбір, просування, набір, звільнення тощо). Методи і методики організації праці та заробітної плати	Організаційне і методичне забезпечення функцій управління
Правова база	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та інші документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, Кодекс законів про працю, рішення ради директорів	Правове і нормативне забезпечення функцій управління
Методи і програми управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом	Керівні і методичні матеріали та документи, методики зборів і обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень і програмні засоби, що використовують в процесі управління персоналом	Методичне і програмне забезпечення процесу управління персоналом

Взаємозв'язок елементів системи передбачає формування умов для виробництва, розподілу та використанню трудових ресурсів і здійснення прямого та опосередкованого впливу на використання персоналу. Схему роботи з персоналом показано у вигляді взаємопов'язаних підсистем (рис. 1.3).

Отже, система роботи з персоналом підприємства торгівлі включає такі підсистеми:

1 Кадрова політика. Основою управління кадрами виступає кадрова політика, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, – розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу фірми.

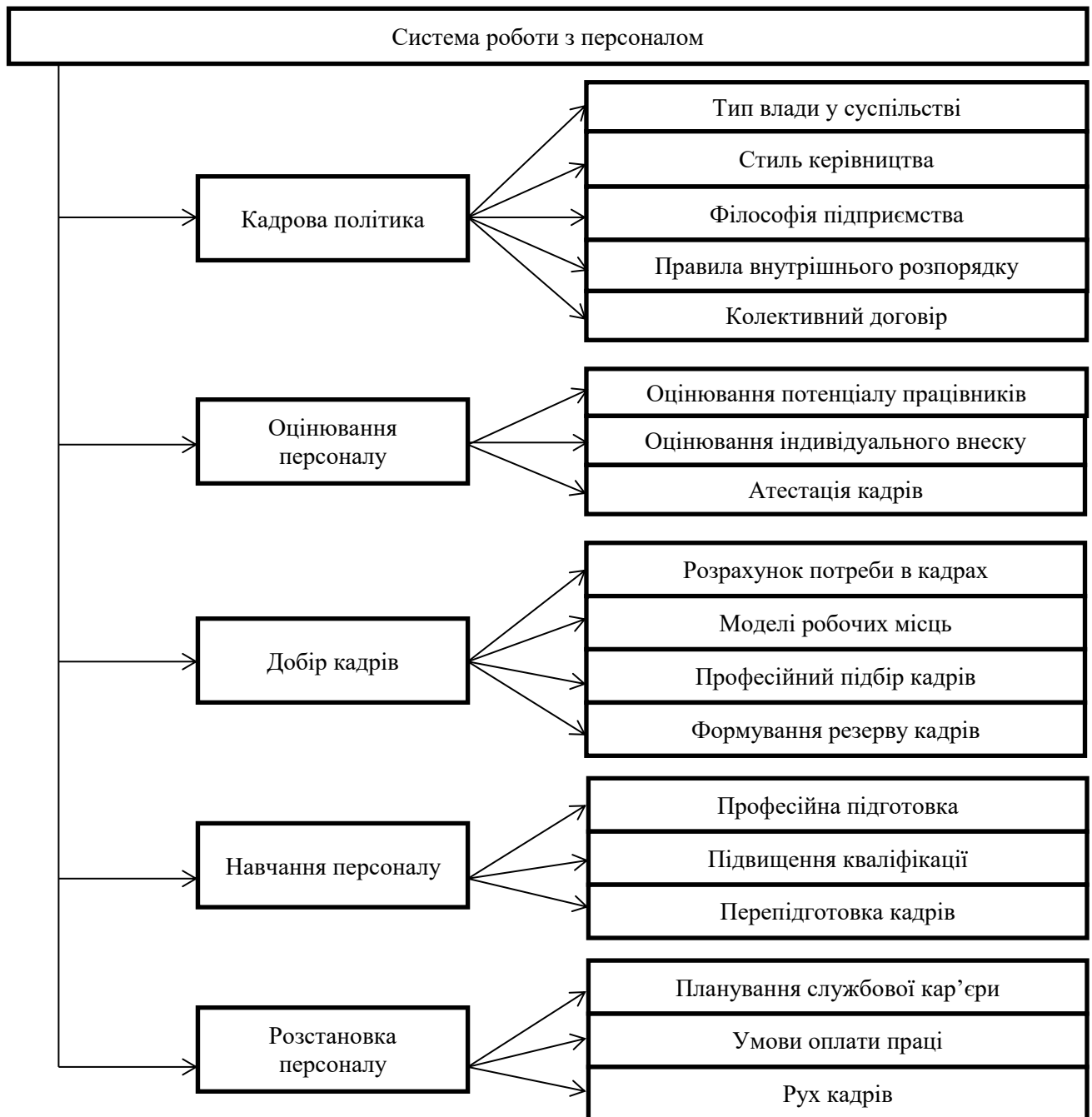


Рисунок 1.3 – Система роботи з персоналом [61, с. 228]

2 Оцінювання персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо визначити: потенціал працівника тобто професійні знання і вміння, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості рівень загальної культури стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик.

3 Добір персоналу полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. Добір персоналу має включати в себе процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників і службовців, способи

професійного добору кадрів а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади.

4 Навчання персоналу призначене для забезпечення відповідності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва та управління.

5 Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства торгівлі.

Система управління персоналом вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління підприємством торгівлі. Система управління персоналом є базисом побудови системи управління підприємством торгівлі [19, с. 15].

Система роботи з персоналом відображається в таких документах: статут підприємства, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, штатний розпис підприємства, положення про оплату та преміювання праці, положення про підрозділи,

7 Положення про підрозділи – документ, що визначає призначення та місце підрозділу на підприємстві, функції та завдання управління, права, відповідальність і форми стимулювання працівників підрозділу, контракт співробітника, посадові інструкції, моделі робочих місць, регламенти управління [49, с. 59].

Таким чином система управління персоналом дає змогу підприємству торгівлі швидко реагувати на фактори зовнішнього середовища, відбирати варіанти дій, які б поєднували його економічні явища з вимогами господарського механізму держави. Гармонійна діяльність системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, ефективна реалізація кадрової політики і процесу

кадрового забезпечення впливає на успішність діяльності підприємства торгівлі.

1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах торгівлі

Усі суб'єкти господарювання на світовій арені здійснюють пошук найраціональніших моделей управління. Практика багатьох підприємств торгівлі свідчить, що капіталовкладення у новітнє обладнання не забезпечують зростання рівня продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор». Такий висновок зробили ще на початку XX століття у зарубіжних країнах, зокрема в США, Японії, Німеччині та Англії.

Основними новітніми підходами до управління в американських компаніях є: введення стратегічного планування і управління, перехід до децентралізації структур і використання бригадних методів до організації праці. Американська теорія та практика кадрової роботи в своїх найбільш сучасних проявах в значній мірі враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, застосовують багато висновків сучасної економічної науки, соціології, соціальної психології, передової практики управління [12].

Саме для керівників цього рівня крупних організацій створюється комплекс кадрової роботи, що охоплює: планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх кар'єри і просування; конкурсний відбір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад; формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці робітників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей; регулярну процедуру оцінки всіх управлінців середнього рівня при безпосередній участі у ній вищих керівників; активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінців з врахуванням перспектив їх просування [65]. Структура управління американською корпорацією представлена на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Структура управління корпорацією США [28]

Американське підприємство торгівлі працює в соціальній атмосфері, яка популяризує рівні права. Тому працівники в таких підприємствах є більш мобільними, легко змінюють місце роботи у пошуках кращих індивідуальних можливостей. Менеджери американської фірми володіють невеликою свободою у визначенні індивідуальних ставок зарплати, які залежать переважно від штатного розкладу та вислуги років. Виплати, які залежать від посади робітника, перебувають у тісній взаємозалежності з виплатами, які залежать безпосередньо від виробника, хоча визначаються за американською схемою оцінки трудових знань. В доповнення до виплат за контрактом робітника отримують 25%-у надбавку за будь-яку додаткову роботу та двічі на рік премії [16].

Умови досягнення успіху в японському суспільстві відрізняються від американського, яке формується з окремих індивідів і орієнтується на цінності

індивідуалізму у крайньому його вияві. В японських компаніях існує направленість діяльності на служіння людям, суспільству при цьому в найбільшому степені забезпечує можливість «зробити собі ім'я» (що є найважливішою метою кожного японця). Існуюча в Японії конкуренція жорстоко обмежена, її методи обмежуються принципами «гармонії» у межах групи. Конфлікти вирішуються через переговори, компроміси, адже основне – не дозволити розпал почуттів, усувати розбіжності.

На підприємствах торгівлі Японії самостійне розв'язання промислових проблем на рівні цеху об'єднано із взаємною участю в міжцеховій координації. В процесі децентралізації горизонтальної координації виробництва, як відбиває досвід Японії, досягається висока ефективність виробництва і управління інформацією. Тут інформація рухається від кінцевої вершини (кінцевого складального цеху) до вище розміщених цехів, але без посередництва адміністративних відділів. В системі горизонтальної координації цехи самі є вузловими точками комунікації мережі, і в цьому випадку нижче розміщені цехи керують вищими. Така координація виробництва знайшла своє відображення в системі «канбан» автомобільної промисловості країни [20, с. 128].

На рисунку 1.5. наведена концептуальна схема японської системи управління. Призначення системи «канбан» полягає в інтегруванні виробничих і інформаційних потоків з метою успішного реагування на зміни ситуації на ринку при наявності мінімальних ресурсів. Один з найважливіших принципів системи «канбан» заключається у тому, що наступний у виробничому ланцюгу цех визначає роботу попереднього, а не поставки готової продукції останнього визначають роботу першого. За допомогою ланцюга циклічного руху «кабана» всі система стає легко реагувати на ринковий попит [65]. Через це багатофункціональний працівник є визначальним елементом системи «канбан».

Будь-якого працівника, тимчасово вільного від виробничих обов'язків у цеху можна перевести на роботу з прибирання цеху, направити на перепідготовку чи на схожу роботу у сусідній цех. Ще одна важлива особливість системи «канбан» полягає в контролі якості.

СТРАТЕГІЯ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ

МЕТОДИ

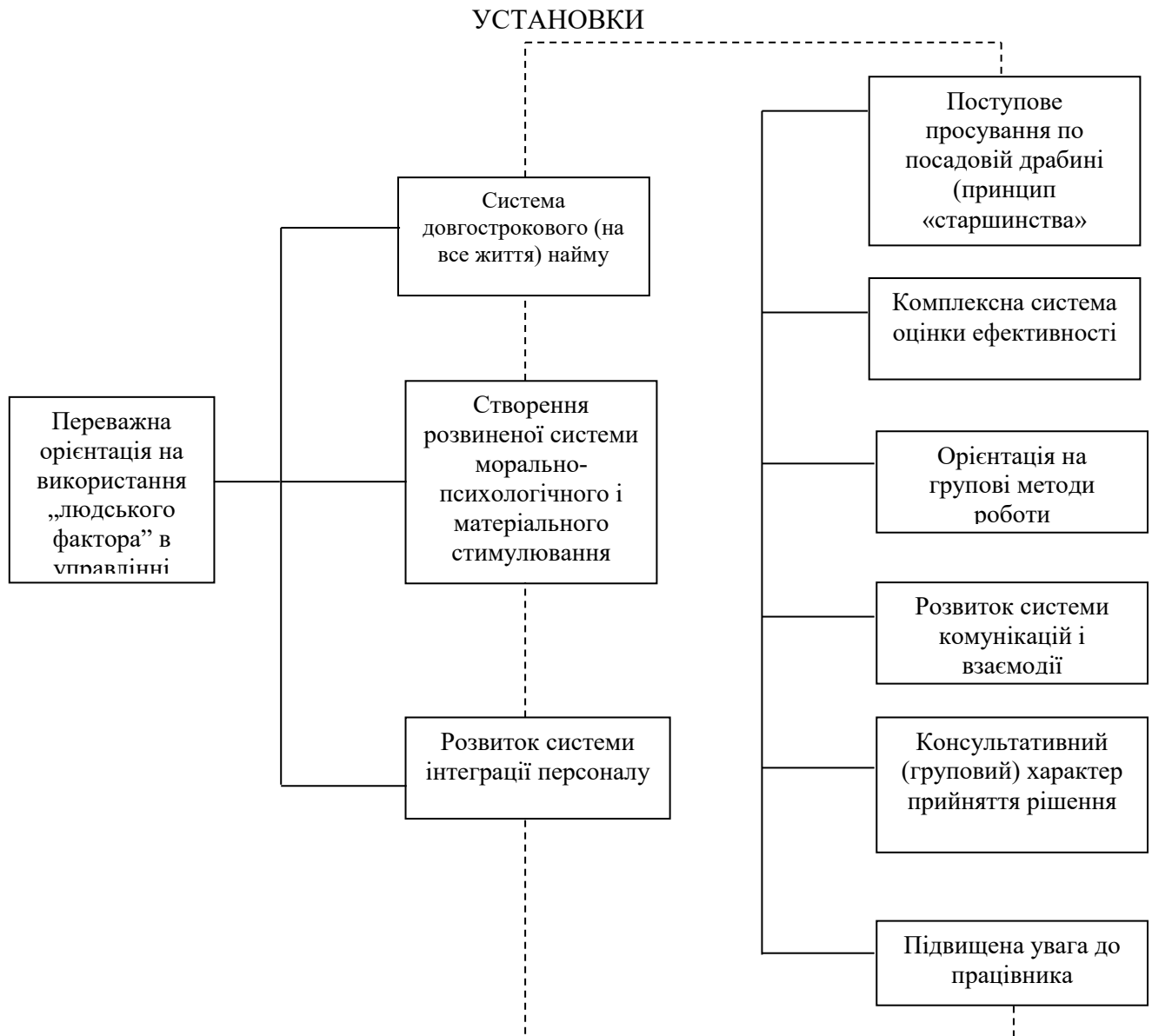


Рисунок 1.5 – Концептуальна схема японської системи управління персоналом [65]

На японському підприємстві торгівлі класифікатор професій є простим та гнучким. Розмежування трудових обов’язків непостійне, а визначення їх змісту достатньо умовне. Японське підприємство торгівлі не має фахового персоналу для підміни основного працівника при умові відсутності першого. Ротація трудових знань дає змогу будь-якому робітнику знати весь виробничий процес у цеху.

Підсумовуючи проведений аналіз можна визначити основні відмінності в функціонуванні японських та американських фірм. На японському підприємстві торгівлі існує низький рівень спеціалізації порівняно з американським.

Американське підприємство торгівлі прагне до ефективності через високу спеціалізацію та жорстке розмежування обов'язків, водночас японське підприємство торгівлі звертає увагу на змозгу груп працівників самостійно розв'язувати локальні проблеми.

В японській фірмі поведінка робітника формується з врахуванням його обов'язкової відповідності довгостроковим орієнтуванням всієї організації. Американська фірма функціонує і соціальній атмосфері, що пропагує рівність прав робітників. Відповідно робітники тут є більш мобільними. Легко змінюють місце роботи в пошуках задоволення власних потреб. Контракт про постійний найом працівників, укладений на ринку праці Японії, відрізняється значною невизначеністю у порівнянні з системою повноцінних трудових контрактів, які використовують у США.

Для формування провідної ролі в світовій економіці Японії сприяли три важливих принципів стратегії виробництва: виробництво за принципом «точно у визначений час»; використання концепції «роботи з першого разу»; застосування принципу комплексного профілактичного обслуговування. Використання американськими фірмами системи «поточного виробництва» є найпотужнішим принципом підтримки американської економіки у групі найрозвинутіших економічних країн. На японських заводах рівень відповідальності за розв'язання виробничих проблем фактично знаходиться в управлінській моделі на один-два ступені нижче, ніж рівень менеджерів, що мають формальну владу, а це відрізняється від ситуації на американських заводах [50, с. 70].

Таким чином, проаналізувавши зарубіжний довід управління персоналом підприємства торгівлі можна дійти висновку, що вітчизняні підприємства торгівлі можуть перейняти досвід іноземних компаній з метою забезпечення системного підходу до людського фактору як основної продуктивної сили суспільства.

Висновки до розділу 1

1. Вивчено сутність та зміст управління персоналом на підприємстві торгівлі, під яким варто розуміти комплекс заходів, які спрямовані на оптимальне

формування їх кадрового потенціалу, організацію його професійно-соціального розвитку, досягнення оптимальної мобільності і повне та продуктивне використання його можливостей у процесі роботи цих підприємств.

2. Охарактеризовано структуру системи управління персоналом підприємства торгівлі та виявлено, що вона включає такі основні елементи: група фахівців апарату управління, комплекс технічних засобів системи управління, інформаційна база для управління персоналом, комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом. правова база, сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом. Успішна робота системи управління персоналом вимагає інтеграції всіх цих елементів для досягнення стратегічних цілей компанії щодо управління персоналом.

3. Проаналізувавши зарубіжний довід управління персоналом підприємства торгівлі зроблено висновок, що вітчизняні підприємства торгівлі можуть перейняти досвід іноземних компаній США та Японії з метою забезпечення системного підходу до людського фактору як основної продуктивної сили суспільства, ціннісної переорієнтації працедавців стосовно використання новітніх методів роботи з людьми, формування ефективної корпоративної культури впровадження «пом'якшеного» стилю керівництва, забезпечення роботи виробничих підрозділів на основі «управлінської автономії», застосування новітніх мотиваційно-психологічних важелів впливу на людей, утвердження системи цінностей, які усвідомлюють і поділяють всі працівники та визначають критерії їх повсякденної поведінки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз та оцінка діяльності торгівельних підприємств в Україні

Торгівельні підприємства України – це підприємства, які здійснюють оптову або роздрібну торгівлю товарами чи послугами. Основна мета їхньої діяльності – купівля товарів у виробників чи оптовиків та їхній подальший продаж кінцевим споживачам або іншим торгівельним посередникам. Торгівельні підприємства можуть мати різні форми власності і розміри, від малих магазинів і ринків до великих роздрібних мереж та міжнародних торгових компаній. Вони можуть спеціалізуватися на конкретних товарах чи послугах, або ж пропонувати широкий асортимент товарів. У табл. 2.1 проаналізуємо загальну динаміку кількості діючих підприємств України за 2020-2022 рік.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості діючих підприємств України за 2020-2022 рік, од [23]

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Суб'єкти великого підприємництва	512	610	494	-18
Суб'єкти середнього підприємництва	17946	17811	15037	-2909
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	1955119	1937827	1716977	-238142
Усього	1973577	1956248	1732508	-241069

Аналізуючи наведені дані можемо зробити висновок, про спад загальної кількості підприємств. Загальна кількість діючих підприємств в Україні зменшилася на 241069 суб'єктів протягом періоду 2020-2022 років, що свідчить про загальний негативний тренд у розвитку підприємництва в цей період. Спостерігається значний спад кількості суб'єктів середнього підприємництва на 2909 суб'єкта, сектори великого та малого підприємництва також зазнали зменшення кількості підприємств, хоча в меншій мірі. Спад кількості великих підприємств склав 18 суб'єктів, а у секторі малих підприємств зменшення становило 238142 суб'єкта. Сектор малого підприємництва показав більший відсоток зменшення порівняно з іншими секторами, що може свідчити про

особливий вплив економічних, соціальних або регуляторних факторів на цей сегмент бізнесу. Зменшення кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва пов'язане з економічною нестабільністю у країні, що може призводити до скорочення обсягів виробництва та інвестицій, зокрема через негативні наслідки пандемії COVID-19 та початок повномасштабної війни Російської Федерації проти України.

У загальній структурі суб'єктів господарської діяльності торгівельні підприємства грають ключову роль у господарському житті українських підприємств, забезпечуючи доступ споживачів до різноманітних товарів і послуг. Вони також впливають на конкурентоспроможність товарів на ринку, формуючи цінові та якісні стандарти. У табл. 2.2 розглянемо основні показники господарської діяльності діючих підприємств торгівлі України за 2020-2022 рік.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності діючих підприємств торгівлі України за 2020-2022 рік [23]

Показник	Рік			Абсолютн е відхиленн я, +/-
	2020	2021	2022	
Динаміка кількості діючих підприємств торгівлі, од.				
Суб'єкти великого підприємництва	160	182	153	-7
Суб'єкти середнього підприємництва	3289	3392	2794	-495
Суб'єкти малого підприємництва	822680	773845	658211	-164469
Суб'єкти мікропідприємництва	808221	758939	647074	-161147
Усього	1634350	1536358	1308232	-326118
Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі, млн. грн.				
Суб'єкти великого підприємництва	1295661,1	1719913,4	1467646,3	171985,2
Суб'єкти середнього підприємництва	1836064,0	2526356,8	1981173,8	145109,8
Суб'єкти малого підприємництва	1387799,6	1748579,3	1003273,5	-384526,1
Суб'єкти мікропідприємництва	745329,9	952725,8	330400,1	-414929,8
Усього	5264854,6	6947575,3	4782493,7	-482360,9
Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств торгівлі, млн. грн.				
Суб'єкти великого підприємництва	11855,7	37769,5	-2653,7	-14509,4
Суб'єкти середнього підприємництва	13073,8	56201,9	27412,5	14338,7
Суб'єкти малого підприємництва	951,9	24106,2	1996,5	1044,6
Суб'єкти мікропідприємництва	-2624,8	5063,3	-8830,5	-6205,7
Усього	23256,6	123140,9	17924,8	-5331,8

Аналізуючи дані таблиці про господарську діяльність діючих підприємств торгівлі в Україні за період з 2020 по 2022 рік, можна виділити декілька ключових аспектів. Загальна кількість діючих підприємств торгівлі зменшилася на 326118 од.

(падіння на 19.9%) протягом 2020-2022 років, що свідчить про труднощі в галузі торгівлі.

Загальний обсяг реалізованої продукції зменшився на 482361 млн. грн. (падіння на 6.9%) протягом 2020-2022 років. Варто зауважити, що відбулося зростання обсягу продукції у секторі суб'єктів великого підприємництва на 171985,2 млн. грн., зростання обсягу продукції у секторі суб'єктів середнього підприємництва на 145109,8 млн. грн., спад обсягу продукції суб'єктів малого підприємництва на 384526,1 млн. грн., значний спад в обсязі продукції в секторі мікропідприємництва – на 414929,8 млн. грн.

Загальний чистий прибуток зменшився на 5331,8 млн. грн. (падіння на 23%) протягом 2020-2022 років. Зокрема, відбувся суттєвий спад на 14509,4 млн. грн. у секторі великого підприємництва, зростання чистого прибутку на 14338,7 млн. грн. у секторі середнього підприємництва, спад прибутку в секторах малого та мікропідприємництва, особливо в мікропідприємстві, що може свідчити про значні труднощі для менших підприємств.

Загальний аналіз показує складнощі в галузі торгівлі, які виявилися в спаді кількості підприємств, обсягу реалізованої продукції та чистого прибутку. Суттєвий спад в секторі малого підприємництва може викликати занепокоєння, а отримані дані можуть слугувати основою для подальшого дослідження та прийняття відповідних заходів для підтримки підприємств у галузі торгівлі. У контексті нашого дослідження вважаємо доцільним здійснити аналіз зайнятості на підприємствах торгівлі за 2020-2022 рік (табл. 2.3).

Аналізуючи наведені дані, можемо зробити висновок про те, що загальна кількість зайнятих працівників на підприємствах торгівлі зменшилася на 763.6 тис. осіб (падіння на 20.5%) протягом 2020-2022 років.

У секторі великого підприємництва помітне зменшення кількості зайнятих на 11.7 тис. осіб. У секторі середнього підприємництва відбувся спад на 55.6 тис. осіб. У секторах малого та мікропідприємництва також відбувся значний спад у кількості зайнятих, особливо в секторі малого підприємництва. Витрати на персонал торговельних підприємств зросли на 8,591.6 млн. грн. (зростання на 4.2%)

протягом 2020-2022 років. Загальний аналіз свідчить про складнощі в галузі торгівлі, виявлені через зменшення кількості зайнятих та зростання витрат на персонал, що свідчить про необхідність подальшого аналізу і прийняття заходів для підтримки зайнятості та ефективного управління трудовими ресурсами в галузі торгівлі.

Таблиця 2.3 – Динаміка зайнятості на підприємствах торгівлі за 2020-2022 рік [23]

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах торгівлі, тис. ос.				
Суб'єкти великого підприємництва	347,3	379,2	335,6	-11,7
Суб'єкти середнього підприємництва	383,9	376,1	328,3	-55,6
Суб'єкти малого підприємництва	1622,2	1582,1	1247,5	-374,7
Суб'єкти мікропідприємництва	1368,5	1319,0	1046,9	-321,6
Усього	3721,9	3656,4	2958,3	-763,6
Динаміка витрат на персонал підприємств торгівлі, млн. грн.				
Суб'єкти великого підприємництва	68524,1	88195,0	83677,0	15152,9
Суб'єкти середнього підприємництва	53536,2	74413,3	56513,0	2976,8
Суб'єкти малого підприємництва	53746,5	58031,8	49528,1	-4218,4
Суб'єкти мікропідприємництва	28700,4	30364,8	23380,7	-5319,7
Усього	204507,2	251004,9	213098,8	8591,6

Відтак, на ринку України працюють різноманітні торгівельні підприємства, серед яких є імпортери запчастин і техніки. Ці компанії можуть спеціалізуватися на імпорті автомобільних, сільськогосподарських, промислових або електротехнічних запчастин та обладнання. Вони зазвичай встановлюють партнерські зв'язки з виробниками за кордоном та постачальниками, щоб забезпечити постачання якісних продуктів на український ринок.

Імпортери грають ключову роль у введенні новітніх технологій та інновацій у різні галузі економіки України, а впливають на конкурентоспроможність та розвиток промисловості країни. Залежно від сфери діяльності, імпортери можуть співпрацювати із великими корпораціями або малими та середніми підприємствами, забезпечуючи їх технічними рішеннями та комплектуючими.

У контексті нашого дослідження розглянемо три торгівельних підприємства: Компанія «Украгрозапчастина» [35], Компанія «Астарта Груп» [34] та ТОВ «ЛІДЕКС» [64].

Компанія «Украгрозапчастина» є «офіційним представником багатьох провідних виробників техніки і оригінальних запасних частин і, завдяки прямим поставкам, реалізує товар за мінімальними цінами. На складах компанії постійно наявності понад 100 тис. найменувань товарів, і більше 300 тис. найменувань оперативно поставляється під замовлення. Компанія пропонує продукцію тільки кращих виробників, якість якої перевірена і гарантована. Також компанія має можливість доставити товар власним автотранспортом, або компанією-перевізником в будь-яку точку України. При продажу сільгосптехніки «Украгрозапчастина» здійснює її перший запуск на підприємстві покупця і гарантує її якість» [35].

Компанія «Астарта Груп» – це «команда однодумців і професіоналів, які пропонують і реалізують сучасні рішення. Розвиток, гарантії, підтримка, партнерство стали фундаментальними цінностями компанії, яких дотримуються незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів, конкуренції або корпоративних тенденцій. Компанія володіє власним комплексом адміністративних, виробничих та складських приміщень на понад 9 тисяч квадратних метрів. Завдяки власним потужностям компанії відбувається сервісне обслуговування та ремонт обладнання, а також продаж запчастин до великого переліку сільськогосподарської техніки. Імпортне обладнання від «Астарта Груп» – це легкий монтаж, надійне використання, стабільна робота та довгий термін експлуатації» [34].

ТОВ «ЛІДЕКС» (стара назва ТОВ «АгроАксіал») – «добре відома на ринку імпортерів запчастин до сільгосптехніки та серед фахівців з продажу б/в техніки для агропромислового сектору. Власні складські приміщення в Київській, Тернопільській та Хмельницькій областях, налагоджена система постачання товарів та роботи з клієнтами, а також чемне та компетентне обслуговування – обумовили те, що більше половини замовників стають постійними клієнтами ТОВ «ЛІДЕКС». Справедливі ціни – ще одна особливість роботи ТОВ «ЛІДЕКС». Компанія приділяє увагу оптимізації логістики не лише для того, щоб клієнти якнайшвидше отримали замовлення, а і для того, щоб знизити його вартість для

покупця. Серед клієнтів компанії – невеличкі фермерські господарства, регіональний сільгоспбізнес, а також національні корпорації, кожен з яких задоволений вартістю товарів та сервісного обслуговування» [64].

У таблиці 2.4 здійснимо експертну оцінку кількісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Таблиця 2.4 – Експертні оцінки кількісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств [35; 34; 64]

№	Показники	Бали		
		ТОВ «ЛІДЕКС»	Украгрозапчастина	Астарта Груп
1	Обсяг продажу	9	7	8
2	Чистий прибуток	8	8	8
3	Ринкова частка	8	7	7
4	Чисельність працівників	9	6	9
	Всього	34	28	32

Загалом, ТОВ «ЛІДЕКС» має загальний бал 34, що робить його конкурентоспроможним підприємством на ринку порівняно з іншими досліджуваними компаніями. Однак, є певні аспекти, де є потенціал для покращення, такі як чистий прибуток та ринкова частка. Для компанії «Украгрозапчастина» характерними такі слабкі місця, як обсяг продажу, ринкова частка та чисельність працівників. Компанії «Астарта Груп» варто звернути увагу на такі аспекти у діяльності, як ринкова частка, обсяг продажу та чистий прибуток. У табл. 2.5 проаналізуємо експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. На основі розрахованих даних та експертних оцінок конкурентоспроможності торгівельних підприємств ТОВ «ЛІДЕКС» «Украгрозапчастина» і «Астарта Груп» можна провести аналіз їхніх сильних та слабких сторін.

Сильними місцями ТОВ «ЛІДЕКС» є: широта асортименту (високий бал свідчить про широкий асортимент товарів, що може залучати різноманітних клієнтів); частка товарів «ринкової новизни». «ЛІДЕКС» також має високий бал за впровадження нових товарів на ринок, що підвищує його конкурентоспроможність. Слабким місцем ТОВ «ЛІДЕКС» є витрати на рекламу (12 балів). Низький бал може вказувати на несуттєвість витрат на рекламу, що може впливати на відомість

бренду та привертання клієнтів. Крім того слабким місцем підприємства є система управління персоналом, що становить 7 балів.

Таблиця 2.5 – Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств [35; 34; 64]

№	Показники	Вагомість балу	ТОВ «ЛІДЕКС»		Украгрозапчастина		Астарта Груп	
			Бал	Коеф.	Бал	Коеф.	Бал	Коеф.
1	Широта асортименту	3	8	24	5	15	8	24
2	Частка товарів «ринкової новизни»	3	8	24	7	21	9	27
3	Ціна товарів	2	7	14	8	16	8	16
4	Додаткові послуги	2	10	20	5	10	7	14
5	Розміщення підприємства	2	7	14	7	14	8	16
6	Витрати на рекламу	2	6	12	8	16	8	16
7	Система управління персоналом	1	7	7	9	9	10	10
8	Імідж підприємства	1	9	9	9	9	9	9
	Всього:	16	124		110		132	

Сильними місцями «Украгрозапчастина» є: частка товарів «ринкової новизни» (високий бал підкреслює активність компанії в представленні нових товарів на ринку); ціна товарів (висока оцінка ціни товарів може свідчити про конкурентоспроможні ціни компанії). Слабким місцем «Украгрозапчастина» є додаткові послуги (низький бал за додаткові послуги може свідчити про обмеженість сервісних можливостей компанії; параметр «Широта асортименту» отримав бал 5, що є значенням нижчим порівняно з іншими підприємствами в рейтингу, що може вказувати на деяке обмеження в асортименті продукції, яку компанія пропонує на ринку).

Сильними місцями «Астарта Груп»: частка товарів «ринкової новизни» (максимальний бал свідчить про активність компанії в інноваціях та нововведеннях); система управління персоналом (висока оцінка системи управління персоналом може позначати ефективне керування та високий рівень задоволеності працівників). Слабким місцем «Астарта» є додаткові послуги. Низький бал за додаткові послуги може свідчити про обмеженість сервісних можливостей компанії.

На рисунку 2.1 схематично зобразимо експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

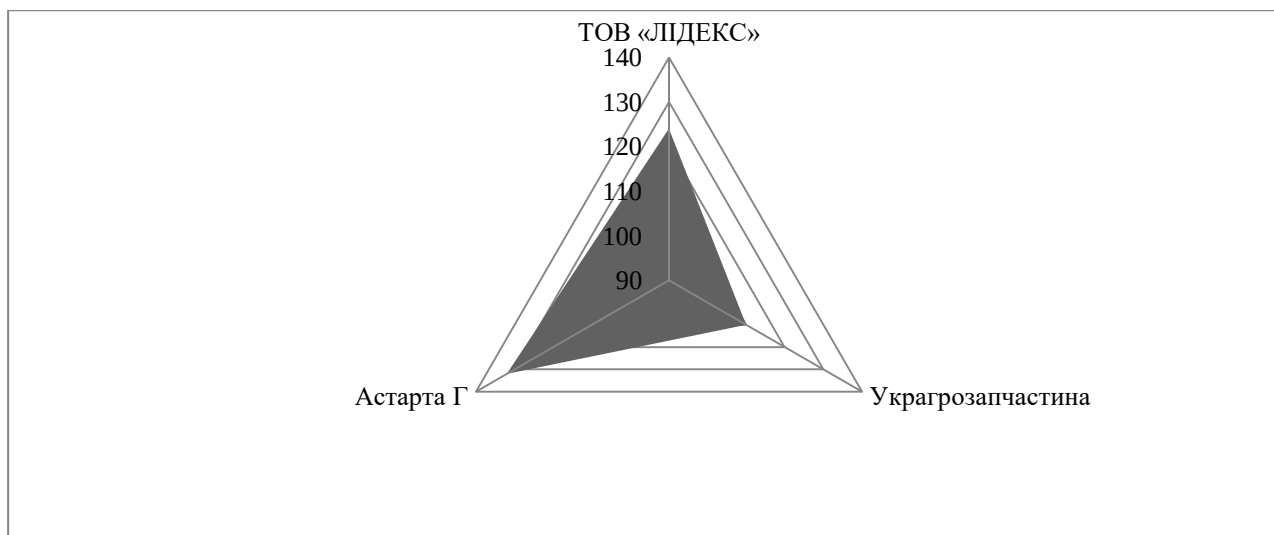


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення експертної оцінки якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств [35; 34; 64]

Загальний бал конкурентоспроможності підприємств показує, що «Астарта Груп» має найвищий бал, за ним слідує «ТОВ ЛІДЕКС», а «Украгрозапчастина» має менший загальний бал. Кожна компанія може покращити свою конкурентоспроможність, працюючи над аспектами з меншими балами та вдосконалюючи їхні слабкі сторони.

Таким чином, торговельні підприємства, які спеціалізуються на імпорті та розповсюдженні сільськогосподарських запчастин і техніки, грають важливу роль у розвитку та забезпеченні стійкості сільськогосподарського сектору. Їхня діяльність має значущий вплив на економіку та суспільство в цілому.

Торговельні підприємства грають ключову роль у забезпеченні сільськогосподарськими підприємствами необхідними запчастинами та технікою. Їх поставки визначають доступність необхідного обладнання для фермерів, що впливає на ефективність сільськогосподарської виробничої діяльності. Торговельні підприємства імпортують техніку та запчастини з передових ринків, сприяючи технологічному прогресу в агросекторі. Введення новітніх технологій допомагає підвищити ефективність виробництва та розвивати сільськогосподарську інфраструктуру.

Забезпечення доступу фермерів до якісних та надійних запчастин та техніки робить їх більш конкурентоспроможними, що особливо важливо в умовах глобального ринку, де конкуренція у сільському господарстві є значущою.

Діяльність торгівельних підприємств у сфері сільськогосподарських запчастин та техніки сприяє економічному зростанню через збільшення обсягів торгівлі, створення нових робочих місць та внесення податків. Підтримка сталої та ефективної сільськогосподарської інфраструктури є критичною для сталого розвитку сільських регіонів. Торгівельні підприємства сприяють цьому, забезпечуючи потрібні ресурси для сільськогосподарських підприємств.

У цілому, діяльність торгівельних підприємств у сфері сільськогосподарських запчастин і техніки є ключовою для забезпечення продуктивності та сталого розвитку сільськогосподарського сектору, а також для підтримки економічної стійкості країни.

2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ЛІДЕКС»

У контексті теми нашого дослідження, проаналізуємо діяльність ТОВ «ЛІДЕКС», дослідимо його зовнішнє та внутрішнє середовище, а також поточний стан системи управління персоналом. ТОВ «ЛІДЕКС» (стара назва – ТОВ «АГРОАКСІАЛ») було засновано у 2014 році за адресою: місто КИЇВ, вулиця КОЗАЦЬКА, будинок 116, офіс 108. На сьогоднішній день воно є визнаним гравцем на ринку імпортерів запчастин для сільськогосподарської техніки, а також серед фахівців, які займаються продажем б/в техніки для агропромислового сектору. ТОВ На ринку заявляє про себе, як про підприємство, яке має наступні конкурентоспроможні особливості (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Конкурентоспроможні особливості ТОВ «ЛІДЕКС» на ринку [64]

Управління матеріально-технічною підсистемою підприємства – це комплекс дій та стратегічних рішень, спрямованих на ефективне управління всіма аспектами, пов'язаними з матеріальними та технічними ресурсами компанії. Процес матеріально-технічного забезпечення показано на рисунку 2.3.

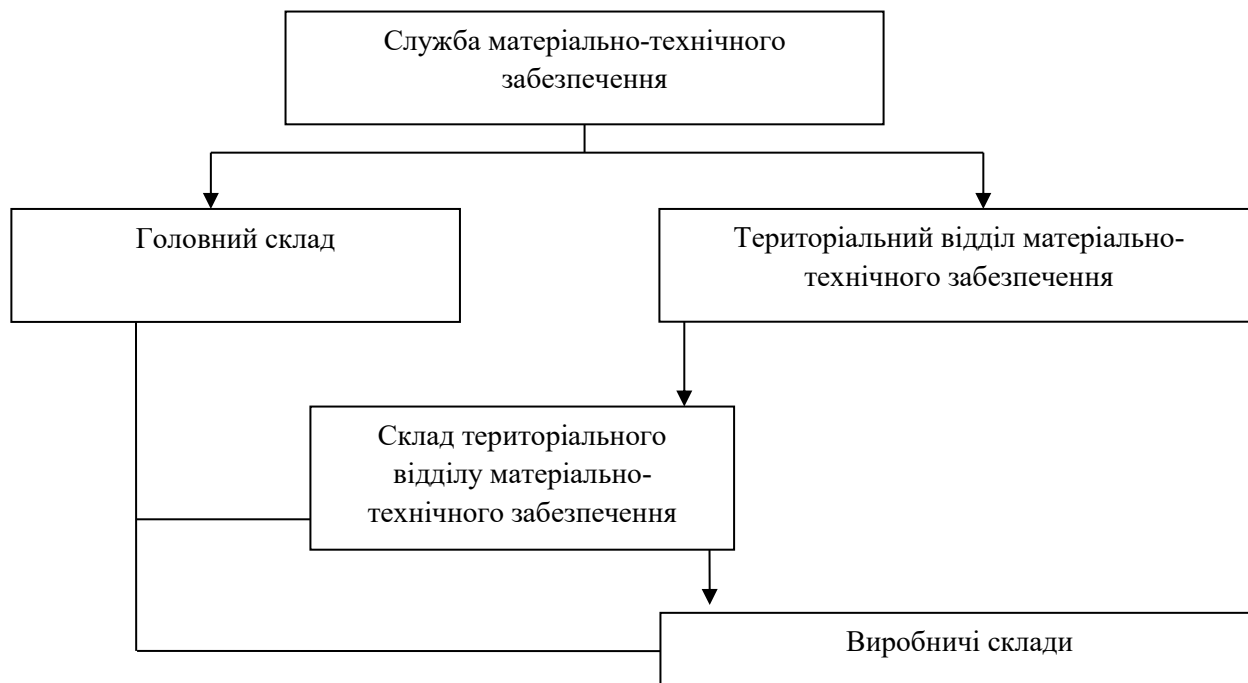


Рисунок 2.3 – Процес матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Для накопичення і зберігання запасів палива, сировини, матеріалів, обладнання і запасних частин використовуються склади. Склади ТОВ «ЛІДЕКС» оснащені відповідними засобами комплексної механізації вантажно-розвантажувальних і складських робіт, ваговим господарством, протипожежним обладнанням та інвентарем, водогонами, освітленням.

Проаналізуємо структуру запасів ТОВ «ЛІДЕКС». Для цього оцінимо тенденції зміни виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції і товарів (табл. 2.6). З таблиці видно, що протягом 2020-2022 років структура активу балансу збільшувалась. Загалом, підприємство зафіксувало зростання як необоротних, так і оборотних активів протягом розглянутих років.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури майна балансу ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показник	2020	Питома вага	2021	Питома вага	2022	Питома вага	Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
I. Необоротні активи, тис. грн.	4978,2	13,1	5038,7	12,3	5642,4	13,2	60,5	603,7
в тому числі:								
нематеріальні активи, тис. грн.	13,8	0,04	13,8	0,03	13,8	0,03	0,0	0,0
основні засоби, тис. грн.	4987,4	13,1	5024,9	12,3	5553,9	13,0	37,5	529,0
II. Оборотні активи, тис. грн.	33145,1	86,9	35795,3	87,7	37132,4	86,8	2650,2	1337,1
в тому числі:								
виробничі запаси, тис. грн.	24789,2	65,0	25241,9	61,8	26387,0	61,7	452,7	1145,1
дебіторська заборгованість, тис. грн.	4785,6	12,6	5141,0	12,6	5787,2	13,5	355,4	646,2
грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	2158,9	5,7	2495,4	6,1	3227,8	7,5	336,5	732,4
Баланс	38123,3	100,0	40834,0	100,0	42774,8	100,0	2710,7	1940,8

У 2020 році необоротні активи становили 4978,2 тис. грн., а їх питома вага складала 13,1%. У 2021 році показник зріс до 5038,7 тис. грн., але питома вага зменшилася до 12,3%. У 2022 році спостерігався дальший ріст, до 5642,4 тис. грн., і питома вага знову збільшилася до 13,2%. Відхилення від 2020 до 2021 року становить 60,5 тис. грн., що свідчить про зростання, при цьому відхилення від 2021 до 2022 року є ще більшим – 603,7 тис. грн.

Що стосується оборотних активів, то у 2020 році оборотні активи становили 33145,1 тис. грн., з питомою вагою 86,9%. У 2021 році цей показник зріс до 35795,3 тис. грн., але питома вага понизилася до 87,7%. У 2022 році оборотні активи знову зросли, до 37132,4 тис. грн., але питома вага зменшилася до 86,8%. Відхилення від 2020 до 2021 року складає 2650,2 тис. грн., а від 2021 до 2022 року – 1337,1 тис. грн. Виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти показують зростання протягом трьох останніх років, що свідчить про активний розвиток підприємства. Загальний баланс зріс з 38123,3 тис. грн. у 2020 році до 42774,8 тис. грн. у 2022 році.

Для здійснення будь-якого виробничого процесу, крім самої праці як доцільної діяльності людей, потрібні предмети праці, тобто матеріально-технічні ресурси та засоби праці. Сукупність засобів праці, якими розпоряджається

підприємство, складає його основні фонди Алгоритм розрахунку фінансового та операційного циклу наведений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення фінансового та операційного циклу [64]

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022	Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
1 Запаси, тис. грн.	-	24789,2	25241,9	26387	452,7	1145,1
2 Дебіторська заборгованість, тис. грн.	-	4785,6	5141	5787,2	355,4	646,2
3 Кредиторська заборгованість, тис. грн.	-	33875,6	34956,8	35021,4	1081,2	64,6
4 Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	-	93210	95910,1	96557,7	2700,1	647,6
5 Собівартість, тис. грн.	-	70256,3	71640,6	65347,4	1384,3	-6293,2
6 Коефіцієнт оборотності запасів Коз (5/1)	Збільш.	2,8	2,8	2,5	0,0	-0,4
7 Час обороту запасів (дні) (360/6)	Зменш.	127,0	126,8	145,4	-0,2	18,5
8 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Кдз (4/2)	Збільш.	19,5	18,7	16,7	-0,8	-2,0
9 Час обороту дебіторської заборгованості (дні) (360/8)	Зменш.	18,5	19,3	21,6	0,8	2,3
10 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Ккз (5/3)	Збільш.	2,1	2,0	1,9	0,0	-0,2
11 Час обороту кредиторської заборгованості (дні) (360/10)	Зменш.	173,6	175,7	192,9	2,1	17,3
12 Тривалість операційного циклу (7-9)	Зменш.	108,5	107,5	123,8	-1,0	16,2
13 Тривалість фінансового циклу 12-11)	Зменш.	-65,0	-68,1	-69,1	-3,1	-1,0

Аналіз коефіцієнтів вказує на збільшення часу обороту запасів та дебіторської заборгованості, що може впливати на ліквідність. Однак, збільшення тривалості фінансового циклу може свідчити про ефективніші умови фінансового управління.

Проведемо аналіз основних фондів ТОВ «ЛІДЕКС» (див. табл. 2.8). Проаналізувавши забезпеченість підприємства основними фондами та зміни в структурі основних засобів, можемо сказати, що вартість основних фондів у 2021 році збільшилась у порівнянні з 2020 роком на 37,5 тис. грн., темп росту становить 100,8 %. У 2022 році вартість основних фондів збільшилась у порівнянні з 2021 роком аж на 529,0 тис. грн., темп росту становить 110,5 %. Ці зміни відбулись за рахунок наступних подій, а саме: у 2021 році на баланс підприємства надійшло інструментів, приладів та інвентарю – на суму 198,2 тис. грн.; у 2022 році на баланс підприємства надійшло машин та обладнання на суму 301,3 тис. грн.; інструментів, приладів та інвентарю – на суму 15,7 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Наявність, склад та структура основних фондів ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Найменування основних фондів	Роки						Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020		2021		2022				2021	2022
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2021 від 2020 сума, тис. грн.	2022 від 2021 сума, тис. грн.		
Виробничі ОФ:	4987,4	100	5024,9	100	5553,9	100	37,5	529,0	100,8	110,5
Пасивна частина:	1278,3	25,6	1745,2	34,7	1985,2	35,7	466,9	240,0	136,5	113,8
Будинки та споруди	1278,3	-	1745,2	-	1985,2	-	466,9	240,0	136,5	113,8
Активна частина:	3709,1	74,4	3279,7	65,3	3568,7	64,3	-429,4	289,0	88,4	108,8
Машини та обладнання	1745,0	-	1235,4	-	1836,7	-	-509,6	601,3	70,8	148,7
Транспортні засоби	1125,3	-	1007,3	-	679,3	-	-118	-328,0	89,5	67,4
Інструменти, прилади та інвентар	838,8	-	1037,0	-	1052,7	-	198,2	15,7	123,6	101,5

Що стосується структури основних засобів досліджуваного підприємства, то й тут відбулися деякі зміни, а саме протягом аналізованого періоду зростає питома вага пасивної частини основних фондів, а саме з 25,6% у 2020 році до 35,7% у 2022 році та, відповідно, зменшується питома вага активної частини основних фондів, а саме з 74,4% у 2020 році до 64,3% у 2022 році.

Далі визначимо технічний стан основних фондів підприємства. Визначаючи рівень спрацювання основних засобів, звичайно мають на увазі фізичний знос. Але крім фізичного, існує ще й моральний знос основних фондів, який значно впливає на рівень конкурентоздатності підприємства.

Дані занесемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз стану основних фондів ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021
Коефіцієнт зносу	0,43	0,47	0,52	0,04	0,05
Коефіцієнт придатності	0,57	0,53	0,48	-0,04	-0,05

Як бачимо з даних табл. 2.9 коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності протягом двох років були приблизно на одному рівні Збільшення коефіцієнта зносу свідчить про те, що активи підприємства старіють У 2022 році цей показник зріс на 0,09 порівняно з 2020 роком, що може вказувати на необхідність удосконалення

стратегії управління основними фондами. Зниження коефіцієнта придатності свідчить про погіршення стану активів підприємства. У 2022 році цей показник зменшився на 0,09 порівняно з 2020 роком, що може вказувати на потребу в модернізації чи заміні основних фондів для забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності. Ефективність використання основних виробничих фондів досліджуваного підприємства проаналізуємо за допомогою показника фондівіддачі. Для цього скористаємось таблицею 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021	2021	2022
Чистий дохід, тис. грн.	93210,0	95910,1	96557,7	2700,1	647,6	102,90	100,68
Середньорічна вартість основних фондів, ОФ, тис. грн. / грн.	4755,9	5006,15	5289,4	250,25	283,25	105,26	105,66
Фондовіддача, Ф _в грн./тис. грн.	19,6	19,16	18,25	-0,44	-0,91	97,76	95,25

Фондовіддача є одним з основних показників ефективності використання основних засобів. Даний показник характеризує величину обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. обсягу основних фондів. З даної таблиці ми бачимо, що фондівіддача у 2021 та 2022 роках знижується, це свідчить про неефективне використання основних засобів порівняно з минулим роком.

Таблиця 2.11 – Розрахунок показників капіталу ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,18	0,78	0,80	-0,40	0,02
Коефіцієнт фінансового лівериджу	-6,56	3,50	4,04	10,06	0,54
Коефіцієнт відношення основних засобів до власних коштів.	-1,25	2,14	2,08	3,39	-0,07
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,57	0,58	0,38	0,00	-0,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,57	5,00	1,95	0,42	-3,05
Рентабельність власного капіталу	0,12	0,73	0,35	0,61	-0,37

Показники капіталу ТОВ «ЛІДЕКС» показано у таблиці 2.11. З результатів проведених розрахунків можна зазначити, що позиковий капітал як частка загальних засобів, використаних у діяльності підприємства у 2022 році, збільшився на 0,02 у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про тенденцію зростання залежності підприємства від довгострокових зобов'язань.

Важливим показником є відношення основних засобів до власних коштів, де зафіксовано збільшення коефіцієнта у 2021 році порівняно з 2020 роком, вказуючи на підвищену забезпеченість основних засобів власними джерелами. Однак у 2022 році спостерігається зменшення цього показника порівняно з попереднім роком.

Як бачимо, протягом трьох років спостерігається зниження частки короткострокових зобов'язань у структурі позикового капіталу, що може свідчити про збільшену стійкість підприємства. Ефективність використання власного капіталу виявляє позитивні тенденції у 2022 році порівняно з попереднім. На жаль, рентабельність власного капіталу має різноспрямовану динаміку, індикуючи, що у 2021 році підприємство було більш ефективним у використанні власного капіталу, ніж у 2020 та 2022 роках. Ці результати надають підстави для уважного аналізу фінансового стану та стратегічного управління підприємством з метою оптимізації капіталовкладень та підвищення ефективності фінансової діяльності.

Аналіз фінансових показників дозволяє виявити критичні точки в діяльності фірми, визначити причини проблем і запланувати дії, спрямовані на їх вирішення. Аналіз фінансових результатів та рентабельності ТОВ «ЛІДЕКС» наведено в додатку Б. Аналізуючи наведені дані можна зробити наступні висновки: ТОВ «ЛІДЕКС» у 2022 році отримало прибуток в розмірі 1557 тис. грн., який на 1420 тис. грн. більший ніж у 2021 році. Рентабельність чистого прибутку у 2022 році становить 0,016 %, тоді як рентабельність валового прибутку становить 0,32%. Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «ЛІДЕКС» від звичайної діяльності наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка та структура витрат ТОВ «ЛІДЕКС» від звичайної діяльності [64]

Показник	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021	Темп росту 2021 від 2020, %	Темп росту 2022 від 2021, %
	2020	2021	2022				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	70256,3	71640,6	65347,4	1384,3	-6293,2	101,97	91,22
Інші операційні витрати	22054	24871,4	29841,9	2817,4	4970,5	112,78	119,98
Інші витрати	702,8	435,5	702,8	-267,3	267,3	61,97	161,38
Податок на прибуток від звичайної діяльності	317,3	188,1	336,7	-129,2	148,6	59,28	179,00
Разом витрат від звичайної діяльності	93330,4	97135,6	96228,8	3805,2	-906,8	104,08	99,07

Загалом, аналіз таблиці вказує на тенденцію зменшення витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком, проте слід відзначити ріст витрат на податок на прибуток від звичайної діяльності. Необхідно ретельно вивчити причини цих змін для прийняття ефективних стратегій управління витратами. Варто зауважити, що збільшення витрат виникли через економічні та політичні фактори в країні: воєнний стан, високі темпи інфляції та девальвації національної валюти.

Розрахуємо коефіцієнти фінансової стійкості та незалежності ТОВ «ЛІДЕКС». Розраховані показники занесемо та проаналізуємо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Фінансова стійкість та незалежність ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показники	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	-0,18	0,22	0,19	> 0,5
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	-6,33	3,49	4,03	≤ 1
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,08	0,28	0,45	≥ 0,4
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0,015	0,06	0,08	-

Загальний контекст розрахованих коефіцієнтів вказує на низький рівень прибутковості, нестабільний фінансовий стан підприємства та обмежену можливість негайного погашення короткострокових зобов'язань. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Проведемо розрахунок платоспроможності та ліквідності ТОВ «ЛІДЕКС», дані занесемо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показники	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,088	1,09	1,87	>1
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,84	0,82	1,36	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,41	0,42	0,89	>0,2-0,3
Чистий оборотний капітал	798	838	2111	>0

Проаналізувавши дані показники, можемо сказати, що у 2020 році коефіцієнт загальної ліквідності становив 1,088, у 2021 – 1,09, а у 2022 році суттєво зріс до 1,87. Усі значення перевищують нормативне значення, що свідчить про здатність підприємства використовувати свої активи для виплати поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта поточної ліквідності зменшилося з 0,84 у 2020 році до 0,82 у 2021 році, але виросло до 1,36 у 2022 році. Усі значення перевищують нормативне значення 0,6, що також свідчить про здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло з 0,41 у 2020 році до 0,89 у 2022 році. Усі значення перевищують нормативне значення 0,2-0,3, що свідчить про здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в умовах врахування лише найбільш ліквідних активів.

Позитивне значення чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство має достатню кількість оборотних активів для забезпечення своєї діяльності. Узагальнюючи, можна сказати, що підприємство має стабільні показники платоспроможності та ліквідності, що є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів. Високі значення коефіцієнтів ліквідності вказують на здатність ефективно управляти своїми фінансами та зобов'язаннями.

Мета стратегічного управління ТОВ «ЛІДЕКС» полягає у створенні ефективної взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем, спрямованої на збереження потенціалу організації на такому рівні, яке необхідне для досягнення її стратегічних цілей та забезпечення виживання в довгостроковій перспективі. Аналіз навколишнього середовища дозволяє виявити вплив складових на рівнях макрооточення (макросередовище) і безпосереднього оточення (мікросередовище) підприємства. Розглянемо чотири вузлових напрямки: політико-правові чинники;

економічні чинники; технологічні (або науково-технічні) фактори; соціокультурні фактори макросередовища. Найважливіші характеристики кожного з факторів макросередовища зовнішнього оточення ТОВ «ЛІДЕКС» показані в табл. 2.15.

Формуючи загальноекономічні, правові, соціальні та інші умови для діяльності, макрооточення виявляє різний вплив на різні підприємства. Компоненти макрооточення мають тісні взаємозв'язки між собою і взаємодіють між собою. Зміни у стані одних компонентів можуть справляти вплив на інші елементи макросередовища, що, в свою чергу, може викликати їх зміну і посилення впливу на підприємство.

Таблиця 2.15 – Фактори макросередовища (загального оточення) зовнішнього середовища ТОВ «ЛІДЕКС» та їх характеристики [64]

Фактори	Характеристика
Політико-правові	Система правового регулювання бізнесу Стабільність політичного середовища Рівень корупції та ефективність правоохоронних органів Рівень правової грамотності
Соціально-культурні	Демографічна ситуація (народжуваність, смертність, міграція) Соціальні та культурні зміни Споживчі уподобання та стиль життя населення Рівень доступності освіти
Науково-технічні	Рівень наукового потенціалу в країні Інноваційний розвиток Доступність технологічних ресурсів Розвиток технологій
Економічні	Рівень інфляції та процентні ставки Рівень безробіття та зайнятості Стабільність національної валюти Рівень оподаткування та фіскальна політика

Джерело: згруповано за даними підприємства [64]

Ступінь впливу факторів на діяльність ТОВ «ЛІДЕКС» у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів наведено в додатку В. Оцінюючи розрахунки, можна сказати, що вплив зовнішніх факторів на товариство досить велике. Наступним етапом буде проведення SWOT-аналізу ТОВ «ЛІДЕКС», щоб виявити та систематизувати сильні і слабкі сторони компанії, а також визначити потенційні можливості та загрози.

SWOT-аналіз здійснюється порівнянням внутрішніх ресурсів та обмежень компанії з можливостями, які надає ринок. На основі цієї взаємодії робляться

висновки про те, в якому напрямку може розвиватися організація, і остаточно визначається розподіл ресурсів між різними сегментами бізнесу (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

S	W
1. Широкий спектр послуг: розгалужений перелік видів ремонтів та обслуговування дозволяє приваблювати різноманітних клієнтів та розширювати клієнтську базу. 2. Висока кваліфікація персоналу: наявність кваліфікованих спеціалістів у різних областях дозволяє забезпечувати якісний ремонт та обслуговування. 3. Сучасне обладнання: використання сучасних технологій та обладнання сприяє ефективному проведенню ремонтних робіт.	1. Можливий дефіцит спеціалізації: розмаїття видів ремонтів може призвести до втрати концентрації на конкретній сфері та конкурентоспроможності в ній. 2. Залежність від постачальників: якщо є обмежений круг постачальників запчастин, це може вплинути на здатність вчасно виконувати ремонтні роботи. 3. Високі витрати на обладнання: зберігання та підтримка сучасного обладнання може створювати значні фінансові витрати.
O	T
1. Розширення асортименту послуг: додавання нових видів ремонтів чи сервісних послуг може привести до приваблення нових клієнтів. 2. Забезпечення якісного ремонту та обслуговування завдяки наявності кваліфікованих спеціалістів.. 3. Співпраця з виробниками обладнання: укладання партнерських угод з виробниками може забезпечити доступ до нових технологій та запчастин.	1. Конкуренція: наявність інших підприємств, які надають схожі послуги, може призвести до зменшення частки ринку. 2. Економічні коливання: зміни в економіці можуть впливати на платоспроможність клієнтів, що може призвести до зменшення замовлень на ремонтні роботи. 3. Технічні виклики: швидкі технологічні зміни можуть вимагати постійного оновлення обладнання та кваліфікації персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематично контролювати потенціал ТОВ «ЛІДЕКС». Основні напрямки для підтримки ефективності управління підприємства, враховуючи результати SWOT-аналізу: оптимізувати види ремонтів, фокусуючись на тих, де підприємство має високу експертизу та конкурентоспроможність; розвивати ефективну рекламу та маркетинг для підвищення впізнаваності та привертання нових клієнтів. Використовуйте це як можливість для введення нових послуг; укладання партнерських угод з виробниками обладнання для забезпечення доступу до новітніх технологій та зменшення залежності від постачальників; розробка стратегій для управління можливими економічними коливаннями, наприклад, розробка гнучких тарифів чи пакетів послуг; впроваджувати нові технології та інновації у ремонтних процесах для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ці напрямки можуть служити основою для стратегічного розвитку та оптимізації діяльності підприємства.

2.3 Аналіз поточного стану системи управління персоналом ТОВ «ЛІДЕКС»

Процес управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, одним з аспектів якого є управління персоналом. Цей процес включає в себе розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегічних напрямків, що сприяють досягненню цілей та забезпеченню конкурентоспроможності організації на ринку. Місія ТОВ «ЛІДЕКС» заключається в здійсненні закупівлі запчастин до сільгосптехніки та продажу б/в техніки для агропромислового сектору.

В управлінні стратегічним розвитком ТОВ «ЛІДЕКС» персоналу відводиться роль позитивної відмінної складової фірми. Персонал підприємства належно виконуватиме функцію фактора диференціації, якщо володітиме такими рисами: компетентністю, професіоналізмом – матиме професійні вміння й навички; ввічливістю – увагою, делікатністю, дружнім ставленням до клієнта; відповідальністю – швидким реагуванням на проблеми, з якими звертається споживач; комунікабельністю – вмінням розуміти клієнта й вести з ним діалог.

Організаційна підсистема підприємства ТОВ «ЛІДЕКС» характеризується дивізійною структурою управління, що передбачає наявність системи з чітким поділом менеджменту за продуктами і функціями. У цьому контексті ключовими суб'єктами є керівники, які очолюють стратегічні виробничі підрозділи.

Дивізійна структура управління виникає, коли підприємство відзначається стрімким збільшенням масштабів, диверсифікацією своєї діяльності та ускладненням технологічних процесів. Це може статися в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дивізійна структура ТОВ «ЛІДЕКС» дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням різнобічною діяльністю та забезпеченням високого рівня якості в кожному виробничому напрямку. Зокрема, вона сприяє координації та оптимізації діяльності в різних секторах діяльності компанії, забезпечуючи ефективне вирішення завдань у швидкоплинних умовах

ринку та економічного середовища. Організаційна структура ТОВ «ЛІДЕКС» наведена на рисунку 2.4.

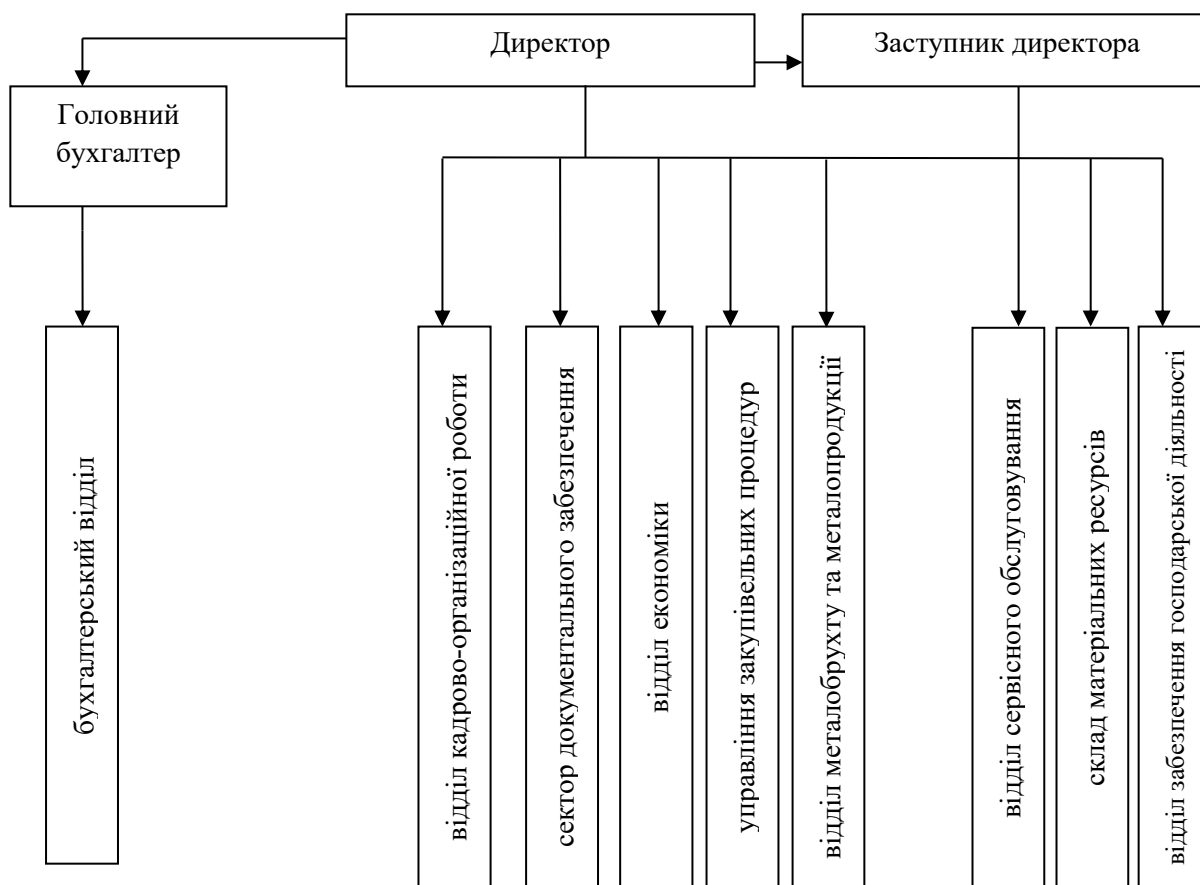


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

На підприємствах існують різні відділи, кожен з яких виконує конкретні функції та завдання для забезпечення ефективного функціонування компанії. Розглянемо більш детально завдання та функції кожного відділу ТОВ «ЛІДЕКС» у таблиці 2.17.

Відтак, трудовий колектив ТОВ «ЛІДЕКС» бере активну участь у визначенні і реалізації ключових аспектів корпоративного управління, зокрема:

1. Розглядає та схвалює концепцію колективного договору, яка визначає основні принципи взаємовідносин між працівниками та управлінням компанії.
2. Затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, спрямовані на забезпечення організованості та ефективності працівників у робочому середовищі.
3. Слухає звіти про виконання колективного договору сторонами, забезпечуючи відкритий обмін інформацією та взаєморозуміння між управлінням і

трудовим колективом.

Таблиця 2.17 – Завдання та функції кожного відділу ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Відділ	Завдання та функції	Основні ініціативи
Бухгалтерський відділ	- Здійснення бухгалтерського обліку та фінансового аналізу компанії. Підготовка фінансової звітності та податкової звітності. Контроль за використанням фінансових ресурсів та виконанням бюджету.	Впровадження сучасних систем бухгалтерського обліку та автоматизації фінансових процесів. Аналіз ефективності фінансових стратегій та впровадження оптимальних рішень для підвищення ефективності компанії.
Відділ кадрово-організаційної роботи	Реалізація кадрової політики компанії. Проведення підбору персоналу. Розробка мотиваційних програм кар'єрного зростання. Забезпечення соціальних благ для співробітників.	Удосконалення системи підбору та відбору персоналу. Розробка і впровадження нових мотиваційних програм. Покращення соціального пакету для працівників.
Сектор документального забезпечення	Створення та контроль виконання внутрішніх документів. Підготовка та реалізація рішень керівництва. Забезпечення документообігу наказів, розпоряджень, протоколів.	Оптимізація процесів реєстрації та зберігання документації. Впровадження електронного документообігу для підвищення ефективності роботи відділу.
Відділ економіки	Аналіз бізнес-процесів компанії. Організація проектів для оптимізації трудових затрат та мотивації персоналу. Проведення проектів, спрямованих на підвищення ефективності роботи.	Впровадження систем аналізу та відстеження ключових показників ефективності. Розвиток програм для мотивації працівників та оптимізації бізнес-процесів.
Управління закупівельних процедур	Організація та контроль закупівель товарів та послуг. Розробка та впровадження політики закупівель відповідно до потреб компанії та ринкових умов. Ведення переговорів та укладення контрактів.	Розробка стратегій оптимізації закупівель та зменшення витрат. Впровадження системи моніторингу постачальників та оцінка їхньої ділової надійності. Впровадження електронних систем для автоматизації закупівельних процесів.
Відділ металобрухту та металопродукції	Здійснення прийому та обробки металобрухту. Виробництво та реалізація металопродукції. Ведення обліку руху металобрухту та готової продукції.	Модернізація обладнання для підвищення продуктивності та якості обробки металобрухту. Запуск нових технологій виробництва та вдосконалення процесів виробництва металопродукції.
Відділ сервісного обслуговування	Проведення планових технічних оглядів та ремонту техніки. Заміна та обслуговування комплектуючих. Здійснення автоматизованої діагностики та надання якісних сервісних послуг.	Впровадження новітніх технологій для підвищення швидкості та якості технічного обслуговування. Розвиток програм планового технічного обслуговування та удосконалення процесів ремонту.
Склад матеріальних ресурсів	Організація прийому, зберігання та видачі матеріальних ресурсів. Забезпечення виробництва необхідними матеріалами відповідно до виробничих потреб.	Впровадження системи автоматизованого обліку та контролю за запасами на складі. Оптимізація процесів замовлення та постачання матеріальних ресурсів для забезпечення неперервного виробництва.
Відділ забезпечення господарської діяльності	Забезпечення компанії необхідними ресурсами для нормального функціонування. Управління витратами та оптимізація енергетичних ресурсів. Здійснення технічного обслуговування та ремонту обладнання.	Впровадження енергоефективних технологій та систем управління енерговитратами. Оптимізація процесів закупівлі та використання ресурсів для забезпечення ефективної господарської діяльності компанії.

4. Бере активну участь у формулюванні плану заходів щодо матеріального і морального стимулювання працівників з метою підвищення продуктивності, а також заохочення ініціатив, винаходів та раціоналізаторської діяльності.

5. Вирішує разом з органами управління інші питання соціального розвитку компанії, сприяючи створенню сприятливого та підтримуючого робочого середовища для всіх працівників.

Персонал підприємства є основним штатним складом працівників підприємства (за виключенням керівництва), який виконує різні функції. Він характеризується передусім чисельністю та структурою. Проведемо аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «ЛІДЕКС» для виявлення всіх чинників, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, що призводять до втрат робочого часу. Такий аналіз вкрай необхідний для своєчасного проведення роботи з підготовки кадрів або для заміни тих працівників, які йдуть на пенсію і для планування соціального розвитку підприємства.

Кадрова політика ТОВ «ЛІДЕКС» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства однак не позбавлена недоліків. У зв'язку з цим, одним із головних завдань що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку товариства.

На ТОВ «ЛІДЕКС» за підбір персоналу несе відповідальність відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу кожне рішення про прийняття або звільнення з роботи погоджує директор підприємства ТОВ «ЛІДЕКС». Управління персоналом на підприємстві ґрунтується на кількох ключових особливостях:

1. Професійна кваліфікація. Компанія ставить високу вагу на надання персоналу необхідних знань та навичок для ефективного виконання робочих обов'язків. Тривала підготовка та підвищення кваліфікації сприяють високій професійній експертизі.

2. Технічні інновації. Управління персоналом враховує впровадження сучасних технологій інформаційної системи, що полегшує робочі процеси та сприяє оптимізації роботи.

3. Гнучкість та адаптивність. Управління персоналом орієнтоване на гнучкість та адаптацію до змін в бізнес-середовищі. Робоча сила готова швидко адаптуватися до нових вимог і технологічних тенденцій.

4. Комунікація та взаємодія. Здійснюється активна комунікація між управлінням та працівниками для вирішення завдань, покращення робочих процесів та забезпечення робочого задоволення.

5. Управління робочими відносинами. Компанія приділяє увагу питанням етики та корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє побудові позитивного робочого середовища.

При цьому, в основу кадрової політики ТОВ «ЛІДЕКС» закладено такі базові принципи:

- комплексність – охоплені всі сфери діяльності з управління персоналом;
- системність – всі складові елементи кадрової політики розглядаються у взаємозв'язку;
- обґрунтованість – використовуються сучасні наукові розробки, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- ефективність – витрати на заходи повинні окупатися результатами господарської діяльності.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами. Для оцінки складу персоналу були використані коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу. Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів пов'язаних з прийомом та звільненням працівників. З цією метою вивчено обсяг руху персоналу та причини їх звільнення. Структура та динаміка персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» наведена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021	2022	2021	2022
Середня кількість працівників за рік, осіб	33	35	38	2	3	106,06	108,57
Кількість прийнятих за рік, осіб	4	5	4	1	-1	125,00	80,00
Кількість звільнених за рік, осіб:	2	3	1	1	-2	150,00	33,33
за власним бажанням, осіб	1	2	1	1	-1	200,00	50,00
за порушення трудової дисципліни, осіб	1	1	0	0	-1	100,00	0,00
за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	0	0	0
Управлінський персонал, осіб	4	5	8	0,96	2,35	122,38	144,76
питома вага, %	13	15	20	2	5	115,38	133,33
Допоміжний персонал, осіб	6	7	10	1,06	2,88	117,85	141,14
питома вага, %	18	20	26	2	6	111,11	130,00
Робітники, осіб	23	23	21	-0,02	-2,23	99,91	90,20
питома вага, %	69	65	54	-4	-11	94,20	83,08

На рисунку 2.5. наведено динаміку чисельності персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» у 2020-2022 роках.

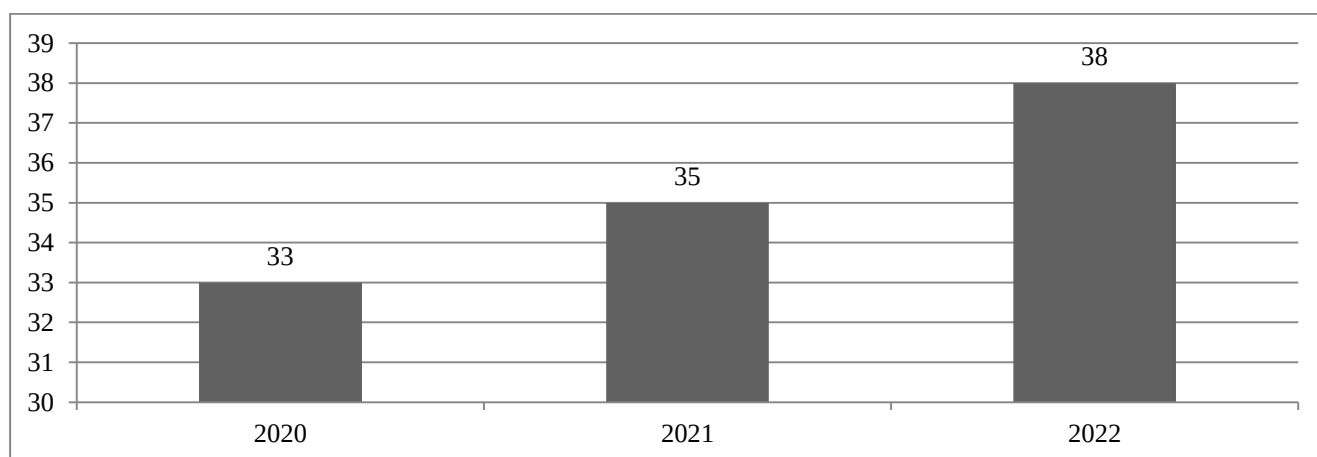


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» у 2020-2022 роках [64]

Як бачимо, за останні три роки середня кількість працівників складала 33, 35 та 38 осіб у 2020, 2021, 2022 роках відповідно. З даних таблиці видно, що з кожним роком кількість працівників зростає. Темп приросту у 2021 році складав 6,06 %, у 2022 році – 8,57 %. Кількість прийнятих працівників зросла з 4 (2020 р.) до 5 (2021 р.) та зменшилася до 4 (2022 р.). Звільнені працівники збільшились з 2 (2020 р.) до 3 (2021 р.) та зменшились до 1 (2022 р.). Призначенням та зменшенням звільнень може керувати стратегія в рекрутингу та оптимізації штату. Управлінський

персонал та допоміжний персонал зросли як за абсолютними, так і відносними показниками. Робітники зазнали зменшення в кількості на 2 осіб (абсолютно) та 11% (відносно). Зміни в розподілі кадрів можуть свідчити про стратегічні зміни в організаційній структурі. Обрана стратегія росту компанії може бути визначеною зростанням кількості працівників. Однак збільшення фокусу на управлінському та допоміжному персоналу вказує на зміни в організаційній структурі. Важливо продовжувати аналізувати ці тенденції та приймати відповідні стратегічні рішення для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

Для проведення аналізу руху персоналу було використано такі аналітичні показники, як: коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту по звільненню; показники плинності кадрів. Результати розрахунків вищенаведених показників наведені у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Аналіз руху персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021	2022
Коефіцієнт обороту з прийому	0,12	0,14	0,11	0,02	-0,04
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,06	0,09	0,03	0,03	-0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,09	0,03	0,03	-0,06

Плинність кадрів на товаристві присутня, що свідчить про необхідність реалізації заходів, спрямованих на зниження цього показника. Продуктивність праці – це кількість продукції, виготовленої за одиницю робочого часу або кількість часу, витраченого та виготовлення одного виробу.

Вікова структура персоналу характеризується часткою осіб відповідного віку у його загальній чисельності (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Вікова структура персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» у 2020-2022 роках

Вік працівників	2020		2021		2022	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Від 18 до 20 років	5	15,15	6	17,14	6	15,79
Від 20 до 30 років	10	30,30	12	34,29	14	36,84
Від 30 до 40 років	11	33,33	12	34,29	13	34,21
Від 40 до 50 років	5	15,15	4	11,43	4	10,53
Від 50 до 60 років	2	6,06	1	2,86	1	2,63
Всього	33	100,0	35	100,0	38	100,0

Джерело: розраховано за даними підприємства [64]

З поданої таблиці видно, що персонал підприємства молодий переважно у віці від 20 до 40 років. У 2022 році найбільша частка працюючих припадає на вік від 20 до 30 років (36,84%), рисунок 2.6.

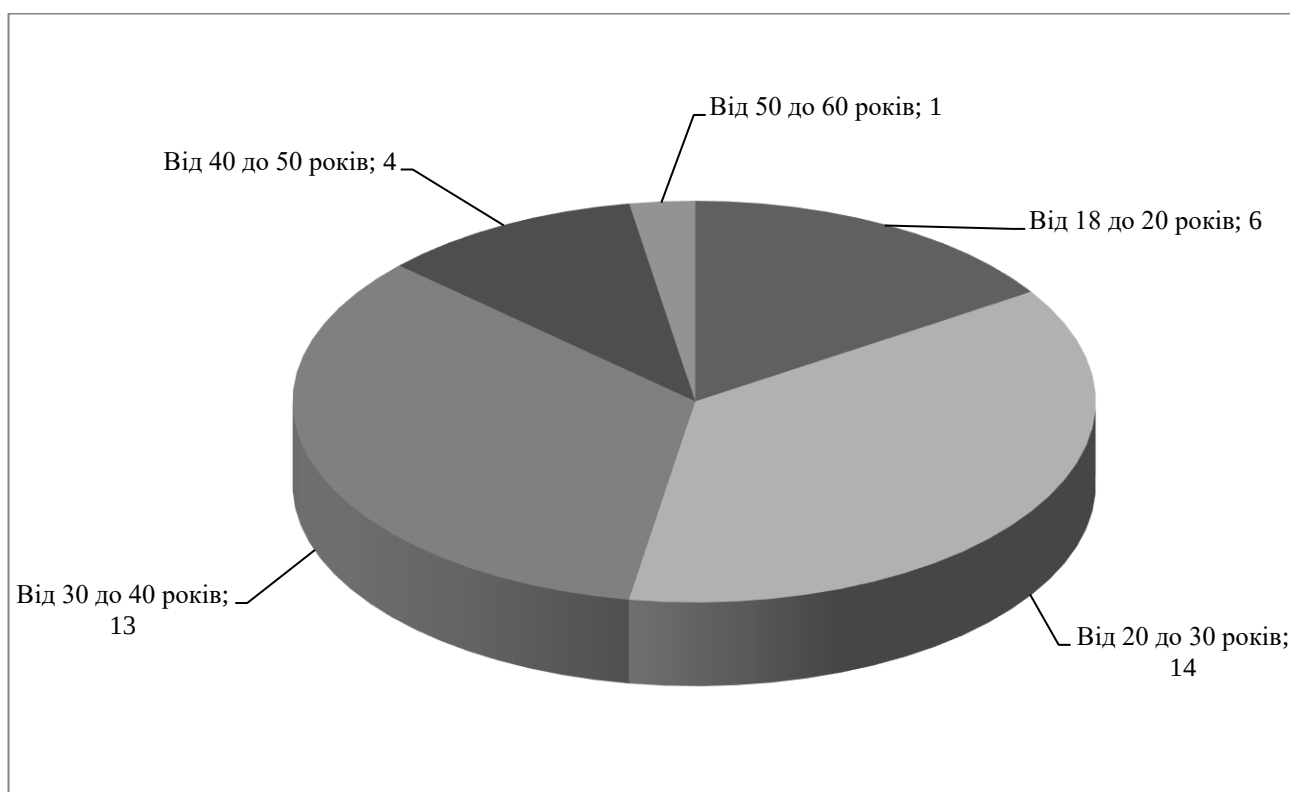


Рисунок 2.6 – Вікова структура персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» у 2022 році, % [64]

Показники зміни продуктивності праці та фонду оплати праці є важливими для багатьох аспектів управління підприємством торгівлі. Показники зміни продуктивності праці та фонду оплати праці ТОВ «ЛІДЕКС» наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Показники зміни продуктивності праці та фонду оплати праці ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
		2020	2021	2022		
Товарообіг	тис. грн.	93210	95910	96558	2700	648
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	33	35	38	2	3
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	2824,55	2740,29	2541,00	-84,26	-199,29
Середньомісячна заробітна плата	грн.	11650,00	14210,00	16300,00	2560,00	2090,00
Фонд оплати праці	тис. грн.	384,45	497,35	619,40	112,90	122,05

З даної таблиці ми можемо побачити, що у 2021 році порівняно з 2020 роком відбувалось зменшення продуктивності праці. У 2022 році даний показник також

зменшився у порівнянні з 2021 роком, що є негативним для товариства. Продуктивність праці залежить від організації навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Проаналізувавши систему управління персоналом на ТОВ «ЛІДЕКС», виявлено наступні проблеми у даній сфері:

1. Недостатність спеціалістів для ефективного управління персоналом. Якщо підприємство росте або зазнає змін, існуюча система управління персоналом не має достатніх ресурсів або ефективних інструментів для ефективного керування збільшеною кількістю працівників.

2. Непослідовність у кадрових практиках. Різні підходи до управління персоналом в різних розділах організації або в різних періодах можуть вести до конфліктів і неефективності.

3. Неефективна система мотивації та утримання персоналу: Недостатність або неефективність системи мотивації та утримання персоналу призводить до проблем у залученні та утриманні висококваліфікованих працівників.

4. Конфлікти на низовому рівні. Відсутність системи вирішення конфліктів приводить до напруги та недовіри серед персоналу.

Таким чином, в результаті аналізу системи управління персоналом на ТОВ «ЛІДЕКС» виявлено декілька ключових проблем, які вимагають уваги та вирішення. Наразі існуюча система управління персоналом не відповідає потребам розширення або змін на підприємстві. Недостатність спеціалістів для ефективного управління та ефективних інструментів може ускладнювати керування збільшеною кількістю працівників. Різні підходи до управління персоналом у різних відділах або на різних етапах можуть породжувати конфлікти та призводити до неефективності в системі управління персоналом. Недостатність або неефективність системи мотивації та утримання працівників може впливати на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, що може впливати на результативність організації. Відсутність системи вирішення конфліктів може сприяти напрузі та недовірі серед персоналу, що може негативно позначитися на командній роботі та загальному кліматі в організації.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу та оцінки діяльності торгівельних підприємств в Україні виявлено спад загальної кількості підприємств. Зменшення кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва пов'язане з економічною нестабільністю у країні.

Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «ЛІДЕКС» (стара назва ТОВ «АгроАксіал»).

У результаті аналізу системи управління персоналом на ТОВ «ЛІДЕКС» виявлено декілька ключових проблем, які вимагають уваги та вирішення. Наразі існуюча система управління персоналом не відповідає потребам розширення або змін на підприємстві. Недостатність спеціалістів для ефективного управління та ефективних інструментів може ускладнювати керування збільшеною кількістю працівників. Різні підходи до управління персоналом у різних відділах або на різних етапах можуть породжувати конфлікти та призводити до неефективності в системі управління персоналом. Недостатність або неефективність системи мотивації та утримання працівників може впливати на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, що може впливати на результативність організації. Відсутність системи вирішення конфліктів може сприяти напрузі та недовірі серед персоналу, що може негативно позначитися на командній роботі та загальному кліматі в організації.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

3.1 Особливості удосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах торгівлі України

Однією з найважливіших складових системи управління персоналом компанії є розвиток персоналу. Якщо підприємство прагне бути конкурентоспроможним, то воно повинно постійно впроваджувати нові технології, виготовляти якісну продукцію та послуги, й активно займатися розвитком своїх працівників. На сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством торгівлі: ефективний підбір кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу.

Мотивація персоналу повинна включати у себе стратегії що пов'язані між собою політику процеси та процедури здійснення винагороди працівників компанії Величина винагороди визначається внеском працівника у досягнення певних результатів компанії також його вміннями і компетенцією разом з цим беруться до уваги посада, на якій працює співробітник та вартість цієї посади на ринку Під час формування системи мотивації персоналу на підприємстві торгівлі потрібно:

- підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах;
- узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників
- надати можливість для покращення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників;
- підтримувати новаторські ідеї та дії працівників» [40].

В системі мотивації працівників важливо враховувати чотири ключові складові:

1. Забезпечення компанією ресурсів для ефективної праці, таких як комфортне робоче місце, повний соціальний пакет, страхівка, адекватна заробітна плата тощо.

2. Розуміння керівництвом всіх аспектів роботи своїх підлеглих, що сприяє побудові взаєморозуміння та оптимальному використанню трудового потенціалу.

3. Наявність чітких орієнтирів, за якими спрямована діяльність працівників, що надає їм конкретні цілі та завдання для досягнення успіху.

4. Ефективне використання системи заохочень та покарань, яке спрямоване на підтримання та підвищення мотивації працівників, з уникненням негативного впливу на їхню продуктивність.

Систему мотивації персоналу можна поділити на шість складових. Їх зображено на рисунку 3.1.

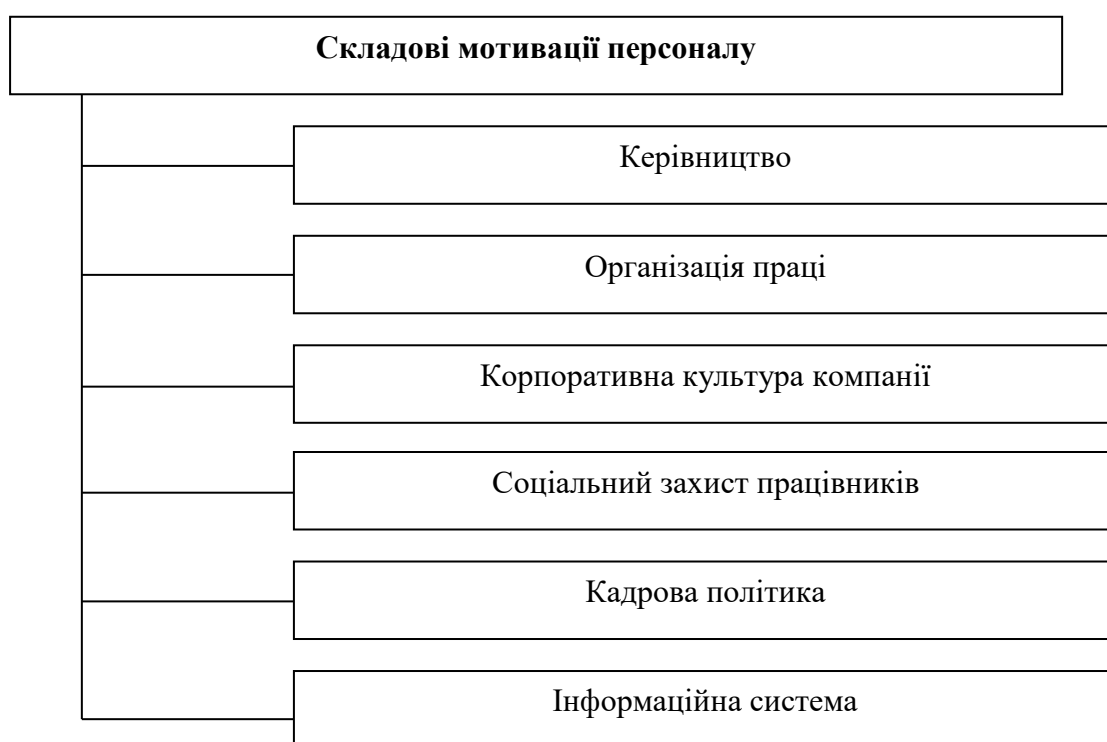


Рисунок 3.1 – Складові системи мотивації персоналу підприємства

Складова «керівництво» означає – ефективну співпрацю керівників з підлеглими, хороше ставлення керівників до працівників, участь персоналу разом з керівниками у вирішенні проблем компанії. Організація праці передбачає зручне робоче місце, безпеку при виконанні службових обов'язків, гнучкість графіків роботи. Корпоративна культура компанії – участь персоналу у корпоративній культурі компанії, узгодження інтересів компанії та працівників. Соціальний захист працівників – надання працівникам компанії соціальних пільг, послуг, певних переваг, медичне страхування та охорона здоров'я працівників. Кадрова

політика – надання працівникам можливості постійно підвищувати свій рівень знань та свою кваліфікацію. Інформаційна система – надання працівникам інформації про загальний стан компанії на ринку.

Ефективна система мотивації працівників допоможе досягти своїх найголовніших цілей та зайняти провідне місце у галузі. Щоб завжди підтримувати відповідний рівень ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія використовувала декілька інноваційних прийомів:

- потрібно систематично проводити перевірку вже існуючої системи управління персоналом, щоб система відповідала цілям;
- залучати працівників з дирекції підтримки бізнесу до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та постійно інформувати дирекцію підтримки бізнесу про нові цілі компанії та їхній прогрес;
- участь вищого керівництва компанії у розробці та аналізі системи управління підприємством торгівлі на постійній основі;
- за результатами роботи підприємства торгівлі матеріально нагороджувати персонал за виконану роботу та за досягнення цілей, що були перед ними поставлені.

Також потрібно аналізувати зміни, що відбуваються на ринку праці, в економіці країни, загрози та можливості компанії. Ці фактори дуже впливають на працівників та мотивацію. Працівник буде ефективніше включатися у реалізацію планів компанії тільки тоді, коли він буде їх розуміти. Ще одним важливим фактором для підвищення продуктивності праці є збільшення витрат на оплату праці персоналу. Підвищення заробітної плати позитивно впливає на залученість до роботи та вмотивованість персоналу.

Варто зазначити, що економічну мотивацію персоналу поділяють на два підвиди: матеріальну і нематеріальну. Що стосується вибору способу нематеріальної мотивації, то існує багато її різноманітних видів залежно від психологічного типу співробітників, залежно від фінансових і матеріальних можливостей підприємства торгівлі, залежно від специфіки діяльності компанії тощо. Існують такі типи нематеріальної мотивації персоналу:

– соціальна мотивація. Цей тип мотивації доцільно використовувати до працівників які прагнуть просування за кар'єрними сходинками, зайняття високих посад тощо Працівників налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень;

– психологічна мотивація Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування соціально-психологічний клімат всередині колективу міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера у колективі Можливість вільно виражати свою точку зору доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи Природно, що у колективі з доброзичливими приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються не бояться виражати власну думку та якісно виконують свою роботу, орієнтуючись на інших;

– моральна мотивація Така мотивація пов'язана із прагненням визнання досягнень працівників, самореалізацією, потребою у повазі не тільки з боку колег, але й з боку керівництва. Така мотивація є ефективною для працівників, які потребують визнання своєї роботи, її результатів, що виражається у вигляді усної похвали, надання різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень

– організаційна мотивація Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці. Організаційними стимулами можуть бути технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на території підприємства торгівлі.

Вибір виду нематеріальної мотивації багато у чому залежить від можливостей компанії від специфіки її діяльності, а також від керівництва Однак ознаки та характеристики нематеріальної мотивації персоналу варто закладати в корпоративну культуру компанії, відносини між керівництвом і підлеглими, між відділами всередині компанії та між компанією і зовнішнім світом.

Найцікавішим для працівників є можливість кар'єрного просування, гнучкий графік роботи та можливість навчання персоналу. Отже, для підвищення мотивації персоналу ТОВ «ЛІДЕКС» доцільно впроваджувати наступні заходи:

- додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;
- премії за відсутність лікарняних, оплату абонементів у спортзал
- оплату медичної страховки;
- грошові виплати на день народження весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування);
- організація службового транспорту;
- безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї у санаторії або на бази відпочинку.

Сучасна тенденція підготовки кадрів у провідних компаніях – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій, нових форм організації праці, щоб компанія досягала максимальних результатів. Саме для цього потрібно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен має можливість максимально розвиватися.

Загалом, навчання складається з двох процесів – засвоєння нових знань та навичок і їх практичне застосування у роботі. Основним методом для розвитку працівника будь-якої компанії є навчання. Навчання поділяється на індивідуальне та комплексне. Під індивідуальним розуміється навчання відносно кожного співробітника, а під комплексним – навчання на рівні компанії. Працівники під час навчання повинні отримувати знання та вміння, що будуть використані у майбутньому у своїй роботі, навчання працівників повинно допомагати компанії досягти своїх основних цілей.

Також однією з основних рис навчання персоналу у ТОВ «ЛІДЕКС» має бути універсальність, щоб здобуті знання працівниками могли бути використані у різних відділах компанії. Відповідальними за навчання та розвиток повинні бути самі працівники, що здобувають знання та безпосередній їх керівник, що допомагає працівнику у розвитку та може направляти працівника у процесі навчання.

Потрібно, аби компанія надавала працівнику під час самостійного навчання: навчальні матеріали, відеоуроки, аудіоуроки, навчальні посібники, особливо по тих темах, що не представлені, або представлені у незначних обсягах у мережі Інтернет. Існує перелік форм навчання, які є найбільш ефективними та приносять хороші результати. Серед таких форм є відвідування працівником лекцій та семінарів, курсів для підвищення кваліфікації, що можуть надаватися як самим підприємством торгівлі, так і зовнішніми компаніями, що спеціалізуються у тій чи іншій сфері.

Також важливим є самостійне навчання працівників, яке повинно керуватися та перевірятися безпосереднім керівником. Самостійне навчання є найдешевшою формою розвитку працівників для компанії, адже не потрібно витратити фінанси на оплату роботи внутрішнього відділу що займається безпосередньо навчанням працівників на оплату зовнішніх курсів, на оплату додаткової роботи наставника

Наставництво – це ще одна форма навчання. Його суть полягає у тому, що новий співробітник закріплюється за досвідченим його колегою та у процесі щоденної роботи досвідчений працівник передає свої знання та вміння новому колезі. Для того, щоб наставник був зацікавлений у навчанні нового спеціаліста, повинна бути введена додаткова оплата наставнику за процес навчання. Також у кінці випробувального терміну компанія має оцінити знання молодого працівника та, відповідно до цього, докладені зусилля наставника для досягнення гарних результатів у процесі навчання. Ці форми навчання частіше за все використовуються при розвитку працівників компанії.

Курси підвищення кваліфікації працівника – це ще одна форма навчання, що може бути використана компанією. При цьому затрати на працівника під час навчання лягають на плечі компанії Також ефективною формою навчання співробітників є тренінги. Ця форма виділяється серед інших за рахунок того що дозволяє швидко пристосувати працівника до його основних обов'язків та завдань, що є максимально наближеними до його щоденної роботи. Також ця форма навчання часто застосовується при потребі перевести працівника на посаду вище або при переведенні з одного відділу в інших, що є наближений до попереднього

відділу працівника Основою для тренінгів є багато практики та мало теорії. Тренінг може бути використаний як до робітників, що тільки влаштувалися у компанію так і до досвідчених працівників

Варто використовувати й інші методи навчання, що не так популярні у вітчизняних компаніях, але є дуже популярними за кордоном. Метод розгляду ситуацій – метод дає можливість працівникам проаналізувати різні ситуації, знайти методи для вирішення певних проблем того чи іншого характеру, обговорити методи вирішення у групі. Цей метод підійде для управлінського персоналу. Адже саме у них часто виникають різні нестандартні ситуації, що потребують нестандартних шляхів для вирішення.

Наступним є метод мозкового штурму – його суть полягає у тому, що він потребує, щоб працівники вигадували багато шляхів для вирішення тієї чи іншої проблеми за короткий термін, а також аналізували варіанти та обирали найефективніший з них. Мозковий штурм проводиться у невеликих групах працівників з різними спеціальностями та займає від 20 до 40 хвилин.

Метод мотиваційних історій – його суть полягає у донесенні певної інформації до працівників через історії. Метод дозволяє ефективно донести до працівників інформацію, підштовхнути на ті чи інші вчинки. Також дуже ефективний метод навчання – майстер-клас. Його суть полягає у тому, що людина, яка є професіоналом, пояснює як потрібно вирішувати проблеми різного характеру у певній сфері. Майстер-клас особливо ефективний для нових спеціалістів.

Ще одним методом навчання є коучинг. Суть методу у тому, що працівник, що навчається, закріплюється за особою, яка займає вищу позицію у компанії та допомагає працівнику в отриманні певних результатів за допомогою передання досвіду роботи. Коучинг відрізняється від наставництва тим, що вся робота направляється на досягнення певних результатів через способи, які працівник, що навчається, повинен сам для себе визначити та зрозуміти. Роль коуча полягає у тому, що він повинен допомогти працівнику знайти цей спосіб.

І одним із найпопулярніших зараз методів навчання є дистанційне навчання. Цей метод під собою розуміє цілу сукупність різних інформаційних технологій, що

передбачають навчання без фізичної присутності працівників у місці, де проводять навчання. Сьогодні реалізувати дистанційне навчання для працівників компанії дуже легко, адже технології на високому рівні. Можна дуже ефективно навчати своїх співробітників на відстані.

Потрібно застосовувати індивідуальні методи навчання для кожної категорії працівників. Адже всі вищеперераховані методи навчання та розвитку мають свої переваги та недоліки, що можуть підійти одній категорії працівників і не підійти іншій. Потрібно також періодично проводити аналіз знань працівників що були отримані під час навчання. Система перевірки знань дає можливість провести загальну оцінку розвитку персоналу його навичок. В атестації працівників повинні брати участь всі керівники та спеціалісти компанії.

У підсумку зауважимо, що, на наш погляд, при удосконаленні системи управління персоналом на підприємствах торгівлі слід враховувати ряд особливостей цієї галузі. Основні аспекти включають:

1. Сезонність та варіабельність робочих годин. У торгівлі можуть бути сезонні піки та коливання в робочому часі. Часто виникає необхідність оптимізувати зміни у системі управління персоналом відповідно до потреб у різних періодах.

2. Велика кількість робітників з низькою кваліфікацією. Необхідність розвивати ефективні системи навчання та тренувань для персоналу з низькою кваліфікацією, а також стимулювати їхній професійний розвиток.

3. Високий оборот персоналу. Необхідність вдосконалювати процеси найму та утримання персоналу, розглядаючи фактори, які впливають на задоволеність праці та можливість кар'єрного росту.

4. Ефективне управління графіками та змінами. Необхідність використовувати технології для планування графіків та моніторингу робочого часу, щоб уникнути перевитрат часу та забезпечити оптимальний режим роботи.

5. Автоматизація бізнес-процесів. Необхідність впроваджувати технології для автоматизації рутинних завдань, таких як облік робочого часу, опрацювання замовлень, облік товарів тощо.

6. Стратегії мотивації персоналу. Необхідність розробляти ефективні системи мотивації, такі як бонусні програми, стимули за досягнення цілей та інші форми винагород.

7. Управління відносинами з клієнтами та обслуговуванням. Необхідність забезпечувати навчання персоналу з питань обслуговування клієнтів, оскільки вони безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів.

8. Безпека праці та дотримання вимог. Необхідність розробляти та впроваджувати програми з безпеки праці, а також враховувати законодавчі вимоги щодо умов праці.

9. Аналіз даних для прийняття рішень. Необхідність використовувати аналітику та системи збору даних для оцінки ефективності управлінських рішень та прогнозування потреб в персоналі.

Удосконалення системи управління персоналом у сфері торгівлі сприятиме не тільки підвищенню ефективності, але й покращенню задоволеності працівників та обслуговуванню клієнтів.

Таким чином, сучасна тенденція підготовки кадрів – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій та нових форм організації праці. Для удосконалення системи управління персоналом потрібно, аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо.

3.2 Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛІДЕКС»

В останній час кадрова служба у порівнянні з іншими підрозділами набуває першочергового значення у роботі організацій, оскільки від помилок при підборі кадрів у багатьох випадках залежить розвиток та існування самої організації.

На підприємстві ТОВ «ЛІДЕКС» функціонує відділ кадрово-організаційної роботи, який є відповідальним за такі аспекти, як: реалізація кадрової політики компанії;

проведення підбору персоналу; розробка мотиваційних програм кар'єрного зростання. Забезпечення соціальних благ для співробітників. Відділ кадрово-організаційної роботи є функціональним підрозділом організації і не бере участь безпосередньо в управлінні основною діяльністю персоналу, а лише допомагає керівництву підприємства і його підрозділів розв'язувати питання прийняття на роботу, звільнення, переміщення, підвищення кваліфікації. Тому важливо створити оптимальне поєднання лінійних керівників і спеціалістів відділу кадрів.

Структура відділу кадрово-організаційної роботи визначається її функціями, відображає кожен з них, і орієнтована на поставлені завдання. У відділі кадрово-організаційної роботи підприємства ТОВ «ЛІДЕКС» працює 4 спеціаліста: 1 начальник відділу кадрів; 2 старший інспектор відділу кадрів; 3 менеджер з набору персоналу; 4 менеджер з організації праці персоналу.

Відділ кадрово-організаційної роботи підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «ЛІДЕКС». Функції та обов'язки кожного працівника відділу кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС» та їх взаємозв'язки показані на рисунку 3.2.

Для спрощення аналізу усім кандидатам надають стандартизований бланк заяви, який включає дані про прізвище, вік, освіту, досвід роботи і спеціальні додаткові навички. Крім заяви кандидат заповнює анкету, яка включає питання про попереднє місце роботи, заробітну плату, причини звільнення, інтереси, досвід підприємництва, нагороди, почесні звання, а також про осіб, які можуть дати відомості про кандидата. Як наслідок, робиться висновок щодо необхідності особистої зустрічі з претендентом.

Результати співбесіди, що проводиться з метою ознайомлення дозволяють відсіяти близько 85% кандидатів, а для тих, що залишилися обрати найбільш сприятливі методи наступної перевірки та дослідження психологічних та професійних якостей для встановлення їх придатності для висування на відповідну роботу та виконання посадових обов'язків. Цільові співбесіди дозволяють оцінювати інтелект, професіоналізм, ерудицію, спостережливість, ініціативність, ентузіазм, конфліктність, комунікативність, чесність, тощо.

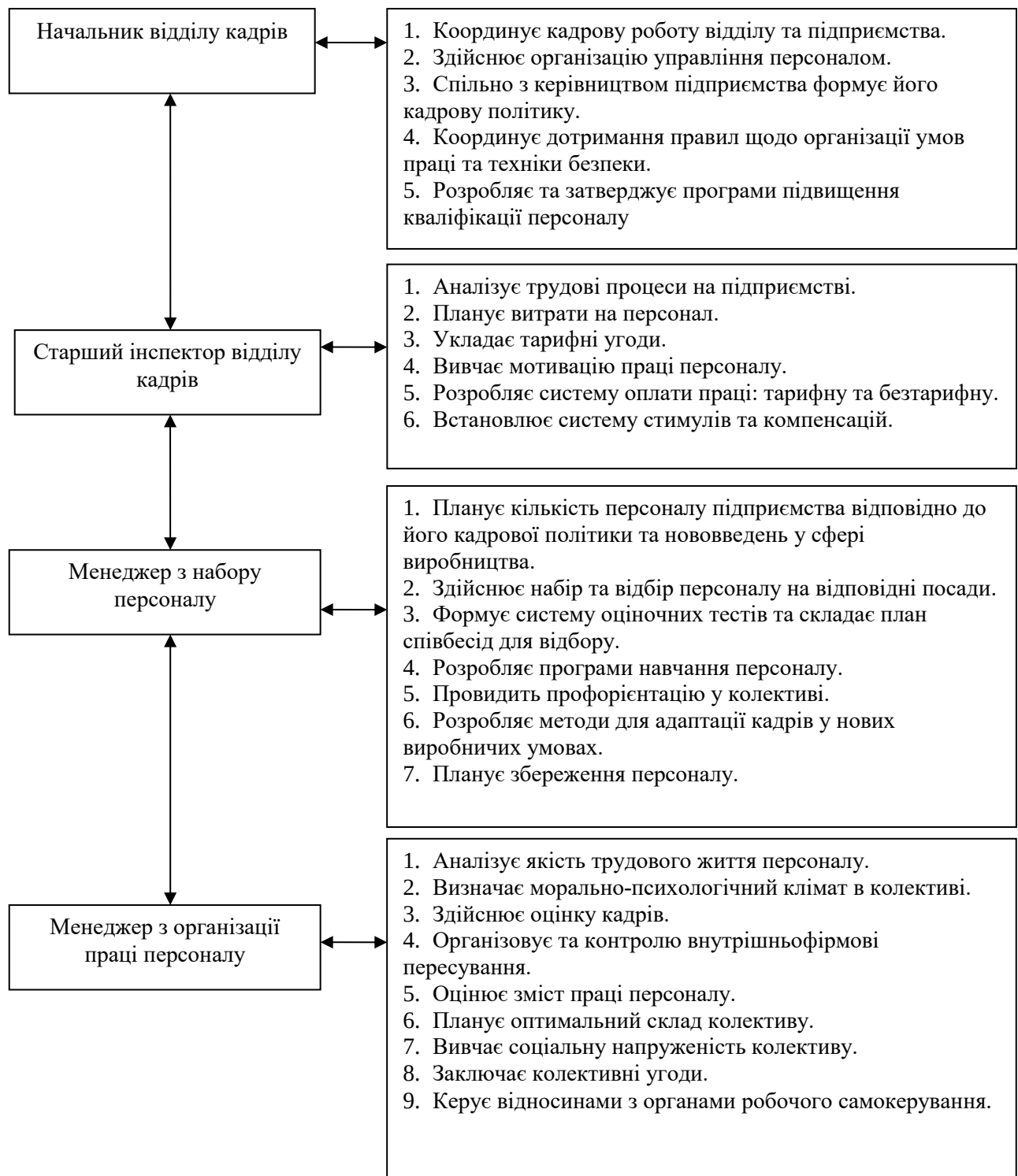


Рисунок 3.2 – Організаційна структура відділу кадрово-організаційної роботи
ТОВ «ЛІДЕКС»

На підприємстві ТОВ «ЛІДЕКС» проводять такі види співбесід з точки зору об'єкта:

1. За біографією кандидата – дає змогу оцінити попередні успіхи, проте не

визначає сучасний стан та мотивацію до майбутньої роботи.

2. За ситуацією – претенденту пропонується для розв'язку одна чи декілька проблем, що дає змогу оцінити його загальні та аналітичні здібності, методи роботи, уміння виходити з складних ситуацій.

3. За професійними та особистісними якостями – (відводиться 30% з загального обсягу часу) – це питання про поведінку в конкретних умовах, що пов'язані з професійною діяльністю.

Для надійної перевірки претендентів використовується тестування, яке призначене як для відбору кращих кандидатів, так і для відсіювання слабких. За допомогою тестів оцінюють швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, зорову пам'ять, володіння суміжними операціями, аналітичність мислення, уміння швидко орієнтуватися, інтерес до роботи, уміння спілкуватися з людьми, особисті уподобання [14, с. 322].

Найбільшу довіру у працівників відділу кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС» мають комплексні тести, у склад яких входять до сотні питань різного характеру. Тестування проводиться декілька разів і в різні дні, потім порівнюються результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднакові. Тести, розроблені для відповідних професій відділом кадрово-організаційної роботи, спочатку проходять випробовування на працівниках підприємства.

Останнім етапом процесу відбору є співбесіда з лінійним керівником, який за допомогою спеціаліста з персоналу на основі співставлення різних кандидатів вибирає найкращого претендента. Така співбесіда проводиться з групою кандидатів (2-3 чол. на одну посаду), які направляються відділом кадрово-організаційної роботи. Для цієї мети лінійні керівники проходять спеціальне навчання за голландськими технологіями.

Основними правилами кінцевого відбору претендентів є:

- вибір найкращих для організації співробітників;
- забезпечення підвищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження стабільності персоналу і одночасно залучення нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату підприємства;

– задоволення очікувань нових співробітників [14, с. 322].

Помилками у попередніх методах відбору кандидатів є недостатність системності, відсутність надійного переліку якостей, що вимагаються від претендента, неправильна інтерпретація зовнішності кандидата і його відповідей на поставлені питання, недостатній облік негативної інформації.

Недоліками роботи кадрової служби ТОВ «ЛІДЕКС» є:

– недостатній рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників відділу кадрово-організаційної роботи;

– на сьогодні відділ кадрово-організаційної роботи не є ні методичним, ні інформаційним (хоч і намагається збирати та аналізувати інформацію, проте досить часто ця інформація є обмеженою);

– кадрова служба має низький організаційний статус, є слабкою у професійному відношенні.

Щодо вдосконалення роботи кадрової служби, то організація її роботи та її вдосконалення залежить перш за все від керівника служби. Менеджер кадрової служби повинен правильно регулювати діяльність служби та своєчасно робити зміни та впроваджувати інновації. Перш за все, правильна робота служби залежить від первинного підбору працівників та правильного використання їх потенціалу. Саме тому є дуже важливим дотримання випробувального терміну протягом якого можна побачити чи дійсно буде ефективним прийняття цього співробітника на роботу [30, с. 61].

Ще одним способом, що буде слугувати покращенню роботи є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові курси та центри, що нададуть можливість підвищувати кваліфікацію, отримувати дипломи або сертифікати про проходження певних курсів та можливість отримувати певний ступінь або розряд своєї кваліфікації [32, с. 90].

Також для удосконалення відділу кадрово-організаційної роботи ми пропонуємо в склад даного відділу включити посаду менеджера з соціального

забезпечення та менеджера з кадрового резерву. На рис. 3.3 подано схематичне зображення удосконаленого відділу кадрово-організаційної роботи підприємства ТОВ «ЛІДЕКС».

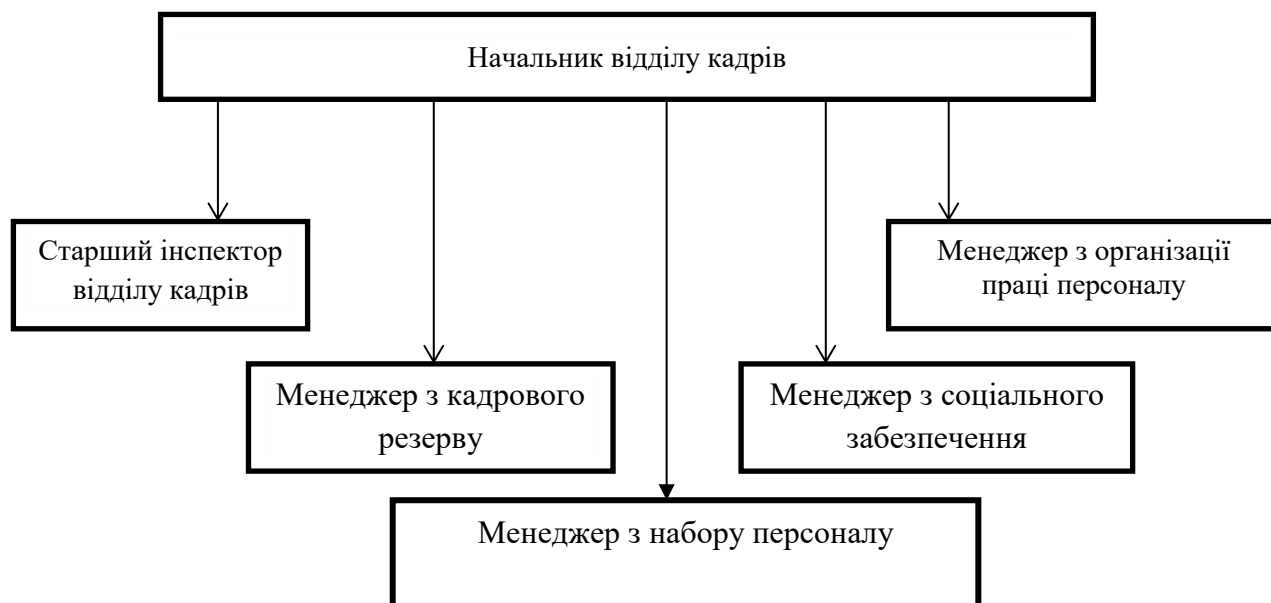


Рисунок 3.3 – Удосконалений відділ кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС».

Розглянемо основні обов'язки нових спеціалістів. Так, менеджер з соціального забезпечення ТОВ «ЛІДЕКС»:

1 Здійснює керівництво соціологічною роботою на підприємстві, спрямованою на формування стабільних трудових колективів, розвиток організаційної культури, використання соціально-психологічних факторів трудової мотивації працівників, підвищення їх соціальної і творчої активності.

2 Забезпечує розробку та реалізацію цільових програм і планів соціального розвитку на основі соціальних прогнозів і моделювання соціальних процесів, відповідно до цілей, стратегії і кадрової політики підприємства.

3 Проводить роботу зі стабілізації трудових колективів удосконалення соціальної структури персоналу, його демографічного і професійно-кваліфікаційного складу.

4 Контролює забезпечення соціального страхування працівників, дотримання їх соціальних гарантій і громадянських прав, очолює процес розробки пропозицій

щодо заходів соціальної захищеності працівників підприємства у рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин.

В свою чергу, менеджер з кадрового резерву ТОВ «ЛІДЕКС» здійснює підтримку і розвиток існуючої системи навчання в рамках програми кадрового резерву:

1 Проводить тренінги для майбутніх керівників підприємства (заступник / директор);

2 Бере участь в організації та проведенні ознайомчих заходів для нових співробітників в рамках програми адаптації;

3 Бере участь у формуванні кадрового резерву підприємства.

4 Здійснює набір та відбір персоналу на відповідні посади.

5 Розробляє програми навчання персоналу.

Удосконалення відділу кадрово-організаційної роботи на підприємстві ТОВ «ЛІДЕКС», який буде ефективно виконувати свої завдання, дозволить перейти на новий рівень управління персоналом та ефективніше його використовувати. Відтак планується збільшення відділу кадрово-організаційної роботи ТОВ «ЛІДЕКС» на 2 особи. У таблиці 3.3 розрахуємо витрати на оплату праці нового працівника.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на оплату праці на місяць

Назва витрат	Сума витрат, грн.	Всього
Посадовий оклад	12500,0	25000,0
Нарахування на заробітну плату (22,0%)	2750,0	5500,0
Всього за місяць	15250,0	30500,0

Таким чином, після впровадження нової штатної одиниці витрати на оплату праці збільшаться на 30,5 тис. грн. Поточні витрати, пов'язанні з функціонуванням заходу, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Поточні витрати на впровадження заходу

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Оплата праці	366000,0
Електроенергія	2450,0
Організаційні витрати:	
1. підготовка необхідних документів	1570,0
2. інші	150,0
Всього:	370170,0

Таким чином, поточні витрати становлять 370,17 тис грн. Початкові інвестиції пов'язані з введенням посади нових штатних одиниць зведемо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Капітальні інвестиції на впровадження заходу

Витрати	Сума витрат, грн.
на технічне забезпечення:	
- комп'ютер (2)	35000,0
- комп'ютерна техніка (2)	8000,0
- факс (2)	3000,0
- телефон (2)	500,0
на ліцензійне програмне забезпечення (2):	7500,0
на офісні меблі:	
- стіл письмовий (2)	4500,0
- стілець (2)	2500,0
- шафа (2)	12000,0
Всього	73000,0

Таким чином, початкові інвестиції становлять 73,0 тис. грн. Впровадження даних посад дасть можливість оптимізувати організаційну структуру відділу кадрово-організаційної роботи.

3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Для того, щоб визначити доцільність проведення запропонованих заходів, необхідно визначити показники економічної ефективності від їх проведення. Початкові результати діяльності підприємства наведені в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Початкові результати діяльності підприємства

Показники	Значення показника, тис. грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	96558,0
Повні витрати	95892,1
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	1894,0
Чистий прибуток (збиток)	1557,3

Розрахуємо прогнозні значення основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІДЕКС» у проектному році (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозні значення основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІДЕКС» у проектному році

Показники	2022	Проектний рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	96558,0	99210,38
Повні витрати	95892,1	96848,19
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	1894,0	2362,19
Чистий прибуток (збиток)	1557,3	1936,99

Таким чином, виручка від реалізації продукції зросла на 42%, тому у проектному році очікується отримання виручки від реалізації продукції у сумі 99210,38 тис. грн. Обсяг повних витрат у проектному році очікується на рівні 96848,19 тис. грн. У проектному році очікується отримання прибутку від реалізації товарів у сумі 2362,19 тис. грн. У проектному році фінансовим результатом діяльності підприємства очікується прибуток у сумі 1936,99 тис. грн.

Розраховані прогностні показники зміняться під впливом запропонованих заходів. Розрахуємо вплив реструктуризації відділу кадрово-організаційної роботи підприємства. Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Відповідно до табл. 3.5. повні витрати у проектному році становитимуть 96848,19 тис. грн.

В проектному році планується збільшення витрат за рахунок проведення заходу. Вартість впровадження запропонованого заходу складає 73,0 тис. грн. Розрахуємо амортизаційні відрахування у першому році за прямолінійним методом, якщо ліквідаційна вартість становить 3,0 тис. грн., а термін використання 5 років:

$$A = \frac{ПВ - ЛВ}{T} = \frac{73,0 - 3,0}{5} = 14,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином витрати на впровадження заходу становлять:

$$73,0 + 14,0 = 87,0 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році становитимуть:

$$96848,19 + 87,0 = 96935,19 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у проектному році:

$$99210,38 - 96935,19 = 2275,19 \text{ тис. грн.}$$

Згідно розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України

встановлюються такі ставки податку на прибуток підприємств у 2024 році діятимуть постійні основні ставки податку на прибуток підприємств в розмірі 18%

Значить, чистий прибуток (збиток) в проектному році дорівнюватиме:

$$2275,19 \times 0,82 = 1865,66 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку становить:

$$1865,66 - 1557,3 = 308,36 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати свідчать про економічну доцільність реорганізації організаційної структури підприємства. Чистий прибуток підприємства становитиме 1865,66 тис грн., що на 308,36 тис. грн. більше ніж у 2022 році.

Впровадження будь-яких заходів має позитивно впливати на діяльність підприємства, організацію його діяльності та покращення його техніко-економічних показників.

У таблиці 3.6 розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники:

Таблиця 3.6 – Вплив реструктуризації відділу кадрово-організаційної роботи підприємства на основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛІДЕКС»

Показник	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення +,-	Відносне відхилення %
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	96558	99210,38	2652,38	2,75
Собівартість реалізованої продукції	65347,4	65978,2	630,8	0,97
Інші операційні витрати	30544,7	30956,99	412,29	1,35
Повні витрати	95892,1	96935,19	1043,09	1,09
Прибуток від реалізації товарів (послуг) до оподаткування	1894	2275,19	381,19	20,13
Чистий прибуток (збиток)	1557,3	1865,66	308,36	19,80
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,99	0,98	-0,01603661	-1,61
Рентабельність діяльності (продаж), %	1,61	1,88	0,26769585	16,60
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,96	2,29	0,331782984	16,91

Таким чином, у проектному році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 2652,38 тис. грн. та становитиме 99210,38 тис. грн. Загальна сума чистого прибутку після впровадження заходу збільшиться на 308,36 тис. грн. Також зросте рентабельність діяльності та рентабельність реалізованої продукції до 1,88% та 2,29% відповідно. Отже, запропонований захід є доцільним.

Як було сказано вище, дані заходи дадуть змогу підприємству збільшити чистий прибуток підприємства. Спрогнозуємо динаміку чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» на рисунку 3.4.

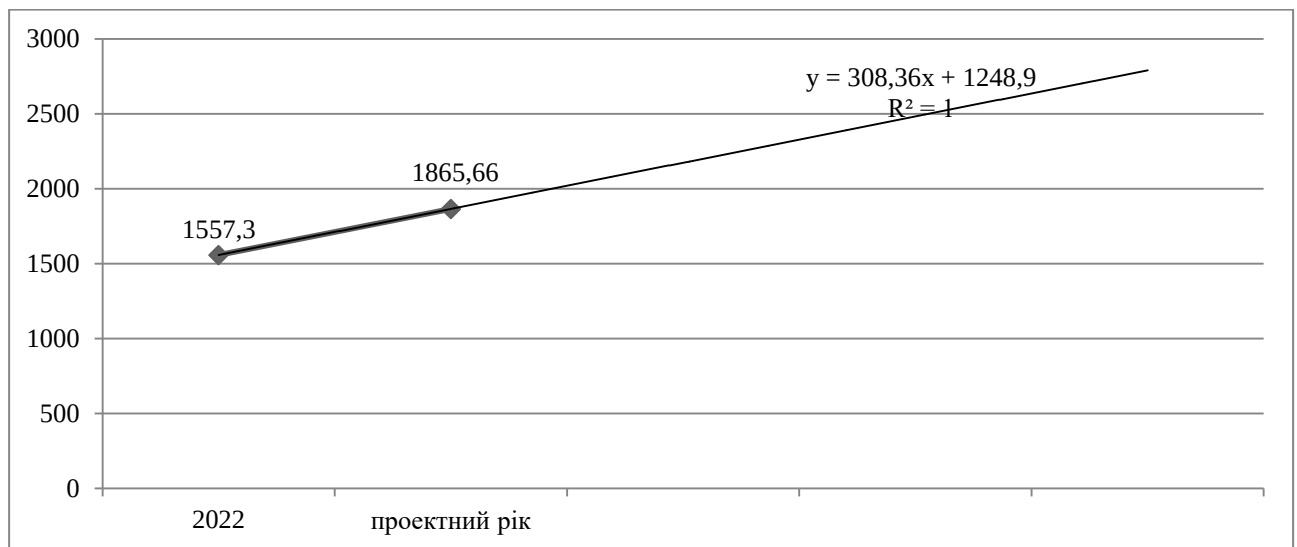


Рисунок 3.4 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Використовуючи побудовані моделі, розрахуємо прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» на 2024-2026 рр.

$$\tilde{y}_{1\,2024}^{\text{ЛН}} = 308,36x + 1248,9 = 2173,98 \text{ тис. грн.}$$

$$\tilde{y}_{1\,2025}^{\text{ЛН}} = 308,36x + 1248,9 = 2482,34 \text{ тис. грн.}$$

$$\tilde{y}_{1\,2026}^{\text{ЛН}} = 308,36x + 1248,9 = 2790,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2024-2026 рр. прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» демонструє позитивну тенденцію до зростання. Як бачимо, відповідно до побудованих моделей можна зробити висновок, що запропоновані вище заходи дозволять підприємству з кожним роком збільшувати чистий прибуток (прогнозується зростання даного показника у 2026 році на 2790.7 тис. грн.).

Висновки до розділу 3

1. Окреслено особливості удосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах торгівлі України, серед яких виділено: сезонність та варіабельність робочих годин (у торгівлі можуть бути сезонні піки та коливання в робочому часі, часто виникає необхідність оптимізувати зміни у системі управління персоналом відповідно до потреб у різних періодах); велика кількість робітників з низькою кваліфікацією (необхідність розвивати ефективні системи навчання та тренувань для персоналу з низькою кваліфікацією, а також стимулювати їхній професійний розвиток); високий оборот персоналу (необхідність вдосконалювати процеси найму та утримання персоналу, розглядаючи фактори, які впливають на задоволеність праці та можливість кар'єрного росту) та ін.

2. Щодо вдосконалення роботи кадрової служби, то організація її роботи та її вдосконалення залежить, перш за все від керівника служби. Менеджер кадрової служби повинен правильно регулювати діяльність служби та своєчасно робити зміни та впроваджувати інновації. Ще одним способом, що буде слугувати покращенню роботи є організація підготовки та перепідготовки кадрів забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. Удосконалення відділу кадрово-організаційної роботи на підприємстві ТОВ «ЛІДЕКС», який буде ефективно виконувати свої завдання дозволить перейти на новий рівень управління персоналом та ефективніше його використовувати.

3. З'ясовано, що у проектному році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 2652,38 тис. грн. та становитиме 99210,38 тис. грн. Загальна сума чистого прибутку після впровадження заходу збільшиться на 308,36 тис. грн. Також зросте рентабельність діяльності та рентабельність реалізованої продукції до 1,88% та 2,29% відповідно. Отже, запропонований захід є доцільним. у 2024-2026 рр. прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «ЛІДЕКС» демонструє позитивну тенденцію до зростання. Відповідно до побудованих моделей можна зробити висновок, що запропоновані вище заходи дозволять підприємству з кожним роком збільшувати чистий прибуток (прогнозується зростання даного показника у 2026 році на 2790.7 тис. грн.).

ВИСНОВКИ

У ході дослідження відбулося досягнення важливої мети, яка полягає в узагальненні теоретичних засад управління персоналом підприємства торгівлі та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Основні результати дослідження та зроблені висновки полягають у наступному:

1. Сучасний стан розвитку та рівень конкурентоздатності торгівельних підприємств прямо залежать від рівня розвитку їх персоналу та його ефективного використання.

2. Охарактеризовано структуру системи управління персоналом підприємства торгівлі та виявлено, до вона включає такі основні елементи: група фахівців апарату управління, комплекс технічних засобів системи управління, інформаційна база для управління персоналом, комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом. правова база, сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.

3. Проаналізувавши зарубіжний довід управління персоналом підприємства торгівлі зроблено висновок, що вітчизняні підприємства торгівлі можуть перейняти досвід іноземних компаній США та Японії з метою забезпечення системного підходу до людського фактору як основної продуктивної сили суспільства.

4. На основі аналізу та оцінки діяльності підприємств в Україні виявлено спад загальної кількості підприємств. Зменшення кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва пов'язане з економічною нестабільністю у країні, що може призводити до скорочення обсягів виробництва та інвестицій, зокрема через негативні наслідки пандемії COVID-19 та початок повномасштабної війни Російської Федерації проти України. Що стосується торгівельних підприємств, то спостерігаються складнощі в галузі торгівлі, які виявилися в спаді кількості підприємств, обсягу реалізованої продукції та чистого прибутку.

5. Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «ЛІДЕКС» (стара назва ТОВ «АгроАксіал»). Компанія добре відома на ринку імпортерів запчастин до сільгосптехніки та серед фахівців з продажу б/в техніки для агропромислового

сектору. Власні складські приміщення в Київській, Тернопільській та Хмельницькій областях, налагоджена система постачання товарів та роботи з клієнтами, а також чемне та компетентне обслуговування – обумовили те, що більше половини замовників стають постійними клієнтами ТОВ «ЛІДЕКС».

6. У результаті аналізу системи управління персоналом на ТОВ «ЛІДЕКС» виявлено декілька ключових проблем, які вимагають уваги та вирішення. Наразі існуюча система управління персоналом не відповідає потребам розширення або змін на підприємстві. Недостатність спеціалістів для ефективного управління та ефективних інструментів може ускладнювати керування збільшеною кількістю працівників.

7. Окреслено особливості удосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах торгівлі України, серед яких виділено: сезонність та варіабельність робочих годин (у торгівлі можуть бути сезонні піки та коливання в робочому часі, часто виникає необхідність оптимізувати зміни у системі управління персоналом відповідно до потреб у різних періодах); велика кількість робітників з низькою кваліфікацією (необхідність розвивати ефективні системи навчання та тренувань для персоналу з низькою кваліфікацією, а також стимулювати їхній професійний розвиток) тощо.

8. Щодо вдосконалення роботи кадрової служби, то організація її роботи та її вдосконалення залежить, перш за все, від керівника служби. Менеджер кадрової служби повинен правильно регулювати діяльність служби та своєчасно робити зміни та впроваджувати інновації.

9. З'ясовано, що у проектному році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 2652,38 тис. грн. та становитиме 99210,38 тис. грн. Загальна сума чистого прибутку після впровадження заходу збільшиться на 308,36 тис. грн. Також зросте рентабельність діяльності та рентабельність реалізованої продукції до 1,88% та 2,29% відповідно. Отже, запропонований захід є доцільним.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф. Сучасні проблеми системи управління персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66.. С. 72-74.
2. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 8. С. 9-15.
3. Амеліна І. В., Біланенко К.П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Економіка і регіон. 2021. № 4. С. 31-37.
4. Амеліна С. М. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 7. С. 59-66.
5. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348.
6. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 352-358.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
8. Балусьва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12
9. Бикова А. Л. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 67-71.
10. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

11. Бондаренко Л. А. Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 49-54.
12. Бондаренко Н.В., Пантелєєв М.С. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267-272%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D%D0%92.pdf>.
13. Бондарчук Л.В., Ліщишена А.Ю. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/20_NPRT_2015/Economics/5_196627.doc.htm
14. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. Вісник університету банківської справи національного банку України. 2012. № 3 (15). 320-323 с.
15. Ведерніков М. Д. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 40-50.
16. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 509 с
17. Гамова О.В. Управління персоналом суб'єкта господарювання в системі сучасного менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 3 (29). С. 211-213
18. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. 2011. Випуск 1 (19). С. 98-103
19. Ганіч Л.В. Формування системи управління трудовим потенціалом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соц. економіка і політика»; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2012. 24 с.
20. Гриньова В.М., Писареська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

21. Данило С. І. Аутстафінг, як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 33-39.
22. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2021. № 11(1). С. 34-41.
23. Державна служба статистика України. Офіційний сайт. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник, 2022 р. URL: www.ukrstat.gov.ua
24. Ємельянов О. Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. Modern economics. 2020. № 23. С. 56-61.
25. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 12-15.
26. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.
27. Камишнікова Е. В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2022. Вип. 1. С. 86-92.
28. Кара Н.І., Костюк О.С., Янковська Л.А., Пісний В.М. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/38.pdf>
29. Кирій С. Л. Особливості служби управління персоналом як суб'єкта кадрової політики. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 4. С. 170-178.
30. Климчук А.О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3 (1). С. 59-62.

31. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
32. Ковальська К.В., Самойленко А.А. Особливості процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 89-93.
33. Козак К. Б. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34.
34. Компанія «Астарта Груп». Офіційний сайт. URL: <https://astarta-group.com/about>.
35. Компанія «Укразрозпарт». Офіційний сайт. URL: <https://ukragrozapchast.com.ua>.
36. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ Ecoroz/ 2011_3/e11 3kors.pdf.
37. Костик Є. П., Овсієнко А.М. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 34-38.
38. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>
39. Криворучко Г. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.
40. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.
41. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.

42. Лобза А. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 8-14.
43. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2012. № 3 (34). С. 184-188
44. Лопушинський І. П. Мобінг (цькування)в управлінні персоналом: механізми правового врегулювання в Україні та світі. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 1. С. 102-115.
45. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390-397.
46. Махмудов Х. З., Чухліб В.Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 79-82.
47. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.
48. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141.
49. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
50. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. № 1 (34). С. 66-72
51. Ольшанський О. В. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 144-152.

52. Осовська Г. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56.
53. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 41. С. 54-60.
54. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
55. Продіус Ю. І. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12(1). С. 9-13.
56. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с
57. Світлична К. С. Сучасні функції управління логістичним персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 6. С. 48-53.
58. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.
59. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. URL: http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf
60. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2021. Вип. 17. С. 103-116.
61. Стрехова С.В. Взаємозв'язок та взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 225-233

62. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. № 4. С. 115-121.
63. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75.
64. ТОВ «ЛІДЕКС». Офіційний сайт. URL: <https://agroaxial.com>.
65. Фантаз С.М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна. URL: <http://hrportal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina>.
66. Фединець Н. І. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 110-115.
67. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.
68. Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. Modern economics. 2021. № 26. С. 160-166.
69. Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_37
70. Шумкова В. І. Управління персоналом як інструмент соціально-етичного маркетингу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2023. № 1. С. 87-92.

Додаток А

додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОАКСІАЛ"	за ЄДРПОУ	39080172		
Територія м.Київ Голоосійський р-н	за КАТОТТГ	UA000000000000126643		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90		
Середня кількість працівників, осіб 38				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця КОЗАЦЬКА, буд. 116, оф. 108, м. КИЇВ, 03022, Україна		3745061		

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13,8	13,8
Первісна вартість	1001	147,8	147,8
Накопичена амортизація	1002	(134,0)	(134,0)
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 024,9	5 553,9
первісна вартість	1011	9 503,4	11 603,1
знос	1012	(4 478,5)	(6 049,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	74,7
Усього за розділом I	1095	5 038,7	5 642,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	25 241,9	26 387,0
у тому числі готова продукція	1103	23 462,8	26 020,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 141,0	5 787,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36,6	35,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 443,6	1 188,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 495,4	3 227,8
Витрати майбутніх періодів	1170	111,1	143,8
Інші оборотні активи	1190	325,7	362,0
Усього за розділом II	1195	35 795,3	37 132,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	40 834,0	42 774,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	438,3	438,3
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 907,5	6 539,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 405,8	7 037,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	471,4	715,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	219,5	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	749,8	1 087,4
товари, роботи, послуги	1615	31 297,9	30 981,2
розрахунками з бюджетом	1620	518,8	1 344,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	60,0	85,5
розрахунками зі страхування	1625	18,2	7,8
розрахунками з оплати праці	1630	113,9	113,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 038,7	1 486,7
Усього за розділом III	1695	34 956,8	35 021,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	40 834,0	42 774,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	96 557,7	95 910,1
Інші операційні доходи	2120	1 158,5	1 287,2
Інші доходи	2240	69,9	75,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	97 786,1	97 272,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(65 347,4)	(71 640,6)
Інші операційні витрати	2180	(29 841,9)	(24 871,4)
Інші витрати	2270	(702,8)	(435,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(95 892,1)	(96 947,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 894,0	324,9
Податок на прибуток	2300	(336,7)	(188,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 557,3	136,8

Керівник

Головний бухгалтер



ЕГГ Гнатюк
Ярослав
ЕГГ Качанова
Марина
Олександрівна

Ярослав ГНАТЮК

Марина КАЧАНОВА

² Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	438,3	438,3
Резервний капітал	1415	-	-
Неорозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	3 004,8	3133,2
Поточечний капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 503,1	3 631,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	314,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 749,8	1 327,1
товари, роботи, послуги	1615	28 410,5	28 381,9
розрахунками з бюджетом	1620	516,5	1 142,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	67,0	75,9
розрахунками зі страхування	1625	17,4	9,8
розрахунками з оплати праці	1630	315,9	114,7
доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 464,6	2 824,0
Усього за розділом II	1695	32 856,1	33 875,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами майбутт	1700	-	-
Баланс	1900	36 731,0	38 123,3

2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.

Стаття		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
1	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 210,0	92 574,1	
Інші операційні доходи	2120	1 496,0	1 237,7	
Інші доходи	2240	69,9	71,1	
Результат доходу (2000 + 2120 + 2240)	2280	94 775,9	93 882,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70 256,3)	(67 251,1)	
Інші операційні витрати	2180	(22 054,0)	(24 471,5)	
Інші витрати	2270	(702,8)	(635,5)	
Результат витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(93 013,1)	(92 358,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 762,8	1 524,8	
Податок на прибуток	2300	(317,3)	(274,5)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 445,5	1 250,3	

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕПГ НАВІСЬ
Розклад
Олександрівська
Міська

Юрій ГНАТЮК
(підпис, прізвище)
Микола КАЧАНОВА
(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор економічно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Фінансові результати та прибутковість ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Показник	Роки			Відхи- лення 2021 від 2020	Відхи- лення 2022 від 2021	Темп росту 2021 від 2020, %	Темп росту 2022 від 2021, %
	2020	2021	2022				
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (р 2000)	93210	95910	96558	2700	648	102,90	100,68
2. Собівартість реалізованої продукції (р 2050)	70256	71641	65347	1385	-6294	101,97	91,21
3. Валовий прибуток (р 2090) тис. грн. або збиток (р 2095) тис. грн.	22954	24269	31211	1315	6942	105,73	128,60
4. Рентабельність виробництва продукції, % (ряд 3/ряд 2*100%)	32,67	33,88	47,76	1,20	13,89	103,68	140,99
5. Операційні доходи, тис. грн. (р. 2120)	1496	1287	1159	-209	-128,00	86,03	90,05
6. Операційні витрати, тис. грн. (сума рядків 2130-2180)	22054	24871	29842	2817	4971	112,77	119,99
7. Фінансові результати від операційної діяльності: Прибуток (р. 2190); Збиток (р. 2195)	-20558	-23584	-28683	-3026	-5099	114,72	121,62
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж), % (ряд 7/ряд1*100%)	-22,06	-24,59	-29,71	-2,53	-5,12	111,49	120,80
11. Фінансовий результат до оподаткування: Збиток (р. 2295); Прибуток (р. 2290)	1763	325	1894	-1438	1569	18,43	582,77
12. Витрати (дохід) з податку на прибуток (р. 2300)	317	188	337	-129	149	59,31	179,26
13. Чистий прибуток (р. 2350) або збиток (р. 2355)	1446	137	1557	-1309	1420	9,47	1136,50
14. Рентабельність активів, %							
Валового прибутку (ряд.3/ряд1)	0,25	0,25	0,32	0,01	0,070	102,75	127,74
Чистого прибутку (ряд.13/ ряд.1)	0,016	0,001	0,016	-0,014	0,015	9,208	1128,87

Оцінка ступеня впливу зовнішніх факторів на ТОВ «ЛІДЕКС» [64]

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коеф.	Зважена середня
	E1	E2	E3	E4			
1. Політико-правові						0,25	0,8375
Система правового регулювання бізнесу	4	3	4	5	4	0,09	0,36
Стабільність політичного середовища	1	2	1	1	1,25	0,03	0,0375
Рівень корупції та ефективність правоохоронних органів	5	4	3	5	4,25	0,08	0,34
Рівень правової грамотності	1	4	2	1	2	0,05	0,1
2. Економічні						0,3	1,03
Рівень інфляції та процентні ставки	4	2	1	3	2,5	0,1	0,25
Рівень оподаткування та фіскальна політика	3	4	4	3	3,5	0,06	0,21
Рівень безробіття та зайнятість	5	4	5	4	4,5	0,1	0,45
Стабільність національної валюти	3	2	4	3	3	0,04	0,12
3. Науково-технічні						0,25	1,02
Інноваційний розвиток	5	5	5	4	4,75	0,07	0,3325
Рівень наукового потенціалу в країні	4	3	5	4	4	0,06	0,24
Розвиток технологій	4	5	3	5	4,25	0,07	0,2975
Доступність технологічних ресурсів	2	1	4	5	3	0,05	0,15
4. Соціально-культурні						0,2	0,77
Демографічна ситуація (народжуваність, смертність, міграція)	4	3	4	4	3,75	0,06	0,225
Споживчі уподобання та стиль життя населення	3	3	3	4	3,25	0,04	0,13
Рівень доступності освіти	5	4	5	5	4,75	0,06	0,285
Соціальні та культурні зміни	4	3	3	3	3,25	0,04	0,13
Всього					56	1	3,6575

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах торгівлі»

Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.

Кількість рисунків _____ 15 _____

Кількість таблиць _____ 31 _____

Графічний матеріал (слайди, плакати) 14 шт.

Додатки _____ шт. _____ стор.

„22” _____ січня _____ 2024 р.

Підпис студента