

4
07.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КАМІНСЬКИЙ Віктор Ігорович
(студент групи ЗМО 20-2с)

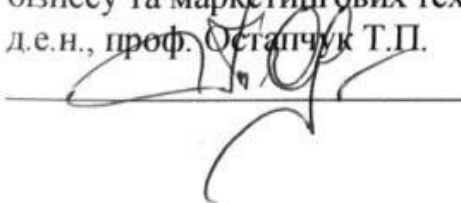


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

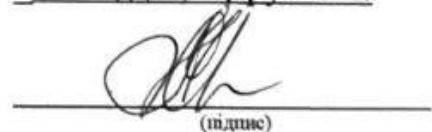
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

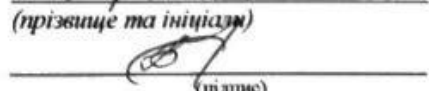


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.



(підпис)

Рецензент

Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціал)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Камінський В.С. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, стратегічне управління персоналом.

Annotation

Kaminsky V.S. The personnel management system of the organization and the main directions of its improvement. – Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the company's personnel management system were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management system, strategic personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та структура персоналу підприємства.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕНТА РІТЕЙЛ»	28
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Вента рітейл»	28
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Вента рітейл» ...	38
2.3. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Вента рітейл»	42
2.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	51
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Найкращого розвитку досягнуть ті суб'єкти господарювання, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Таке управління базується на виборі необхідних підходів і методів, які забезпечили б зростання прибутковості та рентабельності діяльності та підвищення продуктивності праці.

Українські підприємства функціонують в умовах невизначеності через війну на території України та жорстку конкуренцію, тому актуальними є дослідження щодо побудови ефективної системи управління персоналом, оскільки саме цей ресурс є одним із ключових чинників, які визначають успішність функціонування господарюючого суб'єкта. Більшість вітчизняних підприємств обминають сучасні підходи у сфері управління персоналом в частині механізму узгодження інтересів підприємства та його працівників, що призводить до низької продуктивності праці як наслідок зменшення обсягів діяльності. У зв'язку з цим актуальним є дослідження механізму управління відповідно до нових реалій для резервів підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика побудови механізму формування персоналу на підприємстві розкрита в працях О.К. Байрачна, А.М. Герасименка, Т.П. Збрицької, Г.І. Капінос, О.А. Касич, Д.О. Корсакова, О.В. Мосієнко, Т.І. Лепейко, С.В. Мішина, В.М. Панасюка, А.Ю. Погребняк, В.А. Савченко, В.П. Свідерського, Н.А. Ясинської. Незважаючи на значні наробки вчених проблематика формування механізму управління залишається актуальною, адже поглибленого вивчення потребують питання механізму побутової системи управління персоналом в умовах жорсткої конкуренції.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення формування механізму управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл».

Виконання окресленої мети зумовлює вирішення задач:

- розглянути сутність поняття управління персоналом підприємства;
- ідентифікувати сучасні підходи до побудови системи управління персоналом підприємства;
- розглянути нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вента рітейл»;
- оцінити систему управління персоналом ТОВ «Вента рітейл»;
- проаналізувати склад, чисельність та ефективності використання персоналу ТОВ «Вента рітейл»;
- окреслити напрями вдосконалення механізму управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл».

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є формування механізм управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл».

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-методичні аспекти побудови механізму управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на використанні наступних методів дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, монографічний та системний підхід для обґрунтування теоретико-практичних рекомендацій щодо формування механізму управління персоналом; групування та графічний метод – для представлення результатів дослідження системи управління на ТОВ «Вента рітейл»; порівняльний та аналіз – для оцінки показників фінансово-економічного стану ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки, а також узагальнення для формування висновків.

Інформаційну базу роботи складають наукові праці українських і зарубіжних науковців та фахівців з управління персоналом, фінансова і статистична звітність ТОВ «Вента рітейл» та інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів запропоновані теоретико-методичні та практичні рекомендації з удосконалення системи управління персоналом підприємства можуть бути використані суб’єктами господарювання

для формування конкурентоздатного персоналу, що забезпечить успішність функціонування підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 62 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 12 рисунків, 23 таблиці, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура персоналу підприємства

Функціонування господарюючого суб'єкта, незалежно від форми власності та розмірів, в процесі всього періоду існування неможливе без людей, які на ньому працюють. Залежно від масштабів підприємства, окремі його співробітники об'єднуються в структурні підрозділи (служби, сектори, відділи), функціонування яких є складовою частиною роботи всього підприємства. Від рівня злагодженості роботи всіх співробітників, продуктивності роботи кожного працівника, залежать безпосередньо результати роботи підприємства.

Персонал підприємства – це, з одного боку, цілісна одиниця та самостійна економічна система. Крім того, він є складною сукупністю працівників – незалежних елементів з притаманною їм індивідуальністю. Трактуювання дефініції «персонал» різними вченими наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «персонал» у науковій літературі

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
1	Бугас В.В., Кочірко М.Р.	персонал – це основний штат кваліфікованих працівників (інтелектуальний капітал), на зміну формування якого впливають як зовнішні та і внутрішні фактори
2	Карлін М.І., Борисюк О.В.	поняття персонал підприємства є тотожним поняттям кадри, трудовий колектив, та розуміє під даним терміном сукупність працівників, які є частиною облікового складу. Категорія персоналу перетинається в науковому та практичному аспектах з розумінням трудових ресурсів та трудового потенціалу

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Погорелова Т.О.	персонал – фактор, який опанував якостями і здібностями працювати в умовах мінливого середовища, має потенціал власного розвитку і здатності забезпечувати бізнесу довгострокові конкурентні переваги
4	Соколова Л.В., Бузецька Е.І.	персонал є рушійним двигуном виробництва, оскільки спроможний вводити інноваційні розробки, нові технології. Категорія «персонал» є широким поняттям, оскільки складається з різних категорій спеціалістів, які задіяні в управлінській діяльності та в виробничому процесі
5	Ситницька О.	персонал організації – найскладніший об’єкт управління на підприємстві, адже є соціальним і біологічним організмом, який спроможний самостійно приймати рішення, активно діяти, критично оцінювати пред’явлені до нього вимоги, має свої власні інтереси. Топ керівництво управляючи лише фінансовими та матеріальними ресурсами, часто нехтують людським потенціалом
6	Синяєва Л., Мартинюк А.	персонал – це складова ресурсного потенціалу, яка характеризує працівника з точки зору його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик, функціонального призначення, якісних ознак (рівня освіти, досвіду, стану), які враховуються при здійсненні господарської діяльності господарюючого суб’єкта

Джерело: сформовано автором за: [5, 22, 35, 51, 52, 53].

Отже, всі автори сходяться в одному, що персонал – це колектив працівників, які були відібрані в організацію за своїми професійно-кваліфікаційним якостям для здійснення ними певних трудових функцій, передбачених у трудовому договорі найму.

Однак, деякі автори (В.В. Бугас та М.Р. Кочірко [6], М.І. Карлін [22]) розглядають персонал лише як основний штат, сукупність працівників, які є частиною його облікового складу, то у визначенні інших авторів персонал розглядається як ресурс розвитку господарюючого суб’єкта, найважливіша складова його успішного функціонування. Тому за цим підходом важливими характеристиками персоналу є його професійна та кваліфікаційна придатність для досягнення поставлених цілей.

На основі проаналізованих наукових підходів наведемо авторське розуміння економічного поняття «персонал»: це працівники суб’єкта господарювання, що офіційно працевлаштовані та відповідають кваліфікаційним вимогам. Персонал є практично найбільш важливим

ресурсом підприємства, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає особливих рішень в залежності від специфіки певних виробничих завдань.

Термін «персонал» входить до більш широкої категорії «людські ресурси», під якою розуміється персонал суб'єкта господарювання, що характеризується досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями. Управління людськими ресурсами розглядає персонал як ресурс, який є суб'єктом управління. Людські ресурси – специфічні та найважливіші з усіх видів економічних ресурсів [8]. Оскільки вони наділені професійними навичками та знання, які застосовують трудовому процесі.

Персонал суб'єкта господарювання є ключовим чинником виробничого процесу, оскільки без нього неможливим є його функціонування. Без персоналу неможливим є впровадження новітніх технологій, інноваційні ідеї в виробничу сферу. Тому необхідно приділяти увагу організації праці. Персонал є вагомим стратегічним ресурсом господарюючого суб'єкта, який варто ефективно застосовувати, формуючи умови для його розвитку [Чуба Н., с. 351].

Відмінні риси персоналу від інших ресурсів суб'єкта господарювання:

- працівники мають свідомість та поєднують у собі тілесне, духовне, інтелектуальне начало;
- наявність індивідуальних якостей, мотивів, інтересів;
- здатність оцінювати та передбачати рішення топ менеджерів;
- здатність змінюватися залежно від пріоритетності мотивів, світогляду;
- різні емоційні реакції на дії топ менеджменту, а також на зміну умов маркетингового середовища діяльності господарюючого суб'єкта;
- мають потенціал до постійного саморозвитку та вдосконалення [10, с. 78].

Управління персоналом в рамках підприємства ґрунтується на економічній сутності персоналу, яка виходить з того, що персонал, з одного боку, є групою працівників, що утворюють в сукупності підрозділи підприємства, а з іншого боку, персонал становить кожен із співробітників, що володіють певними персональними якостями. З економічної точки зору

персонал трактується лише як носій основної функції – праці, що вимірюється через витрати свого робочого часу [22, с. 48].

Персонал підприємства характеризується певною структурою, тобто кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників (рис. 1.1).

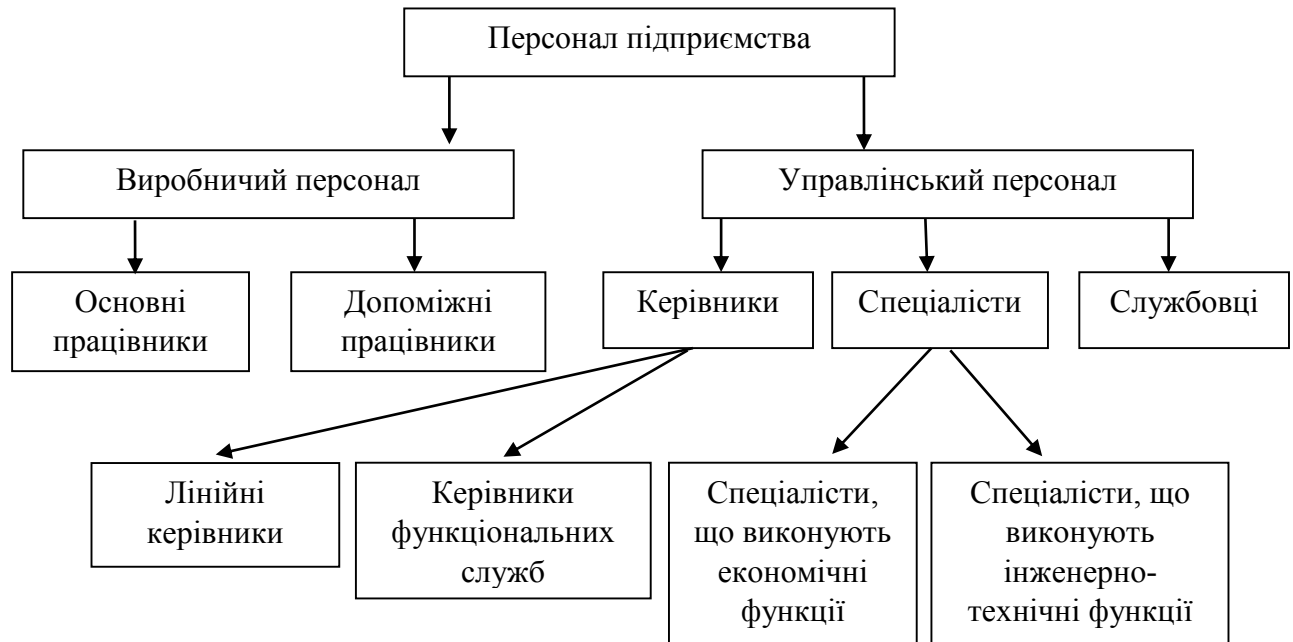


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 5, 8, 11].

Задоволеність персоналу своєю роботою, майстерність та кваліфікація – це основні джерела його процвітання. Трудові дії персоналу будуть злагоджені та стабільні, якщо кожний етап діяльності буде контролюватися та регламентуватися.

Для формування на підприємстві кваліфікованих кадрів необхідно сформулювати стратегію відбору персоналу та управління ним. Нині спостерігається застосування активних методів відбору персоналу, що передбачають залучення до господарюючого суб'єкта лише тих кадрів, які відповідають його кваліфікаційним і професійним вимогам.

Відбір персоналу трактується як сукупність заходів і дій, що застосовує суб'єкт господарювання з метою обрання з списку кандидатів на посаду, особи, яка відповідає вимогам роботодавця [4].

Розглянемо складові стратегії відбору та набору персоналу (рис. 1.2).

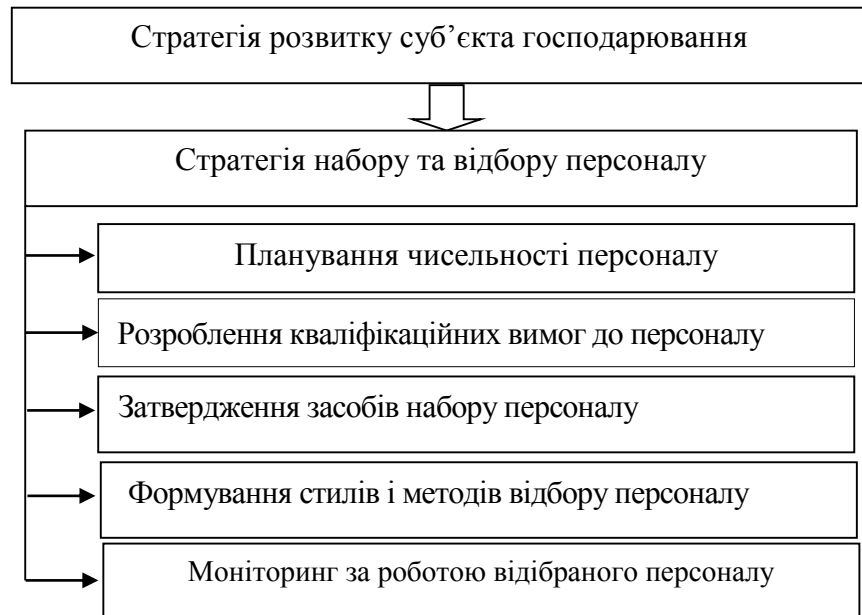


Рис. 1.2. Складові стратегії набору та відбору персоналу

Джерело: узагальнено автором за даними [9, 16, 19].

Стратегія набору та відбору персоналу суб'єкта господарювання має базуватися на загальній стратегії його розвитку. Першим етапом розробки такої стратегії має були визначення планової чисельності необхідного персоналу за забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Другим етапом є формування кваліфікаційних вимог до працівників підприємства. Наявність затверджених кваліфікаційних вимог дозволить одразу відсіювати потенційних працівників, які ним не відповідають, і тим самим мінімізувати витрати господарюючого суб'єкта на процедуру відбору. Основним завданням кадрової служби є оцінки кандидатів на посаду та вибір того кандидата, який здатен досягти очікуваного підприємством результату [9].

Третій етап передбачає затвердження засобів набору персоналу. На цьому етапі формується резерв кандидатів на всі посади, що є в штатному розписі підприємства.

До основоположних принципів набору персоналу відносяться:

1. Плановості, який передбачає постійне кадрове оновлення з врахуванням планової потреби в працівниках та з урахуванням перспектив розвитку персоналу та суб'єкта господарювання в цілому.

2. Принцип альтернативності базується на виборі якомога більшої кількості претендентів на посаду з метою вибору найкваліфікованіших кадрів.

3. Принцип активного підбору базується на регулярній роботі з потенційними кандидатами на вакантні місця на підприємстві та вербування персоналу.

Четвертий етап стратегії відбору та набору персоналі передбачає формування власних стилів і методів відбору персоналу. Нині відомі три стилі набору персоналу, зокрема: американський, західний та японський (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стилів відбору та набору персоналу

Ознака	Американський стиль	Західний стиль	Японський стиль
Суб'єкт відбору та набору	Керівник структурного підрозділу суб'єкта господарювання	Керівництво суб'єкта господарювання	Кадрова служба
Засоби набору персоналу	Зовнішні	Зовнішні та внутрішні	Переважно зовнішні засоби (укладання договорів з ВНЗ і коледжами)
Способи відбору	Тестування, співбесіда, центри оцінювання для оцінки професійно-кваліфікаційної особливості посади і “підбір” відповідних працівників за системою “посада – працівник”	Моделювання, тестування, центри оцінювання, метод біографічних даних	тестування для оцінки сильних і слабких сторін працівника, а за результатами аналізу визначається робоче місце (система “працівник – посада”).
Умови найму	Строковий контракт	Строковий контракт	Довгостроковий контракт, довічне працевлаштування
Умови оплати праці	розмір зарплати залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у певній місцевості. Премії виплачуються лише вищому керівництву	розмір зарплати залежать від кваліфікації працівника, постійне преміювання за досягнення результатів	Постійне підвищення заробітної плати, премії за вислугу років
Розвиток персоналу	співпраця з університетами, коледжами для розробки індивідуальних навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу	співпраця з університетами та різними спеціалізованими фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу	внутрішньо-професійне навчання, оволодіння широким колом кваліфікацій та компетенцій

Джерело: [9, 16]

Таким чином, стилі відбору персоналу відрізняються між собою мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом та впливу на нього.

Запорукою успішного управління персоналом є розвинена техніко-економічна та фінансова база господарюючого суб'єкта. Адже рівень зазначених показників має безпосередній вплив на фінансування процесів підбору, адаптації, забезпечення зростання продуктивності праці, стимулювання праці, зростання витрат на формування соціальної інфраструктури підприємства.

Ключовим фактором формування та використання персоналу є дієвий мотиваційний механізм, а його найбільш важливим складовим елементом – оплата праці [1]. Ефективна робота, віддача й старанність працівника значною мірою залежать від рівня винагороди за його працю. Кожний працівник має бути зацікавлений у результатах своєї праці, тому топ менеджмент господарюючого суб'єкта працює над формуванням систему матеріального заохочення працівників. На стимулювання праці та відтворення трудових ресурсів підприємств негативний вплив чинить не лише низька заробітна плата, а й несвоєчасність її виплати.

Таким чином, механізм, який регулює управління персоналом має передбачати дієві заходи щодо розвитку системи робочих місць і збільшення потреби підприємств у робочій силі, удосконалення системи оплати праці, розширення можливостей населення одержувати додаткові доходи, поліпшення системи соціальної допомоги, дотацій і пільг.

Результати дослідження переконують, що необхідно розробити та впровадити у практику господарювання сучасну систему стимулювання трудової діяльності, яка забезпечить ефективне використання персоналу з одночасним зростанням їх конкурентоспроможності.

Отже, при трактуванні дефініції «персонал» існує декілька поглядів різних науковців, але всі вони сходяться в тому, що персонал – це основний елемент функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Управління персоналом є однією з функціональних елементів системи управління підприємством, що спрямована на формування трудових ресурсів необхідної кваліфікації для досягнення цілей господарюючого суб'єкта.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Зростання рівня конкуренції між суб'єктами господарювання на ринку, інноваційні процеси прискорюють процес втрати актуальності професійних знань і навичок, що призводить до зниження конкурентоспроможності персоналу на підприємства в цілому. Тому актуалізується діяльність щодо управління професійним розвитком робітників і фахівців.

Застосування системи управління персоналу означає максимальне використання людських ресурсів з метою отримання керівництвом вигоди і користі від професійних умінь і навичок його працівників, а працівники, в свою чергу, отримують матеріальне і психологічне задоволення від роботи в даній організації.

Результатами аналізу навчальної літератури та наукових статей дозволяють констатувати, що дослідники по-різному визначають сутність поняття «управління персоналом» (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до трактування дефініції «управління персоналом»

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 6; 12; 20; 27; 31; 49].

Аналізуючи трактування поняття «управління персоналом» встановлено, що автори не акцентують увагу на основній меті управління персоналом, а

саме: досягненні місії діяльності господарюючого суб'єкта, адже підсистема управління персоналом відноситься до системи управління підприємством у цілому. Огляд наукових статей свідчить, що основну увагу в своїх статтях автори акцентували на управлінні розвитком людських ресурсів і стратегічному управлінні персоналом. Проте подальшого розгляду потребують питання щодо формування структури системи управління людськими ресурсами.

На основі наявного досвіду управління персоналом наведено систему управління цими ресурсами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 31; 49].

Охарактеризована модель системи управління людськими ресурсами дозволяє сформулювати алгоритм ефективного управління людськими

ресурсами на підприємстві. Наявність системи управління людськими ресурсами створює основу для розробки і впровадження єдиних принципів, форм і методів роботи з людськими ресурсами.

Таким чином, сьогодні, ефективне використання такого ресурсу як персонал – це шлях формування стійкої конкурентної позиції господарюючого суб'єкта.

Найкращого розвитку досягнуть ті суб'єкти господарювання, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Таке управління базується на виборі необхідних підходів і методів, які забезпечили б зростання прибутковості та рентабельності діяльності.

З метою пристосування до умов ринку, який постійно розвивається, слід відмовитися від традиційних методів управління персоналом на користь сучасних концепцій управління. Інноваційний підхід до побудови системи персоналом ґрунтується на збалансованому поєднанні людських цінностей, організаційних перетворень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Кадрова робота з персоналом господарюючого суб'єкта потребує цілеспрямованого пристосування до умов ринкової економіки, оскільки адаптація системи управління людськими ресурсами дозволить господарюючому суб'єкту рентабельно функціонувати в умовах ринку [31].

Процес відбору формується з процедури відбору персоналу, що застосовується в певній послідовності, та методів відбору претендентів на посаду. Кінцеве рішення про вибір персонал приймає кадрова служба господарюючого суб'єкта з врахуванням рівня його професійних навичок, досвіду роботи, особистих якостей. Професійний відбору включає такі види: медичний, фізіологічний та інші його різновиди. У процесі проведення професійного відбору ключовими вимогами є професійно-кваліфікаційні до конкретної посади та претендента на неї. При здійсненні відбору персоналу керівництво господарюючого суб'єкта формує список найкращих кандидатів з резерву, з метою наступного відбору з них потенційного претендента на посаду. Далі з претендентом на посаду здійснюється співбесіда та відбір з

застосуванням методів відбору. Професійний відбір здійснюється такими методами: аналіз даних, тестування, моделювання, співбесіда.

На рис. 1.5 охарактеризовано складові системи управління на вітчизняних господарюючих суб'єктах.

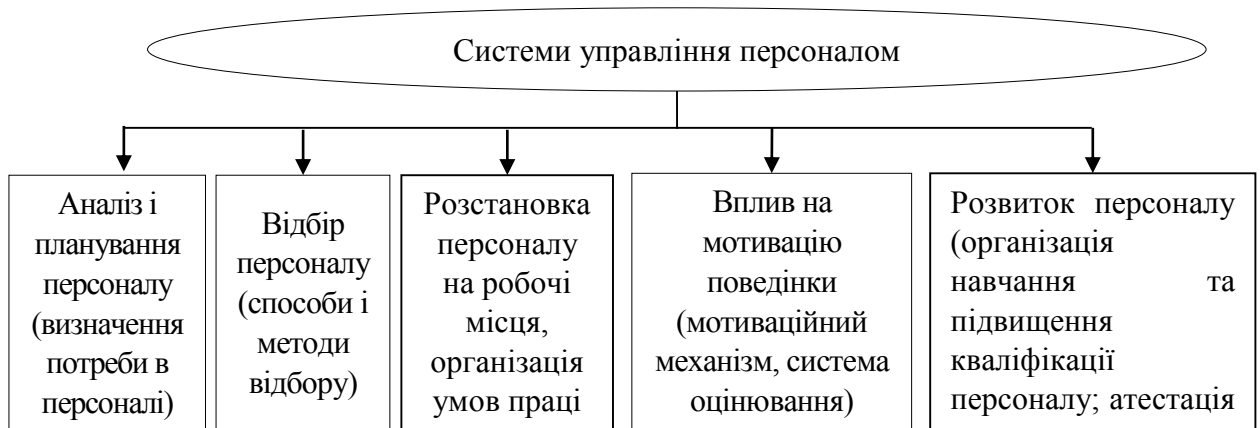


Рис. 1.5. Складові системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 17].

Основною проблемою вітчизняної кадрової роботи на підприємствах є ігнорування тенденцій розвитку світового бізнесу, що призводить до відставання суб'єктів господарювання у конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях. В Україні майже не використовуються нетрадиційні методи найму персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) [17].

В Україні ринок послуг кадрового лізингу перебуває на етапі встановлення. Однак, лізинг персоналу не можна ігнорувати, оскільки він дозволяє господарюючим суб'єктам виважено вирішити проблему щодо оптимальне використання людських ресурсів у своїй діяльності.

Залучення послуг фрілансерів, які виконують роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, дозволяє вирішити проблему нестачі персоналу. Ці працівники прийняті лише для виконання певного переліку робіт та є позаштатними працівниками. До фрілансерів відноситься працівник, запрошений для виконання робіт у ході аутстафінгу. Серед фрілансерів багато представників творчих професій, ІТ-сфери, рекламні

послуги, викладачі, менеджери, консультанти. Використання послуг фрілансерів дозволяє залучити кваліфікованого фахівця за невеликі кошти.

Інша кадрова проблема господарюючих суб'єктів полягає у необхідності розвитку кадрового потенціалу з врахуванням його стратегічних цілей та сучасних принципів управління персоналом.

Інноваційні принципи формування системи управління: готовність до взаємного компромісу, створення умов для взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності людських ресурсів до місця роботи, формування сталих кадрів, мінімізація сукупного рівня стресу та конфліктів у колективі, інформування працівників про перспективи та результати діяльності господарюючого суб'єкта, інноваційність в управлінні людськими ресурсами [16].

Ключовим завданням управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучінг, який є формою взаємодії керівництва з працівником, яка ґрунтується на передаванні знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому методом співбесіди, консультації, порад і методом завдань [1]. Ця форма взаємодії спрямована на підвищення результатів діяльності нового співробітника та сприяє його професійному та компетентнісному зростанню, а також сприяє підвищенню трудовому потенціалу господарюючого суб'єкта.

При побудові механізму управління персоналом на підприємстві потрібно враховувати всі перелічені елементи, що дозволить сформувати ефективну та дієву систему управління персоналом.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства

Діагностика системи управління персоналом передбачає розрахунок формування та використання персоналу підприємства з точки зору повноти укомплектованості кадрів, їх освітньо-кваліфікаційного рівня та ефективність використання робочого часу, продуктивності праці.

Для ефективного проведення економічного аналізу трудових ресурсів необхідно визначити суб'єкта дослідження. Суб'єктом аналізу може виступати внутрішній аналітик, фахівець кадрової служби або зовнішній аналітик. Для виконання діагностики персоналу необхідно визначити об'єкт оцінювання та окреслити завдання аналізу. Розглянемо об'єкти економічного аналізу трудових ресурсів (рис. 1.6).

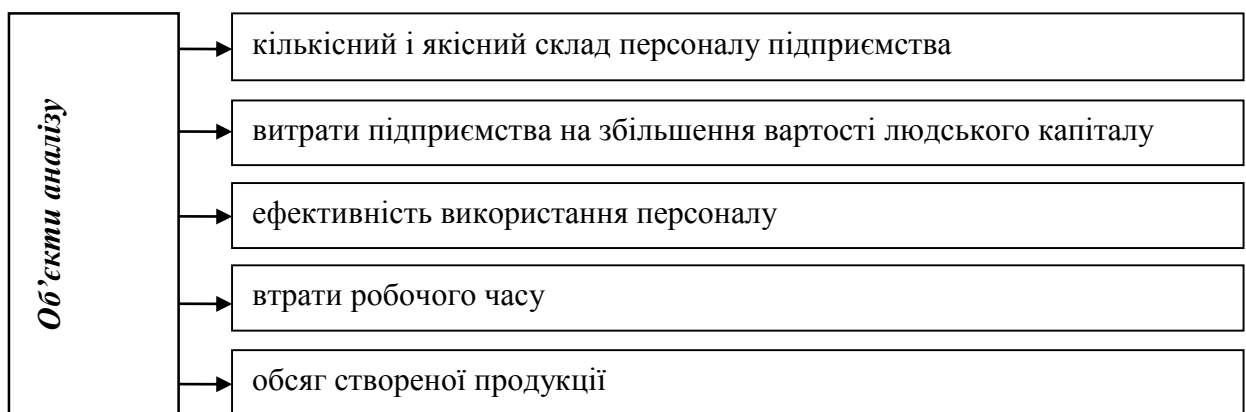


Рис. 1.6. Об'єкти економічного аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 10].

До основних завдань аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства віднесено:

- оцінка структури трудових ресурсів;
- вивчення показників руху трудових ресурсів (оцінка обороту та плинності персоналу);

- оцінка використання трудових ресурсів (робочого часу, продуктивності праці, трудомісткості);
- резерви підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності формування та використання персоналу проводиться формальними та неформальними методами, зокрема: спілкування з персоналом, спостереження за їх поведінкою, хронометраж робочого дня, анкетування, методи психологічного аналізу. Застосування вищеперерахованих методів дозволяє здійснити детальний аналіз персоналу господарюючого суб'єкта та його трудового потенціалу.

Економічний аналіз ефективності формування та використання персоналу підприємства має проводитися за чітко визначеними етапами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи економічного аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства

№ з\п	Назва етапу	Характеристика
1	Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та руху робочої сили	Базується на виокремленні внутрішніх резервів економії робочої сили для оптимального розміщення кадрів, їх завантаження і використання залежно від професійно-кваліфікаційного рівня
2	Аналіз використання робочого часу	Дозволяє з'ясувати причини виконання чи невиконання виробничого плану, просліджувати використання робочого часу. Аналізується кількість відпрацьованих днів і годин одним працівником за звітний період, визначаються непродуктивні втрати робочого часу та з'ясовуються їх причини
3	Вивчення продуктивності праці й трудомісткості продукції	оцінка продуктивності праці та трудомісткості продукції. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів діяльності господарюючого суб'єкта
4	Оцінка витрат на оплату праці	оцінка динаміки та структури фонду оплати праці, а також зіставлення темпів росту продуктивності праці з темпами росту фонду оплати праці. Якщо темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту фонду оплати праці, виникають можливості для нарощування темпів розширеного виробництва

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 22].

Інформаційне забезпечення аналізу – це звітність, зокрема фінансова “Звіт про сукупні доходи”), статистична (ф. № 1-ПВ “Звіт з праці”, ф. № 3-ПВ “Звіт про використання робочого часу”, ф. № 6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання”, ф. № 1-ПВ (умови праці) “Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці”).

Оцінка ефективності формування та використання персоналу підприємства розпочинається з аналізу динаміки середньоспискової чисельності персоналу, розрахунку зміни чисельності персоналу різних категорій і професій. Метою його проведення є пошук внутрішніх резервів економії персоналу шляхом його раціонального розміщення та завантаження і використання згідно з їх кваліфікацією. Структура персоналу обраховується шляхом зіставлення фактичної та планової питомої ваги за кожною категорією працівників у загальній кількості персоналу. Визначаються причини зміни структури персоналу та як це вплинуло на фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта.

Далі проводиться аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня кадрів, витрати на підвищення кваліфікації персоналу. Рух персоналу відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток. Оцінка забезпеченості господарюючого суб'єкта персоналом передбачає дослідження показників його руху, зокрема: коефіцієнтів обороту з прийняття, вибуття та коефіцієнту плинності кадрів. Розраховуючи показник плинності кадрів слід з'ясувати причини зміни показника за період і розробити план заходів для його зменшення. Доречно здійснити порівняння розрахованих показників руху персоналу з показниками підприємств-конкурентів і середньогалузевими даними.

Другий етап оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства передбачає аналіз ефективності використання робочого часу. Аналізується відхилення фактичних показників робочого часу від аналогічних показників минулих за кожною категорією персоналу.

Аналітик оцінює вплив кількості відпрацьованих днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня на зміну фонду робочого часу. До основних причин втрат робочого часу відносяться явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через неритмічні поставки сировини та проблеми з обладнанням) та приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці [22].

Для з'ясування причин цілодобових і внутрішньозмінних втрат робочого часу аналітик формує баланс робочого часу. Цілодобові втрати аналізують за кожним видом окремо. Аналітик з'ясовує організаційно-технічні причини зменшення робочого часу (неритмічні поставки сировини і матеріалів, відсутність інструментів, перебої з електропостачанням), час непродуктивної праці (брак продукції, простої, запізнення робітників, спілкування в робочий час) [9, с. 279]. Оцінка робочого часу є важливою, оскільки дозволяє визначити втрати робочого часу та розробити комплекс заходів для їх усунення, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

На третьому етапі аналізу аналітик оцінює продуктивність праці та її трудомісткість. Продуктивність праці - це визначальний показником ефективності використання людських ресурсів, оскільки від її рівня залежить обсяг виробництва продукції, фонд оплати праці, собівартості продукції, розмір прибутку.

Досягнутий рівень і темпи зростання продуктивності праці, як вираз її ефективності, значною мірою характеризують ступінь суспільного прогресу і безпосередньо впливають на суспільство в цілому. У підвищенні продуктивності праці відображується рівень розвитку продуктивних сил і досконалість суспільних відносин.

Існує тісний взаємозв'язок між витратами праці на одиницю виробленої продукції і продуктивністю праці чим нижче трудомісткість виробництва продукції, тим вища продуктивність праці. Оцінка ефективності використання персоналу господарюючого суб'єкта передбачає проведення

факторного аналізу обсягу виконаних робіт за такими чинниками: чисельність робітників, середня кількість робочих днів одного робітника, середня тривалість одного робочого дня та середньогодинний виробіток.

Четвертим етапом аналізу є оцінювання динаміки та структури фонду оплати праці та розрахунок темпів приросту та зростання. Далі порівнюються темпи зростання продуктивності праці та темпи зростання оплати праці.

Важливим фактором підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства може стати організаційний фактор, тобто вдосконалення організації праці працівників підприємства. При вирішенні цієї проблеми доцільно скористатися теорією реінжинірингу, застосування якої однаково підходить як до бізнес-процесів, так і до інших процесів підприємства, зокрема до процесу використання трудового потенціалу підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів залежить від оперативності реагування апарату управління на певні фактори впливу. Шляхом постійного дослідження використання трудових ресурсів на підприємстві підвищується ефективність управління, якість виробництва продукції (надання послуг) та знижується ризик недоотримання економічних вигод унаслідок простою обладнання або нереалізації виготовленої продукції.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

В Україні нормативно-правове регулювання відносин з працівниками господарюючих суб'єктів здійснюється на трьох рівнях: макрорівень – дія норм правової бази поширюється на усі без винятку види діяльності, мезорівень – нормативно-правова база встановлює правила розрахунків з працівниками конкретних галузей відповідно до їх особливостей, мікрорівень – нормативні документи формуються на рівні підприємства відповідно до чинного законодавства. У табл. 1.4 охарактеризовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом.

Таблиця 1.4

Характеристика нормативно-правових актів щодо управління персоналом

№ з\п	Назва нормативного документу	Основні питання, що регламентує
1	2	3
1	Конституція України	встановлено гарантії кожному громадянину на право на працю, яку людина вільно обирає і на яку вільно погоджується. Гарантуються працівникам права для захисту своїх економічних інтересів, право на соціальний захист
2	Кодекс законів про працю України	визначено організаційно-методичні положення в сфері організації праці. Прописано механізм укладання колективних і трудових договорів. Окреслено вимоги до тривалості робочого тижня, особливості оплати праці в понадурочний час і святкові дні
3	Податковий кодекс	визначає механізм оподаткування ПДФО, ставки, базу оподаткування, особливості подання Декларації з ПДФО
4	Закон України «Про оплату праці»	регламентовано структуру фонду оплати праці, а також алгоритм встановлення і перегляду розміру мінімальної зарплати. Прописано вимоги щодо виплати зарплати
5	Закон України «Про колективні договори і угоди»	передбачено порядок укладання та зміст колективного договору і угоди. Встановлено відповідальність за порушення і не виконання умов трудового договору
6	Закон України «Про індексацію грошових доходів населення»	Регламентує механізм проведення індексації грошових доходів працівників
7	Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загально-обов'язкове державне соціальне страхування»	визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати

Продовження 1.4

1	2	3
8	Закон України «Про відпустки»	встановлено організаційно-методичні положення щодо відпусток персоналу в частині їх видів, тривалості та умов оплати
9	Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Регламентує особливості організації та оплати праці в умовах військового стану. Внесено зміни щодо тривалості робочої неділі та відпусток без збереження заробітної плати
10	Інструкція зі статистики заробітної плати	Регламентує складові та порядок розрахунку фонду оплати праці на підприємстві

Джерело: сформовано автором за: [21, 25, 26, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Конституція України – це основоположний нормативно-правовий акт, який регламентує трудові права та обов’язки населення країни. Визначені в Конституції права мають визначальний характер щодо трудових прав та обов’язків працівника та роботодавця та деталізуються в актах трудового законодавства та в колективному та трудовому договорі.

Всі норми трудового права викладені в Кодексі законів про працю України, а саме:

- порядок укладення та виконання колективного та трудового договорів;
- регламентування робочого часу та часу відпочинку;
- особливості нормування та оплати праці, гарантії та компенсації в сфері праці;
- положенням про дисципліну праці та правові механізми її забезпечення через матеріальну та дисциплінарну відповідальність сторін трудового договору;
- положенням про соціально-трудова гарантії окремим категоріям працівників;
- механізм врегулювання індивідуальних трудових спорів;
- регламентування діяльності профспілок і трудових колективів;
- норми про державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення [25].

Виплата зарплати здійснюється у встановлені строки господарюючим суб’єктом, але не рідше двох разів в місяць. За першу половину місяця може виплачуватися аванс, сума якого при остаточному розрахунку з працівником за

місяць за зарплатою, вираховується.

З 01.01.2023 року мінімальна зарплата в Україні становить 6700 грн. Крім того, з метою боротьби з виплатами зарплати в конвертах було збільшено штрафні санкції за ці незаконні дії.

Через введення в Україні воєнного стану основним законом в сфері праці є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [47]. Цим нормативно-правовим актом збільшено тривалість робочого тижня з 40 до 60 годин, а також скасовано обмеження щодо тривалість роботи в нічний час, відмінено компенсації за роботу в вихідні, святкові і неробочі дні, зменшено тривалість щорічної відпустки до 24 календарних днів. Крім того, внесено зміни щодо збільшення тривалості відпустки без збереження зарплати з 14 календарних днів до необмеженої кількості днів (оскільки триває період воєнного стану).

Мобілізованим і добровольцям територіальної оборони гарантується збереження місця роботи і середнього заробітку на основі статті 119 Кодексу законів про працю [25]. Регламентує порядок роботи працівників, які перебувають на території України, але працюють дистанційно.

Одним із найбільш складних питань в сфері праці в період воєнного стану є питання щодо тих працівників, які, через війну, позбавлені можливості працювати, а саме:

- 1) вимушені були виїхати за кордоном через окупацію, і невідомо працевлаштовані вони чи ні;
- 2) перебувають за кордоном і відомо, що вони непрацевлаштовані, але не можуть працювати у віддаленому доступі;
- 3) перебувають в Україні, але їх робота не може виконуватися дистанційно, оскільки господарюючий суб'єкт, на якому вони працювали було зруйновано.

До таких працівників не може бути застосовано норма про прогул без поважної причини. Якщо з працівником відсутній зв'язок, роботодавець зобов'язаний до визначення причин відсутності такого працівника, обліковувати його, як працівника, відсутнього з нез'ясованих причин.

Крім того, Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» дозволяє працівникам звільнятися за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві, тобто скасовується норма про необхідність попередження про звільнення за 14 днів.

У випадку неможливості господарюючого суб'єкта проводити свою діяльність, то ним може бути:

1) оголошено простій (оплачується не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові окладу);

2) застосовано порядок призупинення дії трудового договору (застосовуватися при абсолютній неможливості надавати роботодавцем та виконувати працівником відповідної роботи) [47].

Отже, нормативно-правове регулювання в сфері праці зазнало суттєвих змін через війну на території України, зокрема збільшено тривалість робочого тижня з 40 до 60 годин, скасовано обмеження щодо тривалість роботи в нічний час, відмінено компенсації за роботу в вихідні, святкові і неробочі дні, зменшено тривалість щорічної відпустки до 24 календарних днів. Крім того, внесено зміни щодо збільшення тривалості відпустки без збереження зарплати з 14 календарних днів до необмеженої кількості днів (оскільки триває період воєнного стану).

Висновки до розділу 1

1. Система управління персоналом характеризує механізм, принципи, форми та методи взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу. Система управління персоналом має бути завжди готовою до постійної реорганізації, перерозподілу працівників з метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці.

Для формування конкурентної переваги суб'єкта господарювання у вигляді кваліфікованого трудового колективу потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Визначення компетентності та

продуктивності роботи працівників здійснюється на основі оцінки персоналу, що являє собою процедуру, котра здійснюється для визначення відповідності працівника займаній посаді.

2. На вітчизняних підприємствах майже не використовуються нетрадиційні методи найму персоналу, зокрема: лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, що призводить до відставання суб'єктів господарювання у конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях.

3. Проведений аналіз навчальної літератури та наукових статей свідчить, що економічному аналізу трудових ресурсів приділена велика увага дослідників, оскільки забезпеченість підприємств кадрами, що мають необхідний професійно-кваліфікаційний рівень, їх продуктивне використання, дозволяє нарощувати обсяги діяльності господарюючого суб'єкта.

4. З початком військового вторгнення на територію України нормативно-правове регулювання в сфері праці зазнало суттєвих змін, зокрема збільшено тривалість робочого тижня до 60 годин, скасовано обмеження щодо тривалість роботи в нічний час і святкові дні, зменшено тривалість щорічної відпустки до 24 календарних днів, а також збільшено тривалість відпустки без збереження зарплати з 14 календарних днів до необмеженої кількості днів, тощо.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕНТА РІТЕЙЛ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Вента рітейл»

ТОВ «Вента рітейл» функціонує в сфері неспеціалізованої оптової торгівлі продуктами харчування та напоями. Основна продукція: кондитерські вироби та мінеральна вода «Б'ювет». Метою функціонування є: отримання прибутку шляхом реалізації торгівельної та іншої господарської діяльності. ТОВ «Вента рітейл» функціонує на основі Статуту, який був затверджений від 05.08.2019 року.

Організаційна структура ТОВ «Вента рітейл» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Вента рітейл»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Професійна діяльність персоналу ТОВ «Вента рітейл» регламентуються Трудовим договором і посадовими інструкціями. Структура управління ТОВ «Вента рітейл» обумовлена тим, що підприємство має регіональні представництва в більшості областей України.

У табл. 2.1 представлено основні показники економічної активності ТОВ «Вента рітейл» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.1

Оцінка показників економічної активності ТОВ «Вента рітейл» за 2020–2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	925 281	1 067 715	1 330 771	405490	43,82
2. Валовий прибуток, тис. грн.	250 956	300 825	265 799	14843	5,91
3. Чистий прибуток, тис. грн.	6 657	8 740	10 910	4253	63,89
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	616	617	606	-10	-1,62
5. Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн.	111	342,5	286	175	2,5 р.б.
в т.ч. основних засобів, тис. грн.	12	45	83	61	6,92 р.б.
оборотних активів, тис. грн.	258848	520450,5	602139,5	343291,5	2,33 р.б.
6. Фондовіддача	77106,75	3117,42	16033,39	-61073,36	-79,21
7. Фондоозброєність тис. грн./особу.	0,02	0,56	0,14	0,12	7 р.б.
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,57	2,05	2,21	-1,36	-38,10
9. Тривалість обороту оборотних активів, дні	101	176	163	62	61,39
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1502,08	1730,49	2195,99	693,91	46,20
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9710	10370	11080	1370	14,11

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

За 2020-2022 роки відбулося нарощування середньорічної вартості основних засобів в 6,92 рази порівняно з 2020 роком. Підприємство продовжує практику продажу в орендованих приміщеннях. А середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 343291,5 тис. грн. або в 2,33 рази порівняно з 2020 роком. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 6 осіб або на 1,62 %.

Ефективність застосування основних засобів за 2020-2022 роки знизилася, що підтверджується зменшенням фондовіддачі на 79,21 %

порівняно з 2020 роком. Фондоозброєність за період зросла на 0,12 тис. грн./ос. (у 7 разі) порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за 2020-2022 роки має стабільну тенденцію до зменшення на 1,36 пункти чи на 38,10 %, що свідчить про збільшення тривалості оборотності оборотних активів з 101 дня в 2020 році до 163 днів в 2022 році.

Продуктивність праці за 2020-2022 роки зросла порівняно з 2020 роком на 693,91 тис. грн. / особу (46,20 %). Середньомісячна заробітна плата одного працівника також має тенденцію до зростання, зокрема на 1370 грн. або на 14,11 % порівняно з 2020 роком.

Здійснено аналіз формування фінансових результатів ТОВ «Вента рітейл» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників формування фінансових результатів

ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до -2020 р.	
	2020	2021	2022	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації	925281	1067715	1330771	405490	43,82
Собівартість реалізації	674325	766890	1064972	390647	57,93
Валовий прибуток	250956	300825	265799	14843	5,91
Інші операційні доходи	2	17	122	120	61 р.б.
Адміністративні витрати	483	395	278	-205	-42,44
Витрати на збут	239124	266076	237583	-1541	-0,64
Інші операційні витрати	1444	1183	1767	323	22,37
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	10168	32927	26293	16125	2,59 р.б.
Інші фінансові доходи	2	2	-	-2	-
Фінансові витрати	2052	17171	12721	10669	6,20 р.б.
Інші витрати	-	5100	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	8118	10658	13572	5454	67,18
Податок на прибуток	1461	1918	2662	1201	82,20
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	6657	8740	10910	4253	63,89

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

За результатами аналізу основних показників діяльності підприємства встановлено, що чистий дохід від реалізації в 2022 році склав 1 330 771 тис. грн., що на 405490 тис. грн. або на 43,82 % більше ніж в 2017 році. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році склала 1 064 972 тис. грн., що на 390647 тис. грн. або на 57,93 % більше ніж в 2020 році. Отже, темп зростання собівартості перевищують темпи зростання доходу, однак валовий прибуток за період зріс на 14843 тис. грн. (5,91 %).

За аналізований період відбулося зменшення витрат підприємства, зокрема:

- 1) адміністративних витрат – на 205 тис. грн. або на 42,44 %;
- 2) витрат на збут – на 1541 тис. грн. або на 0,64 %.

Отже, ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки мінімізувало витрати діяльності, що призвело до зростання чистого прибутку на 4253 тис. грн. або на 63,89 % порівняно з 2020 роком.

На рис. 2.2 представлено структуру доходів ТОВ «Вента рітейл».

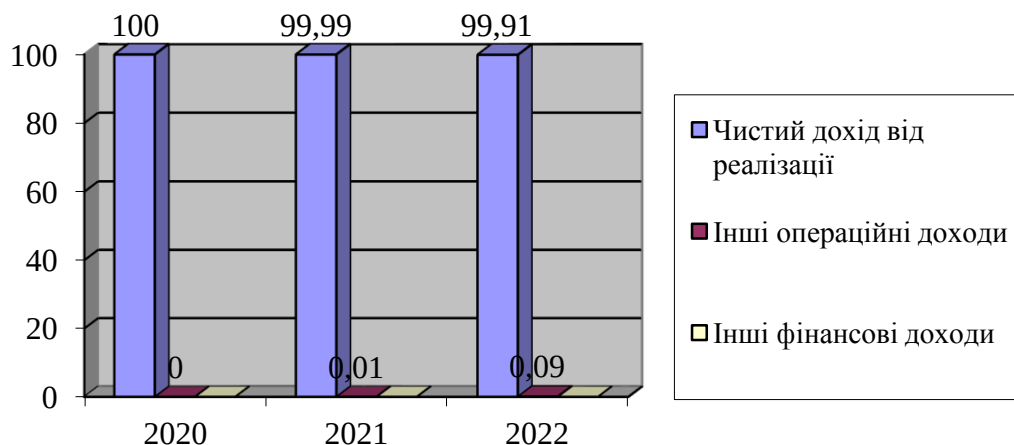


Рис. 2.2. Динаміка структури доходів ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Джерело: [розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства].

Рис. 2.2 демонструють, що в структурі доходів ТОВ «Вента рітейл» переважну частку займає дохід від реалізації, зокрема: 100 % в 2020 році та 99,91 % в 2022 році. Інші операційні доходи ТОВ «Вента ретейл» зросли на

120 тис. грн. чи в 61 рази, що призвело до їх зростання в структурі доходів до 0,09 % в 2022 році.

На рис. 2.3 представлено структуру витрат ТОВ «Вента ретейл».

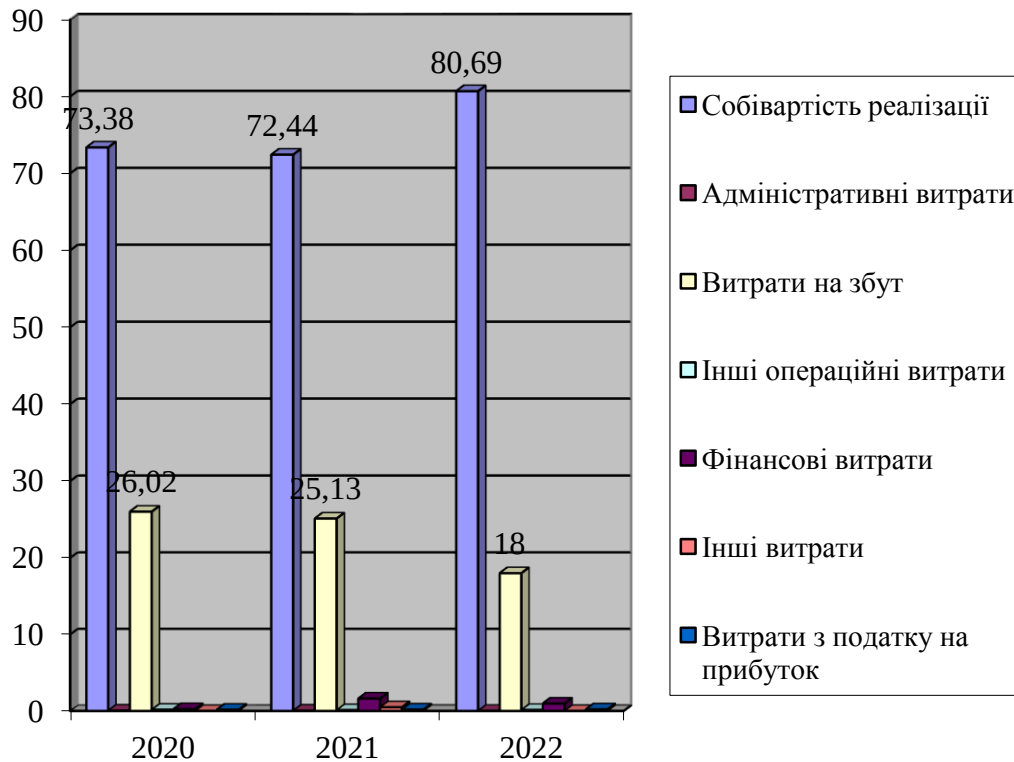


Рис. 2.3. Динаміка структури доходів ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Джерело: [розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства].

За 2020-2022 роки структура витрат зазнала суттєвих змін. У структурі витрат переважає собівартість реалізованих товарів, зокрема: в 2020 році 73,38 %, а в 2022 році її частка зросла до 80,69 %, що пов'язано з їх зростанням за період на 57,93 %. Частка витрат на збут зменшилася з 26,02 % в 2020 році до 18,00 % в 2022 році через їх зменшення за 2020-2022 роки на 1541 тис. грн. Найменшу частку структурі витрат займають адміністративні витрати 0,05 % 2020 році та 0,02 % в 2022 році та інші операційні витрати - 0,16 % в 2020 році та 0,13 % в 2022 році.

У табл. 2.3 відображено динаміку та структуру операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Вента рітейл»
за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	2020_		2021_		2022_				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Матеріальні затрати	19586	8,17	19993	7,50	22602	9,48	3016	15,40	1,31
Витрати на оплату праці	30973	12,92	43048	16,14	42704	17,91	11731	37,87	4,99
Відрахування на соціальні заходи	7459	3,11	9729	3,65	9074	3,81	1615	21,65	0,70
Амортизація	16	0,01	26	0,01	25	0,01	9	56,25	-
Інші операційні витрати	181682	75,79	193876	72,70	164006	68,79	- 17676	-9,73	- 7,00
Разом	239716	100,00	266672	100,00	238411	100,0	-1305	-0,54	X

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства]

За 2020-2022 роки витрати підприємства знизилися на 1305 тис. грн. або на 0,54 % порівняно з 2020 роком. У структурі витрат переважну частку займають інші операційні витрати, зокрема: у 2020 році – 75,79 %, у 2021 році – 72,70 %, у 2022 році – 68,79 %. За 2020-2022 роки ці витрати зменшились на 17676 тис. грн. або на 9,73 % порівняно з 2020 роком, що пов'язано з мінімізацією витрат. Це призвело до зниження їх частки в загальній структурі витрат на 7,00 пункти.

За 2020-2022 роки відбулося зростання таких витрат:

1) матеріальних затрат на 3016 тис. грн. або на 15,40 %, що призвело до зростання їх частки в загальній структурі витрат зросла на 1,31 пункти.

2) витрат на оплату праці на 11731 тис. грн. (37,87 %), що призвело до зростання їх частки в загальній структурі витрат зросла на 4,99 пункти.

3) відрахувань на соціальні заходи - 1615 тис. грн. (21,65 %), що призвело до зростання їх частки в загальній структурі витрат зросла на 0,70 пункти.

Для більш глибокого аналізу економічної ефективності діяльності підприємства розраховано та проаналізовано показники (табл. 2.4), які характеризують результати його майновий стан.

Таблиця 2.4

Характеристика активів ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+/-	%
Необоротні активи								
Основні засоби	23	0,01	67	0,01	99	0,02	66	4,30
Відстрочені податкові активи	189	0,04	406	0,07	-	-	-189	-
Разом	212	0,05	473	0,08	99	0,02	-113	-53,30
Оборотні активи								
Запаси	109 874	24,07	277 362	47,42	154 406	24,91	44532	40,53
Виробничі запаси	88	0,02	200	0,03	1566	0,25	1478	17,8 р.б.
Товари	109 786	24,05	277 162	47,39	152 840	24,66	43054	39,22
Грошові кошти	10	0	1 944	0,33	1 140	0,18	1130	114,0 р.б.
Дебіторська заборгованість за товари	273 255	59,87	190 398	32,55	341 405	55,08	68150	24,94
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	65 900	14,44	90 895	15,54	-	-	-65900	-
Дебіторська заборгованість з бюджетом	5 085	1,11	16 172	2,76	3 374	0,54	-1711	-33,65
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 817	0,40	7 231	1,24	118 901	19,18	117084	65,44 р.б.
Інші оборотні активи	472	0,10	486	0,08	565	0,09	93	19,70
Разом оборотні активи	456 413	99,50	584 488	99,92	619 791	99,98	163378	35,80
Валюта балансу	456 625	100,00	584 961	100,00	619 890	100,00	163265	37,94

Джерело [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

За 2020-2022 роки загальна вартість майна зросла на 163265 тис. грн. або на 37,94 % порівняно з 2020 роком. Це викликано збільшення вартості оборотних активів – на 163378 тис. грн. або на 35,80 % порівняно з 2020 роком.

До позитивних тенденцій за 2020-2022 роки можна віднести зростання запасів на 44532 тис. грн. чи на 40,53 % та грошових коштів на рахунках у банку – на 1130 тис. грн. чи в 114,0 рази порівняно з 2020 роком.

До негативних змін за 2020-2022 роки відносимо зростання дебіторської заборгованості, зокрема:

1) дебіторської заборгованості за товари – на 68150 тис. грн. (24,94 %), що призвело до її зменшення в структурі майна з 59,87 % в 2020 році до 55,08 % в 2022 році;

2) іншої поточної дебіторської заборгованості - на 117084 тис. грн. (65,44 р.б.), що призвело до її збільшення в структурі майна з 0,40% в 2020 році до 19,18 % в 2022 році.

До позитивних змін відносимо зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами – на 65900 тис. грн. та дебіторської заборгованості з бюджетом на 1711 тис. грн. чи на 33,65 %.

Переважну частку в структурі майна займають оборотні активи – 99,50 % в 2020 році та 99,98 % в 2022 році. За 2020-2022 роки їх частку в структурі майна зросла на 0,48%. Тривожним є переважання в структурі майна дебіторської заборгованості, частка якої знизилася з 75,82 % в 2020 році до 74,80 % в 2022 році. Частка необоротних активів є мізерною, а саме 0,05 % в 2020 році та 0,02 % в 2022 році. Це пов'язано з тим, що ТОВ «Вента рітейл» здійснює діяльність в орендованих приміщеннях.

У табл. 2.5 наведено динаміку пасивів підприємства.

Отже, валюта балансу зросла в 2022 р. проти 2020 р. на 163265 тис. грн. або на 37,94 %. У структурі пасивів власний капітал зріс на 19244 тис. грн. або в 3,66 рази, що призвело до його зростання в структурі капіталу з 1,59 % в 2020

році до 4,27 % в 2022 році. Зростання власного капіталу викликано збільшенням нерозподіленого прибутку за період на 19244 тис. грн.

Таблиця 2.5

Характеристика джерел утворення майна ТОВ «Вента рітейл»
за 2020-2022 рр.

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+/-	%
Власний капітал								
Зареєстрований капітал	10	0	10	0	10	0	-	-
Нерозподілений прибуток	7 223	1,59	15 963	2,73	26 467	4,27	19244	3,66 р.б.
Усього	7 233	1,59	15 973	2,73	26 477	4,27	19244	3,66 р.б.
Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	7 717	1,69	-	-	397	0,06	-7320	- 94,86
Розрахунки з поставальниками	432 931	94,86	315 408	53,92	302 974	48,88	- 129957	- 30,02
Поточні зобов'язання з бюджетом	964	0,21	1 139	0,19	1 345	0,22	381	39,52
Поточні зобов'язання з оплати праці	1 371	0,30	1 920	0,33	1561	0,25	190	13,86
Розрахунки за страхуванням	374	0,08	517	0,09	381	0,06	7	1,87
Поточні забезпечення	498	0,11	762	0,13	171	0,03	-327	- 65,66
Інші поточні зобов'язання	5 537	1,21	249 242	42,61	286 584	46,23	281047	51,76 р.б.
Усього поточні зобов'язання	449 392	98,41	568988	97,27	593 413	95,73	144021	32,05
Валюта балансу	456 625	100,00	584 961	100,00	619 890	100,00	163265	37,94

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

Разом з тим, в 2022 р. відбулося зростання поточних зобов'язань на 144021 тис. грн. (32,05 %) порівняно з 2020 роком, але з загальній структурі капіталу їх частка зменшилася з 98,41 % в 2020 році до 95,73 % в 2022 році. Збільшення поточних зобов'язань за період пов'язане з стрімким зростанням інших поточних зобов'язань з 5 537 тис. грн. в 2020 році до 286 584 тис. грн. в 2022 році, тобто на 281047 тис. грн. чи в 51,76 рази.

Як позитивну тенденцію відмічаємо скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 129957 тис. грн. (30,02 %) та короткострокових кредитів – на 7320 тис. грн. (94,86 %) порівняно з 2020 роком.

Отже, станом на 01.01.2023 року власний капітал складає майже 4,27 % від валюти балансу, поточні зобов'язання – 95,73 %. Структура капіталу ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки суттєво не змінилася, критично високою є залежність від позикового капіталу.

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки свідчить, що діяльність є прибутковою, оскільки прибуток зріс на 63,89 %, а вартість майна на 37,94 %. Це пов'язано з підвищенням ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацією витрат.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Вента рітейл»

Господарська діяльність передбачає використання фінансових, майнових, трудових ресурсів. Діагностика економічного стану господарюючого суб'єкта передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи. Всі ці показники залежать від результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Результати проведеного аналізу ліквідності підприємства представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показник	Норматив	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 року	
		2020	2021	2022	+/-	%
1. Загальний коефіцієнт покриття	>1-2	1,02	1,03	1,04	0,02	1,96
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,77	0,52	0,75	-0,02	-2,60
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0	0,003	0,002	-0,001	-33,33
4. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	> 50,0	99,50	99,92	99,98	0,48	X
5. Чистий оборотний капітал	>0	7021	15500	26378	19357	3,76 р.б.

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

Дані табл. 2.6 показують незначне поліпшення ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт покриття за 2020-2022 роки зріс на 0,02 (1,96 %). Отже, на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,04 грн. оборотних активів станом на 31.12.2022 року, що свідчить про підвищення ліквідності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2020-2022 роки знизився на 0,02 пункти та станом на 31.12.2022 року становить 0,75, тобто перевищує оптимальне значення, що підтверджує високу ліквідність підприємства.

Чистий оборотний капітал за 2020-2022 роки зріс на 19357 тис. грн. (3,76 рази більше), що підтверджує зростання ліквідності та платоспроможності.

Проте, ТОВ «Вента рітейл» слід слідкувати за своєчасністю погашенням дебіторської заборгованості, оскільки вона займає 74,80 % станом на 31.12.2022 року в структурі. Несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості може значно погіршити платоспроможність підприємства.

Отже, платоспроможність підприємства незначно покращилась, проте власних засобів все ще достатньо для погашення всієї заборгованості підприємства, однак у короткостроковій перспективі існує ризик неплатоспроможності за неможливості швидкої реалізації неліквідних активів.

У табл. 2.7 наведено розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
		2020	2021	2022	+,-	%
1. Коефіцієнт фінансової залежності	> 1	63,14	36,81	23,41	-39,73	-62,92
2. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,02	0,03	0,04	0,02	2 р.б.
3. Коефіцієнт фінансового ризику	> 1	62,13	35,62	22,41	-39,72	-63,93
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,4	0,02	0,03	0,04	0,02	2 р.б.
5. Коефіцієнт мобільності (ОА/НА)	збільшення	2152,89	1235,70	6260,52	4107,63	2,91 р.б.

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства]

За результатами проведеного аналізу ТОВ «Вента рітейл» встановлено, що підприємство є фінансово нестійким та за 2020-2022 роки його стійкість трохи поліпшилася. Значення коефіцієнту автономії не перевищує нормативне значення (>0,5), що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнту автономії станом на 31.12.2022 року становив 0,04. За 2020-2022 роки коефіцієнт автономії зріс до 0,02 пункти. У структурі джерел утворення майна найбільшу частку займають поточні зобов'язання, зокрема в 2020 році - 98,41 %, а в 2022 році - 95,73%.

У 2022 р. коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 39,73 пункти порівняно з 2020 роком, що демонструє незначне скорочення залежності ТОВ «Вента ретейл» від зовнішніх джерел фінансування. Так, на початок періоду в 2020 році на 1 грн. власного капіталу припадало 63,14 грн. залучених засобів, а на кінець 2022 року вже 1 грн. власного капіталу припадало 23,41 грн. залучених засобів.

Крім того, за 2020-2022 роки відбулося зростання коефіцієнту мобільності в 2,91 рази, що підтверджує підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства та його ресурсів.

З метою визначення ефективності використання ресурсів підприємства проаналізовано показники ділової активності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Вента ретейл» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
		2020	2021	2022	
					+, -
1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	3,57	2,05	2,21	-1,36
2. Тривалість обороту оборотних засобів, дні	зменшення	101	176	163	62
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,67	3,50	4,14	1,47
4. Тривалість обороту	зменшення	135	103	87	-48
5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,14	3,37	4,30	2,16
6. Тривалість обороту	зменшення	168	107	84	-84
7. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	8,42	3,85	6,16	-2,26
8. Тривалість обороту	зменшення	43	93	58	15
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	127,92	66,84	62,70	-65,22
10. Тривалість обороту	зменшення	3	5	6	2 р.б.

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

Розраховані показники ділової активності свідчить про наступне: більшість показників зросли за 2020-2022 роки, що підтверджує покращення ефективності використання наявного майна та капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів за період знизився на 1,36 пункти, що є негативною тенденцією, яка свідчить про зниження ефективності використання наявних оборотних активів підприємства за 2020-2022 роки, що призвело до зростання швидкості їх обороту з 101 дня в 2020 році до 163 днів в 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 2,16 пункти порівняно з 2020 р, що призвело до збільшення швидкості обороту кредиторської заборгованості в 2022 році на 84 дні. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 1,47 пункти порівняно з 2020 р., що призвела до зростання швидкості її обороту з 135 днів в 2020 р. до 87 днів в 2022 році.

За період відбулося зниження коефіцієнту оборотності власного капіталу – на 65,22, що призвело до зниження швидкості його обороту з 3 днів в 2020 році до 6 днів в 2022 році.

У табл. 2.9 представлено основні показники рентабельності.

Таблиця 2.9

Оцінка рентабельності діяльності ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 до 2020 р
		2020	2021	2022	+/-
1. Рентабельність продажів, %	>0	0,71	0,82	0,82	0,11
2. Рентабельність вкладених коштів (ВП/СВ)	>0	37,22	39,23	24,96	-12,26
3. Коефіцієнт рентабельності активів, %	>0	1,78	1,82	2,25	0,47
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,	>0	110,23	66,73	63,94	-46,29

Джерело: [складено автором за даними фінансової звітності підприємства].

За результатами проведеного фінансового аналізу діяльності підприємства встановлено, що ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки є

прибутковим і рентабельним, фінансово нестійким, але зростає його ліквідність і платоспроможність. Тому керівництву необхідно негайно вжити заходів для забезпечення фінансової стійкості шляхом нарощування власного капіталу. Крім того, рекомендовано збільшити власний капітал шляхом внесення додаткових внесків від учасників товариства.

2.3. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Вента рітейл»

Управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл» здійснює відділ кадрів, який вирішує питання у сфері управління персоналом згідно з кадровою політикою. У табл. 2.10 охарактеризована система управління персоналом ТОВ «Вента рітейл».

Таблиця 2.10

Система управління персоналом ТОВ «Вента рітейл»

Об'єкт управління	Кількісний та якісний склад персоналу, продуктивність праці, трудомісткість, фонд робочого часу				
Суб'єкт управління	керівництво підприємства, відділ кадрів				
Функції	Організація	Аналіз	Планування	Мотивація	Контроль
	Організація процесу відбору персоналу, забезпечення персоналом необхідної кваліфікації, поліпшення умов праці та вирішення соціальних питань	Оцінка використання персоналу в попередніх періодах, виявлення резервів зростання ефективності використання персоналу	Планування роботи з персоналом в частині забезпечення персоналом, руху персоналу, підвищення кваліфікації	Матеріальне та моральне стимулювання працівників за економію ресурсів	Контроль за фондом робочого часу та продуктивністю праці
Методи	Адміністративні методи управління	Аналіз ефективності використання персоналу	Планування чисельності працівників, фонду оплати праці	преміювання персоналу	Контроль за робочим часом, результатами праці
Важелі	Стимули	моральне стимулювання		матеріальне стимулювання	
	Санкції	штрафи		матеріальна відповідальність за вчинені правопорушення	

Джерело: складено автором за даними підприємства

Сьогодні до працівників ТОВ «Вента рітейл» ставиться ряд вимог, а саме: висока відповідальність за доручену частину роботи, ініціативність, обов'язковість, професіоналізм.

Проведено оцінку забезпеченості персоналом ТОВ «Вента рітейл» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура трудових ресурсів ТОВ «Вента рітейл» за категоріями персоналу

Категорії персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%
Середньо-облікова чисельність працівників	616	100,00	617	100,00	606	100,00	-1,62
Керівники	27	4,38	28	4,54	26	4,29	-3,70
Спеціалісти та службовці	49	7,96	47	7,62	45	7,43	-8,16
Робітники	540	87,66	542	87,84	535	88,28	-0,93

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства]

Отже, за період з 2020 року до 2022 р. чисельність працівників знизилася на 10 осіб (1,62 %). Кількість робітників у 2022 році порівнянні з 2020 роком зменшилася на 5 осіб (0,93 %), а кількість керівників – на 1 особу (3,70 %), а службовців – на 4 особи (8,16 %).

У табл. 2.12 проаналізовано структура працівників.

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020р.	
	2020		2021		2022			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	616	100,0	617	100,0	606	100,0	-1,62	–
в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-	-
– управлінський персонал	76	12,34	75	12,16	71	11,72	-6,58	-0,62
– виробничий персонал	540	87,66	542	87,84	535	88,28	-0,93	0,62

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства]

У структурі персоналу переважає виробничий персонал, який займає 87,66 % в 2020 році та 88,28 % в 2022 році, тобто за період зменшився на 5 осіб (0,93%). Управлінський персонал за період зменшився на 5 осіб (6,58 %), що призвело до його зменшення в структурі персоналу з 12,34 % в 2020 році до 11,72 % в 2022 році.

У табл. 2.13 проаналізовано вікова структура працівників.

Таблиця 2.13

Вікова структура персоналу ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 20_ до 20_ рр	
	2020		2021		2022		%	п.с.
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Всього працівників	616	100,00	617	100,00	606	100,00	-1,62	—
з них: до 30 років	320	51,95	326	52,84	332	54,79	3,75	2,84
31–45 років	247	40,10	245	39,71	240	39,60	-2,83	-0,50
46–55 років	40	6,49	39	6,32	29	4,79	-27,5	-1,70
старші 56 років	9	1,46	7	1,13	5	0,82	-44,44	-0,64

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства]

Отже, переважна більшість працівників віком в 2020 році від 30 до 49 (66,66 %), одразу за ними спеціалісти віком від 16 до 29 (16,67 %), частка працівників віком 50-54 роки (16,67 %).

У табл. 2.14 проаналізовано статеву структуру працівників.

Таблиця 2.14

Склад та структура персоналу ТОВ «Вента рітейл» за статтю

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 рр.	
	2020		2021		2022		%	пунктів структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Всього працівників	616	100,00	617	100,00	606	100,00	-1,62	—
– жінки	435	70,62	428	69,37	467	77,06	7,36	6,44
– чоловіки	181	29,38	189	30,63	139	22,94	-23,20	-6,44

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства]

Отже, жіноча частина колективу становить більшість, а саме в 2020 році 70,62 %, а в 2022 році 77,06 %. Приріст за період становить 6,44 %, що пов'язано

з збільшенням жінок у колективі на 32 особи. Працівників чоловічої статі за 2020-2022 роки зменшилося на 42 особи чи на 23,20 %, що призвело до їх зменшення в структурі персоналу на 6,44 пункти структури (29,38 % в 2020 році до 22,94 % в 2022 році).

У табл. 2.15 наведено показники руху персоналу на підприємстві.

За даними табл. 2.15 можна зробити висновок, що коефіцієнт приймання на роботу зріс за 2020-2022 роки на 0,006 пункти або на 31,58 % порівняно з 2020 роком, адже було прийнято 34 нових працівників.

Таблиця 2.15

Показники руху персоналу на ТОВ «Вента Рітейл»

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	616	617	606	-10	-1,62
2. Прийнято працівників, осіб	12	7	15	3	25,00
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:					
– за власним бажанням	8	4	25	17	3,125 р.б.
– за порушення дисципліни	2	2	1	-1	-50,00
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	1	-	-	-1	-
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,019	0,011	0,025	0,006	31,58
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,018	0,010	0,043	0,025	2,39 р.б.
6. Коефіцієнт плинності кадрів	1,80	0,97	3,11	1,31	72,78
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,92	0,87	0,83	-0,08	-10,75

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства]

Коефіцієнт обороту зі звільнення зріс на 0,018 в 2020 році до 0,043, тобто в 2,39 рази більше порівняно з 2020 роком, оскільки за 2020-2022 роки було звільнено 37 осіб. Найбільше осіб було звільнено в 2022 році – 25 осіб, що пов'язано з їх виїздом закордон через війну в Україні. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,21 пункти. Тобто спостерігається тенденція до збільшення плинності кадрів на підприємстві.

У табл. 2.16 проаналізовано використання робочого часу на підприємстві для діагностики ефективності використання персоналу.

Таблиця 2.16

Використання робочого часу в ТОВ «Вента ретейл», людино-годин

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. %
Фонд робочого часу, всього	105120	122640	157680	25,43
Відпрацьовано	104850	115850	149417	24,51
– з них понадурочно	25090	31710	31640	17,66
Невідпрацьовано, у т.ч.:	8339	8836	10931	31,32
– щорічні відпустки (основні та додаткові)	8064	8400	10368	28,57
– тимчасова непрацездатність	135	271	329	143,70
– навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	-	18	31	-
– неявки з дозволу адміністрації	10	42	28	180,00
– простої	80	75	105	31,25
– прогули	50	30	70	40,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

За 2020-2022 роки фонд робочого часу на підприємстві зріс на 25,43 % порівняно з 2022 роком. Також зріс фонд відпрацьованого часу на 24,51 %. При цьому працівники працювали понадурочно на 17,66 % часу більше ніж в 2020 році, що пов'язано з зростанням тривалості робочого часу через військовий стан в Україні.

У табл. 2.17 розраховано рівень продуктивності праці на ТОВ «Вента Рітейл».

Таблиця 2.17

Рівень продуктивності праці на ТОВ «Вента рітейл» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	925281	1067715	1330771	43,82
Средньооблікова чисельність штатних працівників	616	617	606	-1,62
Середньорічна чисельність виробничого персоналу	540	542	535	-0,93
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	1207360	1194512	970120	-19,65

Продовження 2.17

1	2	3	4	5
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / особу	1502,08	1730,49	2195,99	46,20
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн./особу	1713,48	1969,94	2487,42	45,17
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / особу	6,13	7,15	10,72	74,88
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / особу	0,013	0,016	0,023	76,92

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства].

Продуктивність праці виробничого персоналу зросла за 2020-2022 роки на 45,17 %. Позитивною тенденцією є зростання середньоденної продуктивності праці виробничого персоналу на 74,88 % та середньогодинної продуктивності праці виробничого персоналу на 76,92 %. Це свідчить про підвищення ефективності праці персоналу навіть у умовах воєнного стану.

З всіма працівниками підприємства укладений трудовий та колективний договір. На ТОВ «Вента рітейл» використовується тарифна система оплати праці, яка передбачає визначення заробітної плати на основі тарифних сіток, ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних довідників.

Форма оплати праці – погодинна. Тривалість зміни – 10 годин. На ТОВ «Вента рітейл» персонал працює позмінно, а тривалість зміни – 8 годин. Виплата заробітної плати проводиться у встановлені строки, не рідше двох разів в місяць: (аванс до 16 числа) та повна виплата (до 03 числа за звітним місяцем).

Система матеріального стимулювання включає на: базовий оклад і преміальні винагороди. У табл. 2.18 представлено аналіз динаміки та структури фонду оплати праці.

Фонд оплати праці за 2020-2022 роки зріс на 11731 тис. грн. чи на 37,87 % порівняно з 2020 роком. Це пов'язано підвищенням середньомісячної зарплати кожного з працівників підприємства.

Таблиця 2.18

Обсяг та структура фонду оплати праці на ТОВ «Вента рітейл»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020р.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	п.с.
Основна заробітна плата	24830	80,17	35710	82,96	34962	81,87	40,81	1,70
Додаткова заробітна плата	5960	19,24	6749	15,68	7356	17,23	23,42	-2,01
Інші заохоч. та компенсаційні виплати	183	0,59	589	1,36	386	0,90	2,11 р.б.	0,31
Всього	30973	100,00	43048	100,00	42704	100,00	37,87	-

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства].

Найбільшу частку в структурі ФОПу займає основна заробітна плата, зокрема: 80,17 % в 2020 році та 81,87 % в 2022 році. За 2020-2022 роки основна зарплата зросла на 40,81 %, а додаткова – на 23,42 %. Найменшу частку в структурі ФОПу займають інші заохочувальні та компенсаційні виплати, зокрема: 0,59 % в 2020 році та 0,90 % в 2022 році.

Відбір персоналу на ТОВ «Вента рітейл» проводить відділ кадрів. Кадрова політика направлена лише на використання наявного кадрового потенціалу, що може в майбутньому стати причиною дефіциту персоналу.

Крім цього для залучення кандидатів використовують:

- пошук кандидатів всередині підприємства. Для цього використовують оголошення всередині закладу, а також допомогу керівників структурних підрозділів. Пошук всередині закладу має свої позитивні властивості, оскільки не потребує значних фінансових ресурсів, крім того, дає змогу більш точно оцінювати потенційні можливості кандидатів і майже знімає проблему інтеграції їх у новій ролі, але мають і деякі негативні аспекти: обмежене коло кандидатів, небажання керівників підрозділів позбавитися кращих працівників;

- підбір за допомогою працюючого персоналу на підприємстві. Це найпростіший спосіб добору кандидатів, який також не потребує значних фінансових ресурсів та займає менше часу на добір кандидатів, але як правило

персонал намагається рекомендувати близьких людей, що може призвести до появи скарг та ворожнечі в колективі;

– звертання до державної служби зайнятості, незважаючи на переваги добору через центри зайнятості, співробітники центру не завжди добре вивчають кандидатів і можуть вибрати неподходящого.

З кандидатами на посаду проводить роботу Головний спеціаліст з кадрових питань, який в свою чергу вивчає потребу в персоналі на вакантні посади та вносить відповідні пропозиції директору. Прийом кандидатів до проводиться тільки на конкурсній основі. З метою зарахування до кадрового резерву заповнюється анкета. З кандидатами на посаду проводилася попередня відбіркова бесіда. Вже після цього успішні кандидати проходять наступні стадії відбору, які встановлені діючим законодавством з питань заміщення вакантних посад.

Все більше уваги приділяється менеджменту як мистецтву управління людьми на основі знань і високої кваліфікації управлінців. Так, на підприємстві прийнятому новому працівнику видають «чек-лист путівника новачка», в якому працівник може ознайомлення із внутрішнім розпорядком підприємства, або освітньої організації, та отримати необхідну інформація для подальшої роботи.

Оцінка членів трудового колективу проходить в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються винагородою.

На ТОВ «Вента ретейл» при оцінюванні трудового колективу керується наступними цілями

- 1) адміністративна – формування кадрових рішень на об'єктивній і безперервній основі;
- 2) інформативна – збір для керівництва інформації про необхідними кількісний та якісний склад трудового колективу;
- 3) мотиваційна – орієнтація колективу на підвищення продуктивності праці.

Оцінювання трудового колективу ТОВ «Вента ретейл» дозволяє сформулювати надати керівництву дані щодо: продуктивність роботи конкретного

працівника; потенційні можливості перспективи їх розвитку колективу; ідентифікувати причини низьких результатів діяльності окремих членів трудового колективу; потреби в підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці.

Оцінку персоналу на ТОВ «Вента ретейл» здійснює керівник відділу кадрів застосовуються такі методи оцінки персоналу як метод «360 градусів», фотографія робочого дня та метод компетенції.

Розраховано та проаналізовано продуктивність праці на підприємстві (табл. 2.19), які характеризують результати його діяльності за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.19

Показники ефективності використання персоналу на ТОВ «Вента рітейл»
за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				+, -	в %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	925281	1067715	1330771	405490	43,82
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	616	617	606	-10	-1,62
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1502,08	1730,49	2195,99	693,91	46,20
Середньомісячна заробітна плата	9710	10370	11080	1370	14,11

Джерело: [складено автором за даними звітності підприємства].

Продуктивність праці за 2020-2022 роки зросла порівняно з 2020 роком на 693,91 тис. грн. / особу (46,20 %). Середньомісячна заробітна плата одного працівника також має тенденцію до зростання, зокрема на 1370 грн. або на 14,11 % порівняно з 2020 роком.

За результатами діагностики системи управління персоналом на ТзОВ «Вента рітейл» виокремлено наступні недоліки: недостатнє володіння економічними методами управління персоналом; принцип делегування обов'язків застосовується не дуже рідко; недостатньо налагоджена система внутрішньої звітності в частині відображення персоналу підприємства; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній; відсутній календарний план роботи управлінського персоналу.

2.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Проведена діагностика системи управління персоналом на вітчизняних суб'єктах господарювання виокремлено наступні недоліки: недостатнє володіння економічними методами управління персоналом; виробничі підрозділи відчують управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників, а за всією ієрархією управління, але й від функціональних служб; принцип делегування обов'язків хоч і застосовується, але деякі керівники використовують його, щоб здихатися «зайвої» роботи; недостатньо налагоджена система внутрішньої звітності в частині відображення персоналу підприємства; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній.

Крім того, рівень підготовки вітчизняних фахівців у закладах вищої освіти не повністю відповідає вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Система управління персоналом на більшості підприємств є застарілою та не враховує сучасні реалії. Все призводить до формування на підприємствах неефективної системи управління персоналом і їх низького кадрового потенціалу. Тому необхідно вивчати та впроваджувати в практичну сферу досвід зарубіжних країн в сфері побудови ефективної системи управління персоналом.

Нині у сфері праці діє три основні моделі японська, американська та західноєвропейська. Ці моделі відрізняються підходом до побудови системи управління персоналом, методами взаємодії з персоналом і мотивацією працівників.

Американська модель орієнтована на індивідуалізм, тобто кожного працівника розглядають і оцінюють результати його роботи окремо. Ця система управління ґрунтується на традиціях конкуренції та заохоченні робітників з чіткою орієнтацією на прибуток суб'єкта господарювання, оскільки від його величини залежить дохід працівника. Відмінною рисою цієї моделі є чітке формування цілей і задач, висока оплата персоналу та

соціальні гарантії [18]. Особлива увагу приділяється розвитку персоналу, оскільки на регулярній основі проходить атестація кадрів з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць, а також оцінка заслуг працівників.

Зарплата працівникам нараховується за системою «Pay for Performance» («плата за виконання»), за якою розмір оплати праці залежить від індивідуальних і групових відмінностей діяльності персоналу. Тобто в США діють системи гнучкої та змінної оплати тощо. Ця модель ґрунтується на стимулюванні праці та постійному удосконаленні організації праці. На американських фірмах ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань [3]. Відповідальність результат діяльності переноситься на робочу групу, що відповідає за певну ділянку. Управлінські рішення ухвалюють керівники структурних підрозділів і несуть персональну відповідальність за їх виконання, оскільки поширеною є концепція центрів відповідальності.

Японська модель базується на колективізмі, тобто працівник не виділяється з всього колективу, оцінюється результат діяльності всього персоналу. За цією моделлю при працевлаштуванні працівника детально оцінюються його сильні та слабкі сторони, та визначається посада, яку він буде займати. В Японії працівників не розділяють на категорії: висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. При прийнятті на роботи всі працівники вважаються є некваліфікованими та з ними укладається трудова угода на довгостроковій основі. Працівники постійно підвищують свою кваліфікацію та мають можливість кар'єрного зростання, поширеною є ротація кадрів. Модель базується на ідеї поваги до людей, тобто встановлюється однакове відношення до працівника та до керівника. Всі рішення щодо подальшої діяльності господарюючого суб'єкта приймаються колективно. Крім того, велика увага приділяється психологічному клімату в колективі, тому діє система пільг, премії при одержанні компанією великого

прибутку, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, тощо.

За цією моделлю особа, що обіймає керівну посаду має бути спеціалістом, який зможе виконувати будь-яку роботу. Тому підвищення кваліфікації персоналу проводиться в різних сферах. Японська система управління персоналом ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам підприємства, довічного найму співробітників, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [18]. На наш погляд, це саме ці складові системи управління персоналом доречно впровадити на вітчизняних підприємствах, оскільки спостерігається низька культура спілкування в колективі, висока плинність кадрів, низький рівень продуктивності праці, незацікавленість у кінцевих результатах діяльності суб'єкта господарювання.

Європейська модель базується на співпраці з університетами та різними спеціалізованими фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для підбору та підвищення кваліфікації персоналу. Робітничий персонал долучають до прийняття управлінських рішень при проведенні нарад з вищим керівництвом, тобто враховується думка всіх членів трудового колективу щодо вирішення проблем соціально-економічного розвитку підприємства.

Управління спрямоване на розвиток персоналу, оскільки розроблені програми підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, постійне стажування та проведення колективних тренінгів. Гнучка система оплати праці сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки застосовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов. Кар'єрне зростання можливе лише за умови постійної та безперервної перепідготовки працівника. Проводиться регулярне навчання за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівників на постійній основі інформують про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

Таким чином, моделі управління персоналом відрізняються між собою мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом і впливу на нього. Спільним для всіх моделей є професійне навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування кадрового резерву та вдосконалення структури персоналу.

Стан справ на вітчизняних підприємствах вимагає впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом, що забезпечили б перехід від застарілої структури, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах [18], до більш дієвих систем управління персоналом, які функціонують закордоном.

Узагальнюючи закордонний досвід у сфері побудови ефективної системи управління персоналом, пропонує впровадити в практичну діяльність вітчизняних підприємств такі складові, що представлено на рис. 2.4.

На наш погляд, необхідно використовувати досвід американських корпорацій в частині професійного розвитку та постійного підвищення кваліфікації персоналу, удосконаленні мотиваційних механізмів стимулювання персоналу (удосконалювати наявну систему оплати праці). Необхідно розробити систему мотивації та заохочення працівників, що дозволить збільшити продуктивність праці та зменшить плинність кадрів. Крім того, при прийомі працівника на роботу потрібно його детально ознайомлювати з посадовими обов'язками та відповідальністю за результати його діяльності.



Рис. 2.4. Елементи закордонних систем управління персоналом, що можуть бути впроваджені на вітчизняні підприємства

Джерело: узагальнено автором

Для побудови ефективної системи управління персоналом слід акцентувати уваги на удосконаленні методів атестації та мотивації персоналу з врахуванням сучасних підходів до управління персоналом для формування кваліфікованого персоналу. Впровадження успішного закордонного досвіду формування системи управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності використання персоналу та зростанню прибутковості та рентабельності діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

За результатами комплексного дослідження механізму управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл» виявлено наступні проблемні аспекти (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Проблемні аспекти механізму управління персоналом на
ТОВ «Вента рітейл»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати діагностики системи управління персоналом ТОВ «Вента рітейл» свідчать, що в 2022 році відбулося зменшення чисельності штатних працівників, що пов'язано з воєнними діями на території України через які не може функціонувати Запорізьке представництво ТОВ «Вента рітейл».

За 2020-2022 роки зросла плинність кадрів на ТОВ «Вента рітейл» на 7,81 %. порівняно з 2020 роком. Тому необхідно вжити заходи для забезпечення постійності кадрового забезпечення та розвитку якісного складу персоналу, оскільки наявність персоналу, що добре обізнаний в специфіці діяльності підприємства, дозволяє підвищити результати його діяльності. Для того аби підготувати гарного фахівця потрібен час, а люди, які працюють на підприємстві багато років добре знають його особливості діяльності. Для забезпечення зменшення плинності кадрів доречно переглянути мотиваційний механізм на підприємстві та умови праці.

Вважаємо, що вирішити проблеми в механізмі управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл», необхідно базуючись на стратегічному управлінні персоналом з розробкою кадрових заходів на кожному етапі.

Стратегічне управління кадрами передбачає, що досягнення загальної стратегічної цілі суб'єкта господарювання здійснюється із залученням

стратегічного управління людськими ресурсами. Тому керівники кожного із відділів ТОВ «Вента рітейл» повинні в повному обсязі враховувати персональні навички та кваліфікацію персоналу при розробці корпоративної стратегії. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на ТОВ «Вента рітейл» наведено на рис. 2.6.

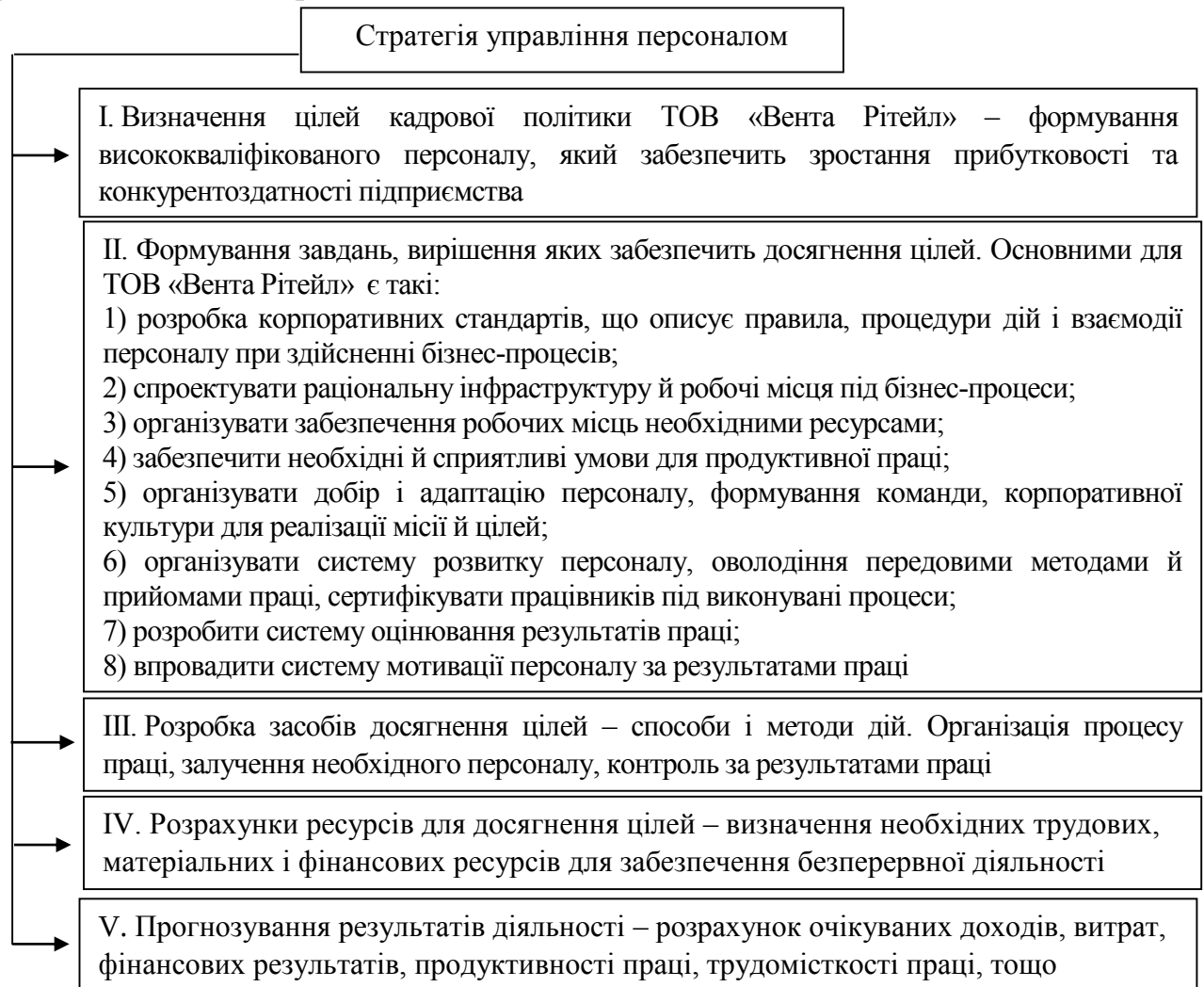


Рис. 2.6. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на ТОВ «Вента ретейл» необхідно розробити стратегію управління персоналом, котра відповідала б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати рівень продуктивності праці та забезпечувати належний рівень оплати праці в майбутньому. Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом на ТОВ «Вента ретейл» дозволяють внести пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом.

По-перше, необхідно звернути увагу на здійснення кадрової політики в підприємстві. Аналіз кадрової служби ТОВ «Вента ретейл» в останні роки показав досить низький рівень професійної підготовки, що пояснюється відсутністю психологів та соціологів. Крім того, досить низьким був рівень освіти. Ще однією ознакою є низька оплата праці працівників, і як наслідок - висока плинність кадрів.

По-друге, в системі управління персоналом підприємства слід передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників: висування на підвищення розряду чи класу, встановлення доплат і надбавок, пов'язаних з професійним просуванням тощо. Удосконалена система управління персоналом дає змогу знизити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити їх якість, збільшити кількість, удосконалити систему організації праці, що дасть змогу її виявити паралельні функції працівників і вжити заходів щодо удосконалення їх праці; посилити зацікавленість працівників усіх рівнів у своїй роботі, а, отже, збільшити загальну прибутковість підприємства в цілому і підвищити життєвий рівень працівників зокрема.

Мотивація трудових ресурсів суб'єкта господарювання займає одне з базових місць у системі внутрішнього управління, оскільки продумана система мотивації дозволяє підвищити ефективність роботи трудових ресурсів.

Важливим фактором підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства може стати організаційний фактор, тобто вдосконалення організації праці працівників підприємства. При вирішенні цієї проблеми доцільно скористатися теорією реінжинірингу, застосування якої однаково підходить як до бізнес-процесів, так і до інших процесів підприємства, зокрема до процесу використання трудового потенціалу підприємства.

Для зменшення плинності кадрів на ТОВ «Вента ретейл» запропоновано впровадити тімбілдинг, який відноситься до інноваційних методів управління, що спрямовані на згуртованість колективу та формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу.

Тімбілдинг спрямований на розвиток командного духу в роботі колективу підприємства, дозволяє виявляти та реалізовувати особистісний потенціал співробітників, а також знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій; розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях [3].

Для поліпшення якості командної роботи на ТОВ «Вента ретейл» доречно провести тренінг з тимбілдингу, на якому слід проінформувати про переваги цього методу та особливості впровадження. Крім того, різновидом тимбілдингу є корпоративні заходи: корпоративні свята, корпоративне волонтерство, святкування дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового року. Одним із ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Отже, тимбілдинг спрямований на формування згуртованості колективу та формування сприятливого морально-психологічного клімату в ньому для досягнення цілей господарюючого суб'єкта. Командна робота та розвиток креативного мислення сприяє росту продуктивності. Крім того, кожен працівник відчуває свою цінність в організації.

Для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання необхідно забезпечити постійне оновлення знань його персоналу та застосування інноваційних методик управління персоналом. Це дозволить збільшувати ефективність діяльності персоналу та покращить умови їх праці. Всі заходи призведуть, що підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим підприємство постійно оновлює своє технічне приладдя, що дає йому перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані жорсткої конкуренції, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

Висновки до розділу 2

1. Основним видом діяльності ТОВ «Вента рітейл» є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями. За 2020-2022 роки загальна вартість майна зросла на 163265 тис. грн. або на 37,94 % порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з збільшення вартості оборотних активів – на 163378 тис. грн. (35,80 %) порівняно з 2020 роком. У структурі пасивів власний капітал зріс на 19244 тис. грн. або в 3,66 рази, що призвело до його зростання в структурі капіталу з 1,59 % в 2020 році до 4,27 % в 2022 році. Разом з тим, в 2022 р. відбулося зростання поточних зобов'язань на 144021 тис. грн. (32,05 %) порівняно з 2020 роком, але з загальної структури капіталу їх частка зменшилася з 98,41 % в 2020 році до 95,73 % в 2022 році.

2. ТОВ «Вента Рітейл» є фінансово нестійким за 2020-2022 роки, оскільки більш ніж на 95 % фінансується за рахунок позикового капіталу. Так, коефіцієнт автономії зріс до 0,02 пункти та в 2022 році становив 0,04. У структурі пасиву підприємства як на початок, так і на кінець періоду найбільшу частку займають поточні зобов'язання, зокрема в 2020 році - 98,41 %, а в 2022 році - 95,73%. На ТОВ «Вента Рітейл» відбулося незначне поліпшення ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт покриття за 2020-2022 роки зріс на 0,02 (1,96 %). Отже, на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,04 грн. оборотних активів станом на 31.12.2022 року. Проте, ТОВ «Вента Рітейл» слід слідкувати за своєчасністю погашенням дебіторської заборгованості, оскільки вона займає 74,80 % станом на 31.12.2022 року в структурі. Несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості може значно погіршити платоспроможність підприємства.

3. За 2020-2022 роки відбулося підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Вента рітейл», оскільки продуктивність праці зросла порівняно з 2020 роком на 693,91 тис. грн. / особу (46,20 %), а чисельність працівників знизилася на 10 осіб (1,62 %). Середньомісячна заробітна плата

одного працівника також має тенденцію до зростання, зокрема на 1370 грн. або на 14,11 % порівняно з 2020 роком.

4. Дослідивши зарубіжний досвід побудови системи управління персоналом вважаємо, що необхідно сформулювати стратегію управління персоналом з застосування американських принципів управління персоналом підприємств. Для цього необхідно розробити систему мотивації та заохочення працівників, систему кар'єрного просування на підприємстві, що передбачає постійний та безперервний професійний розвиток кадрів. Крім того, при прийомі працівника на роботу потрібно його детально ознайомлювати з посадовими обов'язками та відповідальністю за результати його діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретико-методичні положення системи, управління персоналом підприємства, встановлено:

1. Систему управління персоналом слід розглядати як сукупність органів управління, засобів і методів управління персоналом, що націлені на забезпечення господарюючого суб'єкта робочою силою необхідної кількості та кваліфікації. А механізм управління персоналом має забезпечувати оптимальний кадровий потенціал. Система управління персоналом розділяється на чотири підсистеми, зокрема: планування роботи з персоналом, організація роботи з персоналом, підсистема результатів праці та система контролю роботи персоналу.

2. Ігнорування українськими суб'єктами господарювання нетрадиційних методів найму персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг), призводить до їх відставання у конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях.

3. Нормативно-правове регулювання в сфері праці зазнало суттєвих змін через війну на території України, зокрема збільшено тривалість робочого тижня з 40 до 60 годин, скасовано обмеження щодо тривалість роботи в нічний час, відмінено компенсації за роботу в вихідні, святкові і неробочі дні, зменшено тривалість щорічної відпустки до 24 календарних днів, а також збільшено тривалість відпустки без збереження зарплати з 14 календарних днів до необмеженої кількості днів.

4. Основним видом діяльності ТОВ «Вента рітейл» є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «Вента Рітейл» за 2020-2022 роки мінімізувало витрати діяльності, що призвело до зростання чистого прибутку на 4253 тис. грн. або на 63,89 % порівняно з 2020 роком.

5. Результати проведеного фінансового аналізу показників діяльності ТОВ «Вента рітейл» свідчать, що підприємство є прибутковим, рентабельним, але фінансово залежним. Наявні фінансові ресурси дозволяють підприємству

щорічно нарощувати обсяги виробництва, але не перешкоджають впровадженню інновації для підвищення конкурентоспроможності.

6. ТОВ «Вента ретейл» має повністю укомплектований штат персоналу. Крім того, з 2020 року до 2022 року чисельність працівників знизилася на 10 осіб (1,62 %), що призвело до зростання коефіцієнту плинності кадрів зріс на 0,21 пункти. Найбільше осіб було звільнено в 2022 році – 25 осіб, що викликано з їх виїздом закордон через війну в Україні. Зріс фонд відпрацьованого часу на 24,51 %. При цьому працівники працювали понадурочно на 17,66 % часу більше ніж в 2020 році, що пов'язано з зростанням тривалості робочого часу через військовий стан в Україні. Для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання необхідно забезпечити постійне оновлення знань його персоналу та застосування інноваційних методик управління кадрами. Це дозволить збільшити ефективність діяльності персоналу та покращить умови їх праці.

7. Для зменшення плинності кадрів на ТОВ «Вента ретейл» запропоновано впровадити тимблдинг, який відноситься до інноваційних методів управління, що спрямовані на згуртованість колективу та формування сприятливого морально-психологічного клімату в ньому для досягнення цілей господарюючого суб'єкта. Командна робота та розвиток креативного мислення сприяє росту продуктивності. Крім того, кожен працівник відчуває свою цінність в організації.

8. Запропоновано ТОВ «Вента ретейл» покращити діяльність кадрової системи у таких напрямках: удосконалити мотиваційні механізми управління працею (як матеріального, так і нематеріального плану), діяльність яких позитивно вплине на економічний стан підприємства, впровадити систему кадрового планування та розробити дієві заходи щодо професіоналізації менеджменту праці, використовуючи матеріально-технічну базу. Запровадження заходів щодо удосконалення праці, посилення зацікавленості працівників усіх рівнів у результатах роботи дозволить збільшити загальну прибутковість підприємства в цілому та сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників.