

62
16.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



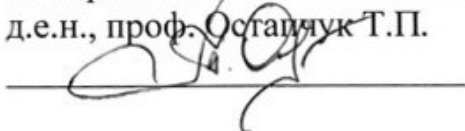
ФЕДУРУК Ангеліна Ігорівна
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

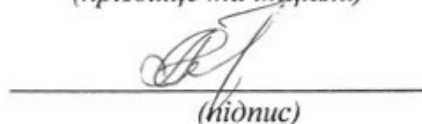
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА Й ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

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

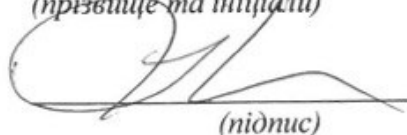
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Федорук А.І. Система управління персоналом підприємства та основні напрями її удосконалення. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом підприємства і визначено основні проблеми та напрями її удосконалення.

Ключові слова: система управління персоналом, мотивація персоналу, ефективність управління, кадрова політика, удосконалення системи.

Annotation

Fedoriuk A.I. Personnel Management System of an Enterprise and the Main Directions of Its Improvement. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073«Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of the personnel management system of an enterprise and identifies the main problems and directions for its improvement.

Keywords: personnel management system, staff motivation, management efficiency, personnel policy, system improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом підприємства.....	7
1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємства.....	14
1.3.Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	21
1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» ТА РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	47
2.4. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	57
Висновки до розділу 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійних змін зовнішнього середовища та швидкого технологічного процесу підприємствам необхідно не лише здійснювати підбір кваліфікованих працівників, а й створювати умови для їхнього професійного розвитку, підвищення мотивації та взаємодії в колективі. Від того, наскільки продуманою та гнучкою є система управління персоналом, залежить продуктивність праці підприємства, його інноваційний потенціал та здатність швидко адаптуватися до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо управління персоналом підприємства у своїх працях досліджували такі науковці, як І.А. Бутенко, Ю.Ю. Губик, Г.О. Дудкало, О.В. Крушельницька, Л.І. Михайлова, М.М. Новікова, О.С. Олійник, В.Ф., О.І. Продіус, Б.Ю. Сербиновський, В.А. Рульєва, М.О. Тонюк, А.В. Череп, С.А. Шапіро, Л.А. Яновська та ін. Проте, незважаючи на значну кількість праць, необхідно постійно здійснювати пошук нових напрямів удосконалення системи управління персоналом, що підкреслює актуальність обраної теми.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад системи управління персоналом та розробка напрямів її удосконалення в діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити економічну сутність та значення управління персоналом підприємства;
- визначити особливості формування системи управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні підходи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства;

- узагальнити інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- оцінити ефективність системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Предметом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття економічної сутності та значення процесу управління персоналом підприємства; системного аналізу – для дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства; економіко-математичного моделювання – для діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»; статистичного аналізу – для проведення оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»; прогнозування – для розробки шляхів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Інформаційною базою дослідження слугують основоположні наукові праці вчених у галузі менеджменту, матеріали фахових періодичних видань, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти, джерела мережі Internet, а також управлінська та фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ряду рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Реалізація запропонованих заходів, як очікується, сприятиме покращенню кадрової політики, підвищенню мотивації та продуктивності праці, підтримці стратегічного розвитку підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, які охоплюють 8 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи становить 67 сторінок. Робота містить 21 таблицю та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом підприємства

Управління персоналом є одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають його конкурентоспроможність, продуктивність і здатність до інновацій. Сутність даного процесу полягає в раціональному використанні трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей діяльності, збільшення рівня прибутковості та оптимізації витрат. Від правильно побудованої системи управління персоналом залежить їх мотивація, професійна компетентність та адаптивність до змін ринкового середовища, що у підсумку забезпечує стабільний розвиток у бізнес-середовищі.

Розвиток науки управління персоналом відбувався поступово, охопивши різні підходи та концепції, що відповідали економічним і соціальним умовам свого часу. Змінювалися не лише методи управління, а й саме сприйняття ролі працівника – від простого ресурсу до ключового елемента успіху підприємства. Узагальнюючи основні дослідження, можна виділити кілька концепцій, які відображають еволюцію управління персоналом: від класичних підходів, що фокусувалися на трудових ресурсах і адміністративних механізмах, до сучасних теорій, що розглядають людину як носія людського капіталу [19, с. 391]:

1) концепція використання трудових ресурсів: ідея набула поширення з кінця XIX ст. до 60-х рр. XX ст. Вона була основою школи наукового менеджменту, яка зосереджувалася не на людині як особистості, а виключно на її трудовій функції;

2) концепція управління персоналом: сформувалася у 30-х рр. XX століття та ґрунтувалася на принципах бюрократичної організації, розроблених А. Файолем. У межах цього підходу людина розглядалася через її посадові обов'язки, а управління здійснювалося через чітко визначені адміністративні інструменти: правила,

методи, функції та процедури;

3) концепція управління людськими ресурсами. Цей підхід трактував працівника як невідновлюваний ресурс організації, що поєднує три складові: виконання професійних обов'язків, соціальні взаємовідносини та фізичний та емоційний стан;

4) концепція управління людиною: у підході відбувся відхід від розгляду працівника як ресурсу. Людина вийшла на перший план як унікальний суб'єкт управління, що вимагає індивідуального підходу та розвитку;

5) концепція управління людським капіталом: спочатку цей напрямок об'єднував економічні та соціальні аспекти діяльності організації, а згодом трансформувався у повноцінну теорію. Він розглядає людський капітал не лише як набір знань, умінь і навичок, а й як поєднання рівня здоров'я, умов праці та життєвого середовища людини.

В табл. 1.1 наведено хронологію виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності.

Таблиця 1.1

Хронологія виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта
економічної діяльності

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
XIX ст.	20-ті рр. XX ст.	70-ті рр. XX ст.	80-ті рр. XX ст.	90-ті рр. XX ст.
Визначення ролі людини				
Людина – носій здатності до праці	Людина – об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю робочої сили	Людина – суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина – провідний фактор суспільного виробництва	Людина – об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність та здоров'я

Джерело: складено автором на основі [11, с. 8]

На сучасних українських підприємствах управління персоналом займає ключове місце, оскільки саме працівники є основною складовою кадрового потенціалу. Керівники все більше усвідомлюють, що ефективне управління

персоналом безпосередньо впливає на якість організації робочих процесів, продуктивність праці та загальну результативність підприємства.

Рациональне управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні ефективності трудової діяльності та максимальному використанні можливостей кожного працівника. В умовах сучасного ринку воно спрямоване на розвиток здібностей співробітників, їхню адаптацію до динамічного середовища та створення умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні підходи до системи управління персоналом на підприємствах наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до системи управління персоналом на підприємствах

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищої цінністю підприємства є людські ресурси
Цільова орієнтація	Досягнення високого рівня якості продукції (товарів, робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал у широкому розумінні
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Функції	Управління знаннями та управління здібностями
Механізм	Стратегічний підхід та наявність функції лінійних менеджерів

Джерело: складено автором на основі [10, с. 144]

Сучасні підходи до системи управління персоналом на підприємствах спрямовані на максимальне використання людського капіталу, з акцентом на досягнення високої якості продукції (товарів, робіт, послуг) при оптимальних витратах. Вони передбачають гнучку структуру, орієнтовану на результат, та активне залучення працівників до процесу управління. Важливою складовою є стратегічний підхід до управління знаннями та здібностями персоналу, а також впливу лінійних менеджерів з метою забезпечення ефективної організаційної політики. Усі ці елементи разом створюють основу для розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Незважаючи на розвиток різних концепцій управління персоналом, серед науковців досі немає єдиного підходу до визначення даного поняття. Різні вчені по-різному трактують роль і значення працівника в організації, що призводить до розбіжностей у підходах до управління трудовими ресурсами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення сутності поняття
«управління персоналом»

Джерело	Визначення
Ю.Ю. Губик [7, с. 218]	Управління персоналом – це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, різноманітних методів та механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності праці та покращення якості виконання роботи
В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [8, с. 125]	Управління персоналом – це набір методів, процедур і прийомів, за допомогою яких організація впливає на своїх працівників з метою ефективного використання їх потенціалу для досягнення корпоративних цілей
В.І. Дериховська [9, с. 344]	Управління персоналом – це форма організації та розвитку управлінських відносин, що ґрунтується на законах і принципах менеджменту, а також включає цілі, функції, структуру, методи й сам процес управління
С.Я. Єлецьких [12, с. 281]	Управління персоналом – це загальний комплекс організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підтримку функціонування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу працівників
Т.С. Кравченко [23, с. 16]	Управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує окремі функції, діє незалежно, але водночас спрямований на досягнення спільної мети
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [25, с. 104]	Управління персоналом – це комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками
Л.В. Марценюк [30, с. 102]	Управління персоналом – це сукупність процесів у рамках механізму ефективного розвитку людських ресурсів

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом» показує, що воно є багатограним і охоплює різні аспекти впливу на працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності та досягнення цілей підприємства. Деякі дослідники акцентують свою увагу на методах і процедурах управління персоналом, інші розглядають це поняття як систему взаємопов'язаних процесів або організаційно-економічних заходів. Водночас усі визначення підкреслюють важливість цілеспрямованої роботи з персоналом, його розвитку та

ефективного використання кадрового потенціалу.

Аналіз підходів науковців до сутності поняття «управління персоналом» показав, що даний процес виступає виключно у єдності просторових та часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин, що наведено на рис. 1.1.

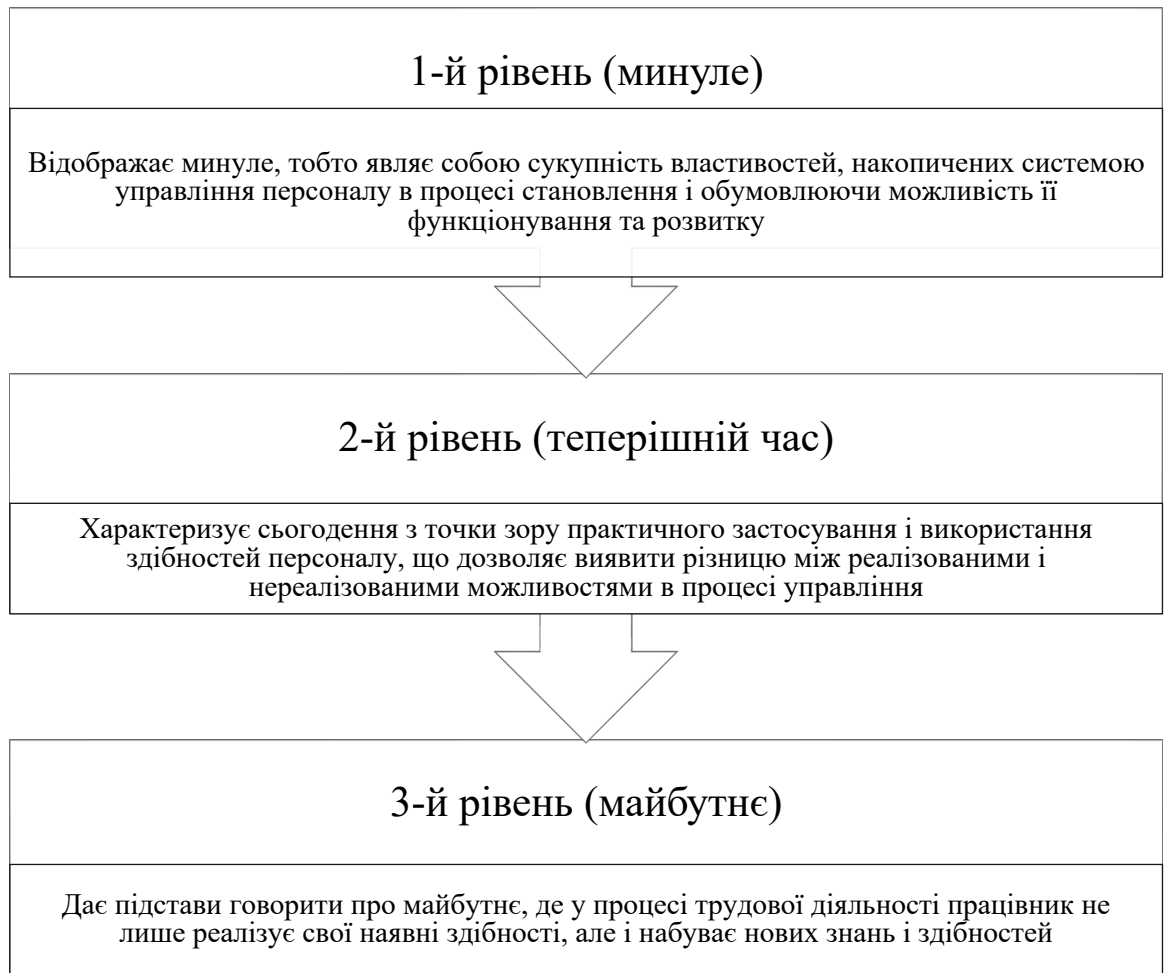


Рис. 1.1. Три рівні зв'язків і відносин системи управління персоналом підприємства в єдності просторових та часових характеристик

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 19]

Оскільки управління персоналом являє собою сукупність здібностей та можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей розвитку компанії, то в науковій економічній літературі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [47, с. 84]:

- персонал, що здатен визначати цілі розвитку підприємства;

- персонал, що виробляє продукцію, впроваджує нові наукові розробки та застосовує сучасні технології в процесі діяльності;
- персонал, що визначає набір можливих засобів для досягнення цілей діяльності підприємства;
- персонал, що створює певні засоби для досягнення цілей діяльності підприємства;
- персонал, що виконує роль обслуговування процесу створення засобів для досягнення цілей діяльності підприємства.

Цілком закономірно, що чим вищим є рівень компетентності працівників кожної групи та чим більшим є ефект від їх взаємодії один з одним, тим вищою є ефективність системи управління персоналом, що дає змогу підприємству успішно демонструвати результати своєї діяльності на ринку. Працівники, які мають комплекс знань та навичок, а також певні особисті якості, складають ядро даної системи.

При цьому всі елементи системи управління персоналом підприємства умовно можна поділити на такі блоки [32, с. 35]:

- 1) технології формування потреби в підборі персоналу (планування кількості необхідного персоналу, організація їх прийому на роботу, а також процесу адаптації);
- 2) технології розвитку персоналу (професійне навчання на робочому місці і формування кадрового резерву);
- 3) технології раціонального використання персоналу (оцінка діяльності персоналу, визначення рівня їх мотивації та нормування праці).

Для реалізації всіх поставлених завдань щодо управління персоналом першочерговим завданням для підприємства є визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на роботу працівників (рис. 1.2).

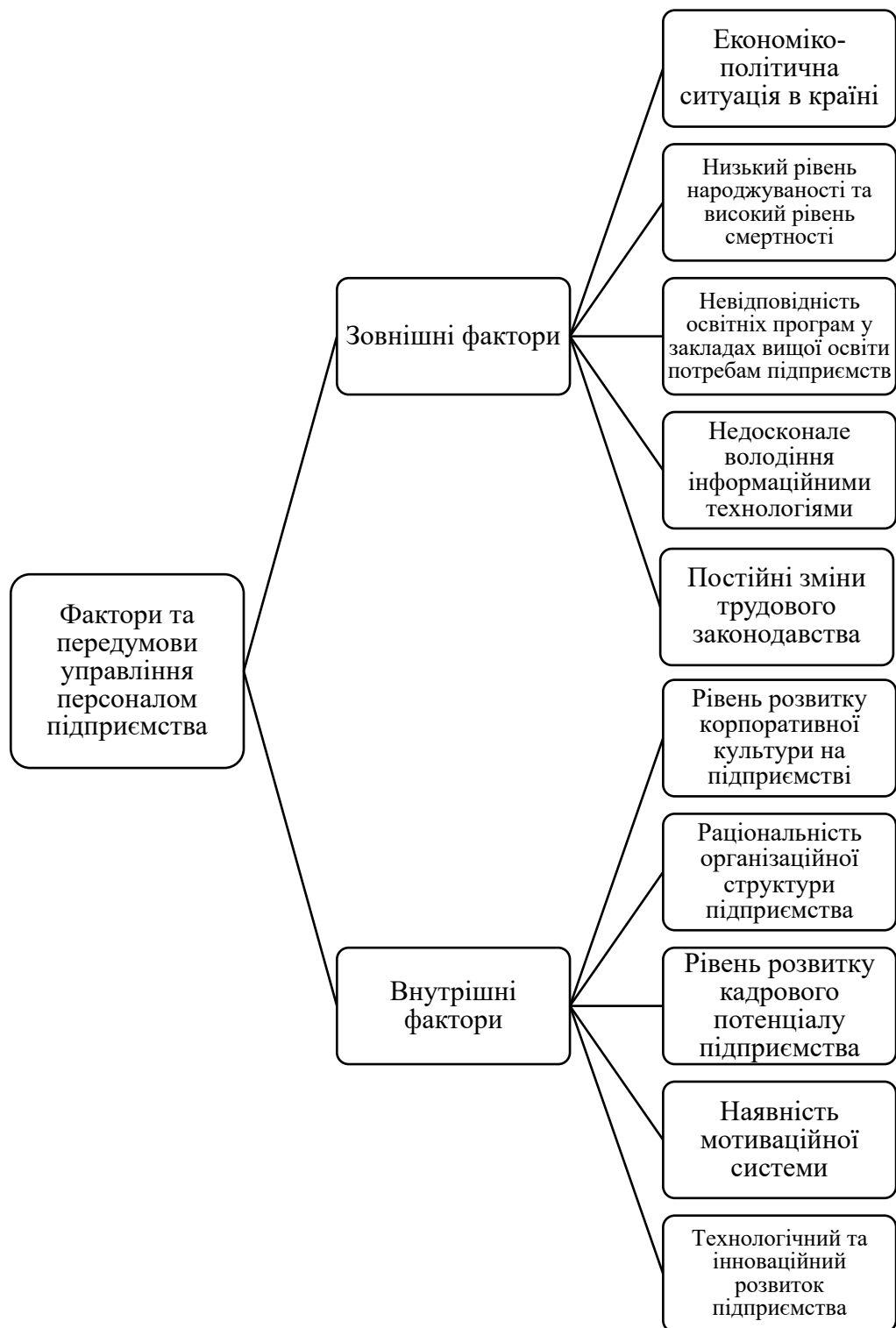


Рис. 1.2. Фактори та передумови управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [26, с. 256]

З рис. 1.2 можна побачити, що управління персоналом підприємства залежить від значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Такі зовнішні фактори, як економічна ситуація, демографічні зміни та технологічний прогрес,

формують рамки, в яких функціонує підприємство, тоді як внутрішні фактори, такі як рівень корпоративної культури, організаційна структура та мотиваційна система, визначають високу ефективність управління людськими ресурсами. Для успішного управління персоналом необхідно враховувати обидві групи факторів, адаптуючи стратегії до мінливих ринкових умов та використовуючи сильні сторони підприємства.

Отже, управління персоналом є одним із головним завдань будь-якого підприємства, яке може виявитися тим самим визначальним фактором, що дає змогу визначити ефективність його функціонування. Саме тому під час процесу створення дієвої системи управління персоналом керівництво повинне оцінити всі можливі фактори, які впливають на кадрову роботу та процес використання можливостей всіх працівників.

1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємства

Формування ефективної системи управління персоналом є важливим аспектом забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Даний процес є досить складним та багатограним, що включає в себе планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, що в свою чергу впливає на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Ще один важливим завданням у даному процесі виступає постійне вдосконалення потенціалу працівників, що дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі та досягати високих результатів діяльності. Саме тому важливо розробити цілісну стратегію, яка б забезпечувала ефективне використання кадрового потенціалу та сприяла сталому розвитку підприємства.

Оскільки управління персоналом є однією з ключових складових будь-якого підприємства, здатною значно підвищити його ефективність, виникає потреба в визначенні основних функцій та завдань управління персоналом, що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції та завдання системи управління персоналом підприємства

Функції	Завдання
Прогнозування	Визначення стратегічного напрямку і цілей управління персоналом, а також прогнозування потреби в кадрах
Планування	Встановлення зв'язків із зовнішніми джерелами інформації про персонал, розробка стратегій пошуку, найму, утримання і розвитку працівників, оцінка їх професійних вмінь і навичок
Організація	Створення програм для навчання і розвитку персоналу, розробка заходів для формування кадрового резерву і проведення атестацій
Контроль	Моніторинг дотримання техніки безпеки, виконання трудового законодавства, оцінка продуктивності і контролю роботи
Аналіз	Впровадження кадрових інформаційних систем, аналіз програм мотивації, заробітної плати, компенсацій і бонусів
Облік	Оформлення і облік прийому, звільнення, переміщення персоналу, інформаційне забезпечення та складання звітності
Регулювання	Внесення змін і коригувань до заходів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [12; 27; 30]

На формування системи управління персоналом підприємства впливають різноманітні чинники, такі як [38, с. 38]:

- економічне середовище – зміни в економічній ситуації, такі як фінансова стабільність, конкуренція на ринку та цінові орієнтири, можуть впливати на бюджетні можливості і ресурси для управління персоналом;

- законодавчі та нормативні вимоги – трудові закони, правила безпеки та гарантії для працівників можуть вимагати від організації дотримання певних стандартів і вимог;

- соціокультурні та демографічні зміни – зміни в культурних уявленнях, різноманітність робочої сили, відмінності між поколіннями працівників та інші соціокультурні фактори можуть впливати на потреби і очікування працівників;

- технологічний прогрес – застосування новітніх технологій здатне оптимізувати управлінські процеси та поліпшити процес комунікації між працівниками і підприємством;

- конкуренція на ринку праці – змагання за талановитих працівників на ринку праці може впливати на здатність підприємства залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів.

Основна мета системи управління персоналом підприємства полягає в тому, щоб врахувати фактори та розробити стратегії й практики, які дозволяють йому ефективно вирішувати всі поставлені завдання, забезпечуючи її успіх і конкурентоспроможність на ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегії формування системи управління персоналом підприємства

Стратегії	Призначення	Зміст
Стратегія гуманістичного управління	Спрямована на задоволення потреб працівників. Акцентує на розвитку та підтримці персоналу	Працівники постійно перебувають в центрі уваги, адже важливим завданням підприємства є їх комфорт та задоволеність роботою
Стратегія оптимізації ресурсів	Спрямована на максимізацію використання людських ресурсів, а також на їх ефективність та продуктивність	Підприємство використовує наявні людські ресурси шляхом оптимізації робочого часу та продуктивності праці
Стратегія розвитку талантів	Зосереджена на пошуку, розвитку та утриманні талановитих працівників, а також передбачає проактивний підхід до виявлення та розвитку їх потенціалу	Керівництво акцентує увагу на ідентифікації та розвитку найбільш цінних кадрів з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Стратегія міжнародного управління персоналом	Орієнтована на глобальний ринок праці та дозволяє здійснювати управління персоналом у різних країнах	Підприємство має змогу ефективно управляти робочою силою в різних країнах та максимізувати результати діяльності
Стратегія розвитку культури підприємства	Дозволяє створити корпоративну культуру, що підтримує цінності та місію підприємства	Керівництво має змогу створити унікальну корпоративну культуру, яка впливає на дії працівників по досягненню цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, с. 51]

Зазначені у табл. 1.4 стратегії управління персоналом можуть обиратися відповідно до поточних потреб та цілей підприємства, а також враховувати зовнішні фактори, такі як особливості розвитку галузі діяльності та економічне середовище. Підприємства також можуть комбінувати різні види стратегій або адаптувати їх у відповідності до конкретних умов і завдань.

Процес управління персоналом повинен розпочинатися з конкретизації мети кадрового менеджменту. Саме тому необхідно визначити елементи даної системи, що наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Елементи системи управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13, с. 88]

Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві є надзвичайно важливим завданням, оскільки саме від цього залежить не лише продуктивність праці, а й рівень його конкурентоспроможності. Керівникам підприємства та підрозділів необхідно вміло здійснювати оцінку персоналу, ставити чіткі та реалістичні цілі, що відповідають стратегії розвитку компанії. Лише за умови правильного підходу до організації цих процесів можна досягти високої продуктивності та ефективної взаємодії між працівниками. Для цього необхідно створити систему, яка забезпечує злагоджену роботу всіх ланок і дозволяє максимально використовувати потенціал кожного з працівників,

сприяючи досягненню результатів діяльності підприємства та підвищенню його загальної ефективності.

Система управління персоналом підприємства має свою структуру та може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 1.4).

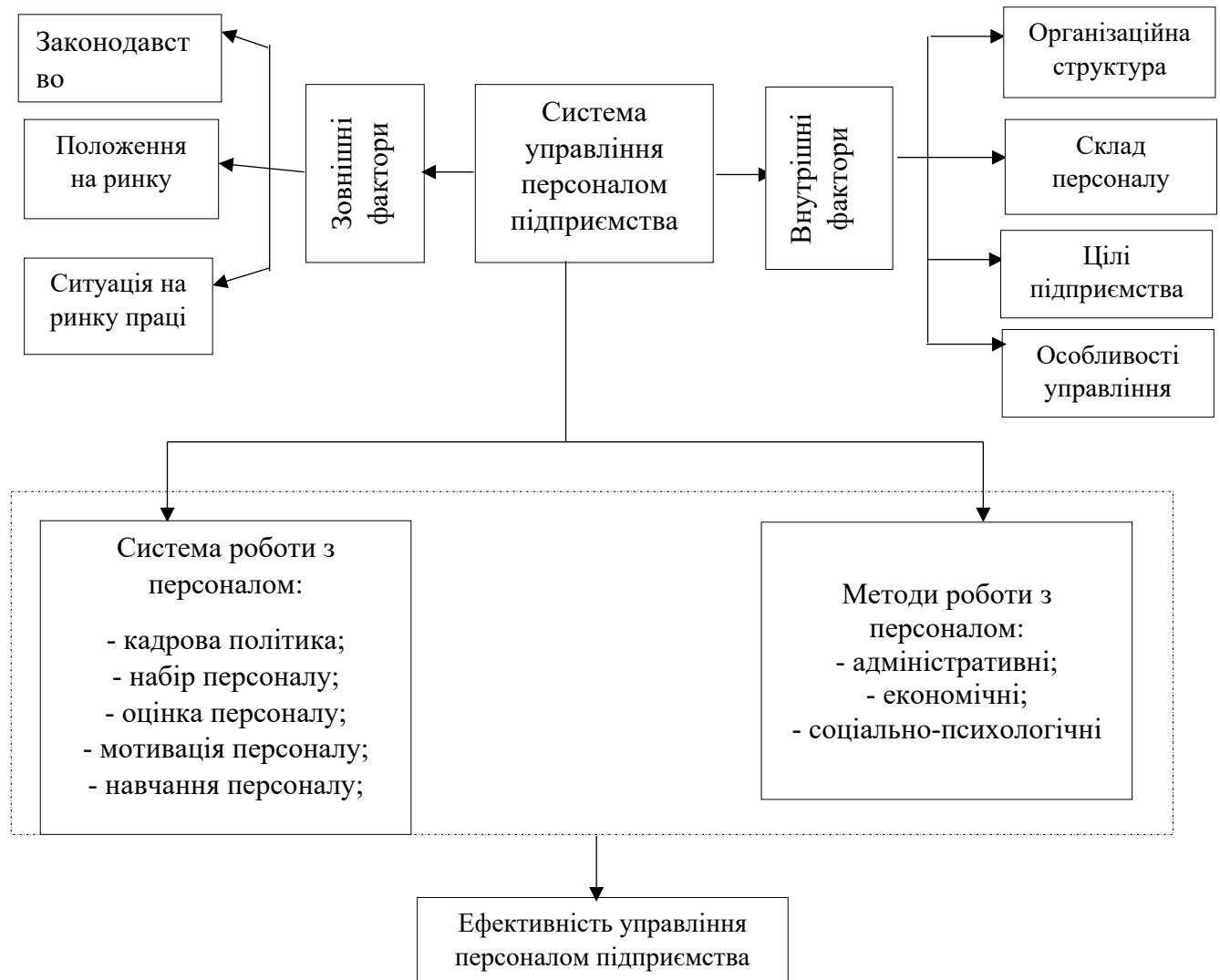


Рис. 1.4. Структура системи управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5, с. 165]

Процес формування системи управління персоналу на підприємстві слід розглядати як оптимізаційний підхід до управління кадрами, спрямований на створення умов для узгодженого розвитку кожного працівника відповідно до стратегічних цілей компанії та суспільних потреб. Важливо також виявляти приховані таланти персоналу, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх

факторів. Розробка системи управління персоналом підприємства потребує детального аналізу цих факторів, визначення ключових стратегічних завдань та ролі працівників у їх реалізації. Крім того, необхідно чітко окреслити перелік компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, а також визначити якості, які слід розвивати у персоналу, зосереджуючись на індивідуальних здібностях та потенціалі кожного співробітника. У розрізі даного аспекту доцільно визначити перелік показників для формування системи управління персоналом, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація переліку показників для формування системи управління
персоналом підприємства

Класифікація показників	Перелік показників
1	2
За фактором впливу	- внутрішні – корпоративна культура підприємства, кадрова політика, продуктивність працівників; - зовнішні – економічні умови, законодавство, рівень конкуренції
За суб'єктом впливу	- індивідуальні – кваліфікація, продуктивність, рівень мотивації; - групові – командна робота персоналу, корпоративна взаємодія, комунікація
За ієрархією впливу	- прямі – заробітна плата, кадрова політика; - посередницькі – ринкові тенденції, соціальні фактори, рівень конкуренції
За часом дії	- стратегічні – планування кар'єрного росту персоналу, розвиток корпоративної культури; - тактичні – зміна програм мотивації, впровадження навчальних ініціатив; - операційні – набір персоналу, розподіл обов'язків
За ефектом дії	- інноваційні – впровадження нових технологій і підходів в управлінні персоналом; - оптимізаційні – покращення ефективності кадрових процесів; - інформаційні – забезпечення збору і аналізу даних для ухвалення кадрових рішень; - адаптаційні – інтеграція нових працівників і підвищення їх лояльності до підприємства; - інтеграційні – взаємодія різних рівнів управління та підрозділів підприємства

Продовження табл. 1.5

1	2
За функцією впливу	- аналіз ринку – дослідження тенденцій на ринку праці та потреб підприємства у нових кадрах; - пошук і підбір – процес залучення та відбору персоналу; - навчання і розвиток – заходи для підвищення навичок персоналу; - мотивація – стимулювання працівників для підвищення їхньої продуктивності; - оцінка праці – контроль та аналіз роботи персоналу, коригування кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [2, с. 23]

Ефективність системи управління персоналом підприємства залежить від рівня узгодженості та співпраці між її основними учасниками – менеджерами різних рівнів і працівниками. Все це зумовлює необхідність формування цілого комплексу ключових функцій управління персоналом, які включають в себе стратегічне управління, планування, підбір та розміщення працівників, оцінку умов і результативності праці, навчання та професійний розвиток, управління кар'єрою, мотивацію персоналу, а також процедури звільнення співробітників. Оцінка реалізації зазначених функцій значної мірою залежить від використання сучасних інноваційних технологій. Сучасні підприємства для стратегічного управління управління персоналом застосовуються такі інноваційні підходи, як збалансована система показників, автоматизовані інформаційні системи для управління, реінжиніринг бізнес-процесів та управління талантами [37].

Процес формування системи управління персоналом підприємства може бути посилений також за допомогою методів бенчмаркінгу та внутрішнього маркетингу. Для ефективного підбору кадрів використовуються різні підходи, серед яких рекрутинг, хедхантинг – цілеспрямований пошук фахівців, скрінінг – поверхневий підбір, залучення тимчасового персоналу, виконавчий пошук, а також такі форми співпраці, як лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг.

Навчання і розвиток працівників здійснюється через методи коучингу, наставництва та менторства, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та професійного зростання. Для оцінки персоналу застосовуються такі сучасні підходи, як «таємний клієнт» та асесмент-центри, що дозволяють об'єктивно оцінити компетенції та потенціал співробітників. Процес звільнення персоналу

також може бути організований у структурований та соціально відповідальний спосіб. Одним із ефективних інструментів у цьому контексті є аутплейсмент – підтримка працівників у працевлаштуванні після звільнення [42].

Отже, створення ефективної системи управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування підприємства, оскільки воно забезпечує гармонійну взаємодію між керівництвом та працівниками, сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності. Використання сучасних підходів, таких як стратегічне планування потреби у персоналі, інноваційні технології, гнучкі методи підбору, оцінки та мотивації, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та забезпечувати конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Оцінка ефективності системи управління персоналом є ключовим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Успішна реалізація кадрової політики значною мірою залежить від здатності організації оцінювати результати діяльності своїх працівників та ефективність управлінських рішень. Методичні підходи до такої оцінки дозволяють виявити сильні й слабкі сторони кадрової системи, оптимізувати ресурси та покращити мотиваційні механізми. У цьому пункті розглянуто основні сучасні методики, які застосовуються для вимірювання результативності управління персоналом. Вивчення даного питання сприяє формуванню комплексного бачення ролі людського капіталу в розвитку підприємства.

На сьогоднішній день у світовій практиці існує широкий спектр методів оцінки ефективності управління персоналом, які базуються на кількісних та якісних критеріях. Проте універсальний підхід, який був би ефективним для всіх підприємств, відсутній. Кожне підприємство повинно розробляти власну систему

оцінки, яка враховує його особливості, стратегічні цілі та ключові пріоритети. Нині пропонуються підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства, що наведено на рис. 1.5.

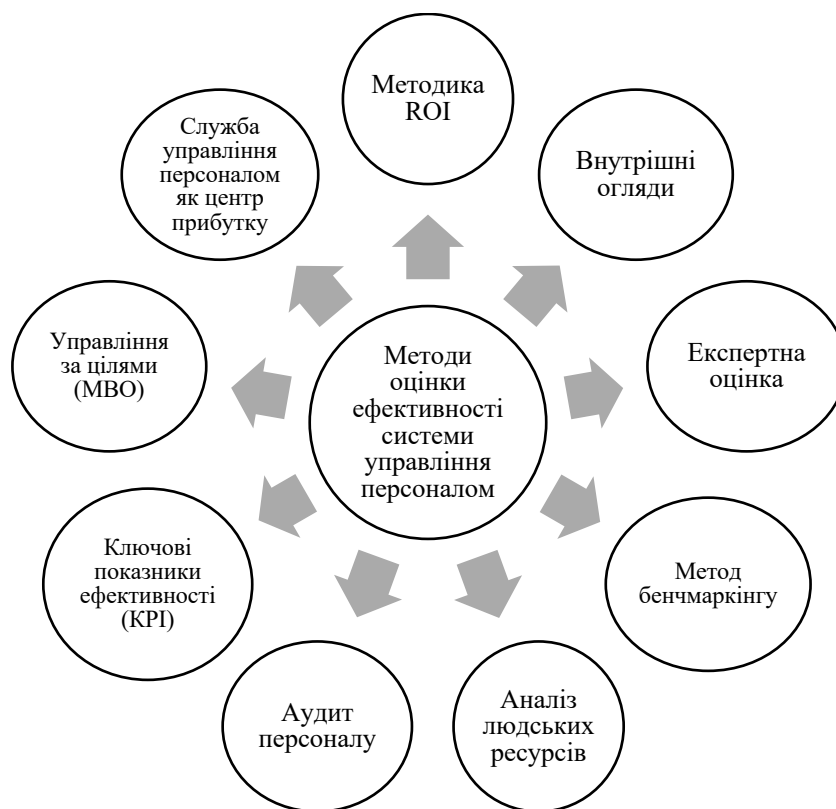


Рис. 1.5. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Експертна оцінка є одним із найменш затратних методів для оцінки ефективності системи управління персоналом, оскільки вона може проводитися внутрішніми ресурсами компанії. Основою методу є опитування керівників структурних підрозділів, що дозволяє отримати їхню думку щодо кадрової політики підприємства. Процес експертної оцінки складається з кількох етапів [36]:

- 1) визначення системи показників у вигляді ієрархії;
- 2) відбір експертів;
- 3) пояснення експертам цілей оцінки та структури показників;
- 4) встановлення значущості кожного показника;
- 5) визначення абсолютних значень показників;
- 6) аналіз відхилень для оцінки ефективності.

Головними перевагами методу експертних оцінок є його простота та мінімальні витрати на проведення. Водночас його недоліком є суб'єктивність, оскільки результати значною мірою залежать від особистої думки експертів.

HR-бенчмаркінг – це метод порівняльного аналізу, який дозволяє оцінити ефективність кадрової служби підприємства, зіставляючи її ключові показники з аналогічними даними конкурентів. Основною метою методу є виявлення сильних та слабких сторін кадрової політики на основі зовнішніх даних. Процес HR-бенчмаркінгу включає кілька етапів [50 с. 493]:

- 1) створення проектної команди експертів;
- 2) збір інформації, зокрема документів і конфіденційних опитувань щодо роботи кадрових підрозділів інших компаній;
- 3) порівняння різноманітних показників діяльності кадрової служби із середньогалузевими значеннями та виявлення проблемних зон у власній системі управління персоналом.

Складність методу полягає у тому, що доступність і достовірність інформації про конкурентів може бути обмеженою. Однак для об'єктивності можна використовувати загальнодоступні галузеві дані, як середні, мінімальні та максимальні показники. Незважаючи на високі витрати на проведення бенчмаркінгу, він дозволяє оцінити відповідність кадрової служби галузевим стандартам.

Метод аналізу трудового потенціалу спрямований не лише на оцінку діяльності кадрової служби, а й на визначення загальної цінності працівників та їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей компанії. Аналіз трудового потенціалу дозволяє оцінити рівень продуктивності та взаємодії персоналу, що є важливим елементом стратегічного планування кадрових ресурсів.

Метод кадрового аудиту є комплексним та незалежним дослідженням системи управління персоналом, яке дозволяє визначити, наскільки кадрова політика компанії відповідає її стратегічним цілям. Останнім часом зростає популярність саме зовнішнього аудиту, оскільки він забезпечує неупереджену оцінку кадрової політики, виявляючи слабкі місця, які можуть залишатися

непомітними під час внутрішніх перевірок. У процесі аудиту аналізується як робота кадрової служби, так і діяльність окремих працівників, відповідність процедур законодавству та корпоративним стандартам.

Метод ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє оцінювати реалізацію кадрової політики за допомогою кількісних показників. Вони використовуються для оцінки ефективності різних підсистем управління персоналом, таких як бюджетування, рекрутинг, оцінка персоналу, розвиток і навчання співробітників. КПІ допомагають порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями та коригувати кадрову політику підприємства відповідно до його стратегічних пріоритетів.

Метод управління за цілями (МВО) передбачає узгодження цілей між керівниками та співробітниками компанії з подальшою оцінкою їх досягнення. Для ефективності МВО цілі мають бути чіткими, досяжними та орієнтованими на конкретний результат. Використання підходу дає можливість контролювати прогрес, а також адаптувати кадрову політику до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Оцінка HR-служби як центру прибутку передбачає розгляд кадрової служби як бізнес-підрозділу, який може приносити дохід компанії. Це дає змогу оцінити економічну доцільність діяльності кадрової служби, визначити вартість послуг, яку вона надає іншим підрозділам, і сформулювати ефективні підходи до управління людськими ресурсами.

Ефективність системи управління персоналом підприємства прийнято оцінювати на основі кількісних методів із застосуванням різних показників організаційно-економічної ефективності.

Методика ROI (Return on Investment) використовується для оцінки фінансової результативності кадрових проєктів через порівняння витрат з вигодами. ROI дозволяє керівникам компаній оцінити економічну ефективність інвестицій у кадрову політику, а HR-фахівцям – виміряти результативність кадрових ініціатив у грошовому вимірі [49]:

$$ROI = \frac{(R-I)}{U} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де ROI – віддача інвестицій (у відсотках);

R – отриманий дохід;

I – здійснені витрати.

Обмеження у застосуванні даного методу полягає в тому, що витрати та вигоди можуть бути оцінені, як правило, не точно, а дуже приблизно.

Показник продуктивності праці персоналу (Пп) характеризує рівень ефективності трудових ресурсів і визначається за формулою:

$$Пп = \frac{Вр}{Чсер}, \quad (1.2)$$

де Вр – виручка;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

Показник рентабельності персоналу (ROL) відображає прибутковість використання трудових ресурсів і визначається за формулою:

$$ROL = \frac{ЧП}{Чсер} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.

Плинність кадрів (Кпл) показує частку працівників, які звільнились через неповажні причини, у загальній чисельності персоналу і розраховується за формулою:

$$Кпл = \frac{Чзв}{Чсер}, \quad (1.4)$$

де Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

Витрати робочого часу на одного працівника (Врч) дозволяє визначити сумарні витрати робочого часу через хвороби, простої, неявки і розраховується за формулою:

$$Врч = \frac{Вч}{Чсер}, \quad (1.5)$$

де Вч – сумарні втрати часу через хвороби, простої і неявки;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Фондоозброєність праці характеризує рівень забезпеченості працівників основними засобами і розраховується за формулою:

$$\text{Фоп} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{сер}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}, \quad (1.6)$$

де $\text{ОЗ}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Систематичний моніторинг і аналіз зазначених показників допомагає виявити слабкі місця в кадровій політиці підприємства і сприяє покращенню рівня його загальної ефективності діяльності. Також для оцінки ефективності системи управління персоналом можуть застосовуватися й інші методи, характеристику яких наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика методів оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод узагальнених оцінок	Оцінка отримується шляхом співставлення узагальнених економічних результатів до витрат на розвиток персоналу	Простота та інформативність за умови відсутності впливу інших чинників	Неможливість застосування при дії комплексу факторів, що обумовлюють результати діяльності
Статистичний метод	Передбачає виявлення статистичних закономірностей та прийняття рішень на їх основі	Дозволяє враховувати значну кількість факторів	Необхідність наявності валідної статистичної моделі та масивів даних
Контролінг персоналу	Орієнтація на контроль процесів, що пов'язані з витратами на персонал	Можливість інтеграції кількох методів оцінки	Необхідність створення підрозділу з контролінгу
Система збалансованих показників	Комплексна оцінка витрат та результативності за показниками бізнес-процесів	Можливість врахування системних ефектів	Необхідність процесної організації управління підприємством
Метод оцінки ефективності навчання	Передбачає оцінку динаміки особистих професійних якостей персоналу	Дозволяє оцінити результативність заходів з навчання	Обмежується оцінкою результативності заходів з навчання

Джерело: складено автором на основі [45]

Отже, у результаті використання різних методів для оцінки ефективності системи управління персоналом підприємство отримує можливість формувати максимально точні та релевантні висновки щодо стану своєї кадрової політики, що, у свою чергу, дає змогу розробляти досить обґрунтовані рекомендації, які враховують специфіку діяльності компанії, її стратегічні цілі та особливості внутрішніх процесів. Завдяки такому підходу керівництво може приймати управлінські рішення щодо оптимізації роботи персоналу, підвищення рівня продуктивності працівників та ефективності кадрових заходів.

1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом на сучасному підприємстві є складним процесом, який потребує ефективного застосування як інформаційних, так і нормативно-правових ресурсів. В умовах досить динамічного розвитку бізнес-середовища, сучасних технологій і швидких змін на ринку праці, організації потребують не тільки своєчасної адаптації до нових умов, але й чіткого дотримання всіх правових норм. Система управління персоналом на підприємстві повинна мати потужне інформаційне та нормативно-правове забезпечення, що дозволить йому оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення, а також забезпечувати дотримання трудових стандартів та законодавства.

Інформаційне забезпечення є ключовою складовою ефективного процесу здійснення управління персоналом на підприємстві. Воно включає в себе всю сукупність даних, які використовуються для прийняття рішень у сфері кадрової політики, планування, прогнозування та контролю за роботою персоналу. Завдяки інформаційному забезпеченню керівництво отримує актуальні та точні дані, які допомагають оцінити ситуацію, визначити потреби підприємства в кадрах та розробити стратегії розвитку персоналу.

Основні складові інформаційного забезпечення системи управління персоналом підприємства можна поділити на три категорії:

- внутрішня інформація – це дані, які генеруються безпосередньо в межах підприємства. Вони охоплюють широкий спектр показників: від структури персоналу і рівня кваліфікації працівників до інформації про кадровий резерв, систему мотивації, показники продуктивності праці, кадрові переміщення тощо. Внутрішня інформація є основою для аналізу поточного стану справ на підприємстві, виявлення можливих проблем і планування кадрових змін;

- зовнішня інформація – включає дані, які надходять ззовні підприємства, що можуть впливати на його кадрову політику та діяльність. Сюди належить інформація про стан ринку праці, зміни в законодавчих та нормативних актах, дослідження у сфері управління персоналом, тенденції розвитку професійної підготовки тощо. Такі дані дозволяють підприємству орієнтуватися на зовнішні зміни і адаптувати свою кадрову політику відповідно до вимог зовнішнього середовища;

- сучасні автоматизовані інформаційні системи – надають можливість автоматизувати і спростити процеси управління персоналом. Сюди входять спеціалізовані програмні комплекси, такі як ERP-системи, CRM-системи, LMS-системи та електронний документообіг. Завдяки таким системам підприємство має змогу зберігати і обробляти великий обсяг даних, автоматизувати рутинні задачі, що дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити ефективність роботи кадрової служби [31].

Нормативно-правове забезпечення також є важливою складовою системи управління персоналом на підприємстві, оскільки воно визначає правові основи для реалізації кадрової політики та регулює трудові відносини. Підприємство повинно чітко дотримуватися всіх правових норм, щоб забезпечити правову захищеність як для себе, так і для своїх працівників, а також уникнути правових конфліктів і спорів.

Конституція України є основним законом держави, що має найвищу юридичну силу і визначає основи правового регулювання всіх суспільних відносин,

зокрема у сфері праці. У ній закріплено низку положень, які мають фундаментальне значення для управління персоналом. Зокрема, стаття 43 гарантує кожному громадянину право на працю, що включає можливість заробляти на життя тією працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Конституція визначає право на гідні умови праці, своєчасну винагороду, безпечне і здорове робоче середовище. Крім того, у Конституції закріплено принцип рівності перед законом, що забезпечує рівні можливості у сфері трудових відносин незалежно від статі, раси, віку, національності чи інших ознак. Ці положення є основою для всіх інших нормативних актів у сфері трудового права та управління персоналом [22].

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є головним нормативним документом, який регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем. Він встановлює порядок укладання, зміни та розірвання трудового договору, організацію робочого часу і відпочинку, питання оплати праці, дисциплінарну та матеріальну відповідальність, гарантії для окремих категорій працівників. Окрему увагу КЗпП приділяє напряду охорони праці, регламентуючи обов'язки роботодавця щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці. Він також визначає правила ведення трудового розпорядку, порядок надання відпусток, соціальних пільг і гарантій. КЗпП виступає базовим документом для всіх кадрових служб підприємств, оскільки саме на його основі формуються трудові політики та внутрішні нормативні документи підприємства [21].

Крім КЗпП, в Україні діє низка спеціалізованих законів, які деталізують окремі аспекти трудових відносин. Закон України «Про оплату праці» визначає структуру заробітної плати, включаючи основну, додаткову зарплату та інші заохочувальні і компенсаційні виплати, встановлює державні соціальні гарантії в частині мінімальної заробітної плати [16]. Закон «Про зайнятість населення» регулює механізми працевлаштування, профорієнтації, а також державну підтримку безробітних [14]. Закон «Про колективні договори і угоди» визначає порядок укладення та виконання колективних договорів, що є важливим інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавця [15]. Закон «Про охорону праці» покликаний забезпечити безпечні умови праці та попередження

виробничого травматизму [17]. Він визначає права і обов'язки як роботодавців, так і працівників. Закон «Про професійний розвиток працівників» спрямований на підтримку безперервного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що сприяє підвищенню продуктивності праці [18].

Міжнародні трудові норми, прийняті Міжнародною організацією праці (МОП), є досить важливою складовою нормативно-правового поля управління персоналом, особливо у контексті інтеграції України у світову економіку. Ці норми включають конвенції та рекомендації, що стосуються таких ключових питань, як заборона примусової праці, а також недопущення дискримінації в працевлаштуванні, дотримання прав працівників на створення профспілок, право на колективні переговори, забезпечення гідної оплати праці та охорона праці. Україна є стороною багатьох міжнародних угод МОП, а тому зобов'язана імплементувати їх у національне законодавство. Дотримання міжнародних стандартів є важливим фактором для підвищення репутації підприємства, створення безпечного та стабільного трудового середовища, а також залучення іноземних інвесторів і партнерів.

На рівні кожного окремого підприємства управління персоналом регламентується внутрішніми нормативними документами, що деталізують застосування загального трудового законодавства з урахуванням специфіки організації. До них належать колективний договір, який встановлює додаткові соціально-трудова гарантії, правила внутрішнього трудового розпорядку, що регулюють режим роботи, порядок відпусток, правила поведінки. Важливими є посадові інструкції, в яких чітко визначені обов'язки, повноваження та відповідальність працівників. Положення про оплату праці, преміювання, атестацію персоналу визначають конкретні механізми мотивації та оцінки ефективності працівників. У сучасних умовах особливе значення мають також політики щодо захисту персональних даних працівників, що регламентують обробку, зберігання та доступ до персональної інформації відповідно до вимог законодавства. Усі ці документи створюють основу для ефективної кадрової

роботи, забезпечують стабільність трудових відносин і підвищують рівень корпоративної культури на підприємстві.

Дотримання зазначених нормативно-правових актів сприяє зменшенню кількості трудових конфліктів, зниженню ризиків судових спорів і підвищенню соціальної відповідальності підприємства. Крім того, забезпечення правових норм створює умови для стабільної кадрової політики, сприяючи ефективному розвитку підприємства та створенню здорового корпоративного клімату.

Отже, процеси інформаційного та нормативно-правового забезпечення системи управління персоналом взаємно доповнюють один одного і мають важливе значення для функціонування підприємства. Актуальність і точність інформації дозволяють своєчасно виявляти зміни в законодавчій базі та відображати їх у внутрішніх нормативних актах підприємства, що є важливим для підтримки правової відповідності і уникнення юридичних ризиків. З іншого боку, чітке дотримання нормативно-правових вимог і стандартів забезпечує належну обробку персональних даних, оформлення кадрової документації та збереження трудових прав працівників. У результаті ефективного поєднання цих двох складових дає можливість підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, правильно регулювати внутрішні процеси управління персоналом, а також уникати правових колізій і забезпечити стабільний розвиток в рамках чинного законодавства.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом є критично важливою для успішного функціонування підприємства, оскільки ефективне використання людських ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність і здатність компанії до інновацій. З часом концепції управління персоналом еволюціонували від класичних до сучасних, що підкреслює високий рівень важливості людського капіталу як самого основного ресурсу підприємства. Для досягнення стратегічних цілей підприємство має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на діяльність працівників, що забезпечує гнучкість і ефективність системи управління персоналом. Саме тому правильне управління персоналом є основою для досягнення стабільного розвитку і успіху підприємства в умовах динамічного ринку.

Формування ефективної системи управління персоналом є важливою складовою успішного розвитку підприємства, оскільки впливає на досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Для цього необхідно враховувати різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, розробляти цілісні стратегії, впроваджувати інноваційні підходи до підбору, навчання та процесу мотивації працівників, а також використовувати сучасні інформаційні технології для забезпечення злагодженої та ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом. Правильна організація зазначених процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Для ефективної оцінки системи управління персоналом підприємству важливо застосовувати різні методи, які дозволяють врахувати специфіку кожного підприємства, його стратегічні цілі та внутрішні процеси. Підходи, такі як експертна оцінка, HR-бенчмаркінг, аналіз трудового потенціалу, кадровий аудит та методи на основі ключових показників ефективності (KPI), дають змогу отримати точні результати щодо стану кадрової політики, виявити сильні й слабкі сторони в управлінні персоналом, а також визначити пріоритети для подальших змін.

Зазначені методи допомагають керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення з оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності працівників та ефективності роботи компанії, що сприяє досягненню її стратегічних цілей і посиленню конкурентоспроможності.

Ефективне управління персоналом на підприємстві вимагає належного інформаційного, а також нормативно-правового забезпечення. Інформаційна підтримка дозволяє оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та адаптувати кадрову політику відповідно до потреб організації, а нормативно-правове забезпечення гарантує правову захищеність і уникнення правових конфліктів, створюючи стабільну основу для розвитку підприємства. Взаємодія цих складових сприяє не лише дотриманню вимог законодавства, але й забезпеченню ефективної кадрової роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» ТА РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це українська дочірня компанія французької мережі супермаркетів Auchan. Її діяльність зосереджена на роздрібній торгівлі продуктами харчування та непродовольчими товарами.

В Україні мережа представлена з 2008 року та сьогодні має фізичні магазини у 6 містах – Київ, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Одеса та Ірпінь, а також онлайн-магазин auchan.ua з доставкою по всій країні.

Загальну інформацію про ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

1. Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
2. Скорочена назва підприємства	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
3. Юридична адреса	04073, м. Київ, вул. С. Бандери, 15б
4. Телефон	+38 (44) 391-38-25
5. Код ЄДРПОУ	35442481
6. Номер і дата державної реєстрації	31.10.2007
7. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	17 років 4 місяці
8. Форма власності	Господарське товариство
9. Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: складено автором на основі [58]

Метою діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є забезпечення українських споживачів широким асортиментом якісних товарів за доступними цінами, створення приємного та комфортного досвіду покупок, підтримка місцевих виробників та постачальників, розвиток української економіки.

Основні завдання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відповідно до мети наведено на рис. 2.1.

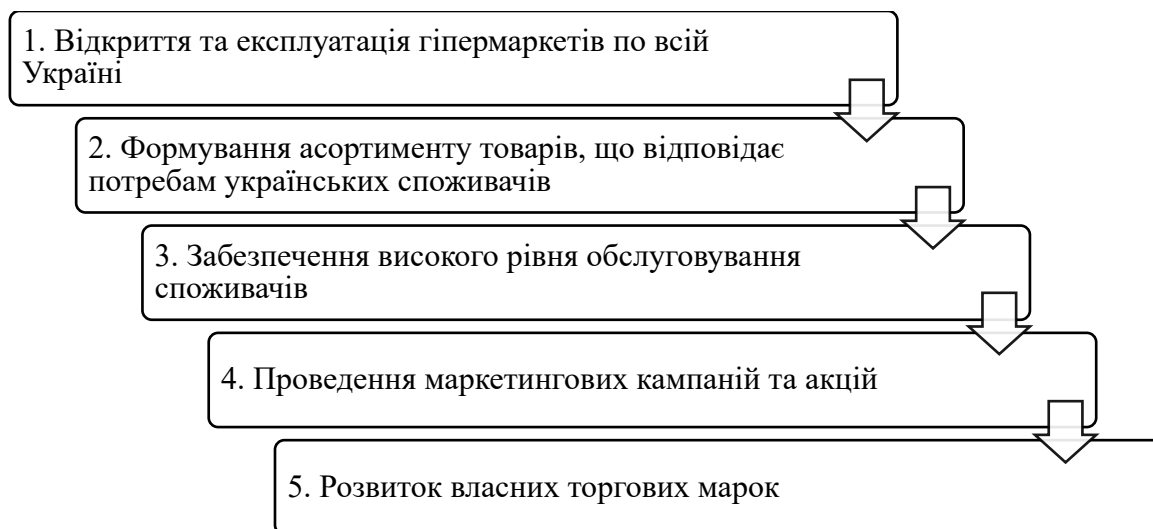


Рис. 2.1. Основні завдання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Цінності діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є наступними [35]:

1) довіра – пропозиція для покупців ретельно відібраних, ексклюзивних та якісних товарів, що створені для їх добробуту;

2) відкритість – використання інновацій та цифрових рішень з метою встановлення унікального зв'язку з покупцями та створення комерції нового покоління;

3) досконалість – прагнення бути на подіумі ритейлу в кожному регіоні, дбаючи про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Окрім цього ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є найбільшим платником податків в Україні за даними Державної податкової служби. Підприємство у 2018 році взагалі перебувало за межами першої сотні платників, займаючи 110 місце. Зараз «Ашан» сплачує до бюджетів усіх рівнів в межах 720-756 млн грн податків щороку. Повернення у ТОП-100 українського підрозділу французької компанії Ашан обумовлено поглинанням мережі Караван та відкриттям нових магазинів.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спеціалізується на продажу широкого асортименту товарів, включаючи як продовольчі, так і непродовольчі групи. До

продовольчих товарів в гіпермаркеті належать продукти харчування й алкоголь, а до непродовольчих – тютюнові вироби, електроніка, розумний дім, товари для дому, побутова техніка, побутова хімія, іграшки, товари для немовлят, товари для спорту і відпочинку, товари для подорожей, косметика, БАДи, канцтовари та книги, одяг, товари для саду і городу, товари для автомобілів та товари для ремонту.

У мережі гіпермаркетів покупці можуть знайти товари під власними торговими марками «Auchan», характеристики яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика власних торгових марок «Auchan»

Торгова марка	Характеристика
Товари з пташками Товари з пташками «Віо»	«Зелена пташка» – товари локальних виробників. «Червона пташка» – локальні та імпортовані товари. «Золота пташка» – товари преміум-якості. Товари з пташками «Віо» є органічними.
IneXtenso	Бренд одягу – спідня білизна, джинси, сукні, пуловери та штани.
One Two Fun	Ексклюзивний бренд іграшок від Auchan для дітей.
Cosmia	Бренд доглядової косметики від Auchan.
Actuel	Бренд декору для дому (рушники, ковдри, подушки)
Qilive	Бренд аксесуарів та невеликих побутових приладів.
Capu's	Бренд товарів для спорту та відпочинку.
Airport	Бренд товарів для подорожей.

Джерело: складено автором на основі [35]

Власні торгові марки Auchan охоплюють широкий спектр товарів, орієнтованих на різні потреби покупців – від органічних продуктів харчування під брендом «Товари з пташками Віо» до одягу (IneXtenso), іграшок (One Two Fun), косметики (Cosmia), товарів для дому (Actuel), побутових приладів (Qilive), спортивних товарів (Capu's) та товарів для подорожей (Airport). Така диверсифікація дозволяє ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» формувати досить конкурентоспроможну пропозицію для клієнтів, забезпечуючи високу якість, доступність і задоволення широкого спектра споживчих запитів.

Загальну схему управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.2.

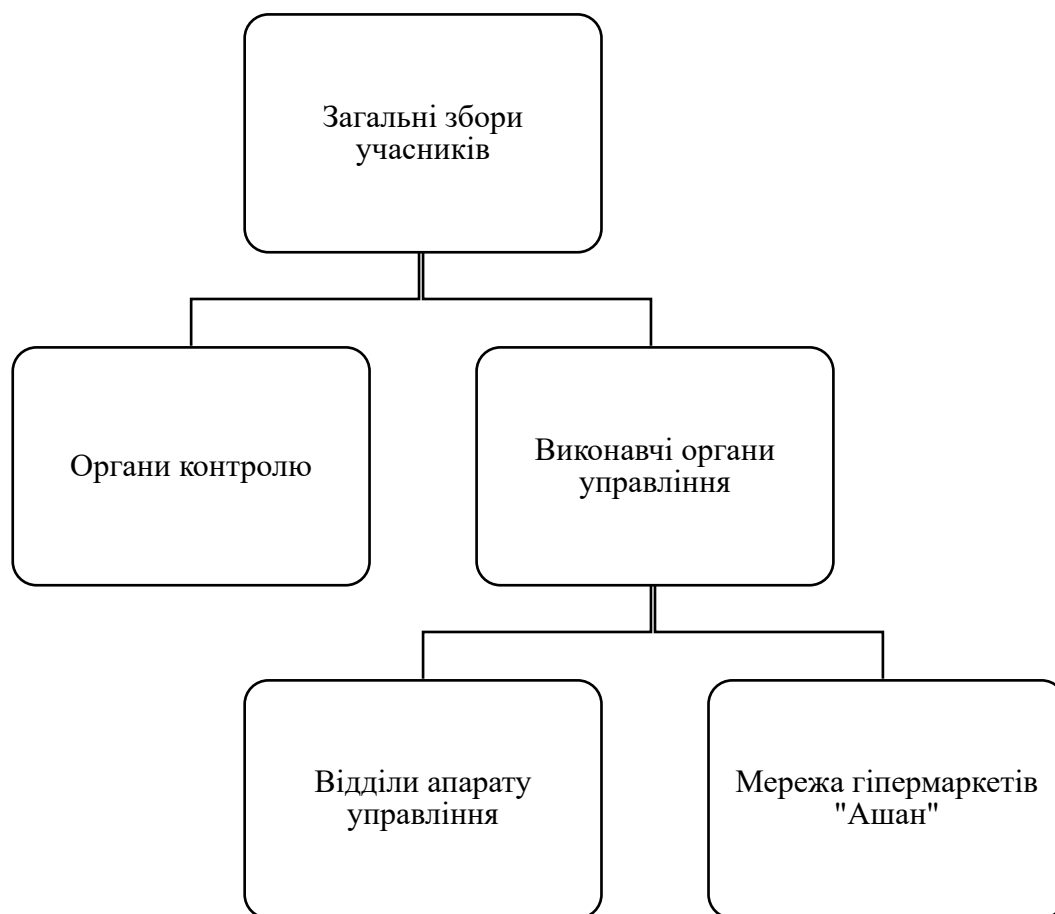


Рис. 2.2. Загальна схема управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Загальні збори учасників є найвищим органом управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Вони уповноважені приймати найважливіші рішення, що стосуються діяльності компанії. До їхніх повноважень входить визначення стратегії розвитку компанії, затвердження довгострокових планів і формування ключових цілей. Окрім того, на загальних зборах приймають рішення з питань фінансової діяльності, таких як затвердження бюджету, фінансових звітів та розподіл прибутку. Вони також мають право вносити зміни до установчих документів, адаптуючи юридичний статус та внутрішню структуру компанії відповідно до чинного законодавства та стратегічних пріоритетів.

Наглядова рада здійснює повний контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчих органів. Вона аналізує їхні звіти, оцінює ефективність управління ресурсами компанії та забезпечує законність і прозорість у процесах

управління. Основними завданнями наглядової ради є перевірка відповідності діяльності виконавчих органів компанії чинному законодавству та установчим документам, захист прав учасників, а також представлення їх інтересів. Крім того, наглядова рада відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між загальними зборами і виконавчими органами, сприяючи прийняттю лише обґрунтованих управлінських рішень.

Виконавчі органи відповідають за оперативне управління компанією. Вони реалізують рішення загальних зборів учасників, а також наглядової ради, управляють фінансовими ресурсами та майном товариства, організовують роботу всіх структурних підрозділів і представляють інтереси компанії перед третіми особами. Їх діяльність охоплює укладання договорів, участь у судових процесах та ведення процесу переговорів з партнерами. Виконавчі органи забезпечують щоденне функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Відділи апарату управління підтримують виконавчі органи, надаючи їм аналітичну, інформаційну та організаційну підтримку. Їх завдання включають ведення діловодства та документообігу, юридичне забезпечення діяльності компанії, управління персоналом – від найму до навчання та мотивації, а також організацію роботи гіпермаркетів. Вони відповідають за закупівлю товарів, їх розміщення, обслуговування покупців, проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній та управління логістикою й складським господарством.

Мережа гіпермаркетів «Ашан» є найбільш ключовою ланкою у процесі обслуговування покупців та продажу товарів. Її основна мета – створення комфортного середовища для здійснення покупок. Для цього в гіпермаркетах впроваджуються дуже високі стандарти якості обслуговування, забезпечується широкий асортимент товарів, який задовольняє потреби різних категорій споживачів, а також формується приваблива атмосфера.

Організаційну структуру ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Особливістю діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є висока увага до соціальної відповідальності, про що постійно звітується у річних звітах із соціальної відповідальності. Компанія дотримується зобов'язань за такими напрямками, як [35]:

1) зобов'язання перед співробітниками – виявлення та розвиток талантів, гарантування внутрішнього підвищення, навчання, заохочення до ініціатив та відповідальності;

2) зобов'язання перед соціумом – партнерства з благодійними фондами, участь у щорічних національних акціях, партнерства з закладами середньої та вищої освіти завдяки власним БФ «Фундація Auchan», та БФ «Ашан з тобою»;

3) зобов'язання стосовно навколишнього середовища – сортування та утилізація відходів, проєкт «Енергія»;

4) зобов'язання відносно клієнтів – регулярний перегляд специфікації товарів, впровадження системи контролю якості продукції НАССР, надання гарантій свіжості, продаж широкого асортименту органічних товарів.

З перших днів війни компанія «Auchan Україна» активно долучилась до гуманітарної місії, спрямованої на підтримку тих, хто найбільше потребує допомоги. Реагуючи на запити від різних установ, фондів, лікарень, військових та громадян, компанія зосередилася на наданні продовольчих товарів і товарів широкого вжитку. Вже наприкінці березня 2022 року процес надання допомоги було формалізовано шляхом створення окремої робочої групи. Через півроку стало очевидно, що для збереження стабільності роботи компанії необхідно виокремити пріоритетні напрями для допомоги – захисники, а також жителі прифронтових територій. Станом на 28.02.2025 року ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» надало загальну допомогу захисникам та жителям України на суму 59 500 264 грн., ЗСУ, Національній гвардії та поліції, лікарням, фондам та дитячим будинкам у розмірі 367,9 тонн товарів, а також 323 696 гарячих обідів для захисників та жителів України [35].

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» активно впроваджує стратегію повної цифровізації бізнес-процесів, прагнучи зробити обслуговування ще зручнішим та ефективнішим для своїх клієнтів. У рамках цього підходу було створено мобільний додаток «Auchan», який дозволяє його покупцям легко здійснювати покупки онлайн, переглядати актуальні акції, створювати списки бажаних товарів, а також користуватися цифровими картками лояльності. Додаток став важливим інструментом сучасної взаємодії з клієнтами, підвищуючи комфорт і доступність сервісів мережі гіпермаркетів.

Застосуємо метод SWOT-аналіз для визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Розгалужена мережа магазинів дозволяє охопити широку цільову аудиторію	Нестабільна ІТ-інфраструктура та проблеми з управлінням постачанням
Потужна підтримка з боку французького офісу, включаючи фінансування (€25 млн)	Закриття магазинів у зоні бойових дій вказує на вразливість до зовнішніх шоків
Соціально відповідальна політика та сталий розвиток	Незначна впізнаваність бренду в локальному вимірі, зокрема в транслітерації назви
Конкурентоспроможна цінова стратегія та ефективна робота з клієнтами через програми лояльності	Фінансові втрати і зменшення прибутковості
Позитивне сприйняття бренду завдяки міжнародному іміджу	
Можливості	Загрози
Відновлення регіональної мережі у відносно безпечних областях України (Київ, Захід, Одеса)	Військові дії та пов'язані логістичні ризики.
Зростання попиту на українські продукти та просування ініціативи «Buy Ukrainian»	Економічна нестабільність — інфляція, валютні коливання, зростання витрат
Розвиток електронної комерції та онлайн-інструментів, які стали актуальними в умовах війни	Посилення конкуренції з боку українських гравців, які краще адаптовані до місцевих умов
Можливість долучатися до державних ініціатив з відновлення інфраструктури	Регуляторні ризики — нові податки, обмеження на імпорт, валютний контроль

Джерело: складено автором

ТОВ «Ашан Україна» є частиною міжнародної французької групи Mulliez, яка є одним із світових лідерів у сфері рітейлу. Компанія представлена широкою мережею гіпермаркетів в Україні (понад 40 магазинів) і має сильний бренд, підтриманий досвідом та репутацією головної компанії. Попри складну ситуацію в країні, «Ашан Україна» зберігає свою присутність на ринку та отримує інвестиційну підтримку з боку материнської компанії. Підприємство залишається важливим гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі, маючи потужну міжнародну підтримку, розвинену мережу та досвід роботи у складних умовах. Водночас компанія потребує модернізації ІТ-інфраструктури, адаптації до локальних ринкових особливостей і активного просування українського брендингу. З урахуванням можливостей відновлення та цифровізації, «Ашан Україна» має потенціал для зміцнення позицій після завершення активної фази війни.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Для всебічного розуміння ефективності діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» необхідно провести діагностику його фінансово-економічного стану. Такий аналіз передбачає вивчення ключових економічних показників підприємства, характеристику структури майна та джерел його формування на основі даних балансу, а також дослідження механізму формування фінансових результатів. Особливу увагу слід приділити динаміці основних показників, що відображають його рівень фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та платоспроможності у період з 2022 по 2024 роки, що дозволить виявити сильні сторони зони ризику та напрямки покращення управління фінансами.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	10688451	10993739	10149984	-538467	-5,04
2	Валовий прибуток, тис. грн	2799502	2890640	2925123	125621	4,49
3	Чистий прибуток, тис. грн	-1261600	-915929	-579486	682114	-54,07
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	4771260	3902884	3333286	-1437974	-30,14
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	2358065	1839165	1566226	-791839	-33,58
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2413195	2063719	1767059	-646136	-26,78
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5170	4643	3805	-1365	-26,40
8	Фондовіддача	5,00	6,43	6,84	1,84	36,80
9	Фондомісткість	0,19	0,15	0,14	-0,05	-26,32
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	413	368	389	-24	-5,81
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2067	2367	2667	600	29,03
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,42	5,32	5,74	1,32	29,86

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. свідчить про дещо змішану динаміку основних результатів діяльності. Зокрема, чистий дохід компанії у 2024 р. зменшився на 538,5 млн грн або на 5,4% порівняно з 2022 р., що свідчить про вплив зовнішніх чинників, таких як зниження споживчого попиту й економічна нестабільність. Водночас, позитивною тенденцією є зростання валового прибутку на 125,6 млн. грн. або на 4,49%, що вказує на підвищення ефективності його комерційної діяльності, зокрема через оптимізацію собівартості. Чистий прибуток, хоча й залишається від'ємним, демонструє суттєве покращення: збитки зменшилися з 1,26 млрд грн у 2022 р. до 579,5 млн грн у 2024 р. або на 54,7%, що свідчить про потенціал виходу компанії на прибуткову діяльність у найближчі періоди.

Щодо структури активів, спостерігається скорочення середньорічної вартості як необоротних, так і оборотних активів. Загальне зниження активів на понад 1,4 млрд грн або на 30,14% свідчить про зменшення інвестицій у матеріальні ресурси або продаж частини майна для покриття операційних витрат. Також відбулося скорочення чисельності персоналу на 26,4% через значне навантаження на нього, але низьку заробітну плату порівняно з іншими магазинами.

Однак незважаючи на скорочення ресурсної бази, компанія демонструє досить позитивну динаміку ефективності використання основних засобів: фондоддача зросла на 36,8%, а фондомісткість зменшилася на 26,32%, адже вона стала значно ефективніше використовувати наявні виробничі потужності. Продуктивність праці зросла на 29%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу, навіть за умов скорочення штату.

Показник оборотності оборотних активів також покращився – з 4,42 у 2022 р. до 5,74 у 2024 р., що свідчить про пришвидшення обігу ресурсів, ефективніше управління запасами та підвищення ліквідності. У підсумку, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» демонструє позитивні тенденції ефективності управління ресурсами, продуктивності праці та фінансової стабілізації. Однак залишаються виклики, пов'язані з наявністю збитків та скороченням активів.

Характеристику майна ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та джерел його

формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи	2098223	48,68	1580107	45,19	1552346	48,96	-545877	-26,01	0,28
2. Оборотні активи	2211195	51,32	1916243	54,81	1617876	51,04	-593319	-26,83	-0,28
БАЛАНС:	4309418	100,00	3496350	100,00	3170222	100,00	-1139196	-26,43	х
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-1941570	-45,05	-1307097	-37,38	-6004034	-18,92	-4062464	-209,23	26,1
2. Довгострок. зобов'язання і забезпечення	1473945	34,20	1170027	33,46	1103751	34,81	-370194	-25,11	0,61
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	4777043	110,85	3633420	103,92	3584674	113,07	-1192369	-24,96	2,22
БАЛАНС:	4309418	100,00	3496350	100,00	3170222	100,00	-1139196	-26,43	х

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз структури майна ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. свідчить про загальне скорочення обсягу активів підприємства на 1,14 млрд грн або 26,43%, яке відбулося як за рахунок необоротних активів, вартість яких знизилась на 545,9 млн. грн або на 26,1%, так і за рахунок оборотних активів, що зменшились на 593,3 млн. грн або на 26,83%. Така ситуація зумовлена оптимізацією витрат через реалізацію частини майна в умовах економічної нестабільності.

У структурі пасивів спостерігаються суттєві зміни. Найбільшу увагу привертає динаміка власного капіталу, який має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду та продовжує знижуватися з 1,94 млрд грн у 2022 р. до 6,0 млрд грн у 2024 р., що свідчить про накопичення збитків і негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Довгострокові зобов'язання протягом аналізованого періоду зменшилися на 370,2 млн. грн або на 25,11%, але їх частка в структурі пасивів зросла на 0,61 п.с., що свідчить про певну стабільність у джерелах фінансування інвестиційної діяльності. Поточні зобов'язання також зменшилися на 1,19 млрд. грн або на 24,96%, але залишаються основним джерелом формування активів, становлячи понад 113% від загального обсягу балансу компанії, що вказує на дуже високий рівень кредиторської заборгованості та фінансову залежність.

Загалом структура балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022-2024 рр. свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства, зумовлений накопиченими збитками, від'ємним власним капіталом та залежністю від короткострокових зобов'язань. Однак наявність стабільного обсягу активів і контрольоване скорочення зобов'язань може бути основою для поступового фінансового оздоровлення за умов ефективного антикризового управління.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10688451	10993739	10149984	-538467	-5,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7888949	8103099	7224861	-664088	-8,42
Валовий: прибуток (збиток)	2799502	2890640	2925123	125621	4,49
Інші операційні доходи	137029	144756	315632	178603	130,34
Адміністративні витрати	502587	550481	575325	72738	14,47
Витрати на збут	2651668	2707896	2744062	92394	3,48
Інші операційні витрати	149901	68277	76906	-72995	-48,70
Операційний прибуток (збиток)	-367625	-291258	-155538	212087	-57,69
Інші фінансові доходи	6293	1424	17750	11457	182,06
Інші доходи	41035	7529	21047	-19988	-48,71
Фінансові витрати	736095	476809	428661	-307434	-41,77
Інші витрати	205208	156815	34084	-171124	-83,39
Чистий прибуток (збиток)	-1261600	-915929	-579486	682114	-54,07

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз механізму формування фінансових результатів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. свідчить про загальне зниження чистого доходу від реалізації продукції на 538,5 млн. грн або 5,04%. Незважаючи на це, скорочення собівартості реалізованої продукції на 664,1 млн грн або на 8,42% дозволило компанії підвищити свій валовий прибуток на 125,6 млн. грн або на 4,49%, що свідчить про покращення ефективності його операційної діяльності, зокрема оптимізацію витрат на закупівлю та реалізацію товарів.

Позитивно на результат вплинули й інші операційні доходи, які зросли на 178,6 млн грн або в 2,3 раза. Водночас компанія зіштовхнулась зі зростанням адміністративних витрат на 72,7 млн. грн або на 14,47% і витрат на збут на 92,4 млн. грн або на 3,48%. Таке зростання витрат частково нівелювало покращення валового прибутку, проте управління іншими операційними витратами, які знизились на 48,70% дозволило дещо скоротити операційні збитки, які у 2022 р. становили 367,6 млн. грн, а у 2024 р. – 155,5 млн. грн, що свідчить про стабілізацію ситуації. Суттєвий позитивний вплив мала і динаміка фінансових витрат, які скоротилися на 307,4 млн грн або на 41,77%. Водночас фінансові доходи зросли майже втричі. Інші витрати були істотно знижені з 205,2 млн. грн до 34,1 млн. грн протягом аналізованого періоду, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

У підсумку чистий збиток підприємства скоротився з 1,26 млрд. грн у 2022 р. до 579,5 млн. грн у 2024 році, тобто на 54,07%. Така динаміка свідчить про поступове фінансове оздоровлення компанії, попри складну економічну ситуацію та загальне скорочення доходів. ТОВ «Ашана Україна Гіпермаркет» вдалося значно покращити ключові елементи механізму формування прибутку, особливо за рахунок контролю всіх видів витрат, зростання додаткових доходів і скорочення фінансового навантаження.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,46	0,52	0,45	-0,01
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,07	0,03	-0,02
3. Чистий оборотний капітал	- 2565848	- 1717177	-1966798	599050
4. Коефіцієнт автономії	-0,45	-0,37	-0,47	-0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,31	-0,02	-0,32	0,01
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	1,21	1,07	1,25	0,04
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,48	3,14	3,20	0,72
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,50	-8,41	-6,68	-1,18
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,43	-0,38	-0,31	0,12
10. Рентабельність власного капіталу, %	-0,81	-0,56	-0,38	0,43
11. Рентабельність продукції/послуг, %	35,48	35,67	40,48	5,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. свідчить про нестабільну, але з певними зрушеннями ситуації у фінансовій сфері підприємства. Показники ліквідності залишаються на низькому рівні: коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 р. становить 0,45, що нижче нормативного значення, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,05 у 2022 р. до 0,03 у 2024 р., що свідчить про дефіцит швидко реалізованих активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Також підприємство демонструє від'ємне значення чистого оборотного капіталу, що свідчить про нестачу обігових коштів.

Щодо фінансової стійкості, коефіцієнт автономії у 2024 р. складає 0,47, що є критичним значенням і свідчить про домінування залученого капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності теж негативний, хоча й майже незмінним за аналізований період. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними засобами продемонстрував

незначне зростання – з 1,21 у 2022 р. до 1,25 у 2024 р., що свідчить про збереження певного рівня самофінансування оборотних активів.

У динаміці ділової активності компанії простежуються позитивні зміни. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 2,48 у 2022 р. до 3,20 у 2024 р., що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. У той же час коефіцієнт оборотності власного капіталу є негативним, що зумовлено збитковістю та від’ємним власним капіталом.

Рентабельність господарської діяльності зросла на 0,12 п.п., а власного капіталу – на 0,43 п.п., однак все ще має негативне значення. Особливо позитивним є зростання рентабельності продукції – з 35,48% у 2022 р. до 40,48% у 2024 р., що відображає ефективність формування торгової націнки.

Узагальнюючи результати діагностики, слід зазначити, що фінансово-економічний стан ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр. характеризується складною ситуацією, яка поступово стабілізується: попри скорочення активів, зниження чистого доходу та наявність збитків, компанії вдалося покращити витрати, підвищити продуктивність праці персоналу та рентабельність, що свідчить про потенціал на ринку роздрібно́ї торгівлі за умови впровадження виваженої антикризової політики.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії, що функціонує в умовах високого рівня конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі. Враховуючи масштаб діяльності компанії, чисельність персоналу та потребу в забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, оцінка ефективності кадрового менеджменту є необхідною умовою для виявлення резервів підвищення продуктивності, оптимізації управлінських процесів і зміцнення корпоративної культури.

Управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» здійснюється під керівництвом HR-директора Дмитра Товстолуга, який є частиною команди компанії з 2009 року. Завдяки глибокому розумінню внутрішніх процесів і корпоративної культури, з липня 2022 року він обіймає посаду директора з управління персоналом, спрямовуючи свої зусилля на розвиток ефективної кадрової політики, підвищення мотивації співробітників та впровадження сучасних підходів до HR-менеджменту.

Організаційну структуру HR-служби ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.3.

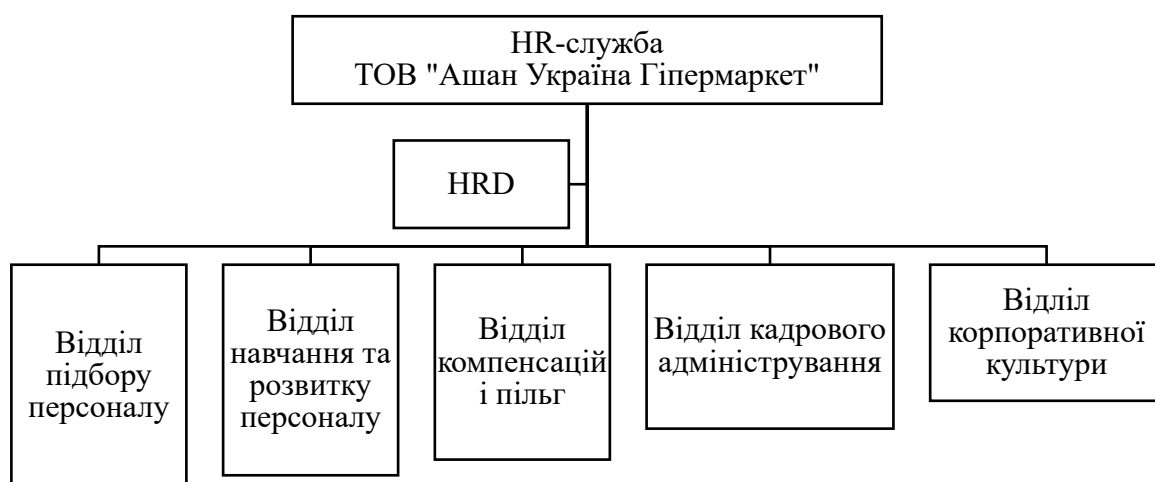


Рис. 2.3. Організаційна структура HR-служби ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором за даними управлінської звітності

Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», HR-служба компанії має чітко структуровану модель, яка дозволяє ефективно управляти великою кількістю персоналу. На чолі служби стоїть HR-директор, якому підпорядковуються кілька ключових відділів:

- відділ підбору персоналу – відповідає за пошук, відбір і адаптацію нових працівників; включає рекрутерів і координаторів з найму по регіонах;
- відділ навчання та розвитку – займається організацією внутрішнього навчання персоналу, проведенням тренінгів, програм професійного зростання та корпоративного наставництва;

- відділ компенсацій і пільг – розробляє систему оплати праці, премій, бонусів, а також соціальних програм для співробітників;
- відділ кадрового адміністрування – забезпечує процес ведення кадрової документації, трудових договорів, облік робочого часу тощо;
- відділ корпоративної культури – відповідає за підтримку цінностей компанії, комунікацію з персоналом, організацію внутрішніх подій та ініціатив.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» доцільно визначити склад та структуру персоналу, нормування праці в компанії, показники руху персоналу та ефективності його використання протягом 2022-2024 рр. Окрім того варто проаналізувати ключові положення Звіту про корпоративну соціальну відповідальність компанії у розрізі підтримки, стимулювання, мотивації та реалізації персоналу в межах робочого місця.

Склад та структуру персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	5170	100,00	4643	100,00	3805	100,00	-26,40	X
- управлінський персонал	987	19,09	658	14,17	427	11,22	-56,73	-7,87
- виробничий персонал	4183	80,91	3985	85,83	3378	88,78	-19,24	7,87

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності

Протягом 2022-2024 рр. спостерігається досить суттєве скорочення середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на 26,4%, що свідчить про стійку тенденцію до зменшення як управлінського, так і виробничого складу персоналу. Особливо помітним є тенденція до скорочення

управлінського персоналу – більш ніж удвічі, а також зростання питомої ваги виробничого персоналу на фоні загального зменшення його чисельності. Така динаміка зумовлена високим рівнем навантаження на працівників за умов низького рівня заробітної плати на відміну від інших роздрібних точок продажу в Україні, що призводить до відтоку кадрів в обох категоріях та ускладнює стабільність функціонування компанії.

Гендерний склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.4.

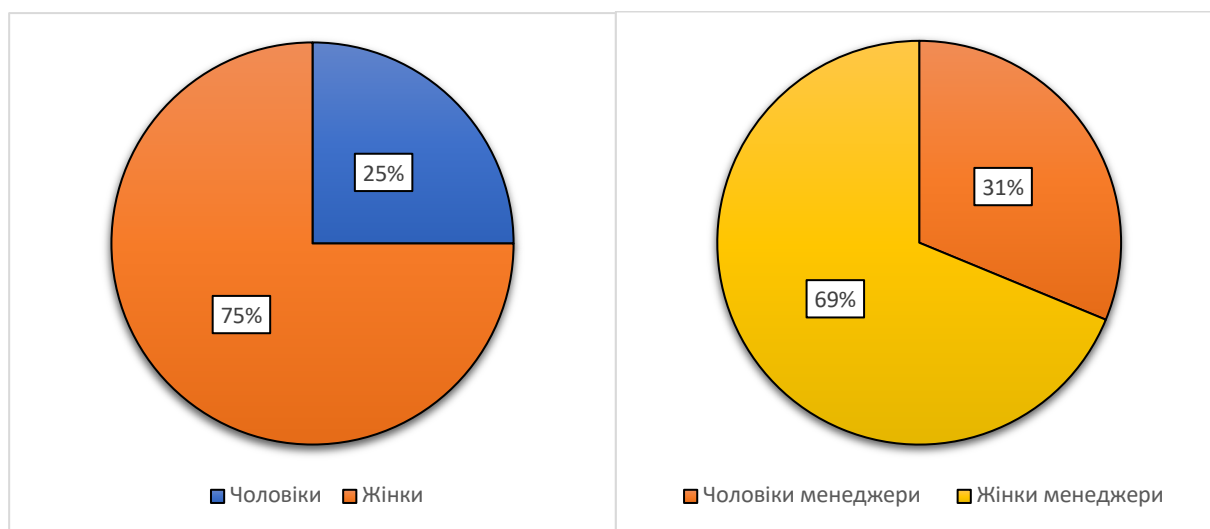


Рис. 2.4. Гендерний склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за підсумками 2024 року, %

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Станом на кінець 2024 р. у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» переважає жіночий склад персоналу – жінки становлять 75% від загальної чисельності персоналу, що свідчить про високий рівень фемінізації праці на підприємстві. У структурі менеджменту також переважають жінки – 68,7% керівних посад обіймають жінки, тоді як чоловіки становлять лише 31,2%. Така ситуація вказує на прагнення компанії до забезпечення гендерної рівності та надання жінкам рівних можливостей для кар'єрного зростання. Більшість чоловіків, що були частиною команди «Auchan Україна» також були змушені долучитися до лав Збройних Сил України внаслідок повномасштабної війни з 24.02.2022 р.

Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за віковими групами протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за віковими групами протягом 2022-2024 рр.

Вік	Роки						Відхилення, 2024/2022	
	2022		2023		2024			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-	%
18-35	1490	31,02	1278	28,50	828	26,47	-662	-44,42
36-50	2248	46,81	2104	46,92	1505	33,56	-743	-33,05
51-65	1064	22,17	1102	24,58	794	39,97	-270	-25,37

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності

З аналізу складу персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за віковими групами протягом 2022-2024 рр. можна зробити висновок, що підприємство зазнало значного скорочення чисельності працівників у всіх вікових групах. Зокрема, найбільше зменшення відбулося серед працівників віком 18-35 років, їх кількість знизилася на 44,42% у зв'язку з тим, що молодь обирає компанії, які пропонують більш комфортні умови праці. Вікова група 36-50 років є найбільш чисельною, адже люди середнього віку обирають компанію через стабільність і відсутність інших перспектив для себе, проте їх частка в структурі також зменшилась на 33,5%. Саме тому за даними звітності підприємства, середній вік персоналу на ньому становить 45 років.

Станом на початок 2025 року у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» було працевлаштовано 6,14% працівників з інвалідністю від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про те, що компанія активно підтримує інклюзивну політику та створює рівні можливості для працевлаштування осіб з особливими потребами, забезпечуючи їм відповідні умови для роботи та розвитку.

Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за стажем роботи станом на кінець 2024 року наведено на рис. 2.5.

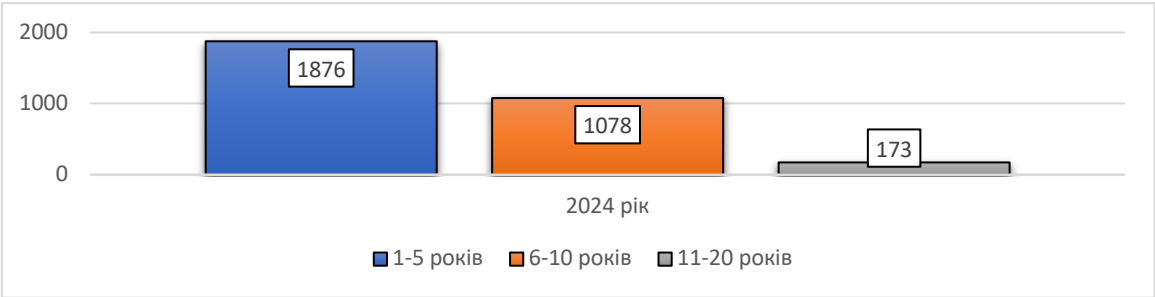


Рис. 2.5. Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за стажем роботи станом на кінець 2024 р., осіб

Джерело: побудовано автором за даними управлінської звітності

Станом на кінець 2024 р. у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» працювало 1 876 осіб з досвідом роботи від 1 до 5 років, 1 078 осіб з досвідом роботи від 6 до 10 років та лише 173 особи з досвідом роботи від 11 до 20 років. Тенденція вказує на те, що більшість працівників компанії мають відносно невеликий досвід роботи, що є причиною досить високої плинності кадрів серед молодих фахівців. Саме тому HR-служба «AuchanУкраїна» повинна розглянути шляхи для постійного залучення нових працівників та інвестування в їх розвиток.

Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за освітою протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за освітою протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників	4802	100,00	4484	100,00	3127	100,00	-34,88	X
з них: -з вищою освітою	1196	24,90	1207	26,91	664	21,23	-44,48	-3,67
- з фаховою передвищою	2270	47,27	2188	48,79	1579	50,49	-30,44	3,22
- з середньою загальною	1336	27,83	1269	24,30	884	28,28	-33,83	0,45

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності

Аналіз структури персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за рівнем освіти протягом 2022-2024 рр. свідчить про тенденцію до значного скорочення чисельності працівників за всіма категоріями, однак найбільшу питому вагу стабільно займають працівники з фаховою передвищою освітою – їх частка зросла з 47,27% у 2022 р. до 50,49% у 2024 р. Питома вага працівників із вищою освітою, навпаки, зменшилася на 3,67 п.с., що цілком пояснюється специфікою діяльності мережі гіпермаркетів, де значна частина посад не потребує наявності вищої освіти.

У той же час ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» проводить навчання та промоцію бренду роботодавця за такими напрямками, як онлайн навчання для Київського національного університету імені Тараса Шевченка за темою «Операційна якість» та укладання договору про співпрацю з Міжрегіональною академією управління персоналом. Всього за 2024 рік підприємством було проведено 54 782 годин навчання.

Програми навчання та супроводу команд персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2024 рік наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Програми навчання та супроводу команд персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2024 рік

Запуск проєкту «Турбота в кожному моменті»	Запуск програми для Лідерів	Запуск навчання про Клімат-курс ТОП-150
- інтеграція навчання; - турботливе задоволення; - скрипти (за посадами); - чек-листи (за посадами) 9 382 годин навчання	- лідерство в управлінні; - цикл управління командою; - бізнес-гра на виявлення «білих плям»; - емоційна стійкість; - гра «Стіл менторів»; - гра «Всесвіт своїх»; - курс «Мистецтво впливати» 147 людей пройшли курс	- діяльність людини та зміна клімату; - вплив господарської діяльності ритейлера; - ризики, пов'язані з бездіяльністю; - можливості, пов'язані з дією; - на шляху передо до низько вуглецевого розвитку; - змінити нашу бізнес-модель
Запуск школи для заступників менеджерів 17 об'єктів взяли участь, 40 випускників		
Турбота про ментальне здоров'я 40 навчених тренерів, 469 навчених співробітників, 1 968 годин навчання		

Джерело: складено автором на основі [35]

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» підписало меморандум про співпрацю з благодійною організацією «Асоціація інклюзивної країни», що має на меті значно сприяти розширенню можливостей для працевлаштування для людей з інвалідністю. У межах цієї ініціативи компанія долучилася до соціального проєкту «ПРАЦЮЙ!», який допомагає людям з інвалідністю та ветеранам, що отримали інвалідність під час захисту країни, оперативно адаптуватися та знайти роботу. У свою чергу, роботодавці отримують підтримку в розвитку інклюзивності та забезпеченні рівних можливостей у своїх організаціях.

Показники руху персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022 рр.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5170	4643	3805	-1365	-26,40
2. Прийнято працівників, осіб	348	212	164	-184	-52,87
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	737	318	1357	620	84,12
- за власним бажанням	582	173	1028	446	76,63
- за порушення дисципліни	5	2	6	1	20,00
- по скороченню штатів	85	43	64	-21	-24,70
- з інших причин	65	100	259	194	298,46
4. Прийняття кадрів, %	6,73	4,57	4,31	-2,42	X
5. Вибуття кадрів, %	14,25	6,85	35,66	21,41	X
6. Плинності кадрів, %	11,25	3,73	27,02	15,77	X
7. Стабільності кадрів, %	88,75	96,27	72,98	-15,77	X

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності

За 2022-2024 рр. у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спостерігається суттєве зростання рівня плинності кадрів та зниження стабільності персоналу. Зокрема, коефіцієнт плинності збільшився на 15,77 п.п., а стабільності знизився на аналогічне значення. При цьому коефіцієнт вибуття у 2024 р. сягнув 35,66%, що у 2,5 раза вище показника 2022 р. Така негативна динаміка зумовлена насамперед

високим рівнем звільнень за власним бажанням – 27,02% у 2024 р., що підтверджує результати аналізу: через надмірне навантаження на персонал, низький рівень заробітної плати та загальне скорочення чисельності у компанії формується несприятливий соціально-психологічний клімат, який стимулює відтік кадрів.

Обсяг та структуру фонду оплати праці персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Обсяг та структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр.

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	п.с.
Основна заробітна плата	930047	82,06	903330	81,73	911901	80,32	-1,94	-1,74
Додаткова заробітна плата	126380	11,15	125760	11,38	134885	11,87	6,73	0,72
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	76752	6,79	75680	6,89	87563	7,72	14,09	0,93
Всього	1131179	100,00	1104770	100,00	1131349	100,00	1,50	X

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності

Аналіз динаміки фонду оплати праці ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 рр. свідчить про незначне зростання його загального обсягу лише на 1,5%, при цьому структура виплат залишається майже незмінною. Основна заробітна плата, яка є базовою складовою доходу працівників, скоротила свою питому вагу з 82,06% у 2022 р. до 80,32% у 2024 р. на тлі збільшення питомої ваги додаткової зарплати та компенсаційних виплат. Така динаміка свідчить про відсутність суттєвого підвищення реальних доходів персоналу, що в умовах значного робочого навантаження стає однією з ключових причин зростання плинності кадрів і звільнення працівників за власним бажанням.

Оцінка ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» свідчить про наявність як значних сильних сторін, так і проблемних аспектів у кадровій політиці компанії. З позитивних аспектів варто відзначити:

- високий рівень організаційної структури HR-служби, яка охоплює в собі такі ключові напрями діяльності, як: рекрутинг, навчання, компенсації, кадрове адміністрування та розвиток корпоративної культури.

- активну соціальну політику компанії, зокрема реалізацію програм інклюзії, підтримку працівників з інвалідністю, партнерство з закладами вищої освіти та реалізацію навчальних програм для розвитку персоналу;

- прагнення до забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для жінок у менеджменті;

- значні інвестиції в навчання та розвиток персоналу, що демонструється великою кількістю годин навчання та реалізованими проектами з ментального здоров'я, лідерства, екологічної свідомості тощо;

Водночас аналіз виявив низку критичних проблем, що потребують оперативного вирішення у діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»:

- скорочення загальної чисельності персоналу на 26,4% протягом 2022-2024 рр. з особливо різким зменшенням кількості управлінського складу;

- високий рівень плинності кадрів, що досяг 27,02% у 2024 р., на фоні низького коефіцієнта стабільності трудового колективу – 72,98%;

- значне зниження частки молодих працівників віком до 35 років, що свідчить про невисоку привабливість компанії як роботодавця для молоді;

- переважання працівників з фаховою передвищою освітою при зниженні питомої ваги співробітників з вищою освітою, що може впливати на загальний рівень професіоналізму персоналу;

- недостатній рівень мотивації та оплати праці, що є одним з основних факторів звільнення персоналу за власним бажанням.

У підсумку слід зазначити, що рівень ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є незадовільною з точки зору утримання персоналу, стабільності його складу та соціально-психологічного

клімату, попри наявність позитивних ініціатив у сфері навчання, соціальної відповідальності та інклюзії. Все це вимагає перегляду політики мотивації, покращення умов праці, підвищення заробітної плати та активнішої роботи з брендом роботодавця, особливо серед молоді.

2.4. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Враховуючи результати оцінювання ефективності системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» було констатовано наявність суттєвих проблем у таких сферах, як збереження працівників, їх мотивація, привабливість роботодавця та стабільність персоналу. Незважаючи на досить позитивні практики у сфері навчання, соціальних ініціатив та інклюзії, ключові показники оцінки свідчать про потребу у глибокій трансформації підходів до системи управління персоналом. Саме тому доцільно запропонувати конкретні напрями вдосконалення, що наведено на рис. 2.6.

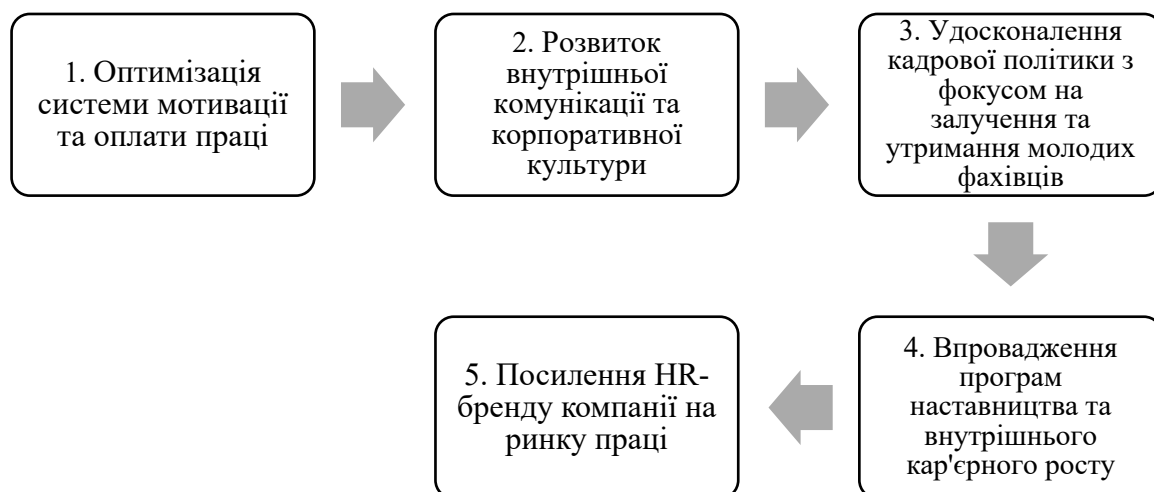


Рис. 2.6. Пропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для підвищення ефективності та лояльності працівників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» досить важливим аспектом є належна система мотивації та оплати праці. Наявність конкурентоспроможної заробітної плати, гнучкої системи бонусів та прозорої оцінки результатів праці персоналу дозволяє не лише залучити найкращих фахівців, а й забезпечити стабільність та високий рівень задоволення працівників.

Пропозиції щодо оптимізації системи мотивації та оплати праці ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Пропозиції щодо оптимізації системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Запровадження заходів дозволить значно покращити систему мотивації та оплати праці в компанії. Аудит системи оплати праці сприятиме підвищенню конкурентоспроможності заробітних плат, що допоможе залучити та утримати кваліфікованих працівників. Введення бонусної системи і нематеріальних форм мотивації, таких як додаткові вихідні, медичне страхування та подарунки, створить сприятливі умови для підвищення задоволеності співробітників та їх лояльності до

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Гнучкий графік роботи надасть працівникам можливість збалансувати професійне та особисте життя, що також сприятиме зменшенню плинності кадрів і створенню позитивного психологічного клімату в колективі.

Розвинена внутрішня комунікація та сильна корпоративна культура – найважливіші фактори для створення позитивного мікроклімату в колективі. Відкрите спілкування з керівництвом та між колегами сприяє зниженню рівня стресу та конфліктних ситуацій, покращує атмосферу та знижує плинність кадрів.

Пропозиції щодо розвитку внутрішньої комунікації та корпоративної культури ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.8.

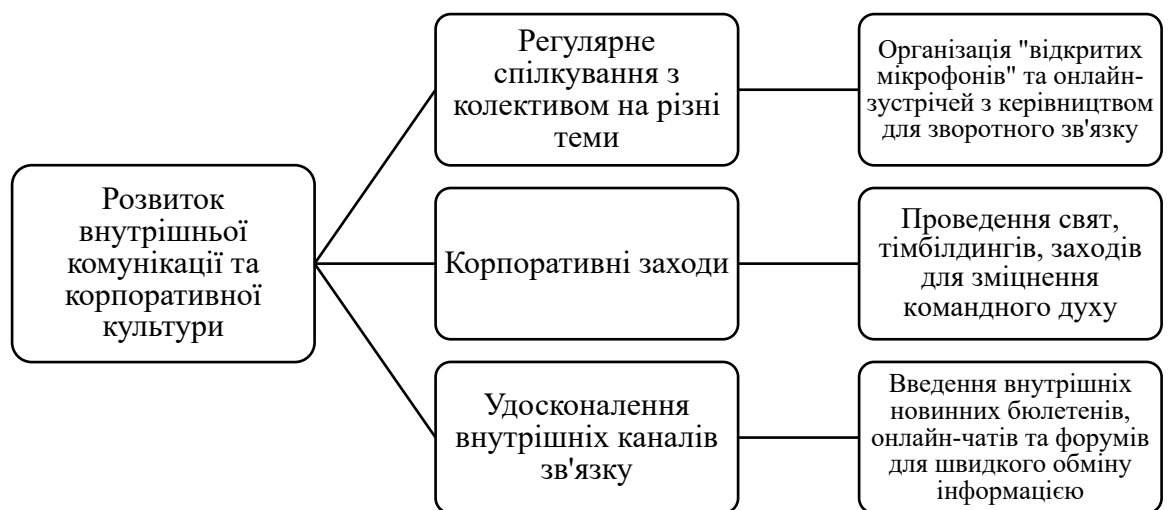


Рис. 2.8. Пропозиції щодо розвитку внутрішньої комунікації та корпоративної культури персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Запровадження цих ініціатив значно покращить внутрішню комунікацію та корпоративну культуру в компанії. Регулярні комунікаційні сесії забезпечать зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками, що сприятиме кращому розумінню потреб і проблем колективу. Проведення корпоративних заходів, таких як святкування подій та тимблдинги, зміцнить командний дух і створить позитивну атмосферу у колективі. Вдосконалення внутрішніх каналів зв'язку дозволить

оперативно поширювати важливу інформацію і сприятиме кращій взаємодії між різними підрозділами компанії, що, в свою чергу, покращить ефективність роботи.

Молоді фахівці складають важливу частину кадрового потенціалу будь-якої компанії. Тому залучення та утримання молоді, зокрема через розробку кар'єрних програм та навчальних курсів, є стратегічно важливим аспектом для стабільного розвитку компанії.

Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з фокусом на залучення та утримання молодих фахівців наведено на рис. 2.9.

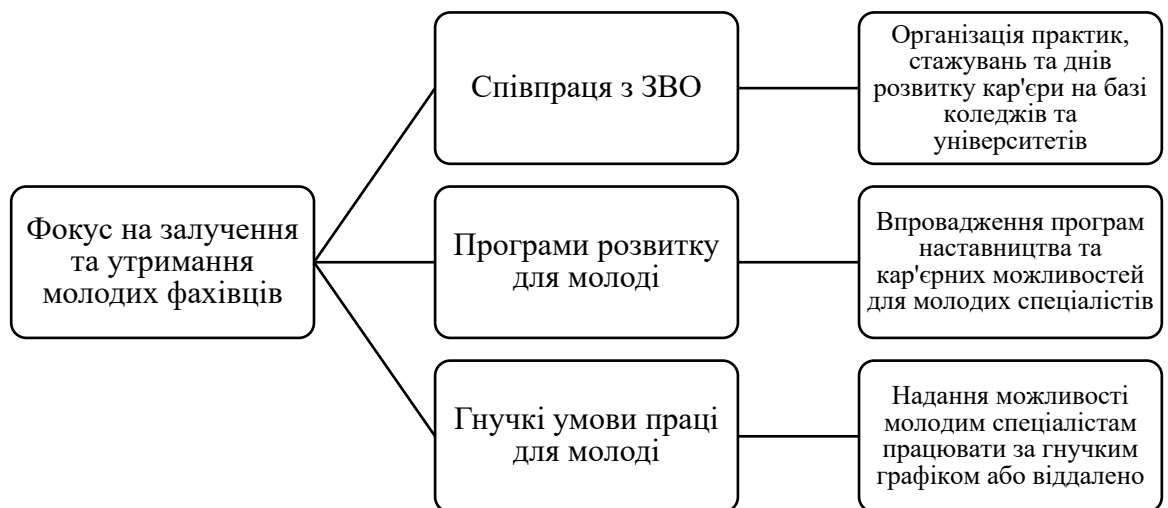


Рис. 2.9. Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з фокусом на залучення та утримання молодих фахівців

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Реалізація даних пропозицій дозволить залучати та утримувати молодих фахівців, створюючи для них можливості для професійного зростання та розвитку. Співпраця з навчальними закладами через практики та кар'єрні дні надасть молодим спеціалістам цінний досвід і сприятиме залученню талантів до компанії. Програми наставництва та кар'єрного росту забезпечать підтримку молодих працівників на всіх етапах їхнього розвитку, а гнучкі умови праці дозволять зберігати баланс між роботою та особистим життям, що є важливим фактором для залучення покоління молодих професіоналів.

Внутрішній кар'єрний розвиток є важливим аспектом для утримання кадрів, оскільки дозволяє працівникам бачити перспективи для зростання всередині компанії. Саме програми наставництва дозволяють не лише швидше адаптувати нових співробітників до умов роботи, а й підвищити загальний рівень професіоналізму в компанії.

Пропозиції щодо програм наставництва та внутрішнього кар'єрного росту персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено на рис. 2.10.

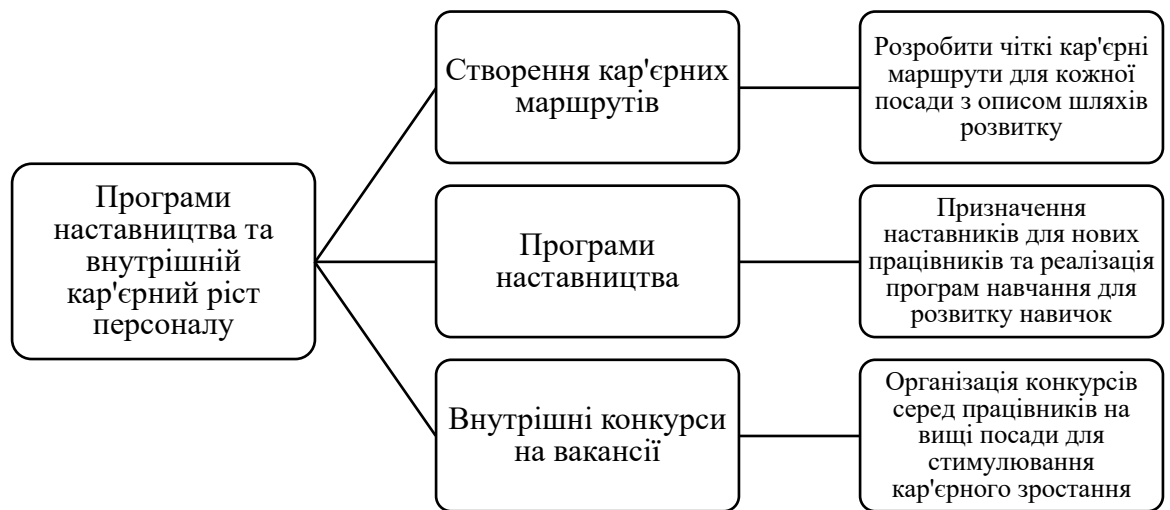


Рис. 2.10. Пропозиції щодо програм наставництва та внутрішнього кар'єрного росту персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Запровадження цих ініціатив сприятиме не лише професійному розвитку працівників, а й створенню чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання всередині компанії. Створення кар'єрних маршрутів дозволить співробітникам розуміти свої перспективи та планувати свій розвиток у компанії. Програма наставництва забезпечить підтримку нових працівників і сприятиме швидкому освоєнню нових ролей в команді, а організація внутрішніх конкурсів на вакансії заохочуватиме працівників до самовдосконалення і підвищення кваліфікації.

Покращення HR-бренду є важливим кроком для залучення найкращих талантів на ринок праці. Сильний брендовий імідж роботодавця здатний привабити висококваліфікованих фахівців і зміцнити репутацію компанії.

Пропозиції для посилення HR-бренду ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку праці наведено на рис. 2.11.

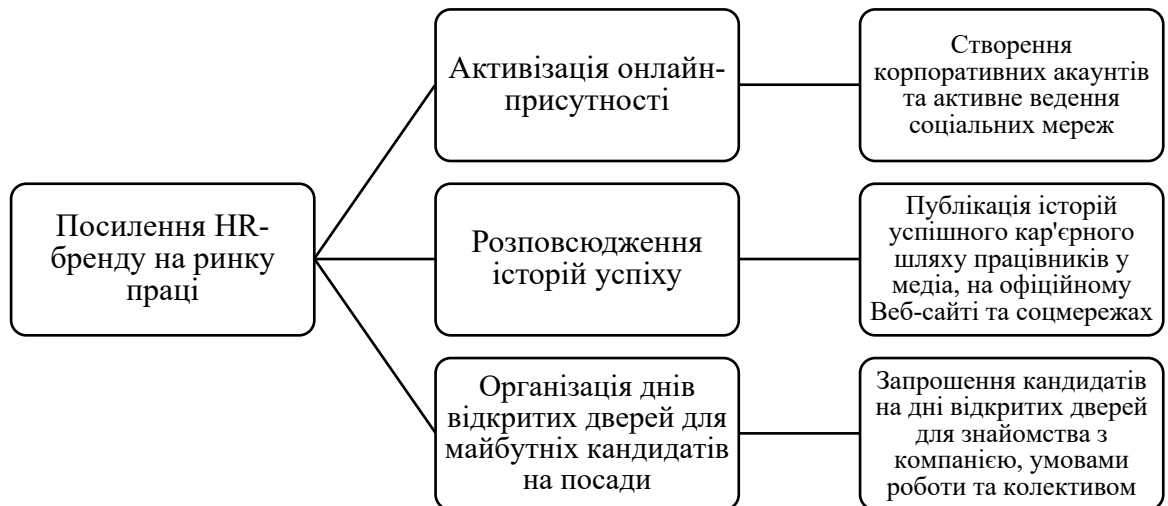


Рис. 2.11. Пропозиції щодо посилення HR-бренду ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку праці

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Активізація HR-бренду компанії на ринку праці має важливе значення для залучення кваліфікованих кандидатів та підвищення впізнаваності бренду. Створення корпоративних акаунтів на професійних платформах дозволить ефективно комунікувати з потенційними кандидатами та демонструвати «Ашан» як привабливого роботодавця на ринку праці. Публікація історій успіху співробітників підкреслить можливості для розвитку кар'єри в компанії, а організація відкритих днів дасть змогу кандидатам особисто ознайомитись з робочою атмосферою і культурою компанії, що позитивно вплине на імідж організації та допоможе привернути кращих фахівців.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо
вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет»

№ з/п	Захід	Алгоритм розрахунку	Економічний ефект, тис. грн
1	Зниження плинності кадрів	Поточний рівень плинності – 38% Очікуване зниження – до 26% Середня вартість заміни 1 працівника – 19 500 грн Середня кількість персоналу – 3805 $(38\% - 26\%) \times 3\,805 \times 19,5$	8928
2	Бонусна система + зростання рівня продуктивності	Очікуване зростання продуктивності: +6% Поточна виручка з 1 працівника в рік: 2667 тис. грн Кількість працівників, на яких поширюється бонусна система: 1000 осіб Оціночні витрати на бонуси: 4850 грн $(0,06 \times 2667 \times 1000) - (4,85 \times 1000)$	15517
3	Менторські програми та внутрішній кар'єрний розвиток	Зменшення витрат на зовнішній рекрутинг: на 18% Поточний обсяг витрат на рекрутинг: 2780 тис. грн $18\% \times 2780$ тис. грн	500
4	Корпоративна культура та комунікації	Зменшення лікарняних за рахунок зниження стресу на 9% Середня вартість 1 лікарняного: 745 грн Середня кількість лікарняних днів на 1 працівника: 6,4 дні/рік Середня кількість працівників: 3805 $3805 \times 6,4 \times 745 = 18142$ $9\% \times 18142$	1632
5	HR бренд та скорочення терміну закриття вакансій	Зменшення середнього терміну закриття вакансії з 27 до 21 дня Вартість простою вакансії: 1340 грн/день Середня кількість вакансій на місяць: 38 $(27-21) \times 38 \times 12 \times 1340$	3658
РАЗОМ:			30235

Джерело: розраховано автором

У результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зможе суттєво покращити свою систему управління персоналом, що сприятиме не тільки зниженню плинності кадрів, але й підвищенню лояльності працівників та привабливості компанії на ринку праці. Оптимізація системи мотивації та оплати праці дозволить залучити висококваліфікованих фахівців, а розвиток внутрішньої комунікації та корпоративної культури зміцнить командний дух і покращить робочий клімат. Завдяки вдосконаленню кадрової політики з акцентом саме на молодих фахівців, а також розвитку внутрішніх кар'єрних можливостей, компанія зможе утримувати талановитих працівників і забезпечити їм можливості для кар'єрного росту. Крім того, посилення HR-бренду дозволить компанії зміцнити репутацію як привабливого роботодавця, що в свою чергу збільшить її конкурентоспроможність на ринку праці. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у результаті проведених розрахунків становитиме 30235 тис. грн.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є одним з лідерів роздрібної торгівлі в Україні, активно розвиваючи власну мережу гіпермаркетів і впроваджуючи сучасні інноваційні цифрові рішення для покращення обслуговування клієнтів. Компанія забезпечує широкий асортимент товарів, включаючи власні бренди, орієнтуючись на якість та доступність продукції. Завдяки високому рівню соціальної відповідальності, підтримці локальних виробників, а також значним внескам у розвиток економіки та гуманітарну діяльність, «Ашан» зміцнює свою позицію на українському ринку, активно підтримуючи соціально важливі ініціативи та продовжуючи процес впровадження цифрових інструментів для підвищення зручності покупок.

Проведена діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр. свідчить про значні фінансові труднощі, зокрема зниження активів, чистого доходу та наявність збитків, але при

цьому компанія змогла досягти покращення в ряді важливих показників, таких як зниження собівартості товарів, підвищення продуктивності праці та рентабельності продукції. Це вказує на певне стабілізаційне покращення в умовах значної економічної нестабільності, а також потенціал для відновлення фінансової стабільності через ефективне управління витратами та ресурсами, зокрема в умовах застосування антикризових заходів.

Система управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» ефективно організована, з чітко структурованою HR-службою, яка охоплює ключові напрямки: підбір, навчання, компенсації, кадрове адміністрування та корпоративну культуру. Попри високий рівень організації та активну соціальну політику, включаючи значну підтримку працевлаштування осіб з інвалідністю, компанія стикається з проблемами, такими як значне скорочення чисельності персоналу, висока плинність кадрів і зниження стабільності працівників, що викликано низьким рівнем заробітної плати та надмірним навантаженням на працівників, що створює негативний соціально-психологічний клімат.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» значно вдосконалити систему управління персоналом, знизити плинність кадрів і підвищити лояльність працівників, що сприятиме створенню стабільного та високопродуктивного колективу. Оптимізація мотивації та оплати праці, покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури, а також акцент на залучення і утримання молодих фахівців дозволять компанії не лише залучати найкращих кандидатів, але й забезпечити їхній розвиток і кар'єрний ріст. Посилення HR-бренду підвищить конкурентоспроможність «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку праці, що в результаті дозволить зміцнити її репутацію як привабливого роботодавця та забезпечити стабільне і ефективне функціонування компанії. Очікуваний економічний ефект внаслідок реалізації запропонованих заходів за результатами проведених розрахунків становитиме 30235 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є критично важливою для успішного функціонування підприємства, оскільки ефективне використання людських ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність і здатність компанії до інновацій. З часом концепції управління персоналом еволюціонували від класичних до сучасних, що підкреслює високий рівень важливості людського капіталу як самого основного ресурсу підприємства. Для досягнення стратегічних цілей підприємство має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на діяльність працівників, що забезпечує гнучкість і ефективність системи управління персоналом. Саме тому правильне управління персоналом є основою для досягнення стабільного розвитку і успіху підприємства в умовах динамічного ринку.

Формування ефективної системи управління персоналом є важливою складовою успішного розвитку підприємства, оскільки впливає на досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Для цього необхідно враховувати різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, розробляти цілісні стратегії, впроваджувати інноваційні підходи до підбору, навчання та процесу мотивації працівників, а також використовувати сучасні інформаційні технології для забезпечення злагодженої та ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом. Правильна організація зазначених процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Для ефективної оцінки системи управління персоналом підприємству важливо застосовувати різні методи, які дозволяють врахувати специфіку кожного підприємства, його стратегічні цілі та внутрішні процеси. Підходи, такі як експертна оцінка, HR-бенчмаркінг, аналіз трудового потенціалу, кадровий аудит та методи на основі ключових показників ефективності (KPI), дають змогу отримати точні результати щодо стану кадрової політики, виявити сильні й слабкі сторони в управлінні персоналом, а також визначити пріоритети для подальших змін.

Зазначені методи допомагають керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення з оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності працівників та ефективності роботи компанії, що сприяє досягненню її стратегічних цілей і посиленню конкурентоспроможності.

Ефективне управління персоналом на підприємстві вимагає належного інформаційного, а також нормативно-правового забезпечення. Інформаційна підтримка дозволяє оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та адаптувати кадрову політику відповідно до потреб організації, а нормативно-правове забезпечення гарантує правову захищеність і уникнення правових конфліктів, створюючи стабільну основу для розвитку підприємства. Взаємодія цих складових сприяє не лише дотриманню вимог законодавства, але й забезпеченню ефективної кадрової роботи.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є одним з лідерів роздрібної торгівлі в Україні, активно розвиваючи власну мережу гіпермаркетів і впроваджуючи сучасні інноваційні цифрові рішення для покращення обслуговування клієнтів. Компанія забезпечує широкий асортимент товарів, включаючи власні бренди, орієнтуючись на якість та доступність продукції. Завдяки високому рівню соціальної відповідальності, підтримці локальних виробників, а також значним внескам у розвиток економіки та гуманітарну діяльність, «Ашан» зміцнює свою позицію на українському ринку, активно підтримуючи соціально важливі ініціативи та продовжуючи процес впровадження цифрових інструментів для підвищення зручності покупок.

Проведена діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» протягом 2022-2024 рр. свідчить про значні фінансові труднощі, зокрема зниження активів, чистого доходу та наявність збитків, але при цьому компанія змогла досягти покращення в ряді важливих показників, таких як зниження собівартості товарів, підвищення продуктивності праці та рентабельності продукції. Це вказує на певне стабілізаційне покращення в умовах значної економічної нестабільності, а також потенціал для відновлення фінансової

стабільності через ефективне управління витратами та ресурсами, зокрема в умовах застосування антикризових заходів.

Система управління персоналом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» ефективно організована, з чітко структурованою HR-службою, яка охоплює ключові напрямки: підбір, навчання, компенсації, кадрове адміністрування та корпоративну культуру. Попри високий рівень організації та активну соціальну політику, включаючи значну підтримку працевлаштування осіб з інвалідністю, компанія стикається з проблемами, такими як значне скорочення чисельності персоналу, висока плинність кадрів і зниження стабільності працівників, що викликано низьким рівнем заробітної плати та надмірним навантаженням на працівників, що створює негативний соціально-психологічний клімат.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» значно вдосконалити систему управління персоналом, знизити плинність кадрів і підвищити лояльність працівників, що сприятиме створенню стабільного та високопродуктивного колективу. Оптимізація мотивації та оплати праці, покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури, а також акцент на залучення і утримання молодих фахівців дозволять компанії не лише залучати найкращих кандидатів, але й забезпечити їхній розвиток і кар'єрний ріст. Посилення HR-бренду підвищить конкурентоспроможність «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку праці, що в результаті дозволить зміцнити її репутацію як привабливого роботодавця та забезпечити стабільне і ефективне функціонування компанії. Очікуваний економічний ефект внаслідок реалізації запропонованих заходів за результатами проведених розрахунків становитиме 30235 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2 (34). С. 93-101.
2. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25.
3. Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. №2(15). 2023. С. 49-54.
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Гордєєва-Герасимова Л.В. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. №12(124). С. 163-167.
6. Гриценко Н.В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210-211.
7. Губик Ю.Ю., Беляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
8. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. К.: КНЕУ. 2015. 398 с.
9. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341-347.
10. Дзямучич М.І., Грудзевич Ю.І. Умови та чинники відтворення людського капіталу в Україні. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 142-146.
11. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Концептуальні підходи до проявів поведінки людини в структурі організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії*

управління персоналом. №2(58). 2023. С. 5-13.

12. Єлецьких С.Я. Персонал як стратегічний ресурс інноваційного підприємства. *Науковий вісник ДДМА: зб. наук. праць*. Краматорськ. 2015. №3(18). С. 279-284.

13. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.

14. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. №5067-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

15. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. №3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

16. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

18. Закон України «Про професійний розвиток працівників» 12.01.2012 р. №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

19. Зварич О.І., Когут Н.О. Еволюція моделей управління персоналом: від теорії до практики в сучасному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 390-396. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001488354>

20. Кладова О.О., Шарий В.І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

21. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996 р. №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

22. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР>

23. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13-21.

24. Кравчук О.І., Варіс, І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2005. 308 с.
26. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. №100 (2). С. 250-262.
27. Любохинець Л.С. Фактори підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. №3(2). С.101-104.
28. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.
29. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С. 484-489.
30. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одес. політех. ун-ту*. 2020. №2. С. 102-107.
31. Ознаки того, що ваша компанія готова до впровадження HRIS. URL: <https://hurma.work/blog/ready-for-hris/>
32. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35-37.
33. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7(23). 2022. С. 156-167.
34. Островська Г.Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-*

інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2023 С. 319-322.

35. Офіційний сайт ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: <https://auchan.ua/ua/>

36. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>

37. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. №69. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

38. Покиньючерда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. №8. С.35-41.

39. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. №19(75). 2022. С. 217-224.

40. Потьомкіна О.В., Дзямулич М.І., Шубала І.В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 132-137.

41. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8), С. 88-92.

42. Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. №6(1). 2022. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21)

43. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 2. С. 51-57.

44. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. №101. С. 94-100.

45. Тужилкіна О., Андрієвський А., Голубець В. Теоретико-методичні засади визначення якості трудових ресурсів. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (April 26, 2024; Pisa, Italia). 2024. С. 44-48.
46. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI:10.32702/2307-2105-2021.5.75
47. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск № 2(4). Ч. 2. URL: <http://www.msu.edu.ua/vissn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf>
48. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125-129.
49. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ». 2023. 321с.
50. Чумаченко І.В., Драбаніч А.В., Т.В. Євась. Трудовий потенціал України: кількісні та якісні характеристики: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
51. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник УжНУ*. 2019. №27. С. 97-100.
52. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Держава і регіони*. 2011. №2. С. 206-2013.
53. Шостак Л.В., Петріні В.А. Трудовий потенціал як рушійна сила ефективного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 450-454.
54. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24.
55. Що таке ROI і як його розрахувати. URL: <https://leadpanda.media/blog>

/scho-take-roi-i-yiak-yiogo-rozraxuvatu/

56. Kazak O.O. HR-benchmarking as an innovative tool of personnel management in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.8. P. 492-496.

57. Melnychenko S. Lositska T. Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 6(41). P. 534-543.

58. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: <https://opendatabot.ua/c/35442481>

59. The Complete Guide to Crucial HR Policies. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/hr-policies/>

60. What are HR Policies? Definition, Types, Importance. URL: <https://gethirex.com/glossary/what-are-hr-policies>

Додаток А

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 року

	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» Оболонський р-н	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2022	12	31
Підприємство		за ЄДРПОУ	35442481		
Територія		за КОАТУУ	UA800000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та поточними виробами	за КВЕД	47.11		
Вид економічної діяльності					
Середня кількість працівників ⁽¹⁾	4802				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	23,072	12,971	
первісна вартість	1001	176,148	177,922	
накопичена амортизація	1002	(153,076)	(164,951)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	223,062	145,913	6
Основні засоби:	1010	2,362,113	1,912,601	6
первісна вартість	1011	5,959,130	5,311,310	6
Знос	1012	(3,597,017)	(3,398,709)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9,661	26,738	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2,617,908	2,098,223	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,389,591	1,508,727	7
Виробничі запаси	1101	1,185	3,358	7
Незавершене виробництво	1102	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	
Товари	1104	1,388,406	1,505,369	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	384,399	265,199	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	39,693	55,563	
з бюджетом	1135	11,143	3,965	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,570	38,071	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	383,703	251,751	9
Готівка	1166	15,709	37,026	9
Рахунки в банках	1167	68,889	6,037	9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,453	10,852	
Інші оборотні активи	1190	383,643	77,067	10
Усього за розділом II	1195	2,615,195	2,211,195	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	5,233,103	4,309,418	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,086,188	2,547,188	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	26	752	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3,223,551)	(4,489,510)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Видучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,137,337)	(1,941,570)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	66,667	33,333	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,674,354	1,334,085	12, 29
Довгострокові забезпечення	1520	-	106,517	
Цільове фінансування	1525	226	10	
Усього за розділом II	1595	1,741,247	1,473,945	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	844,953	912,203	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	622,939	595,317	12
товари, роботи, послуги	1615	2,598,427	2,312,218	13
розрахунками з бюджетом	1620	212,805	97,545	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	11,550	9,680	
розрахунками з оплати праці	1630	45,964	35,100	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	24,463	20,459	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	265,652	133,538	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	2,440	660,983	12, 29
Усього за розділом III ⁽¹⁾	1695	4,629,193	4,777,043	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	
Баланс	1900	5,233,103	4,309,418	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2022 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 6,250,988 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 6,370,440 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2022	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року Форма №2			Код за ДКУД		
(у тисячах гривень)			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,688,451	14,489,581	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,888,949)	(10,472,040)	17
Валовий:				
прибуток	2090	2,799,502	4,017,541	
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	137,029	186,261	21
Адміністративні витрати	2130	(502,587)	(497,764)	19
Витрати на збут	2150	(2,651,668)	(3,286,816)	18
Інші операційні витрати	2180	(149,901)	(58,647)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	360,575	
Збиток	2195	(367,625)	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	6,293	98,283	23
Інші доходи	2240	41,035	5,790	25
Фінансові витрати	2250	(736,095)	(244,431)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(205,208)	(27,015)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	193,202	
Збиток	2295	(1,261,600)	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	193,202	
Збиток	2355	(1,261,600)	-	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	726	(103)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	726	(103)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	726	(103)	
Сукупний дохід(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1,260,874)	193,099	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	85,479	145,403	
Витрати на оплату праці	2505	903,047	1,017,168	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	204,397	214,747	20
Амортизація	2515	612,897	812,592	
Інші операційні витрати	2520	1,498,334	1,653,316	
Разом	2550	3,304,154	3,843,226	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 531,798 тисяч гривень у 2022 році (2021 рік: прибуток 339,350 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року

		Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2023	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	за ЄДРПОУ	35442481		
Територія	Оболонський р-н	за КОАТУУ	UA800000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності		за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників	4484				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десятикового знака				
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			-		
			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

Форма №1

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12,971	5,537	
первісна вартість	1001	177,922	180,429	
накопичена амортизація	1002	(164,951)	(174,892)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	145,913	50,941	6
Основні засоби:	1010	1,912,601	1,506,755	6
первісна вартість	1011	5,311,310	5,379,670	6
Знос	1012	(3,398,709)	(3,872,915)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26,738	16,874	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2,098,223	1,580,107	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,508,727	1,284,917	7
Виробничі запаси	1101	3,358	3,794	7
Незавершене виробництво	1102	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	
Товари	1104	1,505,369	1,281,123	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265,199	231,279	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	55,563	41,802	
з бюджетом	1135	3,965	4,866	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,071	3,918	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	251,751	262,897	9
Готівка	1166	37,026	31,420	9
Рахунки в банках	1167	6,037	71,171	9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,852	11,918	
Інші оборотні активи	1190	77,067	74,646	10
Усього за розділом II	1195	2,211,195	1,916,243	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	4,309,418	3,496,350	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	2,547,188	4,111,368	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	752	587	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4,489,510)	(5,419,052)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,941,570)	(1,307,097)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	33,333	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,334,085	1,069,179	12
Довгострокові забезпечення	1520	106,517	100,848	
Цільове фінансування	1525	10	-	
Усього за розділом II	1595	1,473,945	1,170,027	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	912,203	721,301	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	595,317	606,107	12
товари, роботи, послуги	1615	2,312,218	1,895,772	13
розрахунками з бюджетом	1620	97,545	111,612	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	9,680	10,263	
розрахунками з оплати праці	1630	35,100	37,685	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	20,459	29,491	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	133,538	172,268	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	660,983	48,921	12
Усього за розділом III	1695	4,777,043	3,633,420	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	4,309,418	3,496,350	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,803,447 тисяч гривень (31 грудня 2022 року: 6,250,988 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коды		
			2023	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року Форма №2			Код за ДКУД		
(у тисячах гривень)			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат	01			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,993,739	10,688,451	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8,103,099)	(7,888,949)	17
Валовий:				
Прибуток	2090	2,890,640	2,799,502	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	144,756	137,029	21
Адміністративні витрати	2130	(550,481)	(502,587)	19
Витрати на збут	2150	(2,707,896)	(2,651,668)	18
Інші операційні витрати	2180	(68,277)	(149,901)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	-	
Збиток	2195	(291,258)	(367,625)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	1,424	6,293	23
Інші доходи	2240	7,529	41,035	25
Фінансові витрати	2250	(476,809)	(736,095)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(156,815)	(205,208)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	-	
Збиток	2295	(915,929)	(1,261,600)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	-	
Збиток	2355	(915,929)	(1,261,600)	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(165)	726	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(165)	726	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(165)	726	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(916,094)	(1,260,874)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	102,720	85,479	
Витрати на оплату праці	2505	903,330	903,047	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,169	204,397	20
Амортизація	2515	540,033	612,897	
Інші операційні витрати	2520	1,583,402	1,498,334	
Разом	2550	3,326,654	3,304,154	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 440,544 тисячі гривень у 2023 році (2022 рік: прибуток 531,798 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Додаток В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року

		Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2024	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю				
Територія	«Ашан Україна Гіпермаркет»	за ЄДРПОУ			35442481
Організаційно-правова форма господарювання	Оболонський р-н	за КОАТУУ			UA80000000000551439
	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ			240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД			47.11
Середня кількість працівників	3127				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десятичного знака				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
V					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
I	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5,537	10,814	
первісна вартість	1001	180,429	188,627	
накопичена амортизація	1002	(174,892)	(177,813)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,941	67,844	6
Основи засоби:	1010	1,506,755	1,458,672	6
первісна вартість	1011	5,379,670	5,299,597	6
знос	1012	(3,872,915)	(3,840,925)	6
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16,874	15,016	
інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1,580,107	1,552,346	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,284,917	1,122,602	7
виробничі запаси	1101	3,794	4,464	7
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	-	-	
товари	1104	1,281,123	1,118,138	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	231,279	218,199	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	41,802	44,273	
з бюджетом	1135	4,866	2,214	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,918	4,304	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	262,897	112,580	9
готівка	1166	31,420	32,913	9
рахунки в банках	1167	71,171	7,538	9
Витрати майбутніх періодів	1170	11,918	8,212	
інші оборотні активи	1190	74,646	105,492	10
Усього за розділом II	1195	1,916,243	1,617,876	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибутті	1200	-	-	
Баланс	1300	3,496,350	3,170,222	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,111,368	4,485,410	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	587	421	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5,419,052)	(6,004,034)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,307,097)	(1,518,203)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,069,179	1,010,318	12
Довгострокові забезпечення	1520	100,848	93,409	
Цільове фінансування	1525	-	24	
Усього за розділом II	1595	1,170,027	1,103,751	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	721,301	600,358	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	606,107	669,884	12
товари, роботи, послуги	1615	1,895,772	1,958,909	13
розрахунками з бюджетом	1620	111,612	132,990	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	10,263	11,320	
розрахунками з оплати праці	1630	37,685	40,801	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	29,491	51,709	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	172,268	118,511	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	48,921	192	12
Усього за розділом III⁽²⁾	1695	3,633,420	3,584,674	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	
Баланс	1900	3,496,350	3,170,222	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,688,425 тисяч гривень (31 грудня 2023 року: 4,803,447 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Ашан Україна Гіпермаркет»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2024	12	31
35442481		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Форма №2

Код за ДКУД

1801003

(у тисячах гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,149,984	10,993,739	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,224,861)	(8,103,099)	17
Валовий:				
прибуток	2090	2,925,123	2,890,640	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	315,632	144,756	21
Адміністративні витрати	2130	(575,325)	(550,481)	19
Витрати на збут	2150	(2,744,062)	(2,707,896)	18
Інші операційні витрати	2180	(76,906)	(68,277)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	-	-	
збиток	2195	(155,538)	(291,258)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	17,750	1,424	23
Інші доходи	2240	21,047	7,529	25
Фінансові витрати	2250	(428,661)	(476,809)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(34,084)	(156,815)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	-	
збиток	2295	(579,486)	(915,929)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	-	
збиток	2355	(579,486)	(915,929)	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
I	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(166)	(165)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(166)	(165)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(166)	(165)	
Сукупний дохід(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(579,652)	(916,894)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
I	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	84,047	102,720	
Витрати на оплату праці	2505	911,901	903,330	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,325	197,169	20
Амортизація	2515	533,314	540,033	
Інші операційні витрати	2520	1,669,707	1,583,402	
Усього	2550	3,396,294	3,326,654	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
I	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 168,575 тисяч гривень у 2024 році (2023 рік: збиток 440,544 тисячі гривень).

Керівник
Головний бухгалтер



Труш Марта
Юревич Віта