

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет документальних комунікацій та менеджменту**

**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**на тему :**

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»)»**

Виконала:

здобувачка VI курсу, групи МО-62  
Яковлева Галина Олександрівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Поляк Катерина Юріївна

Рецензент:

к.т.н., доцент кафедри менеджменту  
Микитин Тарас Миронович

**Рівне 2020**

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	2
ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 .....	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність понять «персонал», «управління персоналом», «система управління персоналом» .....	6
1.2 Методи та стилі управління персоналом та фактори, що впливають на ефективність управління .....	12
1.3 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2 .....	26
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ».....	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Експансія».....	26
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія» .....	32
2.3 Управління персоналом ТОВ «Експансія», оцінка його ефективності .	48
РОЗДІЛ 3 .....	70
ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ».....	70
3.1 Розробка стратегії мотивації персоналу як інструменту якісного кадрового забезпечення Товариства.....	70
3.2 Організаційне вдосконалення органу управління персоналом.....	84
3.3 Обґрунтування ефективності програми змін кадрової підсистеми.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	108

## ВСТУП

Розвиток персоналу має важливе як економічне так і соціальне значення. Це особливо справедливо, коли прискорення науково-технічних змін обумовлює необхідність змін і вимог до професійних знань, умінь, навиків працівників. Навчання персоналу, його розвиток дозволяє вирішувати важливі стратегічні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності виробництва і якості продукції, так і в інтересах людини, — підвищується рівень життя, створюються можливості для реалізації своїх здібностей, зростає конкурентоспроможність працівника [1; 2].

Питання розробки адекватних потребам методів управління підприємством постійно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими.

Серед основних напрямів, які розвивали зарубіжні вчені, слід назвати застосування системного та стратегічного підходів. Все частіше вчені розглядають персонал як людський капітал. Так, Р. Шулер та С. Джексон [3] розглядають управління персоналом як систему, що забезпечує залучення, розвиток і мотивацію співробітників до пошукової роботи у сфері забезпечення ефективного функціонування організації в різних умовах.

Саме людський капітал фірми сприяє досягненню її бізнес-цілей, на чому наголошено в роботі [4], однак при цьому зазначено, що розвиток персоналу – це сукупність внутрішньо послідовних етапів та набору інструментів, розроблених та впроваджених на підприємстві. Управління персоналом на засадах стратегічного підходу розглядається в працях [5; 7]. При цьому управління найбільш цінним активом підприємства, працюючим персоналом, який колективно та індивідуально робить внесок у розвиток підприємства, має стратегічне значення. Компетентнісний підхід взято за основу Д.Б. Мінбаєвою [6], яка наголошує на важливості управління

складними соціальними відносинами та генерування конкурентних переваг на цій основі.

Українські вчені питанням розвитку систем управління персоналом приділяють увагу у контексті розробки нової концепції управління персоналом (робота Н.Л. Гавкалова [8]), дослідження зарубіжного досвіду у стимулюванні праці (дослідження О.К. Єлісеєва [9] та Г.В. Назарова [10]), впровадження стратегічних підходів у практику діяльності підприємства, що впливає на показники ефективності діяльності та загалом конкурентні переваги [11].

Таким чином, управління людськими ресурсами у сучасних умовах слід розглядати як політику та філософію, що спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та збереження працівників, які забезпечують ефективне функціонування та виживання організації.

Предметом дослідження є зміст та сутність управління персоналом підприємства.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра стало вивчення теоретико-методологічних аспектів визначеної проблематики, аналіз управління персоналом підприємства, розробка та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності.

У відповідності до визначеної мети і предмету дослідження в роботі сформовані такі основні завдання, що зумовлюють подальшу її структуру:

- проаналізувати існуючі в науковій літературі погляди щодо сутності управління персоналом підприємства;
- розглянути методи управління персоналом та дослідити фактори, що впливають на ефективність його управління;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації;
- проаналізувати ефективність управління персоналом ТОВ «Експансія»;
- розробити проект заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «Експансія», обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ТОВ «Експансія», управління персоналом.

У процесі дослідження були застосовані такі *методи*: теоретичного узагальнення наукових понять, які торкаються проблем управління персоналом; статистичний аналіз – для вивчення та оцінки даних управління персоналом ТОВ «Експансія»; системний підхід до аналізу показників характеристики діяльності підприємства; методи табличного, графічного, динамічного, порівняльного аналізів, а також методи абсолютних та відносних величин, метод прогнозування, розрахунки на ПЕОМ з використанням пакету Windows XP 2000.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які стосуються питань державного регулювання управління персоналом, а також офіційні статистичні дані ТОВ «Експансія».

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у розробці системно-функціонального аналізу з розподілу частей виконавців відділу персоналу системи питань кадрового менеджменту; визначений розподіл частей був здійснений шляхом розрахунку коефіцієнта виконання.

*Структура кваліфікаційної роботи* складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Робота викладена на 108 сторінках друкованого тексту, містить 37 таблиці, 19 рисунків, бібліографічний список (51 найменування) - 5 сторінки.

Ключові слова: управління, персонал, система управління персоналом, кадровий менеджмент, набір, відбір, атестація, навчання, підвищення кваліфікації, ротація, система мотивація, стимулювання, морально-психологічний клімат, торговельне підприємство, плинність кадрів, середньоспискова чисельність, управлінці, фахівці, структура управління, ритейл, гіпермаркет, заробітна плата, нематеріальне стимулювання, умови праці, стратегія, ефективність.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність понять «персонал», «управління персоналом», «система управління персоналом»

Основним стратегічним ресурсом підприємства є люди, персонал, його трудові ресурси, вмiле використання потенціалу яких є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку суспільних відносин. Уміння виробити адекватні моделі та методи управління ними дає змогу подолати велику кількість негативних тенденцій у розвитку підприємства, вийти підприємству на новий рівень виробничо-господарської діяльності. Отже, підприємства повинні намагатися сформувати таку систему управління персоналом, яка б сприяла забезпеченню їх ефективності, конкурентоспроможності. Управління підприємством в умовах економічної глобалізації значною мірою пов'язане з ефективною діяльністю його персоналу.

Управління персоналом є складником соціального управління, що являє собою розуміння управління людьми та їх колективами. Особливе місце в загальній проблематиці управління персоналом посідає формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, адекватної умовам його функціонування та здатної забезпечувати досягнення цілей діяльності фірми як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

На думку колективу авторів під керівництвом д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна, *персонал* – це «весь склад колективу підприємства. Працівники організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства» [12, с. 24]. В економічній енциклопедії визначення трактується так: «*Персонал* – особовий склад установи, організації, компанії та частина даного складу, що поділяється за особливістю виконуваної роботи» [13, с. 390]. О.О. Гетьман та В.М. Шаповал розглядають поняття

«персонал» як сукупність працівників, що входять до його облікового складу [14, с. 488]. М. Уорнер і М. Пула вважають, що *персонал* – це люди зі складною сукупністю людських якостей: професійних, мотиваційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших, за яким і відрізняється їх від значних факторів виробництва (сировини, енергії, капіталу) [15, с. 112]. Хоча А. Кібанов [16, с. 236] під поняттям «персонал» розуміє особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також власників, які працюють, і співвласників; основною ознакою персоналу він розглядає наявність трудових відносин із працедавцем, що формуються трудовим договором, а саме контрактом. Таким чином, «персоналом» люди стають під час формування трудових відносин із роботодавцем. Своєю чергою, роботодавець, користуючись послугами (знаннями, вміннями, навичками) свого персоналу, націлений на максимізацію соціально-економічного ефекту діяльності підприємства від роботи такого персоналу. Це стає можливим лише за умови вмілого управління персоналом.

Л. Балабанова та О. Стельмашенко розглядають *управління персоналом* як «важливу сферу в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Разом із тим *управління персоналом* – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями» [17, с. 238]. В. Горецька вважає, що *управління персоналом* – «це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом» [18, с. 18]. І. Павлова стверджує, що «*система управління персоналом* удосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і вирішує усунення недоліків, які виникають у процесі роботи» [12, с. 6]. *Система управління персоналом* на підприємства повинна бути ефективною, спрямованою на задоволення потреб (інтересів) усіх учасників трудових відносин: забезпечити підприємство якісними кадрами,

організувати їх продуктивне використання та створити умови для відтворення трудового потенціалу, забезпечуючи відповідну оплату праці.

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства передбачають потребу в удосконаленні принципово новітніх заходів у системі управління персоналом із розумінням того, що першочерговим резервом організації є працівники, а також за його межами – споживачі, якість продукції чи послуги, а також конкурентоспроможність, яку забезпечує персонал. Технології, на яких базується ефективність управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється, тому для побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку [19, с. 166].

Сучасна система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду, включає певні підсистеми: «аналіз та підбір персоналу; планування і наймання персоналу; оцінювання ефективності працівників; організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників; атестація персоналу; керування грошовою винагородою; мотиваційний процес; облік працівників організації; організування процесу трудових відносин на підприємстві; створення комфортних умов для праці; соціальна підтримка; безпека на робочому місці» [16, с. 38]. При цьому «той або інший засіб впливу, певна сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом» [12, с. 456].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення



персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1).

**Таблиця 11. - Порівняння систем управління персоналом на підприємствах [12, с. 25]**

№ з/п	Традиційна система управління персоналом	№ з/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Багато сучасних компаній проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Система *Vibralmage* є новітньою розробкою вчених і забезпечує безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини. Ця технологія безконтактно проводить моніторинг емоційного рівня, визначає ступінь та рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи надає можливість перевіряти благонадійність

працівників, не принижуючи їхньої власної гідності і не завдаючи працівникам ніякої шкоди [20, с. 22]. Зокрема, для перевірки працівників на лояльність можна застосовувати новітню *технологію Mystery Shopping* [20, с. 23]. Технологія припускає задіяння великої кількості агентів, метою яких імітація зовнішнього контакту й оцінка дій працівників у процесі здійснення операції. Можна дізнатися, наскільки лояльний працівник щодо свого роботодавця, наскільки працівники чесні і надійні.

Важливим складником системи управління персоналом є його формування, який включає його підбір та прийняття. Керівництво кожної компанії прагне забезпечити компанію персоналом найвищої кваліфікації. У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Найпростіший, «*поверхневий підбір*» персоналу – це *скринінг*. Він здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, родом, досвідом роботи. За його допомогою здійснюється пошук потрібної допоміжної та обслуговуючої ланки персоналу, включаючи формальні якості: досвід роботи, вік, стать, освіту тощо. Як показує дослідження О. Третяк, «рекрутингові компанії отримують резюме кандидатів і відправляють їх компаніїзамовнику, яка сама приймає остаточне рішення щодо відбору працівників» [21, с. 389]. Таким чином, найбільш популярні вакансії переважно закриваються за допомогою скринінгу.

*Рекрутинг* – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики й ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору працівників середньої ланки [22, с. 36]. Такий спосіб підбору персоналу найчастіше використовується із залученням рекрутингових агентств, які здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи існуючі бази кандидатів.

Різновидом рекрутингу можна вважати *метод Executive Search*, за яким підбираються персонал для керівних посад та фахівці рідкісних професій.

«Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи» [23, с. 388].

Найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу, є *хедхантинг*. «За його допомогою рекрутингові компанії здійснюють ретельний пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, також ураховують особливості діяльності замовника, вимоги до працівника, використовуючи існуючі бази кандидатів» [24, с. 36].

У стратегії підбору персоналу організації особлива увага повинна приділятися менеджменту людських ресурсів. Пошук працівників із певними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками грає важливу роль у процесі стратегічного управління кадрами. У зв'язку із цим керівництво компанії приділяє особливу увагу формуванню бренду, значення якого полягає у репутації компанії як роботодавця, щоб бути більш привабливими як для претендентів, так і для власних співробітників.

Окрім підбору та прийняття персоналу, система управління персоналом включає підсистему стимулювання розвитку працівників. Для цього запроваджуються та використовуються на підприємствах різноманітні методи навчання. Реалізуючи різні методики розвитку працівників, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства**  
[16, с. 25]

№ з/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення

3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Під час пошуку кадрів підприємства в сучасних умовах звертають увагу в першу чергу на працівника як на людину-професіонала зі своїми здобутками та досвідом роботи. Не потрібно забувати про те, що працівник, маючи потенціал та знання, може мати вищу продуктивність праці та вмотивованість, аніж кандидат із великим досвідом. Для перспективних працівників ставляться нові вимоги до рівня їх професіоналізму, компетенції та кваліфікації. Дані вимоги базуються на певних позиціях, таких як: ініціативність, навички працювати довгий час у стресових ситуаціях, креативність, навички швидко обробляти й освоювати велику кількість інформації, адаптивність до змін, ініціативність, здатність швидко та якісно приймати рішення, працювати і переконувати співробітника, можливість продовжувати навчання.

## **1.2 Методи і стилі управління персоналом та фактори, що впливають на ефективність управління**

*Управління персоналом* – безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, засобів, методів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з визначення поняття «управління персоналом» процес впливу на працівників можливий лише з використанням спеціальних засобів і методів.

*Методи управління персоналом* – це способи впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору).

В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом. *До класичних методів відносять*: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.



**Рис. 1.1.** Схема методів управління персоналом організації [12, с.

Одним із суттєвих показників культури управління являється стиль керівництва. Стиль управління – це система методів управління, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління персоналом у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці.

Можна говорити про загальний стиль роботи, який притаманний апарату управління даної організації в цілому, і про індивідуальний стиль, який являється характерним для окремих керівників. Загальний стиль управління складається під впливом переважаючих особливостей стилю окремих керівників. І, навпаки, індивідуальний стиль формується на основі загального стилю управління із урахуванням певних умов роботи та особистих психічних, інтелектуальних та професійних особливостей даного керівника.

В психології управлінської діяльності розрізняють три основних стилів роботи (демократичний, автократичний і ліберальний (номінальний) та один комбінований стиль управління.

*Демократичний стиль* роботи полягає в тому, що керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, залишаючи за собою лише особисте рішення основних питань, але не виключає виявлення творчої ініціативи та активності, передбачаючи можливість делегування повноважень по вертикалі.

*Автократичний (авторитарний) стиль* характеризується тим, що при виконанні своїх функцій керівник має абсолютну владу, сам визначає способи та засоби досягнення загальної мети і прагне не допускати будь-яких змін в них. Вся інформація пропускається через керівника. Але при цьому і вся відповідальність за результати діяльності підлеглих повністю повинна лягати особисто на керівника. Такий стиль управління звичайно реалізується лише у бюрократичних формах.

*Ліберальний стиль управління*, навпаки, полягає в тому, що керівник не виявляє активності, і виконання тих або інших задач визначається

прагненням підлеглих. Головна мета керівника при такому стилі управління – це уникнути конфліктів в колективі та з підлеглими. Ліберальний стиль управління в своєму кінцевому вигляді реалізується у вигляді формально-канцелярного методу управління.

*Змішаний стиль* передбачає співвідношення розглянутих вище стилів. Ліберальний, авторитарний та демократичний стилі можуть переважати в того або іншого керівника, але ніколи не досягають абсолюту, так як і в природі не існує чистих холериків, флегматиків, сангвініків та меланхоліків і розглянуті вище темпераменти завжди виявляються у людині в певній пропорції з перевагою одного з них.

З розвитком відносин у суспільстві розвиваються й виробничі відносини між керівництвом підприємств та їх персоналом. Саме тому методи управління персоналом постійно еволюціонують. Керівництво підприємства знаходиться в постійному пошуку нових методів та інструментів управління. Останнім часом, досить актуальними стають радикально нові, інноваційні методи управління, до них відноситься і праксеологічний підхід (орієнтація управління на зміну поведінки працівника). Характер управління стає більш «людяним», фокусуючись на людях як головній конкурентній перевазі підприємства, створюються умови, що дозволяють персоналу застосовувати у роботі унікальні людські якості – емоційний інтелект, креативність, інноваційність тощо.

А.О. Касич та О.А. Бурба виділяють наступні інноваційні методи: методи підбору персоналу, методи оцінки діяльності, управління кар'єрою, методи системи винагороди, методи навчання [25].

За підходом аворів [26, 27], з огляду на праксеологічний підхід, доцільно у дану класифікацію внести ще одну складову «методи формування ефективної поведінки персоналу» (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3 – Класифікація інноваційних методів управління персоналом**

№ з/п	Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
1	Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг
2	Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника
3	Управління кар'єрою	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм тощо
4	Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність
5	Навчання	Тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
6	Методи формування ефективної поведінки персоналу	Альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та інші

Дана група методів дозволяє здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням новостворених і (або) вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

За результатами аналізування наукової літератури, присвяченої питанням управління персоналом підприємства, можна виокремити як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на формування органу управління персоналом підприємства. Перелік та характеристику зовнішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.4.



**Таблиця 1.4 – Перелік та характеристика зовнішніх чинників впливу на ефективність управління персоналом підприємства [28, с. 57]**

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника
Нормативно-правова база	Законодавчо закріплені вимоги до організування управління персоналом підприємства	Визначають необхідність формування органу управління персоналом підприємства на вибір власника і у довільній структурі (вплив мінімальний)
Особливості зовнішньоекономічної діяльності	Співробітництво підприємства з закордонними партнерами та клієнтами	Визначає необхідність формування органу управління персоналом підприємства відповідно до міжнародних стандартів та міжнародних договорів про співробітництво (вплив середній)
Галузеві особливості	Приналежність підприємства до певного виду економічної діяльності обумовлює специфіку його діяльності (пріоритетність галузі та тенденції її розвитку, кількість та розміри підприємств відповідного виду діяльності)	Визначають необхідність у кількісному та якісному організуванні органу управління персоналом підприємства (вплив середній)
Соціально-економічні процеси і явища	Рівень безробіття, інфляції, розвитку економіки	Визначає потребу і можливості розвитку підприємства, що зумовлює зміни у структурі органу управління персоналом (вплив сильний)
Стан ринку праці	Наявність кадрових агентств, бірж праці та центрів зайнятості, а також кадрів відповідної кваліфікації	Визначає можливості формування бажаної структури органу управління персоналом підприємства (вплив сильний)
Розвиток фінансово-кредитного сектору	Наявність різних видів фінансових посередників та можливостей співробітництва з ними задля фінансування діяльності підприємства	Визначає необхідність залучення до органу управління персоналом підприємства працівників певної кваліфікації (вплив середній)
Розвиток техніки і технологій	Інформатизація та комп'ютеризація усіх процесів, зменшення впливу особистості на прийняття управлінських рішень	Визначає вимоги до кількісного складу органу управління підприємством та його прями обов'язки (вплив сильний)
Стан ринку освітніх послуг	Співробітництво з освітніми закладами з питань підготовка кадрів відповідної кваліфікації	Визначає потенціал підприємства щодо оновлення персоналу (як загалом, так і органу управління персоналом) молодими висококваліфікованими працівниками (вплив середній)
Кадрова політика підприємств конкурентів	Тенденції у формуванні органу управління персоналом у конкурентів	Визначає, відповідно до пріоритетів власників, формування аналогічної або ж абсолютно відмінної структури органу управління персоналом підприємства (вплив мінімальний)

Перелік та характеристику внутрішніх чинників впливу на організування органу управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.5.

**Таблиця 1.5 – Перелік та характеристика внутрішніх чинників впливу на управління персоналом підприємства [28, с. 59-60]**

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника
Рівень задоволення матеріальних потреб працівника	Матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди тощо	Наявні можливості до матеріального задоволення працівників дають змогу сформувати більш деталізовану структуру органу управління персоналом із достатніми можливостями для здійснення управління (вплив середній)
Рівень задоволення професійних потреб працівника	Можливості професійного зростання, престижність професії	Визначає сфери впливу органу управління персоналом підприємства, рівні прийняття рішень, а також сфери відповідальності (вплив сильний)
Інтелектуальний потенціал та капітал	Професійна майстерність, організаторські та виконавські здібності працівника	Визначає компетентності та вимоги до керівника органу управління персоналом та до його працівників (вплив середній)
Умови праці на підприємстві	Тривалість робочого дня, дія негативних чинників виробництва, конфліктні ситуації тощо	Регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції (вплив мінімальний)
Кадрова політика підприємства	Джерела покриття потреби в персоналі, методи пошуку персоналу, методи підбору і відбору персоналу, методи управління персоналом	Структура органу управління персоналом безпосередньо залежить від кадрової політики підприємства і від системи її реалізації (вплив сильний)
Ресурсне забезпечення управління персоналом	Інформаційне, технічне, кадрове, фінансове забезпечення управління персоналом	Інформатизація та комп'ютеризація процесів управління персоналом дає змогу зменшувати кількість осіб, що формують орган управління персоналом підприємства, і навпаки. Також величина та структура його визначатиметься ресурсним забезпеченням, що може бути спрямоване на управління персоналом (вплив сильний)
Стратегія, цілі та завдання підприємства	Напрямок, способи та шляхи розвитку підприємства	Пріоритетність цілей та завдань визначає стиль управління підприємством на всіх рівнях та за усіма напрямками (вплив сильний)
Величина та структура підприємства	Кількість працівників, наявність структурних підрозділів (в тому числі відокремлених)	Безпосередньо структура та величина органу управління підприємством визначається його величиною та структурою, з врахуванням впливу інших чинників (вплив середній)
Рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства	Структура капіталу, частка позикового капіталу у фінансуванні діяльності, чистий фінансовий результат та обсяги чистого доходу	Наявність вільних фінансових ресурсів дає змогу спрямовувати їх на управління персоналом (зокрема на мотивацію), заохочувати працівників, формувати структуру органу управління персоналом відповідно до потреб, а не тільки відповідно до можливостей (вплив середній)

Результати досліджень Ю. Г. Кропивки показали, що ефективність організування органу управління персоналом підприємства майже на 40% залежить від стратегії розвитку діяльності підприємства, стратегії управління підприємством та типу політики по роботі із кадрами, приблизно на 10% – від освітньої діяльності у сфері управління персоналом та стану вітчизняного ринку працевлаштування, приблизно на 30% – від джерел пошуку,

формування, кадрового забезпечення та використовуваних методів пошуку, підбору і відбору персоналу, і майже на 20% – від системи якості та стандартів інформаційнотехнічного і кадрового забезпечення роботи з персоналом підприємства та інших факторів [29].

Ефективність роботи з персоналом обумовлюють два основні чинники: чітке розуміння та формування керівництвом поведінки працівників, яка забезпечить реалізацію загальної стратегії, та формування таких інструментів управлінського впливу на цю поведінку, що спрямує працівників на дотримання відповідно встановленого поведінки у конкретній ситуації [30].

### **1.3 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства**

Питання щодо ефективності управління персоналом в останні роки досліджувалось багатьма вченими. Вважається, що працювати ефективно — це домагатися більших результатів за менших витрат праці, часу, коштів. Але, щоб визнати, що система управління персоналом є ефективною, необхідно виробити певний механізм управління, оцінки та контролю стосовно цілей організації, що дозволить виявити справжню ситуацію в організації щодо управління персоналом, виявити слабкі місця та запропонувати комплекс дій для її покращення.

Оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом і для зіставлення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства [31, с. 274].

Визначати ефективність управління персоналом пропонується на основі постійного збору та аналізу інформації щодо працівників за допомогою показників: просування по службі, професійні, кваліфікаційні, статеві-вікові характеристики персоналу, медичні та психологічні

параметри, задоволеність працею, плинність, продуктивність, новаторська активність тощо [32, с. 128].

Такий моніторинг повинен здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління та своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в управління необхідні корективи. Це забезпечить функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

Оцінювання ефективності управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Щодо управління персоналом, то проблема порівняння витрат і результатів в оцінюванні економічної ефективності вимагає конкретизації, перш за все необхідно з'ясувати, що слід оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;
- вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

Проте не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих чи інших показників, адже потрібні перш за все критерії, що дають змогу це зробити, а їх вибір залежить від точки відліку (діяльність конкретного працівника, трудові показники або особливості колективу загалом).

Позиція з використанням різних компонентів ефективності управління персоналом детально обґрунтована в працях багатьох дослідників.

Так, А. Єгоршин пропонує *ефективність роботи персоналу* розглядати як частину загальної ефективності функціонування підприємства та оцінювати через кінцеві результати підприємства, результативність, якість та складність праці, а також соціальну ефективність [33].

На думку Дж. Іванцевича та А. Лобанова, *оцінювання ефективності управління персоналом* – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигід, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом, а також на співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, показниками конкурентів та цілями підприємства [34, с. 288].

Д. Торрінгтон зі співавторами *ефективність управління персоналом* розглядає через призму впливу HR-стратегії на покращення економічних показників діяльності підприємства [35].

Г. Деслер стверджує, що *ефективність роботи персоналу* базується на оцінюванні кадрових рішень, які приймаються всіма менеджерами, оцінюванні ефективності роботи кадрової служби організації, оцінюванні персоналу. При цьому ефективність менеджменту персоналу обґрунтовується як запорука високих результатів та успіху підприємства [36].

О. Герасименко зауважує, що кількість показників ефективності та їх склад слід встановлювати залежно від цілей та стадій життєвого циклу підприємства. Зокрема, на стадії зародження підприємства пріоритетними сферами є підбір, адаптація та розміщення персоналу. На стадії зростання найважливішу роль серед функцій управління персоналом виконують навчання та оцінювання персоналу. На стадії зрілості головне завдання управління персоналом зводиться до закріплення та утримання високо компетентних та мотивованих співробітників підприємства [37].

Крім того, О. Герасименко підкреслює, що *ефективність управління персоналом* відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці; по-третє, через показники соціальної ефективності [37].

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найточніше вимірювання якості роботи персоналу та віддачі, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння

того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні та прийнятні умови роботи, завдяки чому він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю [38].

Вивчення ефективності кадрового менеджменту доцільно для того, щоб:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;

- визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;

- допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми [31, с. 292].

Важливим критерієм ефективності управління персоналом є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

*Внутрішній психологічний клімат* — це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволенням робітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю отриманої інформації. Багато в чому сприятливий внутрішній клімат на підприємстві залежить від ступеня сумісності людей.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На нього впливають характер і зміст роботи, ставлення людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей. Багато в чому психологічний стан колективу залежить й від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку [39, с. 22].

В кожній установі, організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність, а саме:

- погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому й творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, за якого жоден з них не може досягти успіху за рахунок іншого [40, с. 54].

Надзвичайно важким завданням є кількісна оцінка цього внеску, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

Доцільним є оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні організації) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показує ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом [41, с. 136].

Стратегія управління персоналом за своїм змістом є функціональною стратегією підприємства, тому її цілі не повинні суперечити змісту базової стратегії підприємства, а повністю їй відповідати. Етап побудови ЗСП для кадрової служби підприємства передбачає розроблення ряду показників оцінювання ефективності системи управління персоналом, наведених у табл. 1.6.

**Таблиця 1.6 – Формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві [42, с. 166; 43, с. 246]**

Види ефективності	Показники	Розрахунок показника	Нормативне значення
Економічна ефективність	Продуктивність праці персоналу	$Пп = ВР/Чсер$ , де ПП – продуктивність праці; Чсер – середньооблікова чисельність працівників.	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = ЧП/Чсер * 100\%$ , де ROL – рентабельність персоналу; ЧП – чистий прибуток; Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій в людський капітал	$ROI = В-І/І * 100\%$ , де ROI – рівень прибутковості інвестицій; В – економічні вигоди від навчання працівників; І – інвестиції підприємства у навчання працівників.	Максимізація показника
Організаційна ефективність	Плинність кадрів	$Кпл = Чзв/Чсер$ , де Кпл – коефіцієнт плинності кадрів; Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин; Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на 1-го працівника	$Врч = Вч/Чсер$ , де Врч – втрати робочого часу на 1-го працівника; Вч – сумарні втрати часу через хвороби, простой та неявки; Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$Фоп = ВФсер/Чсер$ , де Фоп – фондоозброєність праці; ВФсер – середньорічна вартість основних виробничих фондів; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.	Зростання показника
Соціальна ефективність	Рівень кваліфікації працівників	Визначається за результатами тестування, оцінювання тощо	Максимізація показника
	Рівень порушення трудової дисципліни	$Ртд = Кп/Чсер$ , де Ртд – рівень порушення трудової дисципліни; Кп – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни; Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Рвень задоволеності працівників виконуваною роботою	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника
	Рівень мотивації працівників	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника

Для кожного індикатора встановлено оптимальне значення, ґрунтуючись на яке, можна зробити висновок щодо ефективності певного напрямку: дуже висока, висока, середня, нижче середнього, низька [43, с. 246]. Відповідно до зазначених в табл. 1.6 індикаторів керівниками підприємства розробляється система заходів, необхідних для підвищення



ефективності діяльності за кожним напрямом. На наступних етапах за кожним заходом закріплюються відповідальні особи та виконавці, відбувається впровадження збалансованої системи показників на підприємстві та здійснення контролю за цим процесом.

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Експансія»

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає відокремлена Рівненська філія Товариство з обмеженою відповідальністю «Експансія» (далі – Товариство), що утворено відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та інших нормативно-правових актів. ТОВ «Експансія» є юридичною назвою торгової сітки гіпермаркетів Фоззі.

Товариство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінетом Міністрів України, іншими актами законодавства та Статутом (*Додаток А*).

Повне найменування Товариства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Експансія»;

Скорочене - ТОВ «Експансія».

Код ЄДРПОУ – 04057758.

Основний вид економічної діяльності згідно КВЕД:

51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;

51.17.0 Посередництво в торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

51.35.0 Оптова торгівля тютюновими виробами;

51.90.0 Інші види оптової торгівлі;

51.34.0 Оптова торгівля напоями.

Керівник: Арсень Михайло Миколайович

Юридична адреса:

33018, Рівненська обл., м. Рівне, вул. Курчатова, буд. 9.

Товариство є юридичною особою, право якої набуває з дня його державної реєстрації.

ТОВ «Експансія» має самостійний баланс, рахунки в банках, має печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційний код, штампи, бланки, фірмовий знак.

Товариство діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань.

Основною метою створення та діяльності Товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства, зростання добробуту учасників та працівників Товариства.

Предметом діяльності Товариства є здійснення торговельної, виробничої, будівельної, інжинірингової, фінансової, інноваційної, транспортної, інвестиційної, консультаційної, посередницької, та іншої діяльності, а також надання послуг у сферах, що не суперечать чинному законодавству України.

ТОВ «Експансія» - юридична особа, Товариство, що входить до складу сітки роздрібних підприємств добре відомої торгової марки Фоззі.

FOZZY – гіпермаркет оптово-роздрібного формату.

Мережа, яка складається з 9 гіпермаркетів, вдало поєднує характеристики оптової бази і роздрібного магазину.

Асортимент продукції нараховує до 51 000 товарів провідних національних і локальних виробників, а також товарів під власними торговими марками (серед них BTM EXTRA, представлена тільки в мережі гіпермаркетів Fozzy і створена спеціально для оптових покупців). Частка продуктових товарів становить до 70%. Середня торговельна площа гіпермаркету – 6 332 кв. м.

Мережа Fozzy посіла 3-тє місце в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача» – 2017 у номінації «Мережа гіпермаркетів України».

На рис. 2.1 подано основні цінності компанії.



**Рис. 2.1. Цінності компанії Фозі**

Мережа Fozzy входить до структури компанії Fozzy Group.

Торговельна сфера для економіки будь-якої країни має важливе значення. Історія розвитку ринкових економік демонструє, що торгівля як атрибут будьякого суспільства існує в усіх економічних формаціях і відображає рівень розвитку товарногрошових відносин, носієм яких вона є [44, с. 6]. Саме торгівля є серцевиною сфери обігу та однією з ключових галузей всієї економіки держави та її регіонів, що продовжує сьогодні динамічний розвиток через розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, які забезпечують зберігання, транспортування й реалізацію товарної продукції, предметів споживання [45, с. 286].

Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках. Саме це привертає до нього значну кількість споживачів і є чинником зростання прибутку за рахунок оборотності [46].

Дослідження показали, що протягом 2008-2018 рр. вітчизняний ринок роздрібною торгівлі став більш концентрованим, у результаті чого поступово зросла частка операторів найбільших роздрібних мереж. Сьогодні організована торгівля (у т.ч. мережева торгівля) займає близько 55-60% ринку роздрібною торгівлі України, ринки, відповідно, 40-45%.

У наукових працях торговельна мережа трактується як сукупність торговельних об'єктів, що функціонують за єдиними принципами управління та керуються з єдиного центру, об'єднані однотипною назвою (вивіскою), асортиментною і ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування та реалізують принаймні одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом [44, с. 17]. Їх важлива роль у соціально-економічному розвитку України забезпечується завдяки таким перевагам: здатність ефективно функціонувати в умовах світової тенденції глобалізації та в умовах жорсткого конкурентного середовища; економія ресурсів на масштабах діяльності та їх концентрації; володіння кваліфікованими кадрами; залучення капіталу для організаційного розвитку на більш вигідних умовах; централізоване виконання низки управлінських функцій, зокрема організація товаропостачання магазинів на логістичних засадах із використанням результатів маркетингових досліджень ринку; вільний вибір товаропостачальників, які виробляють більш конкурентоспроможні товари та володіють при цьому більш вигідною товарною пропозицією, гарантованою якістю товарів і можливістю їх

реалізувати за нижчими цінами у порівнянні з немережевими торговельними об'єктами тощо [47, с. 15].

Відзначаючи роль торговельних мереж в Україні, Н. Голошубова зазначає, що “в роздрібній торгівлі функціонують торговельні мережі по типу структур з відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, розвиненою системою менеджменту та сформованою корпоративною культурою, завдяки чому їх магазини мають можливість використовувати вищу якість обслуговування покупців” [47, с. 15].

Найбільшу територію покриття займають магазини компанії Fozzy Group, що розташовані у 23 областях України [48]. У табл. 2.1 представлені найбільш поширені національні торговельні мережі роздрібної торгівлі.

**Таблиця 2.1 - Національні мережі роздрібної торгівлі в Україні**

№ з/п	Керуюча компанія	Центр. офіс, місто	Торговельні мережі	Економіко-географічні райони покриття	Кількість областей покриття
1	ТОВ “Фоззі-Фуд”	Київ	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет	5	23
2	ТОВ “Рітейл Тренд”	Київ	Фуршет	5	20
3	ТОВ “Квіза Трейд”	Київ	Велика кишеня, Просто-маркет	5	19
4	ТОВ “ЕКО”	Київ	ЕКО-маркет	5	16
5	ТОВ “Metro Cash & Carry Україна”	Київ	Metro	5	15
6	Volwest Group	Луцьк	Наш край	5	14
7	ПрАТ “Свротек”	Київ	Соки, Квартал, Арсен, Фреш-маркет	5	11
8	ТОВ “АТБ-маркет”	Дніпро	АТБ	4	14
9	ТОВ “СПАР Україна”	Київ	SPAR	4	9
10	ТОВ ПП “Білла-Україна”	Київ	Billa	4	9

Сьогодні Fozzy Group займає другу сходинку серед найбільш прибуткових компаній мережевої торгівлі завдяки розвитку декількох брендів: гіпермаркетів Fozzy Cash&Carry, супермаркетів Сільпо та «магазинів біля дому» Фора. Група відкрила за 2018 рік 59 магазинів, однак загальна кількість торгових точок ритейлера збільшилася лише на 8 – до 530

об'єктів, що пов'язано з появою в портфелі компанії нового бренда – мережі дискаунтерів Thrash, яка розвивається в тому числі на площах, що раніше використовувалися під магазини Сільпо [48].

Про тенденції розвитку торговельних мереж свідчать дані Державної служби статистики України, першочергово – щодо динаміки основних діючих об'єктів роздрібною торговельною мережі, таких як супермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 400 до 2499 м<sup>2</sup>) та гіпермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 2500 м<sup>2</sup> і більше). Аналіз показав, що на тлі скорочення загальної кількості магазинів в Україні кількість супермаркетів та гіпермаркетів поступово зростає, а їх частка у загальній кількості торговельних підприємств у 2018 році зростає майже у 2,5 рази у порівнянні із 2009 роком (з 1,73% до 4,22%) [49]. За статистичними даними України, оборот роздрібною торгівлі України протягом 2018 року становив 829834,7 млн. грн. (при цьому приріст порівняно з минулим роком складав 94813,7 млн грн або 25,6%) [49].

Важливою ключовою особливістю моделі роздрібною торгівлі є її формат. У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки в галузі торгівлі відбуваються структурні зміни, пов'язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи, які надають покупцям широкий спектр супутніх послуг.

Мережевий ритейл сьогодні – галузь, що динамічно розвивається, яку підштовхує примхливий купівельний попит, оскільки кожне нове покоління клієнтів стає більш вимогливим за попереднє.

Ураховуючи результати проведеного аналізу ринку ритейлу, що визначає стан та умови комерційного середовища для мережевих закладів, далі проведено аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства – ТОВ «Експансія», що є юридичною особою Рівненської філії гіпермаркету Фоззі.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія»

В організаційній та управлінській роботі підприємств фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Фінансовий аналіз – це метод оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

Для проведення даного аналізу можна скористатися аналітичним підходом, який дозволяє прослідкувати динаміку як абсолютних, так і відносних показників фінансово-економічної діяльності підприємства із залученням наступних документів підприємства: звіт про фінансові результати за 2016-2019 роки (форма №2); баланс за 2016-2019 роки (форма №1) (*Додаток Б*).

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки проведено у розрізі аналізу: динаміка структури операційних витрат, фінансові результати діяльності, показники рентабельності роботи, динаміка структури майна (активів), оборотності оборотних активів, фінансової стійкості та ліквідності підприємства ( табл. 2.2–2.9).



Таблиця 2.2 – Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки

№ з/п	Статті витрат	Позначення	Роки								Відхилення						
			2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	С	39011,8	56,1	44657,3	56,7	59879,5	60,59	74247,4	58,5	35235,6	0,6	28490,1	0,9	14367,9	-2,59	
2	Адміністративні витрати	Вадм	1764,9	2,5	1811,5	2,3	4050,9	4,1	5841,6	4,6	4076,7	1,6	4030,1	2,3	1790,7	0,5	
3	Витрати на збут	Взб	723,1	1,0	708,8	0,9	785,6	0,8	804,9	0,6	81,8	-0,1	96,1	-0,3	19,3	-0,2	
4	Інші операційні витрати	В <sub>оп ін</sub>	28099,4	40,4	31583	40,1	34086,8	34,5	46098	36,3	17998,6	-4,1	14515	-3,8	12011,2	1,8	
5	Інші витрати	Ві	-	-	-	-	9,5	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	
Разом витрати			ОВ	69599,2	100	78760,6	100	98802,3	100	126992	100	57392,8	-	48231,4	-	28189,7	-

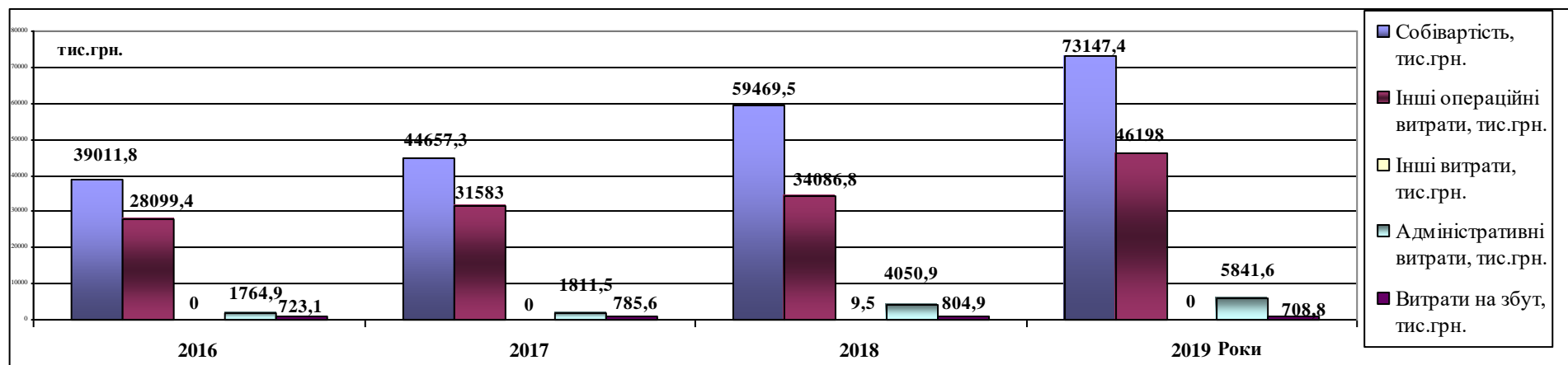
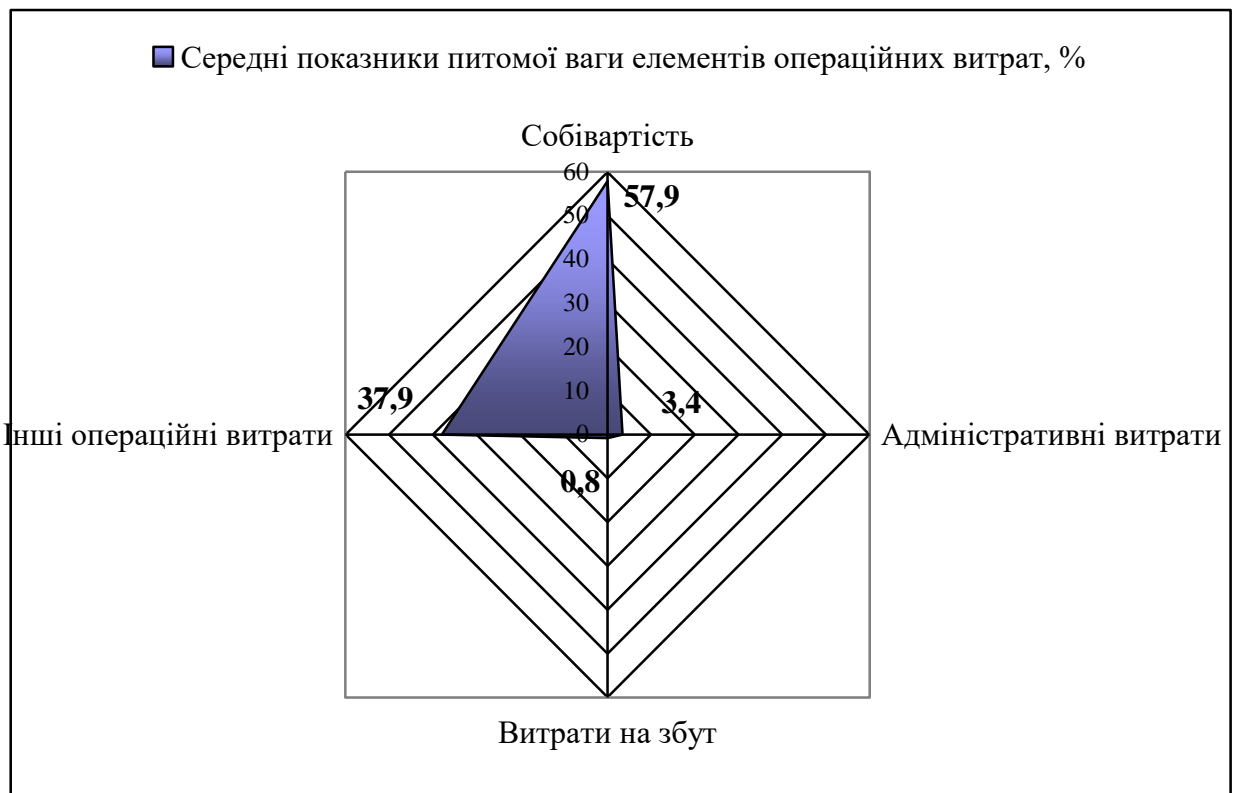


Рис. 2.1. Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки

Аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки (табл. 2.2) показав, що витрати підприємства впродовж аналізованого періоду збільшилися більш як на 57392 тис.грн., що відбулось за рахунок збільшення усіх складових операційних витрат. Так, собівартість продукції, що реалізувалася підприємством у 2019 році порівняно з базовим 2016 роком збільшилась на 35235,6 тис.грн., адміністративні витрати – на 4076,7 тис.грн., витрати на збут – на 81,8 тис.грн., а інші операційні витрати – на 17988,6 тис.грн.

Варто зауважити, що питому вагу у структурі операційних витрат складає собівартість продукції, яка в середньому склала 57,9% (рис. 2.2).

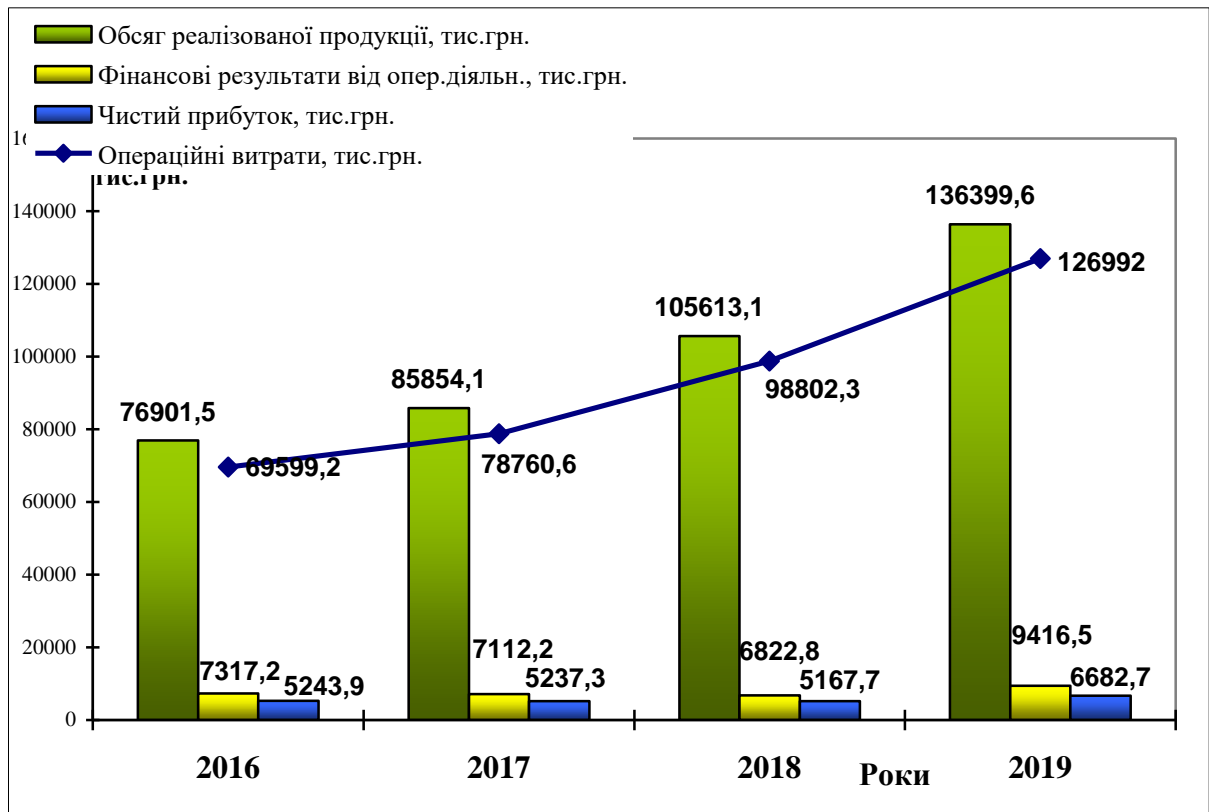


**Рис. 2.2 – Середні показники питомої ваги елементів операційних витрат ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

Наступним проаналізовано показники фінансових результатів та фінансового стану підприємства на основі даних, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	9
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	О	76901,5	85 854,1	105 613,1	136 399,6	59498,1	50545,5	30786,5
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	Д <sub>оп. ін.</sub>	14,9	18,7	12,0	8,9	-6,0	-9,8	-3,1
3.	Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	69599,2	78760,6	98802,3	126992	57392,8	48231,4	28189,7
4.	Результат від операційної діяльності, тис. грн.	П <sub>оп</sub> = О + Д <sub>оп. ін.</sub> - ОВ	7317,2	7112,2	6822,8	9416,5	2099,3	2304,3	2593,7
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	Д <sub>фін</sub>	401,7	369,6	569,8	130,2	-271,5	-239,4	-439,6
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	В <sub>фін</sub>	-	-	10,2	-	-	-	-10,2
7.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	П = П <sub>оп</sub> + Д <sub>фін</sub> - В <sub>фін</sub>	7718,9	7481,8	7382,4	9546,7	1827,8	2064,9	2164,3
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	Под	2475,0	2244,5	2214,7	2864,0	389,0	619,5	649,3
9.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	П <sub>ч</sub> = П - Под	5243,9	5237,3	5167,7	6682,7	1438,8	1445,4	1515



**Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

Результати аналізу динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки показали, що обсяг реалізованої продукції гіпермаркету Фоззі за аналізовані роки збільшився на 59498,1 тис.грн. і склав 136399,5 тис.грн. за 2019 рік. Ріст показника валової реалізації продукції пояснюється збільшення кількісного виторгу продукції, так її подорожчанням.

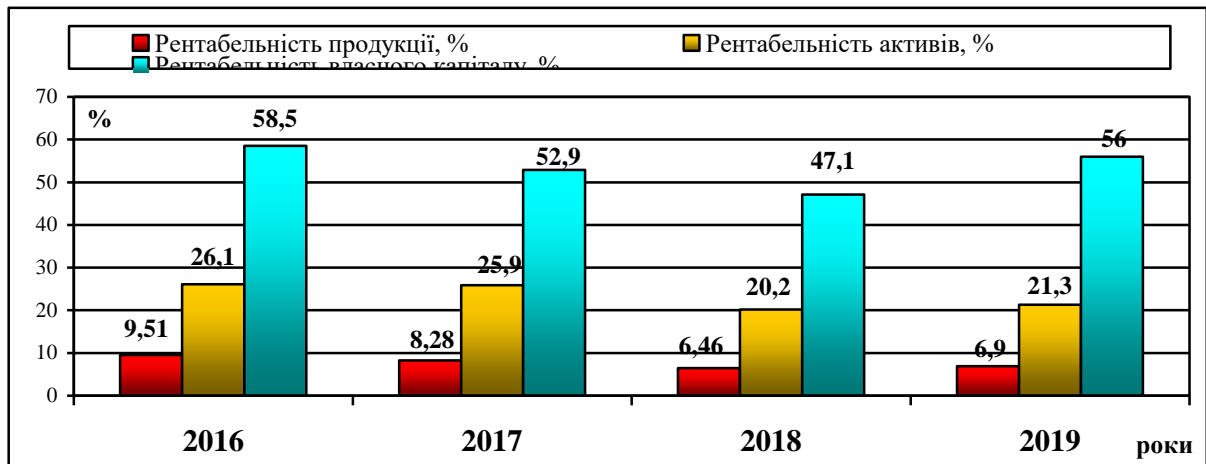
Як зазначалося вище, операційні витрати підприємства також зросли, а інші операційні доходи за даними роками дещо скоротилися, зменшення показника склало - 6,0 тис.грн.

Прозитивною є тенденція росту чистого фінансового результату, який у 2019 році склав 6682,7 тис.грн., що більше від 5243,9 тис.грн. (2016 року) на 1438,8 тис.грн.

Аналіз ефективності діяльності підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	8	8
1.	Рівень рентабельності (+) або збитковості (-),%	$P_{об} = \Pi_{оп}/OB \cdot 100$	10,5	9,03	6,90	7,41	-3,09	-1,62	0,51
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції, %	$P_{п} = \Pi_{оп}/O \cdot 100$	9,51	8,28	6,46	6,90	-2,61	-1,38	0,44
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:		20032,1	20141,7	20303,6	25565,4	5533,3	5423,7	5261,8
	- на початок року	$A_{пoch}$							
	- на кінець року	$A_{кін}$	20141,7	20303,6	25565,4	31404,4	11262,7	11100,8	5839,0
	- середньорічна	$A = (A_{пoch} + A_{кін}) / 2$	20086,9	20222,6	22934,5	28484,9	8398,0	8262,3	5550,4
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:		8908,4	9004,7	10802,4	11155,8	2247,4	2151,1	353,4
	- на початок року	$BK_{пoch}$							
	- на кінець року	$BK_{кін}$	9004,7	10802,4	11155,8	12714,9	3710,2	1912,5	1559,1
	- середньорічна	$BK = (BK_{пoch} + BK_{кін}) / 2$	8956,6	9903,6	10979,1	11935,4	2978,8	2031,8	956,3
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	$P_a = \Pi_{ч}/A \cdot 100$	26,1	25,9	20,2	21,3	-4,8	-4,6	1,1
6.	Рентабельність (+) або збитковість (-) власного капіталу, %	$P_{BK} = \Pi_{ч}/BK \cdot 100$	58,5	52,9	47,1	56,0	-2,5	3,1	8,9



**Рис. 2.4. Динаміка рентабельності роботи ТОВ «Експансія»**

Аналіз динаміки результатів діяльності ТОВ «Експансія» за останніх чотири роки показав наступне:

1. Рентабельність продукції та її збуту впродовж 2016-2019 років мала негативну тенденцію спаду. Так, рентабельність продукції у 2016 році складала 10,5%, а вже у 2019 році – 7,41%, що менше на 3,09%; рентабельність продажів у 2016 році становила 9,51%, а у 2019 році – 6,9%, що менше на 2,61% відповідно. Серед негативної динаміки сталого зменшення рентабельності роботи даної організації слід відзначити позитивний момент – деяке покращення аналізованих показників 2019 року у порівнянні з попереднім 2018 роком.

2. Середньорічна вартість активів (майна) підприємства у 2019 році порівняно з 2016 роком дещо зросла, різниця склала 5533,3 тис. грн., що відбулось внаслідок збільшення оборотних активів (росту запасів і деякої дебіторської заборгованості). Середньорічна вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу зросла на 2978,8 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2016 роком.

Динаміка рентабельності майна та капіталу має типову динаміку незначного спаду, однак значення аналізованих показників доволі високе.

Наступним визначимо динаміку фінансово-майнового стану ТОВ «Експансія» за останні чотири роки (табл. 2.5).





**Рис. 2.5. Структура майна (активів) ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках**

Аналіз динаміки та структури майна Товариства за 2016-2019 роки показав, що у 2019 році майно становило 31404,4 тис. грн., що більше від 2016 року – на 11701,6 тис. грн. Приріст активів ТОВ «Експансія» відбувся за рахунок приросту як оборотних (11201,3 тис.грн.), так і необоротних активів Товариства (500,3 тис.грн.).

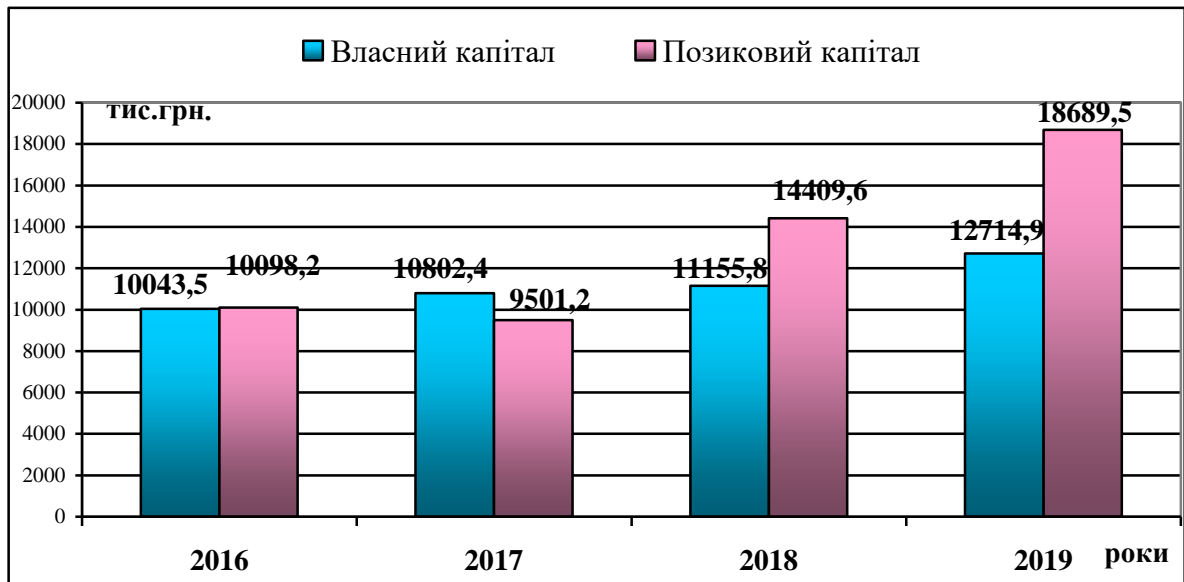
Структура майна Товариства у 2019 році складала наступне співвідношення його елементів: необоротні активи становили (3297,5 тис. грн.) – 10,5% всього майна гіпермаркету, а оборотні активи (28106,9 тис. грн.) – 89,5%, що пояснює спеціалізацію даної організації.

Запаси у 2019 році збільшилися порівняно з 2016 роком на 8865,9 тис. грн., а з 2018 роком – на 4432,1 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2019 році склала 8909,9 тис.грн., тобто 31,7% усіх оборотних активів підприємства, приріст показника відносно 2016 року склав – 4881,0 тис. грн. Інші складові елементи оборотних активів мали тенденцію спаду.

Наступним проведено аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки (табл. 2.6).

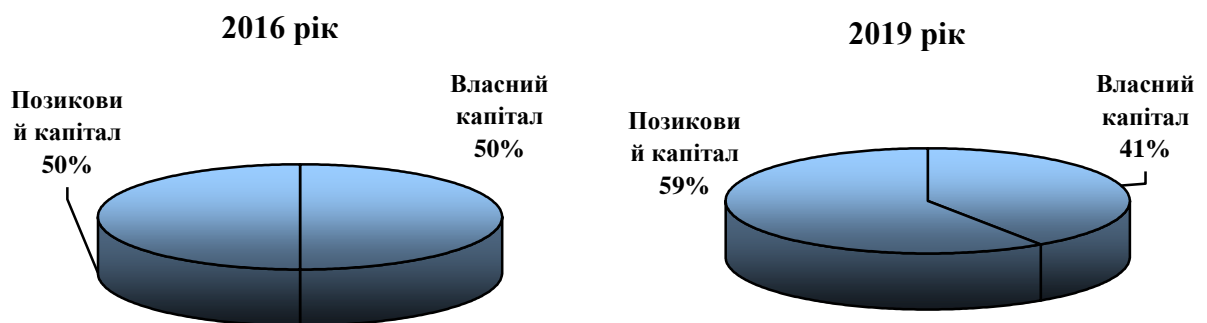






**Рис. 2.6.** Динаміка капіталу ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках

За результатами аналізу динаміки капіталу ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки видно, що у 2019 році він становив 31404,5 тис.грн., який у порівнянні з 2016 роком збільшився на 11262,7 тис. грн.. Структура капіталу Товариства звітного року складала частку власного капіталу - 40,5% (12714,9 тис.грн.) та 59,5% - позикового (18689,5 тис.грн.). Негативною є тенденція збільшення маси позики, яка впродовж аналізованих років збільшилися на 8591,3 тис.грн., тоді як власні засоби зросли лише на 2671,4 тис.грн.

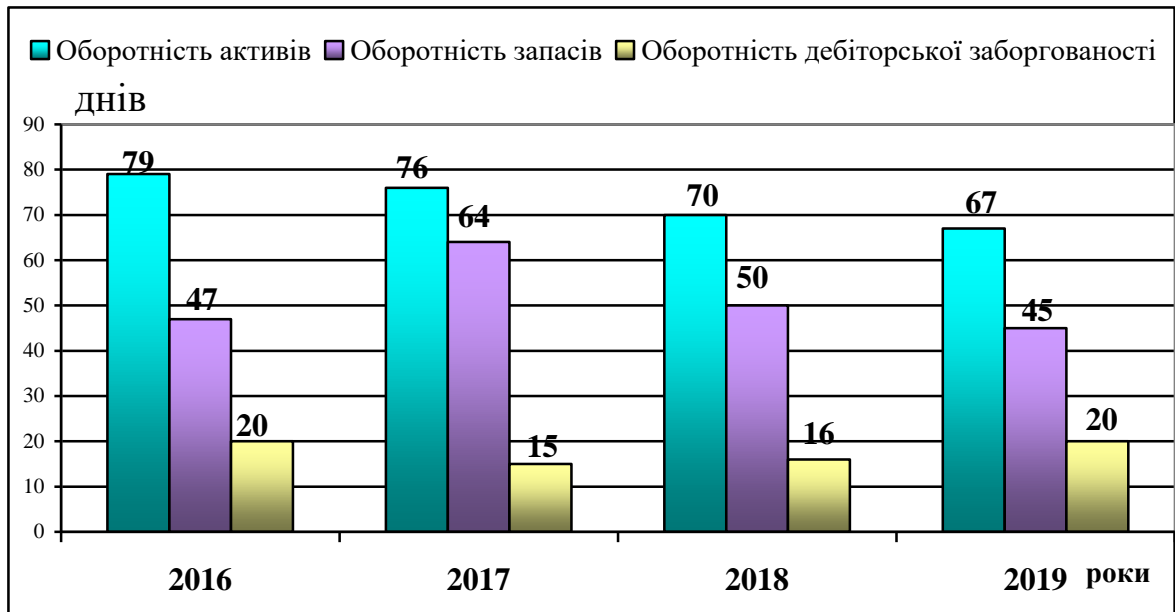


**Рис. 2.7.** Структура капіталу ТОВ «Експансія» у 2016 та 2019 роках

Динаміка оборотності оборотних засобів підприємства проаналізована у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	О	76901,5	85 854,1	105 613,1	136 399,6	50545,5	50545,5	30786,5
2.	Оборотні активи, тис. грн.:	ОА <sub>поч</sub>	16792,5	16905,6	18232,7	22804,3	6011,8	5898,7	4571,6
	- на початок року	ОА <sub>кін</sub>	16905,6	18232,7	22804,3	28106,9	11201,3	9874,2	5302,6
	- середні	$OA = (OA_{поч} + OA_{кін}) / 2$	16849,0	18108,1	20518,5	25455,6	8606,6	7347,5	4937,1
3.	Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	69599,2	78760,6	98802,3	126992	57392,8	48231,4	28189,7
4.	Запаси, тис. грн.:	З <sub>поч</sub>	9 138,0	9 066,3	10666,1	13500,1	4362,1	4433,8	2834,0
	- на початок року	З <sub>кін</sub>	9 066,3	10666,1	13500,1	17932,2	8865,9	7266,1	4432,1
	- середні	$З = (З_{поч} + З_{кін}) / 2$	9 102,1	9866,2	12083,1	15716,1	6614,0	5849,9	6366,0
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	ДЗ <sub>поч</sub>	4371,5	4028,9	3117,8	6430,8	2059,3	2401,9	3313,0
	- на початок року	ДЗ <sub>кін</sub>	4028,9	3117,8	6430,8	8909,9	4881,0	5792,1	2479,1
	- середні	$ДЗ = (ДЗ_{поч} + ДЗ_{кін}) / 2$	4200,2	3573,4	4774,3	7670,4	3470,2	4097,0	2896,1
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{об} = O / OA$	4,56	4,74	5,15	5,36	0,79	0,62	0,21
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$T = 360 / K_{об}$	79	76	70	67	-12	-9	-3
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{обз} = OВ / З$	7,65	5,66	7,24	8,08	0,43	2,42	0,84
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	$Tз = 360 / K_{обз}$	47	64	50	45	-2	-19	-5
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{обд} = O / ДЗ$	18,3	24,03	22,12	17,8	-0,5	-6,23	-4,32
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$T_{д} = 360 / K_{обд}$	20	15	16	20	-	5	4



**Рис. 2.8. Динаміка оборотності оборотних активів ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках**

Результати таблично-графічних матеріалів (табл. 2.7 та рис. 2.8) доводять, що впродовж аналізованого періоду ділова активність ТОВ «Експансія» зростає.

Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів впродовж аналізованого періоду дещо зріс, оскільки у 2016 році він становив 4,56 у.п., а у 2019 році – 5,36 у.п., що більше на 0,79 у.п., відповідно, тривалість одного обороту оборотних активів скоротилася на 12 днів, що є ефективною тенденцією.

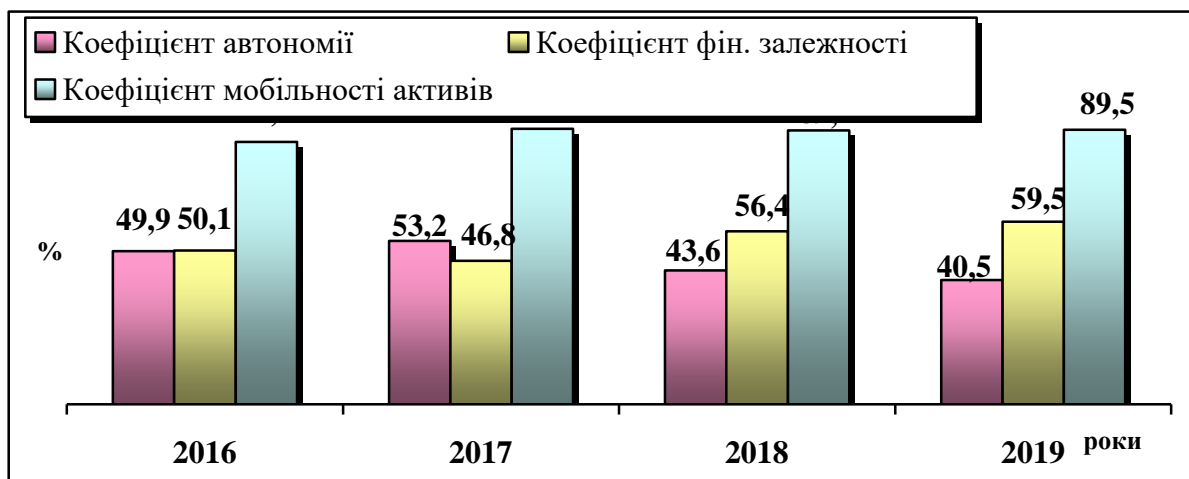
Типова зміна відбулася з коефіцієнтом оборотності запасів, який збільшився на 0,43 у.п. у 2019 році, а його оборотність відповідно зменшилася на 2 дні. Очевидно, що використання майна підприємством стало більш мобільним.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості також зріс на 0,5 ум.п.. Однак тривалість одного обороту дебіторської заборгованості була незмінною у 2016 та у 2019 роках.

Наступним досліджено фінансову стійкість підприємства за 2016-2019 роки (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Експансія» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	$K_{авт.} = BK / A \cdot 100$	49,9	53,2	43,6	40,5	-9,4	-12,7	-3,1
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{ф.з.} = 100 - K_{авт.}$	50,1	46,8	56,4	59,5	9,4	12,7	3,1
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{моб.а.} = OA / A \cdot 100$	85,5	89,8	89,2	89,5	3,7	-0,3	0,3
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{фін.ст.} = (BK + Довг Зоб) / A \cdot 100$	49,9	53,2	43,6	40,5	-9,4	-12,7	-3,1



**Рис. 2.9. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

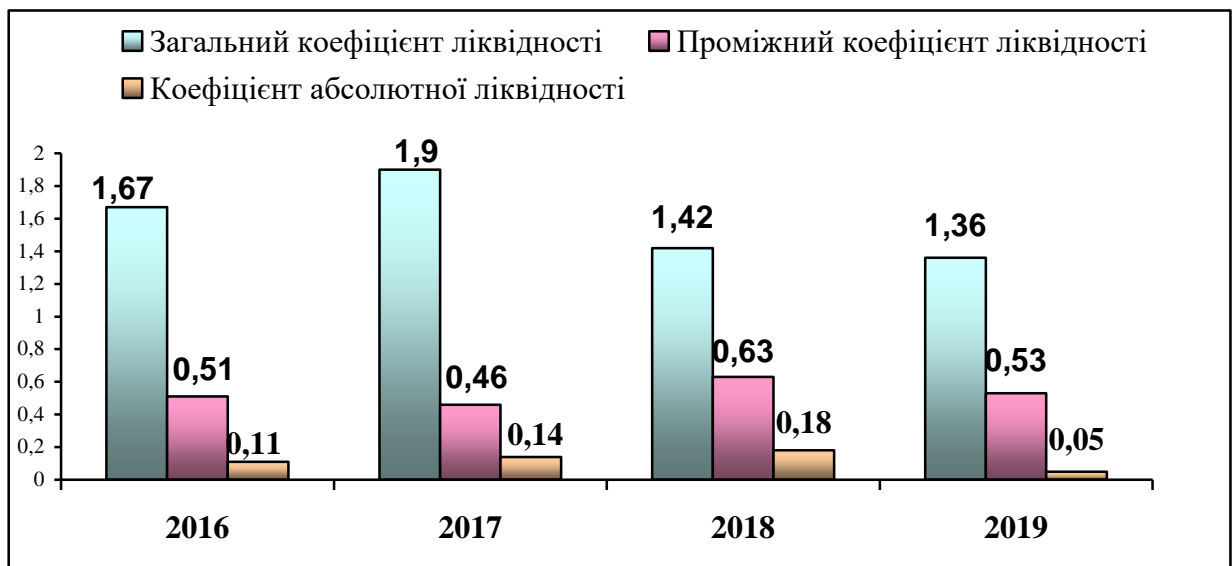
За даними аналізу, впродовж аналізованого періоду, коефіцієнт автономії зменшився на 9,4%, відповідно, фінансова залежність Товариства від зовнішніх кредиторів зросла на 9,4%. Відповідно, коефіцієнт фінансової стійкості також має тенденцію спаду впродовж аналізованих років. Фінансова залежність ТОВ «Експансія» зросла.

Коефіцієнт мобільності активів у 2019 році склав 89,5%, що більше на 3,7% у порівнянні з базовим 2016 роком, що є позитивним моментом.

Наступним проведено аналіз ліквідності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки, що відображено у табл. 2.9.

**Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Бажане значення	Станом на кінець року				Відхилення		
				2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.заг} = OA / ПЗ$	$\geq 2$	1,67	1,90	1,42	1,36	-0,31	-0,54	-0,06
1.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.пром} = (ГК + ПФІ + ДЗ) / ПЗ$	$\geq 0,7$	0,51	0,46	0,63	0,53	0,2	0,07	-0,10
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.л.} = (ГК + ПФІ) / ПЗ$	$\geq 0,2$	0,11	0,14	0,18	0,05	-0,06	-0,09	-0,13



**Рис. 2.10. Динаміка ліквідності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

Впродовж аналізованого періоду загальний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності у порівнянні з 2016 роком зменшилися на 0,31 ум.п. та 0,06 ум.п. і у звітному 2019 році склали 1,36 та 0,05 ум.п. відповідно. Проміжний коефіцієнт ліквідності навпаки, збільшився на 0,2 ум.п. Слід зауважити, що значення аналізованих коефіцієнтів менші нормативного впродовж всього періоду дослідження.

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія» Рівненської філії гіпермаркету Фоззі за 2016-2019 роки дозволяють зробити наступні висновки та обґрунтування.

1. За 2016-2019 роки товариство суттєво збільшило обсяги торгівлі, оскільки реалізація продукції у 2019 році порівняно з 2016 роком збільшилася на 59498,1 тис.грн. внаслідок збільшення як кількості, так і вартості продукції. Збільшився також і розмір чистого фінансового результату Товариства, який у 2019 році склав 6682,7 тис.грн., що більше від 5243,9 тис.грн. (2016 року) на 1438,8 тис.грн.

2. Внаслідок суттєвого приросту операційних витрат, ефективність торгівельної діяльності Товариства зменшилася. Так, рентабельність продукції у 2016 році складала 10,5%, а вже у 2019 році – 7,41%, що менше на 3,09%; рентабельність продажів у 2016 році становила 9,51%, а у 2019 році – 6,9%, що менше на 2,61% відповідно.

3. Майно ТОВ «Експансія» у 2019 році складало 31404,4 тис. грн., що більше від 2016 року – на 11701,6 тис. грн., його приріст відбувся через збільшення як оборотних (11201,3 тис.грн.), так і необоротних активів Товариства (500,3 тис.грн.).

4. Капітал ТОВ «Експансія» у 2019 році становив 31404,5 тис.грн., який становили: власний - 40,5% (12714,9 тис.грн.) та 59,5% - позиковий (18689,5 тис.грн.). Негативною є тенденція збільшення маси позики, яка впродовж аналізованих років збільшилися на 8591,3 тис.грн., тоді як власні засоби зросли лише на 2671,4 тис.грн.

5. Ділова активність ТОВ «Експансія» зросла, оскільки оборотність обороту оборотних активів скоротилася на 12 днів; запасів – на 2 дні та дебіторської заборгованості – була незмінною.

6. Фінансова стійкість Товариства дещо погіршилася через приріст маси зовнішніх позик, однак, мобільність активів зростає.

7. Значення аналізованих коефіцієнтів ліквідності менші нормативного впродовж всього періоду дослідження.

Вище приведені підсумки аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки дозволяють стверджувати, що досліджуваний суб'єкт є достатньо масштабним за результатами фінансових показників як для ринку даного регіону. Торгівля гіпермаркету збільшилася внаслідок росту вартісно-кількісних параметрів торговельних операцій. ТОВ «Експансія» є рентабельним, поряд з цим, ріст операційних витрат та складні умови нинішнього ринкового середовища негативно позначилися на скороченні ефективності його торговельної діяльності, зменшенні фінансової стійкості та ліквідності.

### **2.3 Управління персоналом ТОВ «Експансія», оцінка його ефективності**

Кадровий голод та висока плинність персоналу є найбільш проблемними питаннями українського ритейлу в останні роки. Поряд з цим, кадрова політика мережі гіпермаркетів Фоззі, у т.ч. Рівненська філія – ТОВ «Експансія» практично справляється й знаходить ефективні шляхи для вирішення цих проблем.

Сьогодні в основі політики кадрового менеджменту головної компанії, а отже і досліджуваного об'єкту закладені принципи та аспекти управління персоналом, що зосереджені на HR-стратегії та включає чотири ключові напрямки.

**1. Be Best! (Будь кращим)** - наявність лояльного та кваліфікованого персоналу. Основна мета цього напрямку – кваліфіковані та навчені співробітники з потрібними знаннями, вміннями та навичками у своїй галузі.

Оскільки ТОВ «Експансія» як і кожна типова компанія має свої особливості, системи, правила і стандарти, вимагає, щоб кожен працівник розумів: куди і як рухається організація, що потрібно робити, які системи та стандарти потрібно знати.



У ТОВ «Експансія» є розроблений план навчання для кожної посади на період адаптації нового працівника, так зване “пакетне навчання”, а також щороку затверджується план навчання, спрямований на розвиток і вдосконалення професійних знань.

Так, наприклад, *навчання і розвиток персоналу у 2019 році:*

1) Ознайомчі лекції та тренінги – проведені Департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів та магазинів мережі Фозі, менеджерів, фахівців з персоналу:

- проведено 6 заходів;
- всього 7 тем, враховуючи: «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм-менеджмент», ін.;

- 24 співробітника отримали нові знання;

2) Міні-тренінги – проведені керівниками та їх заступниками:

- всього 4 теми: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво»;

- 36 співробітників отримали нові знання.

Ключове завдання кадрового менеджменту Товариства – формування цільного управлінського колективу, здатного вирішувати складні й різноманітні завдання. Основними напрямками вдосконалення якісного складу управлінців і фахівців, а також формування цілісного управлінського колективу гіпермаркету Фоззі є: організація професійної орієнтації й професійного добору управлінських кадрів, оцінка їхніх здатностей і результатів роботи, організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління в складі резерву для висування.

Для ефективного аналізу якісного складу кадрів управлінців і фахівців організована періодична (раз на три роки) оцінка працівників ТОВ «Експансія» у формі атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до атестаційної комісії.

Діюча система атестації персоналу ТОВ «Експансія» не є досконалою в вирішенні проблеми мотивації активності працівників і розстановки їх по «своїх» місцях в організації згідно соціальному статусу виходячи з дійсних досягнень в трудовій діяльності і того потенціалу робочої сили, який в них закладений.

**2. Be Successful! (Будь успішним)** – сфокусований на розвиток кадрового резерву, талантів і розвиток кар'єри як основного кадрового мотиватора.

Отримання нових знань, навичок, нового досвіду, в тому числі й міжнародного, підвищує капіталізацію співробітника, а отже, його вартість на ринку праці.

У ТОВ «Експансія» резерв управлінців формують по таких принципах:

1) підбір кандидатів до складу резерву, здійснюється по їх ділових і особистісних якостях;

2) дотримання вікового й освітнього цензів кандидатів на висування. З огляду на те, що підготовка професійного управлінця на базі вищої школи займає від п'яти до восьми років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років;

3) гласність в організації роботи з резервом для висування.

**3. Be Happy! (Будь щасливий)** – включає різні мотиваційні програми та заходи. В їх основу закладена двофакторна теорія мотивації **Фредерика Герцберга**, “на задоволеність співробітника і підвищення його продуктивності впливають дві групи факторів: *гігієнічні* (умови праці, графіки, безпека, оплата праці, рівень контролю керівника, відносини в колективі та з керівником, соціальний пакет, тощо) і *мотивуючі* (успіх, визнання, професійний розвиток, цікава робота, ступінь відповідальності, тощо)”.

Працюючи над програмами матеріального заохочення, ТОВ «Експансія» приділяє увагу розробці чітких KPI's та їх взаємозв'язку для кожної посади.

*Заохочення (мотивація) працівників:*

1. Кращий працівник магазину – на першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото кращих працівників розміщується на дошці пошани.

2. Лідери – змагання серед магазинів Мереж. Для переможця необхідні найкращі показники в роботі магазину.

3. Дитячі екскурсії в магазини – діти співробітників мають змогу відвідувати наші магазини, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь в майстер-класах з ліплення пірижків та оформлення печива з своїм унікальним дизайном; також дізнаються про те, як зважується товар, робляться цінники та про цікаві факти щодо продукції магазину.

4. Екскурсії на підприємства постачальників – співробітники компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників з метою підвищення якості обслуговування Гостей, ознайомлення з головними принципами виробництва товару, який продається в магазинах мережі.

5. Битва професіоналів – підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів (продавців, касирів, кондитерів, пекарів, кухарів, офіціантів, барменів та ін.) з метою виявлення і заохочення кращих, підвищення стандартів та кваліфікації співробітників магазинів. Захід проходить у 4 тури з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів.

6. Welcome Pack – набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів.

*Пільги для співробітників:*

1) оздоровлення дітей – з нагоди святкування Міжнародного дня захисту дітей компанія Фозі організувала оздоровлення дітей співробітників у дитячому таборі «Артек-Карпати-Буковель» (оздоровлено 20 дітей);

2) спортзал та мовні курси – компанія надає можливість співробітникам придбати за спеціальними умовами абонементи до спортзалу, а також вивчити іноземні мови на курсах.

**4. Be Positive! (Будь лояльним до компанії!)** –фокусування на корпоративній культурі, створені та підтримці позитивного клімату в компанії. Корпоративна культура – один з найважливіших напрямків HR-стратегії. Одним з основних факторів, який впливає на неї, є залученість працівників в діяльність компанії, їх небайдужість і бажання зробити краще, ніж робилося досі. Завдання Товариства як HR полягає в тому, щоб сформуванати у працівників єдині цінності, єдине розуміння принципів, бажання і залученість в процес.

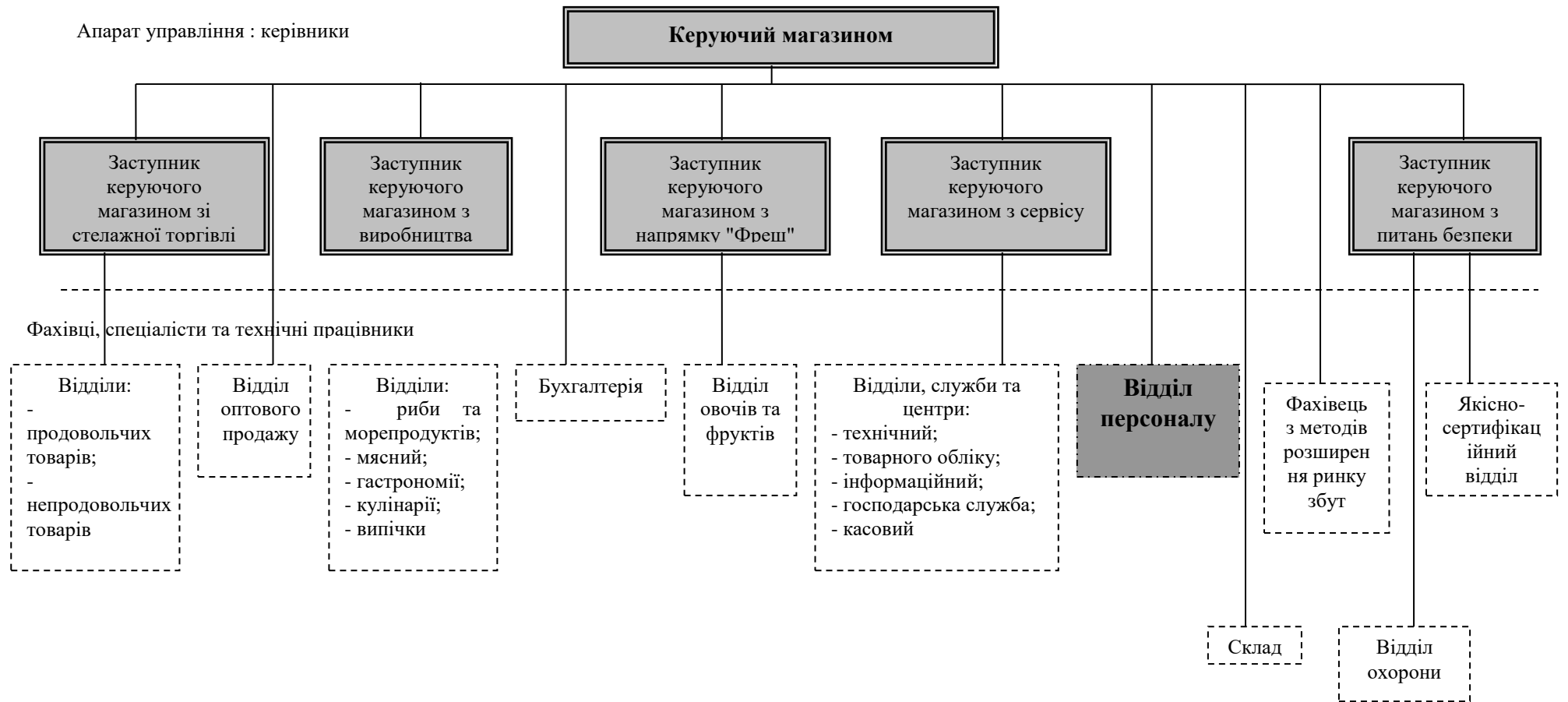
#### ***Політика відбору кадрів.***

Відповідно до організаційної структури ТОВ «Експансія» у штаті є відділ персоналу, принципи роботи якого, координуються кадровою службою центрального офісу м. Київ.

Організація зовнішнього залучення кадрових ресурсів Товариства здійснюється відділом персоналу, який систематично, відповідно до потреб організації, надає центрам зайнятості населення повідомлення про наявність вільних робочих місць і вакантних посад. Основою ефективного і якісного забезпечення ТОВ «Експансія» кадрами необхідних професій і кваліфікації є профорієнтаційна робота серед учбових закладів різних рівнів акредитацій, які в сучасних умовах відтворення робочої сили є важливим джерелом поповнення трудових ресурсів.

Сьогодні штат ТОВ «Експансія» Рівненської філії гіпермаркету Фоззі складає 284 особи. Структура товариства складається з 20 відділів, кожен з яких очолюється безпосереднім керівником. Середній розподіл працівників по відділам складає близько 14 осіб.

Організаційна структура управління ТОВ «Експансія» - лінійно-функціональна, що чітко демонструє вертикаль підпорядкування та рівні управління (рис. 2.11).

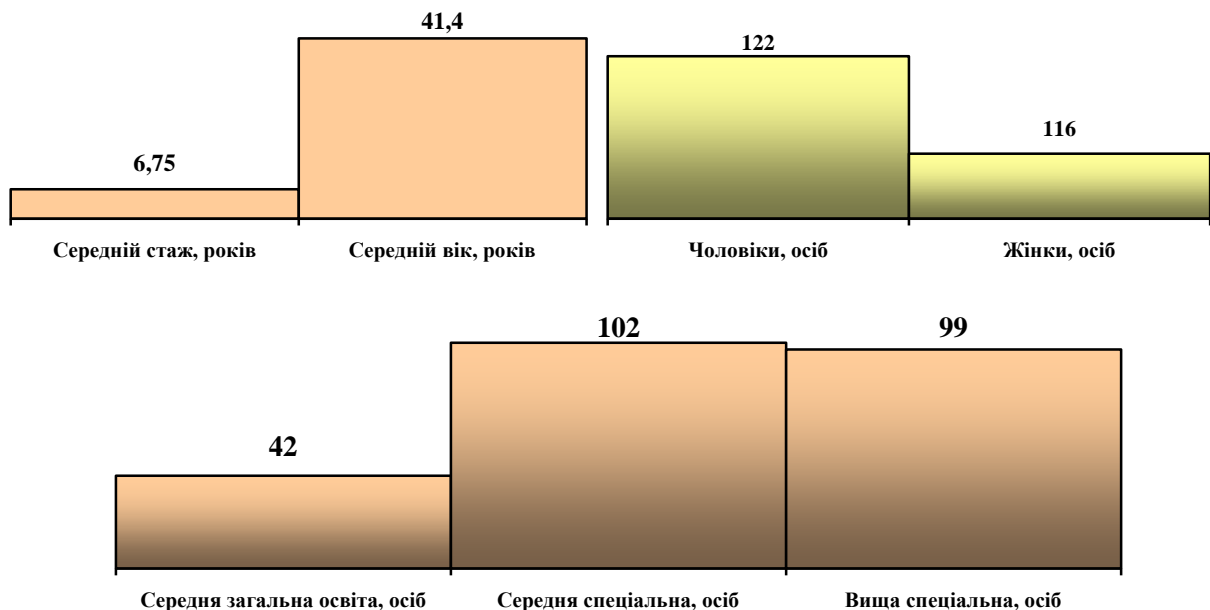


**Рис. 2.11. Організаційна структура управління ТОВ «Експансія»**

Досліджуючи питання кадрового менеджменту, актуальною є оцінка кадрового та функціонального забезпечення Товариства. Відповідно, далі здійснено оцінку якісно-кількісного забезпечення ТОВ «Експансія» у 2019 році (табл. 2.10).

**Таблиця 2.10 – Оцінка якості кадрового забезпечення управлінського складу ТОВ «Експансія» у 2019 році**

№ з/п	Посада	Кількість, осіб	Середній стаж у торгівлі, років	Середній вік, років	Стать		Освіта		
					чоловіча	жіноча	середня загальна	середня спеціалізована	вища
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1	Керівники	46	7,4	43,1	27	14	3	19	24
2	Фахівці та спеціалісти загалом	197	6,1	39,7	95	102	39	83	75
	Разом	243	-	-	122	116	42	102	99
	Середнє значення		6,75	41,4	-	-	-	-	-
	Питома вага, %				50,2	49,8	17,3	41,9	40,8



**Рис. 2.12. Якісна оцінка кадрів ТОВ «Експансія» у 2019 році**

За результатами табл. 2.10, серед загальної кількості штатного персоналу – 284 особи, з них 243 особи – це 85,6% - працівники апарату управління. Середній вік управлінців складає 41,4 роки, що відповідає

найбільш продуктивному віку, маючи при цьому достатньо хороший життєвий та освітній досвід. Відповідно, стаж роботи у торгівлі цих працівників в середньому становить 6,75 років (Рівненська філія заснована у 2012 році). Освітній рівень також має хороші показники, оскільки 40,8% мають вищу освіту; 41,9% - середню спеціальну і 17,3% – середню загальну.

Особливістю діяльності будь-якої організації, в тому числі ТОВ «Експансія», нині є робота в умовах напруженої конкуренції, особливо на ринку ритейлу. Прискорений розвиток середовища, вибагливість споживацьких запитів, ріст електронної комерції, кризові явища в країні тощо, висувають нові підвищені зусилля щодо систем якісного та ефективного управління організаціями. Відповідно, далі у табл. 2.11 визначено ступінь виконання апаратом управління ТОВ «Експансія» окремих управлінських функцій, що забезпечують його функціонування.

**Таблиця 2.11 – Функціональне забезпечення ТОВ «Експансія»**

Функціональні ролі апарату управління	Структура виконавців								
	Адміністрація						Відділ персоналу		
	Керуючий магазином	Заст. зі стеляжної торгівлі	Заст. з виробництва	Заст. з напрямку «Фреш»	Заст. з сервісу	Заст. з питань безпеки	Начальник відділу	Менеджер з персоналу	Інспектор з кадрів
1. Координація та інтеграція зусиль членів організації щодо здійснення загальної мети	+	+	+	+	+	+	±		
2. Організація взаємодії та підтримка контактів між робочими групами і окремими членами організації	+	+	+	+	+	+	±		
3. Збір, оцінювання, обробка та зберігання інформації	+	±	±	±	±	±			
4. Розподіл матеріальних і людських ресурсів	+	+	+	+	+	±	+	±	±
<b>5. Управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп, ін.)</b>	+	±	±	±	±	±	+	±	±
6. Контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність	+						+	+	
7. Інноваційна діяльність	+	+	+	+	+	±			
8. Планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи	+	+	+	+	+	+	±		

Оцінка функціонального забезпечення (за поданим переліком напрямків) дозволяє зробити висновки, що увесь керуючий склад на достатньо високому рівні займається різнотипними стратегічно важливими для організації питаннями управління. Варто зауважити, що приведений перелік функцій недостатньо мірою розкриває специфіку управління, що закріплені за даними керівниками. Поряд з цим, керуючий магазину повністю координує його функціонування за усіма видами поданих напрямків, зокрема не лише управлінські та комерційні справи, але і кадрові, інформаційні та технологічні напрямки робіт.

Оскільки предметом дослідження магістерської роботи є управління персоналом, то актуальним є розгляд функціонального забезпечення управління персоналом у ТОВ «Експансія». Ураховуючи масштаби товариства (чисельність штату до 500 осіб), воно відноситься до третьої групи підприємств система управління персоналом яких, вбачає необхідність застосування лише відділу кадрів. У табл. 2.12 наведено результати функціонального забезпечення органом управління персоналом підприємства.

**Таблиця 2.12 – Характеристика виконання функцій з управління персоналом ТОВ «Експансія»**

Функції управління персоналом	Стан виконання
Планування кадрового забезпечення	+
Кадрове забезпечення підприємницької діяльності	+
Аналізування, атестація та оцінювання	+
Навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу	±
Ротація та кадровий резерв	+
Облік	+
Мотивування	±
Створення належних, якісних та безпечних умов праці	±
Соціалізація працівників	±
Розвиток	+
Ресурсне забезпечення	+
Інформаційно-юридичне забезпечення та супровід	+



Результати оцінки функціонального забезпечення управління персоналом Товариства показали, що кожна з визначених функцій кадрового менеджменту виконується відділом персоналу ТОВ «Експансія» залежно від потреби та можливостей їх виконання. Окремі з них, відносяться до компетенції інших відділів, або виконуються за участю головного офісу. Слід зазначити, що серед загальної чисельності штату Товариства – 284 особи у 2019 році, лише 3 особи (1,0%) - це апарат відділу кадрів.

Натомість, як показують дослідження, залежно від масштабів типових підприємств, визначені функції у найбільших підприємствах можуть бути виокремлені спеціальними підсистемами органу управління персоналом. Відповідно, відокремлена структура за підсистемами дозволяє забезпечити високе виконання відповідних напрямків кадрового менеджменту.

Наступним більш детальніше зупинимось на поглибленій оцінці застосування окремих видів робіт переліку вище приведених функцій кадрового менеджменту Товариства (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13 – Оцінка виконання підсистем кадрового менеджменту ТОВ «Експансія» відділом персоналу**

Види підсистем кадрового менеджменту	Відділи персоналу		
	Начальник відділу	Менеджер з персоналу	Інспектор з кадрів
1	2	3	4
<i>Підсистема планування кадрового забезпечення</i>			
Кадрове планування з метою встановлення майбутніх кадрових потреб	5	4	-
Розробка кадрових стратегій та планів	-	-	-
Планування та розраховування потреб в кадрах (кількість управлінців, кількість виконавців, структуру персоналу (як за професійними групами, так і за віком, статтю, тощо...))	5	4	2
Формування «дерево цілей кадрових робіт»	-	-	-
Планування «дерево виконавців кадрових робіт»	-	-	-
Планування робіт інших підсистем управління персоналом	3	3	-
<i>Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності</i>			
Аналіз та вибір джерел пошуку кандидатів	5	4	2
Підбір та відбір персоналу відповідно до вакантних посад у встановлені терміни та відповідної кваліфікації	5	5	2
Використання сучасних технологій та інструментів кадрового забезпечення	2	2	-
<i>Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці</i>			

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Аналізування на підприємстві заходів та засобів, що розроблені з метою створення належних, якісних та безпечних умов праці людини, залученої у процес трудової діяльності	3	-	-
Виявлення недоліків у системі охорони праці, надання пропозицій щодо їх усунення	-	-	-
Відстежування та впровадження сучасних технологій щодо створення належних, якісних та безпечних умов праці	-	-	-
<i>Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу</i>			
Збір, аналізування інформаційного забезпечення діяльності та доведення необхідної інформації до отримувачів	3	4	4
Здійснення юридичного забезпечення роботи з персоналом	4	4	4
<i>Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом</i>			
Аналізування потреб у ресурсах для ефективної роботи ОУП та відповідно до неї здійснення ресурсного забезпечення діяльності	5	4	4
Аналізування якості використання ресурсів та шляхів їх застосування, виявлення недоліків та їх усунення	4	4	4
<i>Підсистема обліку персоналу</i>			
Аналіз структури, якості, чисельності персоналу	5	5	5
Аналіз показників трудової діяльності та здійснення їх нормування	4	5	5
<i>Підсистема атестації та оцінювання персоналу</i>			
Аналіз якісного складу персоналу, проведення його атестації	4	5	5
Оцінка результатів роботи працівників	4	5	5
Формування якісних рішень щодо подальшої трудової діяльності працівників за результатами їх оцінювання	5	4	4
<i>Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик</i>			
Аналіз потреби щодо навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу	5	5	4
Підбір та застосування найдієвіших методів професійного розвитку	4	3	3
<i>Підсистема розвитку персоналу</i>			
Забезпечення всебічного розвитку працівників (соціально-культурного, професійного, кар'єрного, морального, етичного, ділового тощо...)	3	3	2
<i>Підсистема мотивування персоналу</i>			
Аналіз та використання необхідної ефективної системи оплати праці	4	3	-
Підбір та застосування дієвих методів, інструментів мотивування персоналу	4	3	-
<i>Підсистема ротації та кадрового резерву</i>			
Забезпечення своєчасної ротації кадрів, відповідно до умов, що визначають потребу у ній	4	4	3
Відстежування можливого відтоку кадрів, та створення у відповідності до нього кадрового резерву	4	4	3
<i>Підсистема соціалізації працівників</i>			
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	4	4	-
Розвиток культури та «прививання» її працівникам	4	3	-
Здійснення адаптації працівників	4	3	3
Розробка програм соціалізації	4	3	3

\*\* Для оцінювання пропонуємо використовувати п'ятибальну шкалу, згідно якої у 5 балів оцінюється високий рівень, 4 бали- достатній; 2-3 бали- середній; 1 бал – низький.

Оцінка рівня виконання підсистем кадрового менеджменту Товариства відділом персоналу показала, що переважна більшість видів робіт досліджених підсистем забезпечується на хорошому рівні. Поряд з цим, чітко прослідковується недостатнє забезпечення функцій розвитку персоналу та мотивування, і майже повне невиконання підсистеми планування кадрового забезпечення. Також, слід зазначити, що визначений перелік робіт підсистеми створення безпечних умов праці на ТОВ «Експансія» відноситься до компетенції заступника керуючого магазином з питань безпеки. Крім того, сьогодні робота відділу персоналу ТОВ «Експансія» працює за принципом та за вказівками щодо кадрової політики з боку головного офісу гіпермаркету Фоззі.

Наступним проведено оцінку соціально-економічних показників ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки.

Першочергово, у табл. 2.14 проаналізовано співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати у ТОВ «Експансія».

**Таблиця 2.14 - Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу за 2016-2019 роки**

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення, або середнє значення	
		2016	2017	2018	2019	2019/ 2016	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	76901,5	85854,1	105613,1	136399,6	59498,1	30786,5
2.	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	237	256	272	284	47	12
3.	Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн./особу	324,5	335,4	388,3	480,3	155,8	92,0
4.	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	5201	6912	8051	9602	4401	1551
5.	Темп зростання продуктивності праці	-	1,03	1,16	1,24	0,86	
6.	Темп зростання середньої заробітної плати	-	1,33	1,16	1,19	0,92	

Згідно даних табл. 2.14, прослідковується тенденція збільшення як середньої заробітної плати, так і продуктивності праці одного працівника. Поряд з цим, випередження протягом аналізованих років показує, що заробітна плата зростає швидшими темпами ніж продуктивність.

Наступним проаналізовано показники ефективності оплати.

**Таблиця 2.15 - Показники ефективності оплати праці персоналу**

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення	
		2016	2017	2018	2019	2019/2016	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	76901,5	85854,1	105613,1	136399,6	59498,1	30786,5
2.	Фонд оплати праці працівників відділення, тис. грн.	14793	21234	26278	32724	17931	6446
3.	Ефективність оплати праці, грн./грн.	5,19	4,04	4,02	4,17	-1,02	0,15
4.	Зарплатоємність продукції, грн./грн.	0,19	0,25	0,25	0,24	0,05	-0,01

Зарплатоємність реалізованої продукції у 2019 році збільшилась на 0,05% порівняно з 2016 роком, але зменшилась на 0,01% порівняно з 2018 роком. Впродовж аналізованих років ефективність оплати праці також практично незмінна, відхилення такіж незначні, в середньому 0,43%.

Відповідно до даних штатного розкладу та звіту з праці, далі у табл. 2.16 проведено аналіз руху працівників Підприємства.

**Таблиця 2.16 - Показники руху кадрів ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки**

№ з/п	Найменування показника	Роки				Відхилення	
		2016	2017	2018	2019	2019/16	2019/18
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	237	256	272	284	47	12
2	Прийнято на роботу, осіб	56	69	54	49	-7	-5
3	Звільнено усього, осіб	37	53	38	37	-	-1
	в тому числі з причин:						
	- змін в організації виробництва і праці	-	9	-	-	-	-
	- плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	37	44	38	37	-	-1

## Продовження таблиці 2.16

4	Коефіцієнт обороту по прийому	0,24	0,27	0,20	0,17	-0,07	-0,03
5	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,16	0,21	0,14	0,13	-0,03	-0,01
6	Коефіцієнт загального обороту	0,39	0,48	0,34	0,30	-0,9	-0,04
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,17	0,14	0,13	-0,03	-0,01

Впродовж 2016-2019 років середньооблікова кількість працюючих у ТОВ «Експансія» збільшилась на 47%. Варто зауважити, що коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році склав 0,13 ум.п., що менше від показника 2016 року на 0,03%, а 2018 року – на 0,01%. Плинність кадрів незначна, до того ж з тенденцією до спаду (нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік).

Важливе місце у якісній та продуктивній роботі працівників ТОВ «Експансія» посідає система мотивації, яка на даному підприємстві визначається *Положенням про преміювання*. Ним визначаються види і порядок преміювання працівників мережі з метою стимулювання їх зацікавленості в якісному виконанні своїх посадових обов'язків, поліпшенні продуктивності праці, дотриманні виробничої дисципліни і відповідальності за кінцевий продукт діяльності посади.

У табл. 2.17 нами подано її основні складові.

**Таблиця 2.17 – Складові терміни Положення про преміювання гіпермаркету Фоззі**

№ з/п	Найменування складового терміну	Визначення складового терміну системи преміювання
1	Премія	- змінна частина оплати праці співробітника, що виплачується за умови виконання визначених положенням про преміювання критеріїв преміювання
2	Критерії преміювання	- ключові показники роботи, при досягненні яких співробітнику виплачується премія
3	Учасник преміювання	- це співробітник гіпермаркету «Фоззі», на якого поширюються один або кілька видів преміювання
4	Результат	- кінцевий продукт, заради якого співробітник здійснює трудову діяльність
5	Коефіцієнт трудової участі (КТУ)	- величина, яка відображає якість трудової діяльності співробітника, спрямованої на досягнення кінцевого продукту, є визначником його особистого внеску в досягнення загального результату

6	KPI (Key Performance Indicators)	- ключові показники ефективності підприємства, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей
7	ПЛМ	- перевірки лист магазину, основний чек лист перевірки дотримання операційних стандартів
8	ТП	- проект таємний покупець, оцінка операційної діяльності магазину аутсорсингової компанії
9	Фокус чек-лист	- тимчасовий чек-лист, що містить вузькопрофільні питання, на яких потрібно тимчасово акцентувати увагу (наприклад, в магазинах проблема з КСГ, з даного модуля створений чек лист до нормалізації процесу)

*У Положення про преміювання закладені наступні принципи:*

1. Премії виплачуються із загального фонду оплати праці, розмір якого не повинен перевищувати затверджених бюджетом сум і за умови виконання передбачених цим Положенням критеріїв преміювання.

2. Розмір премії визначається штатним розкладом і залежить від результатів роботи кожного співробітника в межах календарного місяця (кварталу, півріччя), за який виплачується премія.

3. За всіма показниками діє правило математичного округлення. За показниками ФОП, недостачі, списання і плинності кадрів округлення діє до другого знака після коми, для всіх інших - до першого знака після коми.

4. Співробітникам, які відпрацювали неповний робочий місяць, в зв'язку зі звільненням, а також переходом на інше місце роботи, премія виплачується пропорційно фактично відпрацьованому часу відповідно до виконаним критеріям преміювання.

5. Виплата премії співробітникам, що не відпрацювали встановлені нормо-години за місяць у зв'язку з навчальною відпусткою, в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю тощо, розмір премії визначається пропорційно фактично відпрацьованому часу.

6. Для рядового персоналу: в разі виробничої необхідності допускаються переробки, загальний рівень переробок по кожному співробітнику не повинен перевищувати 50% від нормативного часу. Оплата часу переробки здійснюється в 100% розмірі від окладу співробітника пропорційно відпрацьованому часу (з урахуванням категорії і КТУ).

7. Для заступників завідувача: замінити рядового співробітника і отримувати за це доплату допускається тільки за умови відсутності не менше 25% штатного персоналу. Дане заміщення можливо тільки в особливо критичних ситуаціях після письмового узгодження з куратором і операційним директором.

8. Для керівників відділів, співробітників адміністрації: не мають права замінити своїх підлеглих і отримувати за це доплату.

9. Співробітникам, звільненим з причини невиконання або неякісного виконання функціональних обов'язків, порушення трудової дисципліни, грубості по відношенню до покупця, премія виплачується на розсуд безпосереднього керівника за погодженням з керівником.

10. Співробітникам, звільненим за грубе порушення трудового розпорядку (поява на роботі в стані алкогольного або токсичного сп'яніння, злочинство і т.д.) премія не виплачується.

На окремих прикладах керуючого гіпермаркетом і його заступників за певними напрямками далі відображено систему преміювання гіпермаркету Фозі (табл. 2.18).

**Таблиця 2.18 - Система преміювання гіпермаркету Фозі вищого апарату управління**

Показник	Вага премії	Мета	Поріг премії	Періодичність виплати	Надання даних
1	2	3	4	5	6
Виконання оперативного бюджету роздрібного виторгу, %	20%	100%	менше 99% =0% премії 99% -99,99% =50% премії 100%-100,99% =100% премії 101% =101,99% =110% премії 102% -102,99% =120% премії 103% -103,99% =130% премії 104%-104,99% =140% премії 105% і більше =150% премії	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Виконання оперативного бюджету оптового виторгу, %	10%	100%	90%-99,99% = 50% премії 100%-109,99% = 100% премії 110%-119,99% = 110% премії 120% і більше =120% премії	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Дотримання % ФОП магазину, % від виторгу	15%	бюджет	бюджет	щоквартально	фінансовий департамент

## Продовження таблиці 2.18

Дотримання рівня операційних витрат в рамках узгодженого бюджету	15%	бюджет	бюджет якщо є заборгованість по документам в бухгалтерії, премія не виплачується	щоквартально	фінансовий департамент
Дотримання плану за списаннями, % від виторгу	10%	бюджет	бюджет	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Дотримання плану щодо нестач, % від виторгу	10%	бюджет	бюджет	1 раз у півроку	відділ бізнес-аналізу
Дотримання стандартів (ПЛМ, фокус-чек лист, ТП), % виконання	10%	85%	85% - 89,99% = премія 50%; 90% і більше = премія 100%	щокварталу	операційний департамент
Плинність кадрів, %	10%	бюджет	100%-101,25% = 50% премії; менше 100% = 100% премії	щокварталу	департамент персоналу

Нарахування премій відбувається наступним чином.

*1. Виконання оперативного бюджету виторгу, %*

Співвідношення фактичного виторгу за квартал до запланованого в оперативному бюджеті, визначається у %.

*2. ФОП магазину, % від виторгу.*

Співвідношення фактичних витрат магазину на оплату праці за квартал до фактичного виторгу за квартал. ФОП розраховується без податків, але з урахуванням відпускних, лікарняних, годин навчання, премій, адміністративних премій. Мета індивідуальна для кожного магазину і дорівнює відношенню запланованих в оперативному бюджеті витрат на оплату праці до запланованого виторгу.

*3. Дотримання та економія операційних витрат*

Виконання бюджетного показника. Виплата премії здійснюється 1 раз в квартал.

До операційних витрат включені: витрати збуту тари, офісного паперу, канцтоварів, касової стрічки, миючих засобів, термоетикетки, господарчих



матеріалів, обслуговування комп'ютерного обладнання, комунальні послуги (вода, вивіз відходів сміття, газ, опалення, електроенергія, телефон).

Комунальні послуги враховуються за фактом споживання. Всі інші показники операційних витрат враховуються за фінансовим результатом за підсумками кварталу.

У показник включені всі фактичні витрати звітного періоду, за якими в бухгалтерію були надані, у встановлені терміни, всі підтверджуючі документи, такі як: акти виконаних робіт і накладні і акти списання.

Виконання премії по даному показнику розраховується наступним чином:

- 50% премії нараховується за виконання плану за показниками, вираженим в гривневому еквіваленті,

- 50% премії нараховується за виконання плану за показниками, вираженим в абсолютних одиницях виміру.

*4.% списань.*

Планові показники по кожному відділу затверджуються індивідуально для кожного магазину. Списання розраховуються у цінах продажу, включаючи овочі та виробництво.

*5.% недостачі.*

Планові показники по кожному відділу затверджуються індивідуально для кожного магазину. Нестачі розраховуються у цінах продажу, включаючи овочі та виробництво.

Розрахунок показника і виплата премії проводиться 1 раз в півроку.

Розмір премії = частка премії за квартал за цим показником множиться на 2 (півріччя).

Премія виплачується після підтвердження даних по втратах КРО.

Премія виплачується за умови проведення всіх запланованих переобліках.

*6. Результат оцінки по перевірконому аркуші магазину (ПЛМ), фокус чек-листу і рівню обслуговування покупців (ТП), % виконання.*

При розрахунку премії за звітний період (квартал) враховуються заповнені в цей період листи ПЛМ і Фокус чек листи куратора, виконавчого директора, операційного директора, співробітників операц. департаменту.

Розрахунок проводиться за алгоритмом:

- Підсумовуються набрані бали за всіма оцінками.
- Підсумовуються максимально можливі бали за всіма оцінками.
- Розраховується співвідношення суми набраних балів до суми максимально можливих балів.

#### *7. Плинність кадрів, %.*

Виконання планових показників по плинності кадрів магазину. Розраховується щокварталу як сумарний показник за 3 місяці.

«% Премії» за цим показником дорівнює:

- Плинність кадрів  $>$  План. % плинності + 1,25%, премія 0%.
- План. % плинності  $<$  Плинності кадрів  $\leq$  План. % плинності + 1,25%, премія 50%
- Плинність кадрів  $\leq$  План. % плинності, премія 100%

Наприклад, план по плинності становить 25,79% у квартал. Премія нараховується при показнику  $\leq 27,04\%$ .

До всіх фактичних показників застосовується правило математичного округлення:

- % вип. бюджету виторгу, стандарти - до 1 знака після коми (наприклад, 98,9%);
- % ФОП, втрати, плинність персоналу - до 2 знаків після коми (наприклад, втрати 0,62% або ФОП 2,92%).

У табл. 2.19 наведено систему преміювання працівників відділу персоналу.

**Таблиця 2.19 - Система преміювання працівників відділу персоналу гіпермаркету Фозі**

Показник	Вага премії	Мета	Поріг премії	Періодичність виплати	Надання даних
1	2	3	4	5	6
<i>Керівник відділу персоналу</i>					
Дотримання % вакансій за місяць	50%	бюджет	бюджет	щоквартально	департамент персоналу
Досягнення цільового показника з плинності кадрів	50%	бюджет	бюджет	щоквартально	департамент персоналу
<i>Менеджер з персоналу</i>					
Дотримання % вакансій за місяць	100%	бюджет	бюджет	щомісячно	департамент персоналу

Слід зауважити, що у ТОВ «Експансія» Рівненської філії гіпермаркету Фозі також діють наступні види премій:

- премія за збереження товарів (30% - співробітнику, який виявив факти розкрадання);

- преміювання за проектом «Таємний покупець» (400-1000 грн. за кожен візит виплачується у тому випадку, якщо «таємний покупець» оцінив у місяць одного співробітника два рази з 100% результатом);

- адміністративні премії (за особливі результати роботи).

Розглянувши систему мотивації досліджуваної організації можна зробити висновок, що основним генератором роботи працівників сіті гіпермаркету Фозі є перш за все їх заохочення до продуктивної, відповідальної та якісної роботи.

Підбиваючи підсумки аналізу управління персоналом ТОВ «Експансія» далі у табл. 2.20 наведено зведену оцінку продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роки.

**Таблиця 2.20 – Аналіз продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Експансія» за 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016р.	від 2017р.	від 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Склад і чисельність управлінського персоналу</b>									
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Чсер	237	256	272	284	47	28	12
2.	Середньооблікова чисельність управлінців, осіб	Ч упр	197	215	230	243	46	28	13
2.1	- керівників	Ч кер	43	45	46	46	3	1	-
2.2	- фахівці, службовці	Ч спец. служб.	154	170	184	197	43	27	13
3.	Робітничий склад	Ч роб	40	41	42	41	1	-	-1
4.	Питома вага управлінців, %	Ч упр / Ч•100	83,1	83,9	84,6	85,6	2,5	1,7	1,0
<b>Економічність управлінської праці</b>									
5.	Середній рівень заробітної плати керівників, грн.	Срзкер	10604	14085	16593	18231	7627	4146	1638
6.	Середній рівень зароб. плати упр. складу, грн.	Срзупр	5837	7085	8921	10853	5016	3768	1932
7.	Середній рівень зароб. плати на підприємстві, грн.	Срз	5201	6912	8051	9602	4401	2690	1551
8.	Витрати на оплату праці управлін. складу, тис. грн.	ФОП упр	12295	18279	24622	31647	19352	13368	7025
9.	Загальний фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.	ФОП	14793	21234	26278	32724	17931	11490	6446
10.	Питома вага витрат на оплату пр.упр. складу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	ФОП упр / ФОП •100	83,1	86,0	93,7	96,7	13,6	10,7	3,0
<b>Продуктивність (результативність) управлінської праці</b>									
11.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	О / Ч упр	324,5	399,3	459,2	561,3	236,8	162,0	102,1
12.	Чистий прибуток на 1 управлінця, тис.грн. /особу	Пч / Ч упр	26,6	24,4	22,5	27,5	0,9	3,1	5,0
13.	Ефективність оплати праці, грн./грн.	О/ФОПупр	5,19	4,04	4,02	4,17	-1,02	0,13	0,15
14.	Зарплатоємність продукції, грн./грн.	ФОП/О	0,19	0,25	0,25	0,24	0,05	-0,01	-0,01
15.	Фондоозброєність праці, тис.грн./особу	Фоп = ВФсер/Чсер	11,8	8,09	10,15	11,61	-0,19	3,52	1,46
16.	Рентабельність персоналу, %	ROL = ЧП/Чсер •100%	2213	2046	1900	2353	140	307	453

Відповідно до даних проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки та обґрунтування:

1. Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Експансія» впродовж 2016-2019 років збільшилася на 47 осіб, що відбулось переважно, за рахунок приросту складу фахівців.

2. Питома вага управлінського складу у загальній чисельності штату складає у середньому 84,7%, що пояснюється спеціалізацією даного суб'єкта господарювання.

3. Аналіз економічності управлінської праці показав, що впродовж аналізованих 2016-2019 років, фонд оплати праці в цілому по підприємству зріс на 17931 тис.грн., що у 2019 році дозволило збільшити середню заробітну плату до рівня 9602 грн./особу. Фонд оплати праці управлінців у поточному 2019 році склав 31647 тис.грн. – 96,7% загального ФОП та 10853 грн./особу – середньомісячної заробітної плати управлінського складу. Середній рівень заробітної плати керівного складу у 2019 році на рівні 18231 грн., що більше на 7627 грн. у порівнянні з 2016 роком.

4. Аналіз результативності праці показав достатньо високі результати. Так, продуктивність праці у 2019 році склала 561,3 тис.грн./особу, що більше на 236,8 тис.грн. відносно 2016 року; чистий прибуток на 1 управлінця також збільшився і у 2019 році склав показник на рівні 27,5 тис.грн.; рентабельність персоналу зросла до рівня 2353%, що більше від аналогічного періоду 2016 року на 140%. Фондоозброєність праці висока, однак показники 2017-2019 років дещо менші від рівня 2016 року, що пояснюється збільшенням середньоспискової чисельності персоналу у наступних роках.

Отже, ТОВ «Експансія» Рівненська філія Фозі - гіпермаркет оптово-роздрібного формату, який займає ключову позицію на ринку ритейлу м. Рівне, оскільки працює за відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, розвиненою системою менеджменту та сформованою корпоративною культурою, завдяки чому має можливість використовувати вищу якість обслуговування покупців.

### РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

#### 3.1 Розробка стратегії мотивації персоналу як інструменту якісного кадрового забезпечення Товариства

Проведений аналіз управління персоналом ТОВ «Експансія» у розділі 2 показав, що вирішальним фактором для нього, є вдало підібраний, стратегічно активний персонал. Відповідно, в центрі уваги стратегічного управління персоналом ставиться людина, і засоби її мотивації. Як показало дослідження системи мотивації, ключова увага керівництва гіпрмаркету Фоззі безпосередньо зосереджується на політиці преміювання як всього персоналу, так і відповідальних осіб не лише за результати виторгу, але і за зниження показників плинності кадрів у тому числі.

Так, якщо аналізувати рівень оплати праці працівників підприємств торгівлі, то їх рівень перевищує середній рівень оплати праці по визначених порівнюваних показниках (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Порівняльна статистика середнього рівня оплати праці працівників торгівлі з окремими статичними показниками 2020 р.**

№ з/п	Найменування показника	2020 рік	
		січень	лютий
1	Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	4723	4723
2	Середня заробітна плата в Україні, грн.	10727	10727
3	Середня місячна зарплата у Рівненській області, грн.	9179	9213
4	Середня місячна зарплата на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі в Україні	15211	15879

Статистичні дані матеріальної винагороди аналізованих показників (табл. 3.1) показали, що оплата праці на підприємствах торгівлі вища від середньомісячної заробітної плати в Україні у січні 2020 р. на 41,8% та у лютому – 48,0%; по Рівненській області – на 65,7% та 72,4% відповідно. Порівняно з рівнем мінімальної заробітної плати показник вищий у 3,4 рази.

Слід зауважити, що фактичний рівень середньої заробітної плати на підприємствах торгівлі має суттєві коливання від найбільшого на інституційному та адміністративному рівнях управління (оклади переважно формуються у вигляді премій та бонусів) до найменшого на технічному рівні. Відповідно, суттєві відмінності розмірів оплати праці мають негативні прояви: чим нижчий рівень в ієрархічній структурі працівника підприємства торгівлі, тим менше у нього мотиву в успіху та досягненні успіху на підприємстві, тим більше він є потенційним претендентом та джерелом плинності кадрів.

Відповідно до того, наскільки працівника влаштовує матеріальна винагорода, яку він отримує від своєї праці, буде залежати бажання працівника до визнання та схвалення своїх результатів роботи. Як показують результати досліджень, близько третини всього персоналу мережевого ритейлу повністю задоволені своєю заробітною платою та умовами праці, а переважна більшість – лише частково, або незадоволені (підстава – невідповідність розмірів доходів магазину, які ж вони і приносять й незначне винагородження за важку працю). Поясненням вибору даного виду заробітку є відсутність інших пропозицій.

Зважаючи на зазначене, важливим аспектом сприятливої кадрової політики торговельних підприємств виступає мотиваційна стратегія, в основу якої, закладено факторні елементи запитів, потреб, цінностей та бажань персоналу на кожному ієрархічному рівні підприємства.

Структура мотиваційної стратегії, що подана на рис. 3.1 передбачає взаємодію мотивів як інструменту внутрішніх спонукальних сил працівника та стимулів, що визначають їх формування. Їх поєднання сприяє оптимальному забезпеченню запитів та потреб працівника як генератора його трудової активності, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці та саморозвитку, а з іншого боку, надає можливості керівникові сприяти ефективному управлінню.

**Корпоративна стратегія – підвищення довгострокової вартості мережевого бізнесу компанії Fozzy Group**

**Ділова (функціональна стратегія)**

**2.1. Стратегія зростання**

Розширення можливостей отримання прибутків компанії

Збільшення ринкового сегменту

Розширення клієнтської бази шляхом збільшення власної цінності для них

Удосконалення характеристик продукції/послуг (ціни, якості, асортименту, доступності, вибору, додаткового сервісу, функціональності, якості обслуговування тощо)

Удосконалення взаємовідносин (партнерство у діловому колі з питань підтримки та забезпечення бізнесу, сервісу, ін.)

Підвищення іміджу компанії (розкрутка бренду шляхом якісної політики збуту, підвищення довіри з боку клієнтів та ділових кіл)

**2.2. Стратегія продуктивності**

Більш ефективне використання активів

Розширення частки ринку

Удосконалення структури витрат

Підвищення рівня прибутковості шляхом удосконалення бізнес-процесів

Удосконалення управління виробничими процесами (виробнича спеціалізація – доставка, збереження, викладення, збут, сервіс, розподіл, ризики тощо)

Удосконалення управління клієнтами (якість та культура обслуговування, цінова, товарна, збутова політики, дизайн магазину, види розрахунку тощо)

Розширення інноваційних процесів (розширення власного виробництва, інновації сфери послуг, інновації управління, розвитку кадрів тощо)

Удосконалення господарських процесів, покращення зовнішнього середовища (оцінка позицій, перманентне здійснення факторного аналізу, працевлаштування, безпека та охорона здоров'я, корегування бізнес-стратегії, відповідність внутрішньої структури зовнішнім вимогам, інше)

**2.3 Функціональна (внутрішня) мотиваційна стратегія як складова процесу удосконалення управління персоналом ((людськими ресурсами): залучення, відбір, підготовка, навчання й просування персоналу, соціальне забезпечення, відносини між працівниками**

Позитивна мотивація

Матеріальне стимулювання

Грошове (оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійні винагороди, участі у прибутках)

Негрошове (медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні витрати, пільги, путівки для дорослих та дітей, покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка, навчання за рахунок підприємства, похвала, відвідування конференцій тощо)

Нематеріальне стимулювання

Творче: стажування, підвищення кваліфікації, можливість самореалізації та самовдосконалення, екскурсії для дітей працівників

Соціально-психологічне: престиж, повага колег, суспільне визнання

Політичне: дія корпоративного духу, авторитету лідерів тощо

Адміністративне: дисциплінарна відповідальність працівника за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності

Інформаційне: доступність до необхідної інформації

Негативна мотивація

Депреміювання

Зменшення відсотка та надбавок

Зняття стимулюючих заходів

Зменшення відсотка доплат

**Рис. 3.1. Структура та місце мотиваційної стратегії у загальній корпоративній стратегії компанії**



Сьогодні – ТОВ «Експансія» - підприємство, яке має чітко визначену систему преміювання персоналу. Поряд з цим, як показують дослідження, переважна більшість персоналу, все ж, незадоволені своєю заробітною платнею, вважаючи її несправедливою винагородою за ті зусилля, які вони здійснюють, забезпечуючи компанії надвисокі прибутки. Зважаючи на це, визначена мотиваційна стратегія, в основу якої, закладено як позитивну (матеріальну та нематеріальну), так і негативну мотивації (рис. 3.1) повинна бути базою ефективного управління організацією, гарантуючи працівникам – широку та справедливую систему стимулів, а компанії – результат довгострокової та ефективної роботи на ринку товарів та послуг.

Дотримання організацією зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

При розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів [50, с. 226].

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку ритейлу. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю

результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку.

При дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнюванні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулюванні персоналу, як складових ефективного управління підприємством, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість,

оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Таким чином, дослідження сутності понять «мотивація» та «стимулювання», визначення їх спільних та відмінних рис, а також їх історичного та еволюційного розвитку доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Як зазначалося вище, якісна мотиваційна політика дозволить покращити ефективність системи менеджменту підприємства, а отже, дозволить:

- 1) об'єднати співробітників спільною ідеєю, залучити до командної роботи;
- 2) прищепити співробітникам цінності компанії, сформувані розуміння HR-бренду на рівні вже працюючих співробітників;
- 3) поліпшити якість комунікацій між підрозділами та всередині відділів;
- 4) виявити лідерів на місцях;
- 5) визначити вектор розвитку кожного конкретного співробітника і команди в цілому і стимулювати їх розвиватися в цьому напрямку;
- 6) знизити кількість конфліктів;
- 7) підвищити загальний рівень продуктивності праці;
- 8) підвищити видимість результатів роботи кожного зі співробітників;
- 9) забезпечити всіх співробітників оперативним зворотним зв'язком за результатами діяльності.

Слід зауважити, що ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх

факторів, так і від наявних і потенційних кадрових ресурсів та можливостей підприємства. Саме тому, для топ-менеджменту відділу персоналу ТОВ «Експансія» для формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства нами пропонується методика портфельного аналізу, запропонована Білорус Т.В. [51, с. 186-192].

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу є модель GE/McKinsey, область значень показників якої, поділяється на дев'ять секторів. На основі рейтингів конкурентоспроможності (горизонтальна вісь) та привабливості (вертикальна вісь) визначається положення підприємства у форматі матриці 3x3. Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів) за 100-бальною шкалою, середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкту оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

Так в межах дослідження пропонується за допомогою моделі GE/McKinsey визначити стратегічну позицію системи управління персоналом підприємства.

Можливість застосування моделі GE/McKinsey з метою стратегічного позиціонування кадрової складової підприємства вимагає визначення її координат Р (показник привабливості державної кадрової політики) та К (показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства). Кожний з показників оцінюється за кількома факторами.

*Рейтинговий показник привабливості державної кадрової політики є результатом взаємодії таких факторів (чинників):*

A1 – якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;

A2 – рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);

A3 – рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо);

A4 – ефективність державної програми підготовки фахівців;

A5 – рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;

A6 – ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій.

*Рейтинговий показник конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства є результатом взаємодії таких факторів (чинників):*

B1 – дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;

B2 – дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;

B3 – рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;

B4 – рівень соціально-психологічного клімату у колективі;

B5 – рівень корпоративної культури та іміджу підприємства;

B6 – розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;

B7 – розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

Звісно, поданий перелік факторів не є остаточним. Для ТОВ «Експансія» керівнику відділу персоналу слід дібрати потенційні йому внутрішні та зовнішні чинники.

Даний перелік факторів може бути доповнений та/або змінений на розгляд керівництва підприємства та експертів залежно від цілей проведення дослідження. Слід зауважити, що велика кількість чинників значно ускладнює процедуру вибору, тому пропонується використання 5-8 найбільш суттєвих за кожним з показників.

У моделі GE/McKinsey значення факторів оцінюються на основі думок експертів за 100-бальною шкалою, а при розрахунку значень показників

використовуються додатково вагові коефіцієнти. Слід зауважити, що сума вагових коефіцієнтів по кожній з груп факторів повинна дорівнювати 1. Для того, щоб якнайглибше та достовірніше здійснити оцінку факторів, пропонуємо експертами виступити керівників різних напрямків адміністрації ТОВ «Експансія».

Вагомість обраних факторів у дослідженні слід визначати шляхом проведення експертного опитування. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувалися коефіцієнт конкордації, який в подальшому має бути оцінений за критерієм Пірсона  $\chi^2$ . Якщо  $\chi^2_{розр.} > \chi^2_{табл.}$ , то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи  $f=n-1$  та заданому рівні значимості  $\alpha=0,01$ .

Розрахункове значення визначається за формулою:

$$\chi^2_{розр} = w \cdot m \cdot (n-1) \quad (3.1)$$

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, визначається вагомість кожного фактору для показників привабливості та конкурентоздатності. Коефіцієнт вагомості визначався за формулою:

$$a_i = \frac{m \cdot n - S_i}{0.5 \cdot m \cdot n \cdot (n-1)}. \quad (3.2)$$

На наступному етапі дослідження проводиться оцінювання (для поточного П та прогнозованого П' станів) кожного з визначених факторів привабливості та конкурентоспроможності за 100-бальною шкалою та розраховується загальне значення оцінки «привабливість/конкурентоспроможність» шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення факторів (табл. 3.2-3.3).

**Таблиця 3.2 – Оцінювання факторів за показником привабливість державної кадрової політики**

№ з/п	Фактори, що визначають привабливість державної кадрової політики	Вага фактору	$\Phi_{\kappa}^i$		$a_i \cdot \Phi_{\kappa}^i$	
			П	П'	П	П'
A1	якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини					
A2	рівень соціальної інфраструктури країни (регіону)					
A3	рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо)					
A4	ефективність державної програми підготовки фахівців					
A5	рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи					
A6	ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій					
Привабливість державної кадрової політики $\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \Phi_{\kappa}^i$						

**Таблиця 3.3 – Оцінювання факторів за показником конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства**

№ з/п	Фактори, що визначають привабливість державної кадрової політики	Вага фактору	$\Phi_{\kappa}^i$		$a_i \cdot \Phi_{\kappa}^i$	
			П	П'	П	П'
B1	дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу					
B2	дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу					
B3	рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства					
B4	рівень соціально-психологічного клімату у колективі					
B5	рівень корпоративної культури та іміджу підприємства					
B6	розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу					
B7	розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу					
Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства $\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \Phi_{\kappa}^i$						

Наступною будується матриця моделі GE/McKinsey та визначається вид стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства (рис. 3.2).

Привабливість державної кадрової політики	Висока	Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
	Середня	Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
	Низька	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		Низька	Середня	Висока
	<b>Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства</b>			

**Рис. 3.2. Матриця стратегічних рекомендацій моделі GE/McKinsey**

Матриця моделі GE/McKinsey має дев'ять квадрантів, кожен з яких характеризується певним набором стратегічних рекомендацій, а саме:

*квадрант 1* – розробка програми соціальної відповідальності підприємства за своїх працівників (їх трудова діяльність оформлена відповідним чином). Термінове звільнення працівників, які в умовах кризи продемонстрували відкриту нелояльність до політики підприємства, а також низькокваліфікованих працівників і допомога їм у подальшому працевлаштуванні. Перегляд кадрової політики підприємства. Скорочення програми матеріального заохочення працівників, відмова від будь-яких форм додаткової винагороди;

*квадрант 2* – проведення кадрового аудиту з метою виявлення ступеню відповідності конкретних працівників, які займають ключові робочі місця, встановленим до них вимогам. Підвищення прагнення працівників підприємства до самодисципліни, покращення особистої відповідальності та професійного розвитку. Залучення нового персоналу високої кваліфікації та підвищення кваліфікації наявного персоналу. Розробка програми підвищення кваліфікації працівників підприємства без відриву від виробництва шляхом використання інструменту наставництва. Активізація моніторингу за станом психологічного клімату у колективі, направленою перш за все на виявлення



тих, що провокують конфліктні ситуації. Формулювання корпоративної культури підприємства з метою її розвитку;

*квадрант 3* – розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована. Визначення потреб персоналу та розробка відповідних заходів щодо його стимулювання. Переорієнтація програм соціальноекономічної підтримки на пріоритет індивідуальних соціальних пакетів для найбільш цінних працівників. Керівництво підприємства акцентує увагу на організації оптимальних умов праці, професійному розвитку та кар'єрному зростанні працівників;

*квадрант 4* – реорганізація організаційної структури управління. Розробка та використання системи заходів, направлених на збереження працівників, що займають ключові робочі місця та повністю відповідають встановленим до них вимогам. Розробка програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу і перекваліфікації існуючих кадрів, які не підлягають скороченню. Переорієнтація внутрішньо-фірмової системи додаткового навчання персоналу на програми професійної перепідготовки, що забезпечують освоєння співробітниками суміжних спеціальностей. Мінімізація кількості працівників підприємства, основна заробітна плата яких базується на фіксованих посадових окладах, що не пов'язані з фактичними результатами трудової діяльності. Забезпечення нормальних та комфортних умов праці, піклування про стан здоров'я та фізичний стан кожного працівника;

*квадрант 5* – розвиток підприємства забезпечується за рахунок професійного, творчого та особистісного розвитку його працівників. Керівництво здійснює розвиток працівників за рахунок підприємства та на добровільних засадах. Підтримка у колективі атмосфери міцної команди ініціативних небайдужих людей, готових до взаємної підтримки та командної

роботи. Визначення та оцінювання потенціалу просування працівників. Зміцнення корпоративної культури підприємства. Підвищення відповідальності керівників за розвиток підлеглих. Впровадження спеціальних премій у формі гарантованого відсотку від додаткового фінансового ефекту, що отримало підприємства за рахунок конкретного працівника;

*квадрант 6* – індивідуальна гарантія від скорочення працівникам, що повністю відповідають вимогам до робочих місць, які вони обіймають. Здійснення пошуку кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників. Реалізація різноманітних методів індивідуальної психологічної підтримки кадрової еліти підприємства. Відмова від престижних, але дорогих програм підготовки адміністративно-управлінського персоналу у спеціалізованих учбових центрах;

*квадрант 7* – організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників, яке заохочується різними способами. Внесення коректив до програми формування та підготовки кадрового резерву з метою прискорення заміни менеджерів, які в умовах кризи продемонстрували недостатню професійну компетентність. Відмова від гарантованих соціальних пільг колективного характеру за виключенням тих, що встановлені діючим трудовим законодавством. Активізація механізмів моральної мотивації персоналу;

*квадрант 8* – організація взаємодії між робітниками та керівниками підприємства на основі взаємної довіри, поваги та підвищення уваги до проблем робітників. Підтримка корпоративної культури підприємства. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Термінова ротація працівників, які обіймають ключові робочі місця, але не повністю відповідають встановленим до них вимогам, шляхом активного пошуку на

ринку праці за привернення кращих кандидатів зовні або використання внутрішнього кадрового резерву;

*квADRANT 9* – проведення управлінського аудиту ОСУ та штатного розкладу підприємства з метою виявлення ключових робочих місць, від яких реально залежить ринкова позиція підприємства в цілому та кінцеві результати діяльності окремих підрозділів. Приймання на роботу здійснюється переважно із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією.

Таким чином, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину) можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій, які можуть стати основою для розробки стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства.

Стратегія управління персоналом має базуватися на використанні зовнішніх можливостей, а також на посиленні за їх рахунок таких внутрішніх факторів як: активізація підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу; посилення процедури добору, адаптації та оцінювання персоналу; підвищення рівня соціально-психологічного клімату у колективі.

Наприклад, реалізація агресивної стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства дозволить йому:

- забезпечити надійні багатофункціональні зв'язки між всіма елементами кадрової роботи та підвищити її результативність;
- надати сталий характер розвитку системи управління персоналом підприємства через подальше забезпечення динамічного зростання основних результатів діяльності системи;
- проводити більш виважену кадрову політику підприємства, що дозволить сформулювати та підвищити імідж роботодавця, який безпосередньо забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Переваги використання моделі GE/McKinsey у вирішенні поставленого завдання:

- наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу більш детально оцінити не лише високий або низький темпи розвитку державної кадрової політики, високу або низьку конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства, але й виявити середні позиції;

- застосування комплексу показників дозволяє більш детально охарактеризувати позицію та можливості розвитку системи управління персоналом;

- використання досить широкого кола факторів для формування комплексного показника дає змогу оцінити вплив кожного з них та у разі потреби розробити більш конкретні заходи для виправлення та/або покращення базового становища;

- можливість самостійно обрати фактори за кожним з визначених показників, враховуючи конкретну ситуацію, що склалася, та специфіку діяльності підприємства.

### **3.2 Організаційне вдосконалення органу управління персоналом**

У сучасних мінливих економічних умовах та умовах стрімкого технологічного розвитку підприємство не може залишатись осторонь від цих процесів. А отже, повинне впроваджувати та враховувати їх у своїй діяльності. Це означає, що працівники підприємства не можуть не відповідати новим вимогам та стандартам. Забезпечувати цю відповідність повинен орган управління персоналом. Відповідно його структура та компетенції учасників повинні також змінюватись відповідно до умов зовнішнього середовища.

Оскільки ключовим ресурсом на підприємстві є працівники, то першочергово виникає потреба розвитку персоналу та відповідного органу управління ним. Під розвитком органу управління персоналом слід розуміти процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП,

відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого розвитку. Похідним процесом розвитку є необхідність реорганізації органу управління персоналу, зважаючи також на те, що у ТОВ «Експансія» серед загальної чисельності персоналу (284 особи), лише 3 – це працівники відділу персоналу (1%).

Сьогодні робота відділу персоналу ТОВ «Експансія» переважно сприймається лише як підрозділ з прийому-звільнення працівників, подання статистичної звітності, або ж як своєрідна перехідна ланка між найманими працівниками та роботодавцем, основним завданням якої є забезпечення взаємозв'язку між ними з метою отримання вихідного результату, або ж виконує функцію «спілкування» керівництва з підлеглими та забезпечує вирішення конфліктних ситуацій серед працівників підприємства. Поряд з цим, інші питання забезпечення професійно-ділового розвитку, кар'єрного зростання, мотивації, соціального комфорту тощо недостатньо забезпечуються діючим органом управління персоналом.

Вважаємо, що діючий структурний орган управління персоналом ТОВ «Експансія» варто розширити шляхом залучення вузьких спеціалістів, а саме: *експерта з підготовки кадрів, психолога-соціолога*. Крім того, інспектор з кадрів має бути переведеним на посаду *фахівця у сфері нормування та обліку праці* з підвищенням його кваліфікації. Залучення саме цих спеціалістів дозволить відділу персоналу ТОВ «Експансія» забезпечити якісне виконання:

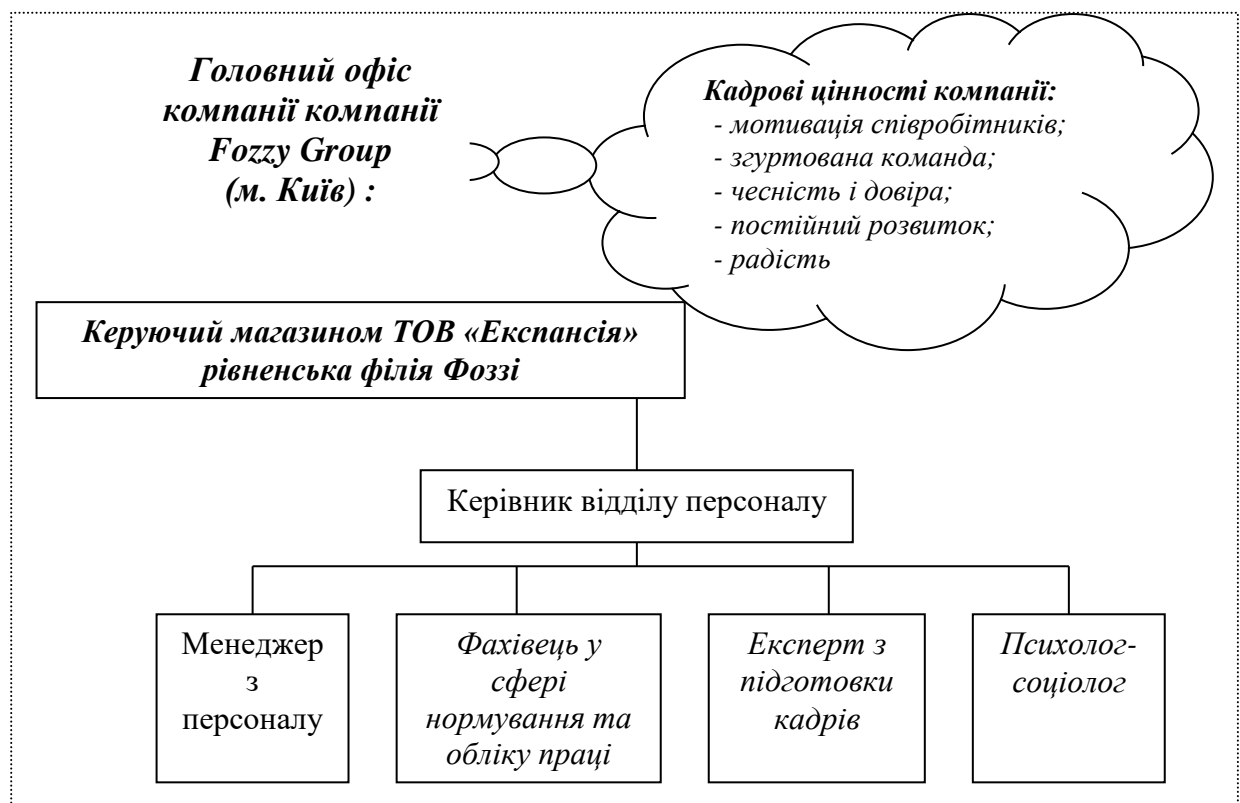
- обліку його співробітників (облік найнятих працівників, переміщення по структурних підрозділах, розрахунок винагороди за ефективну роботу та визначення стягнень із порушників трудової дисципліни, аналіз звільнення персоналу та плинності кадрів, організація раціонального застосування персоналу відповідно до діючих стандартів та нормативів трудового законодавства й внутрішнього технологічного процесу, дослідження питань зайнятості, ведення кадрового діловодства тощо);

- пошук кандидатів, їх відбір та найм, допомога в адаптації, навчанні, саморозвитку, вдосконаленні (зокрема, проведення співбесід на різних рівнях,

психологічна підтримка, наставництво щодо формування власного еґо, саморозвитку і користі для компанії, тестування, анкетне оцінювання рівня інтелектуального розвитку, професійних навиків, рівня комунікабельності, творчої продуктивності та інших якостей, що посилюють значущість працівника на вакантній посаді, ін.);

○ інформаційно-правовий супровід діяльності у сфері менеджменту персоналу (а саме: вирішення конфліктних соціально-трудоових суперечок на законодавчому рівні, забезпечення кадрової юридичної документації, що регламентує трудові відносини, інформаційне забезпечення кадрових питань, інші види підтримки).

Проект реорганізації структури управління персоналом відображено на (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Удосконалена структура відділу персоналу ТОВ «Експансія» в системі мережевої компанії Fozzy Group**

Для реалізації цих заходів, далі розроблено план добору кадрів, підвищення кваліфікації та грошового стимулювання (табл. 3.4-3.6).

**Таблиця 3.4 - План залучення кадрів**

№ з/п	Вакансія	Період пошуку та прийому в 2021 р.				Рекрутингове агентство
		I	II	III	IV	Витрати, тис.грн.
1	<i>Експерт з підготовки кадрів</i>	1				2,0
2	<i>Психолог-соціолог</i>	1				2,0
	Всього					4,0

Рекрутингове агентство допоможе здійснити пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи існуючі бази кандидатів.

**Таблиця 3.5 - План підвищення кваліфікації інспектора з кадрів**

№ з/п	Попередня посада	Посада за проектом	Направлення підвищення кваліфікації	Термін навчання	Кошти тис.грн.		
					Всього	Підприємства	Власні
					100%	100%	0%
1	Інспектор з кадрів	<i>Фахівець у сфері нормування та обліку праці</i>	Кадровий менеджмент (нормування, облік та аудит)	2 міс.	7,4	7,4	0,0

Витрати, що необхідні для підвищення кваліфікації інспектора з кадрів складають 7,4 тис.грн., повністю які, бере на себе підприємство.

Особливої уваги в проекті реструктуризації підприємства відіграє матеріальне стимулювання – чинник заохочення до змін (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6 - План матеріального стимулювання відділу персоналу**

№ з/п	Найменування посадових позицій	Кількість, осіб	Оклад	Премії <sup>1</sup> (табл.3.7)	Фонд оплати праці з урахуванням системи преміювання в тис.грн.	
					місячний	річний
1	Керівник відділу персоналу	1	9500	9500	19,0	228,0
2	Менеджер з персоналу	1	7300	7300	14,6	175,2
3	<i>Експерт з підготовки кадрів</i>	1	7300	7300	14,6	175,2
4	<i>Психолог-соціолог</i>	1	7300	7300	14,6	175,2
5	<i>Фахівець у сфері нормування та обліку праці</i>	1	7300	7300	14,6	175,2
	Всього	5	38700	38700	77,4	928,8

<sup>1</sup> з урахуванням найкращого варіанту

**Таблиця 3.7 - Система преміювання працівників відділу персоналу гіпермаркету Фозі**

Показник	Вага премії	Сума, грн.	Періодичність виплати
<i>Керівник відділу персоналу</i>			
Дотримання % вакансій за місяць	50%	4750	щоквартально
Досягнення цільового показника з плинності кадрів	50%	4750	щоквартально
<i>Менеджер з персоналу</i>			
Дотримання % вакансій за місяць	100%	7300	щоквартально
<i>Експерт з підготовки кадрів</i>			
Дотримання % вакансій за місяць	50%	3650	щоквартально
Досягнення цільового показника професійного росту кадрів	50%	3650	щоквартально
<i>Психолог-соціолог</i>			
Досягнення цільового показника з плинності кадрів	50%	3650	щоквартально
Інформаційно-правовий супровід кадрового менеджменту	50%	3650	щоквартально
<i>Фахівець у сфері нормування та обліку праці</i>			
Дотримання % вакансій за місяць	100%	7300	щоквартально

Місячний фонд оплати праці працівників відділу персоналу за найкращим варіантом преміювання (100% виконання видів робіт, за які відбувається преміювання), складе 77,4 тис.грн., річного – 928,8 тис.грн.

Наступним визначено функціональний розподіл з покращення управлінської підсистеми кадрового менеджменту ТОВ «Експансія» (табл. 3.8).

У полі виконавців визначено ступінь участі посадовців відділу постачання у виконанні визначених видів робіт кадрового менеджменту:

- (+) – безпосередня повна участь у виконанні певного виду роботи;
- (±) – частка участь у виконанні певного виду роботи;
- (-) – участь у виконанні певного виду роботи не приймається.



**Таблиця 3.8 – Функціональний розподіл підсистеми кадрового менеджменту ТОВ «Експансія»**

Види підсистем кадрового менеджменту	Відділи персоналу				
	Начальник відділу	Менеджер з персоналу	Експерт з підготовки кадрів	Психолог-соціолог	Фахівець у сфері нормування та обліку праці
1	2	3	4	5	6
<i>Підсистема планування кадрового забезпечення</i>					
Кадрове планування з метою встановлення майбутніх кадрових потреб	+	+	-	-	±
Розробка кадрових стратегій та планів	+	+	+	-	-
Планування та розрахування потреб в кадрах (кількість управлінців, кількість виконавців, структуру персоналу (як за професійними групами, так і за віком, статтю, тощо...))	+	+	+	-	±
Формування «дерево цілей кадрових робіт»	+	+	±	-	-
Планування «дерево виконавців кадрових робіт»	+	+	±	-	-
Планування робіт інших підсистем управління персоналом	+	±	-	-	-
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	0,92	0,5	0,0	0,17
<i>Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності</i>					
Аналіз та вибір джерел пошуку кандидатів	+	+	±	-	-
Підбір та відбір персоналу відповідно до вакантних посад у встановлені терміни та відповідної кваліфікації	+	+	+	±	-
Використання сучасних технологій та інструментів кадрового забезпечення	+	+	+	+	-
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	1,0	0,84	0,5	0,0
<i>Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці</i>					
Аналізування на підприємстві заходів та засобів, що розроблені з метою створення належних, якісних та безпечних умов праці людини, залученої у процес трудової діяльності	+	-	-	±	+
Виявлення недоліків у системі охорони праці, надання пропозицій щодо їх усунення	+	±	-	-	+
Відстежування та впровадження сучасних технологій щодо створення належних, якісних та безпечних умов праці	+	±	-	±	+
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	0,67	0,0	0,34	1,0
<i>Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу</i>					
Збір, аналізування інформаційного забезпечення діяльності та доведення необхідної інформації до отримувачів	±	±	±	+	+
Здійснення юридичного забезпечення роботи з персоналом	+	-	-	±	+

Види підсистем кадрового менеджменту	Відділи персоналу				
	Начальник відділу	Менеджер з персоналу	Експерт з підготовки кадрів	Психолог-соціолог	Фахівець у сфері нормування та обліку праці
1	2	3	4	5	6
<i>Коефіцієнт участі</i>	0,75	0,25	0,25	0,75	1,0
<i>Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом</i>					
Аналізування потреб у ресурсах для ефективної роботи ОУП та відповідно до неї здійснення ресурсного забезпечення діяльності	+	+	+	-	±
Аналізування якості використання ресурсів та шляхів їх застосування, виявлення недоліків та їх усування	+	+	±	±	±
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	1,0	0,75	0,25	0,5
<i>Підсистема обліку персоналу</i>					
Аналіз структури, якості, чисельності персоналу	+	+	+	±	±
Аналіз показників трудової діяльності та здійснення їх нормування	+	+	-	±	+
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	1,0	0,75	0,25	0,5
<i>Підсистема атестації та оцінювання персоналу</i>					
Аналіз якісного складу персоналу, проведення його атестації	±	+	+	±	±
Оцінка результатів роботи працівників	±	+	±	±	+
Формування якісних рішень щодо подальшої трудової діяльності працівників за результатами їх оцінювання	+	±	±	+	±
<i>Коефіцієнт участі</i>	0,67	0,84	0,67	0,67	0,67
<i>Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик</i>					
Аналіз потреби щодо навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу	±	±	+	±	-
Підбір та застосування найдієвіших методів професійного розвитку	±	±	+	-	-
<i>Коефіцієнт участі</i>	0,5	0,5	1,0	0,25	0,0
<i>Підсистема розвитку персоналу</i>					
Забезпечення всебічного розвитку працівників (соціально-культурного, професійного, кар'єрного, морального, етичного, ділового тощо...)	+	+	+	+	-
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
<i>Підсистема мотивування персоналу</i>					
Аналіз та використання необхідної ефективної системи оплати праці	+	±	-	-	+
Підбір та застосування дієвих методів, інструментів мотивування персоналу	+	+	+	+	+
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	0,75	0,5	0,5	1,0
<i>Підсистема ротації та кадрового резерву</i>					
Забезпечення своєчасної ротації кадрів, відповідно до умов, що визначають потребу у ній	+	±	+	+	-

Види підсистем кадрового менеджменту	Відділи персоналу				
	Начальник відділу	Менеджер з персоналу	Експерт з підготовки кадрів	Психолог-соціолог	Фахівець у сфері нормування та обліку праці
1	2	3	4	5	6
Відстежування можливого відтоку кадрів, та створення у відповідності до нього кадрового резерву	+	+	±	±	+
<i>Коефіцієнт участі</i>	1,0	0,75	0,75	0,75	0,5
<i>Підсистема соціалізації працівників</i>					
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	±	±	±	+	-
Розвиток культури та «прививання» її працівникам	±	±	+	+	-
Здійснення адаптації працівників	-	-	+	+	-
Розробка програм соціалізації	-	-	±	+	-
<i>Коефіцієнт участі</i>	0,25	0,25	0,75	1,0	0,0
<i>Загальний коефіцієнт виконання</i>	0,85	0,74	0,63	0,69	0,45



**Рис. 3.4. Рівень участі виконавців підсистеми кадрового менеджменту ТОВ «Експансія»**

За результатами оцінювання функціонального розподілу з виконання підсистеми кадрового менеджменту отримано, що найбільша ступінь виконання покладається на керівника відділу кадрів як основного координатора з планування, управління, організації, аналізу та контролю якісного забезпечення даної підсистеми – 0,85; на другому місці з коефіцієнтом 0,74 за рівнем участі у виконанні визначених робіт займає менеджер з персоналу, третє – психолог-соціолог (0,63 ум.п.); далі – експерт з підготовки кадрів (0,63) та фахівець у сфері нормування та обліку праці (0,45). Слід зауважити, що суттєва різниця коефіцієнтів різних фахівців не

може свідчити про те, що останній порівняно з іншими виконує меншу кількість роботи у структурі відділу персоналу ТОВ «Експансія». Поясненням цьому є те, що експерт та психолог приймають участь у виконанні більшої кількості різнотипних питань, тоді як фахівець у сфері нормування та обліку праці займається виконанням меншої кількості видів робіт, однак глибшого та масштабного змісту.

### 3.3 Обґрунтування ефективності програми змін кадрової підсистеми

Вище визначена система заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «Експансія» потребує економічного обґрунтування їх ефективності, тобто окупності та дохідності. Відповідно, першочергового визначено витрати, що пов'язані з упровадженням заходів(табл. 3.9).

**Таблиця 3.9 – Кошторис витрат системи заходів програми**

№ з/п	Статті витрат	Джерело	Сума, тис.грн.
	I. Операційні витрати		
1	Оплата праці		
1.1	- програма стимулювання працівників відділу персоналу	табл. 3.6	928,8
2	Залучення спеціалістів	табл. 3.4	4,0
3	Підвищення кваліфікації	табл. 3.5	7,4
	Всього операційних витрат		940,2
	II. Інвестиційні витрати		
2	Розширення діючих фондів		
2.1	Автоматизація робочих місць психолога-соціолога та експерта з підготовки кадрів	-	24,0
	Всього за проектом		964,2

Відповідно до кошторису витрат, планові витрати складають 964,2 тис.грн., питома вага яких, - витрати на оплату праці фахівців.

У процесі обґрунтування проекту вагоме значення відіграє інвестиційний план, який відображає співставлення прогнозової величини чистого прибутку з витратами проекту (табл. 3.9), який дозволяє визначити,

чи є посильними для підприємства дані витрати. Відповідно, виникає потреба у прогнозуванні тенденції зміни першого показника (табл. 3.10).

**Таблиця 3.10 – Прогноз величини чистого прибутку ТОВ «Експансія» на 2020-2023 роки**

Роки	Чистий прибуток	Ковзне	Середнє	Тенденція	Ріст	0,2	0,7	Прогноз
2016	5243,9			4945,88	4985,863653			
2017	5237,3			5370,56	5354,866539	5243,9	5243,9	
2018	5167,7			5795,24	5751,179262	5238,62	5241,92	
2019	6682,7	5216,3	5612,467	6219,92	6176,82302	5181,884	5219,654	
2020		5695,9	6101,267	6644,6	6633,968598	6382,537	5658,568	6644,6
2021		5925,2	6303,95	7069,28	7124,947438			7069,28
2022		6682,7	6682,7	7493,96	7652,263536			7493,96
2023				7918,64	8218,606204			7918,64

Результати відображено графічно (рис. 3.5).



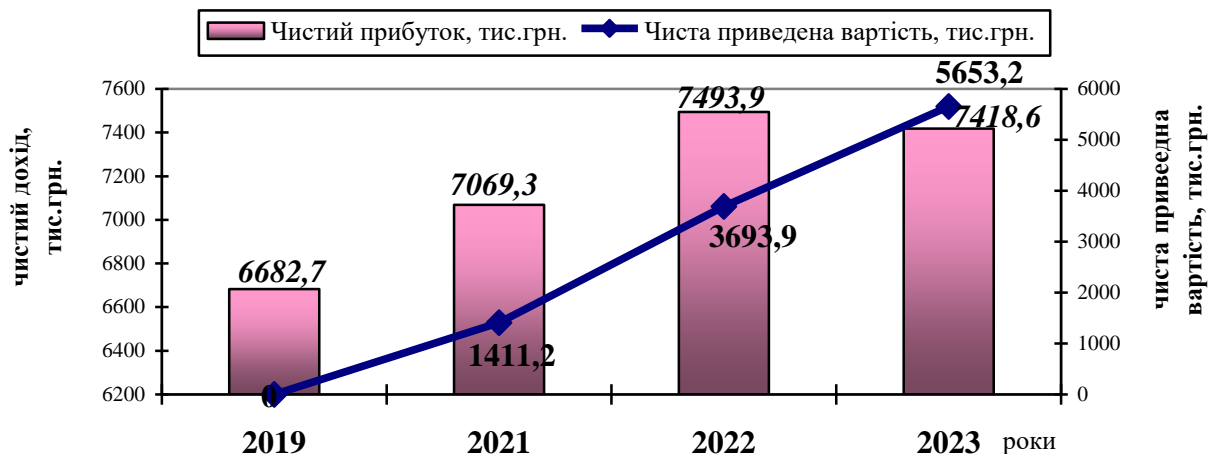
**Рис. 3.5. Прогнозний тренд чистого прибутку ТОВ «Експансія» за 2016-2023 роки**

Для проведення прогнозу використано метод ковзного середнього, який являє собою не що інше, як отримання середнього показника декількох результатів часового ряду. Прогнозування з використанням функції експоненціального згладжування. *Згладжування* – це спосіб, що забезпечує

швидке реагування прогнозу на всі події, які відбуваються на протязі періоду довжини базової лінії.

**Таблиця 3.11- Інвестиційний план ТОВ «Експансія»**

Назва показник	Позначення	Розрахунок, або джерело	Базовий рік	Реалізація проекту, роки		
			2019	2021	2022	2023
<b>I. Надходження</b>						
Прогнозований показник	Чп	табл. 3.10	6682,7	7069,3	7493,9	7418,6
<b>II. Витрати</b>						
Витрати реалізації	кз	Ср/Вч	0,85			
Витрати операц. витрат	Ср	Чп · кз		6009	6369,8	6305,8
Ріст операц. витрат	ΔСпр	табл. 3.9		964,2	928,8	928,8
Витрати всього	Спр	Ср + ΔСпр		6973,2	7298,6	7234,6
Капіталовкладення всього, тис.грн.	К	табл. 3.9		24,0		
Активи	А	$A = A + K$	31404,4	31428,4	31428,4	31428,4
Частка амортизації в складі витрат	ка	$Ca/A$	1515,6/31404,4=0,05			
Амортизація виробничих фондів	Са	$A \cdot ka$		1516,8	1571,4	1571,4
Витрати без амортизації	Спр	$Ср - Са$		4492,2	4798,4	4734,4
Чистий грошовий потік	ЧГП =	Чп-Спр		2577,1	2695,5	2684,4
Частка росту Чп від капіталовкладення	кв	таблиця 3.10		1,06	1,12	1,11
У тому числі ефект проекту	Епр =	$кв \cdot ЧГП$		2731,7	3018,9	2979,7
Приведений грошовий потік	ЧГПпр =	$Епр \cdot (1+Ед)^t$ Ставка дисконтування $Ед = 15\%$		2375,4	2282,7	1959,3
Чиста приведена вартість	ЧПВ =	$ЧГПпр_i - K_i + ЧПВ_{i-1}$	-964,2	1411,2	3693,9	5653,2



**Рис. 3.6. Результати інвестиційного плану ТОВ «Експансія»**

Відповідно до інвестиційного плану, проект окуповується у перший рік його реалізації.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку українського підприємництва в торговельній сфері досягнення успіху може здійснюватися за рахунок використання ключового фактору — трудового потенціалу працівників.

Управління персоналом має свої особливості, що безпосередньо залежать від напрямку діяльності підприємства та включає в себе як типові підсистеми менеджменту, так і особливі, які є характерними лише для комерційних закладів. До загальних підсистем можна віднести: планування та аналіз персоналу, рекрутинг, оцінка, навчання, мотивація, тощо.

Управління персоналом як одна з функцій управління організацією може розглядатися як частина стратегічного менеджменту. Вітчизняні автори відзначають: для того щоб отримати синергійний ефект, необхідно забезпечити такі умови: хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника); високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом; функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту.

Загальним результатом реалізації системи управління персоналом повинні стати професійний ріст працівників (усіх відділів), прийняття якісних економічних рішень і на їх основі – невинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва. На всіх рівнях суспільного виробництва система управління персоналом повинна ґрунтуватися виключно на новітніх, часто інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивування персоналу.

З огляду на відповідні потреби підприємств та наявність певних умов зовнішнього середовища, на українських підприємствах система управління персоналом має стати більш гнучкою, економічною та орієнтованою на вирішення принципово нових цілей та завдань. Узагальнення наукових досліджень, пов'язаних з проблематикою сфери управління персоналом, дало можливість виявити, що ефективність управління персоналом слід розглядати у взаємозв'язку з її впливом на ефективність діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на ефективність діяльності підприємства, то ефективне управління персоналом має бути забезпечене відповідним механізмом, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає відокремлена Рівненська філія Товариство з обмеженою відповідальністю «Експансія» (далі – Товариство), що є юридичною назвою торгової сітки гіпермаркетів Фоззі.

Основний вид економічної діяльності згідно КВЕД - неспеціалізована оптова торгівля та посередництво в торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Мережа Fozzy входить до структури компанії Fozzy Group.

Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережевих торгових точках. Саме це привертає до нього значну кількість споживачів і є чинником зростання прибутку за рахунок оборотності.

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Експансія» Рівненської філії гіпермаркету Фоззі за 2016-2019 роки показали:

1. За 2016-2019 роки товариство суттєво збільшило обсяги торгівлі, оскільки реалізація продукції у 2019 році порівняно з 2016 роком



збільшилася на 59498,1 тис.грн. внаслідок збільшення як кількості, так і вартості продукції. Збільшився також і розмір чистого фінансового результату Товариства, який у 2019 році склав 6682,7 тис.грн., що більше від 5243,9 тис.грн. (2016 року) на 1438,8 тис.грн.

2. Внаслідок суттєвого приросту операційних витрат, ефективність торгівельної діяльності Товариства зменшилася. Так, рентабельність продукції у 2016 році складала 10,5%, а вже у 2019 році – 7,41%, що менше на 3,09%; рентабельність продажів у 2016 році становила 9,51%, а у 2019 році – 6,9%, що менше на 2,61% відповідно.

3. Майно ТОВ «Експансія» у 2019 році складало 31404,4 тис. грн., що більше від 2016 року – на 11701,6 тис. грн., його приріст відбувся через збільшення як оборотних (11201,3 тис.грн.), так і необоротних активів Товариства (500,3 тис.грн.).

4. Капітал ТОВ «Експансія» у 2019 році становив 31404,5 тис.грн., який становили: власний - 40,5% (12714,9 тис.грн.) та 59,5% - позиковий (18689,5 тис.грн.). Негативною є тенденція збільшення маси позики, яка впродовж аналізованих років збільшилася на 8591,3 тис.грн., тоді як власні засоби зросли лише на 2671,4 тис.грн.

5. Ділова активність ТОВ «Експансія» зросла, оскільки оборотність обороту оборотних активів скоротилася на 12 днів; запасів – на 2 дні та дебіторської заборгованості – була незмінною.

6. Фінансова стійкість Товариства дещо погіршилася через приріст маси зовнішніх позик, однак, мобільність активів зросла.

7. Значення аналізованих коефіцієнтів ліквідності менші нормативного впродовж всього періоду дослідження.

Досліджуване ТОВ «Експансія» є достатньо масштабним за результатами фінансових показників як для ринку даного регіону. Торгівля гіпермаркету збільшилася внаслідок росту вартісно-кількісних параметрів торговельних операцій. ТОВ «Експансія» є рентабельним, поряд з цим, ріст операційних витрат та складні умови нинішнього ринкового середовища

негативно позначилися на скороченні ефективності його торговельної діяльності, зменшенні фінансової стійкості та ліквідності.

Кадровий голод та висока плинність персоналу є найбільш проблемними питаннями українського ритейлу в останні роки. Поряд з цим, кадрова політика мережі гіпермаркетів Фоззі, у т.ч. Рівненська філія – ТОВ «Експансія» успішно справляється й знаходить ефективні шляхи для вирішення цих проблем.

Сьогодні в основі політики кадрового менеджменту досліджуваного об'єкту закладені принципи та аспекти управління персоналом, що зосереджені в HR-стратегії компанії та включає чотири ключові напрямки.

1. Be Best! (Будь кращим) - наявність лояльного та кваліфікованого персоналу.

2. Be Successful! (Будь успішним) – сфокусований на розвиток кадрового резерву, талантів і розвиток кар'єри як основного кадрового мотиватора.

3. Be Happy! (Будь щасливий) – включає різні мотиваційні програми та заходи.

4. Be Positive! (Будь лояльним до компанії!) – фокусування на корпоративній культурі, створені та підтримці позитивного клімату в компанії.

Сьогодні штат ТОВ «Експансія» Рівненської філії гіпермаркету Фоззі складає 284 особи. Структура товариства складається з 20 відділів, кожен з яких очолюється безпосереднім керівником. Середній розподіл працівників по відділам складає близько 14 осіб.

Ураховуючи масштаби товариства (чисельність штату до 500 осіб), воно відноситься до третьої групи підприємств система управління персоналом яких, вбачає необхідність застосування лише відділу кадрів. Принципи роботи відділу персоналу ТОВ «Експансія» наразі координуються кадровою службою центрального офісу м. Київ. Серед загальної чисельності

штату Товариства – 284 особи у 2019 році, лише 3 особи (1,0%) - це апарат відділу кадрів.

Оцінка рівня виконання підсистем кадрового менеджменту Товариства відділом персоналу показала, що переважна більшість видів робіт досліджених підсистем забезпечується на хорошому рівні. Поряд з цим, чітко прослідковується недостатнє забезпечення функцій розвитку персоналу, мотивування та планування кадрового забезпечення.

Сьогодні робота відділу персоналу ТОВ «Експансія» переважно сприймається лише як підрозділ з прийому-звільнення працівників, поданні статистичної звітності, або ж як своєрідна перехідна ланка між найманими працівниками та роботодавцем, основним завданням якої є забезпечення взаємозв'язку між ними з метою отримання вихідного результату, або ж виконує функцію «спілкування» керівництва з підлеглими та забезпечує вирішення конфліктних ситуації серед працівників підприємства. Поряд з цим, інші питання забезпечення професійно-ділового розвитку, кар'єрного зростання, мотивації, соціального комфорту тощо недостатньо забезпечуються діючим органом управління персоналом.

Впродовж 2016-2019 років середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Експансія» збільшилася на 47 осіб, що відбулось переважно, за рахунок приросту складу фахівців. Питома вага управлінського складу у загальній чисельності штату складає у середньому 84,7%, що пояснюється спеціалізацією даного суб'єкта господарювання.

Аналіз економічності управлінської праці показав, що впродовж аналізованих 2016-2019 років, фонд оплати праці в цілому по підприємству зріс на 17931 тис.грн., що у 2019 році дозволило збільшити середню заробітну плату до рівня 9602 грн./особу. Фонд оплати праці управлінців у поточному 2019 році склав 31647 тис.грн. – 96,7% загального ФОП та 10853 грн./особу – середньомісячної заробітної плати управлінського складу. Середній рівень заробітної плати керівного складу у 2019 році на рівні 18231 грн., що більше на 7627 грн. у порівнянні з 2016 роком.

Аналіз результативності праці показав достатньо високі результати. Так, продуктивність праці у 2019 році склала 561,3 тис.грн./особу, що більше на 236,8 тис.грн. відносно 2016 року; чистий прибуток на 1 управлінця також збільшився і у 2019 році склав показник на рівні 27,5 тис.грн.; рентабельність персоналу зростає до рівня 2353%, що більше від аналогічного періоду 2016 року на 140%. Фондоозброєність праці висока, однак показники 2017-2019 років дещо менші від рівня 2016 року, що пояснюється збільшенням середньоспискової чисельності персоналу у наступних роках.

Сьогодні – ТОВ «Експансія» - підприємство, яке має чітко визначену систему преміювання персоналу. Поряд з цим, як показують дослідження, переважна більшість персоналу, все ж, незадоволені своєю заробітною платнею, вважаючи її несправедливою винагородою за ті зусилля, які вони здійснюють, забезпечуючи компанії надвисокі прибутки. Зважаючи на це, у розділі 3 розроблено мотиваційну стратегію, в основу якої, закладено як позитивну (матеріальну та нематеріальну), так і негативну мотивації. Вважаємо, що визначена система мотивації повинна бути базою ефективного управління організацією, гарантуючи працівникам – широку та справедливую систему стимулів, а компанії – результат довгострокової та ефективної роботи на ринку товарів та послуг.

Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх факторів, так і від наявних і потенційних кадрових ресурсів та можливостей підприємства. Саме тому, для топ-менеджменту відділу персоналу ТОВ «Експансія» для формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства пропонується методика портфельного аналізу - модель GE/McKinsey.

Враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину) можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій, які можуть стати основою для розробки стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства.

Стратегія управління персоналом має базуватися на використанні зовнішніх можливостей, а також на посиленні за їх рахунок таких внутрішніх

факторів як: активізація підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу; посилення процедури добору, адаптації та оцінювання персоналу; підвищення рівня соціально-психологічного клімату у колективі.

Оскільки ключовим ресурсом на підприємстві є працівники, то першочергово виникає потреба розвитку персоналу та відповідного органу управління ним. Під розвитком органу управління персоналом слід розуміти процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП, відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого розвитку. Похідним процесом розвитку є необхідність реорганізації органу управління персоналу, зважаючи також на те, що у ТОВ «Експансія» серед загальної чисельності персоналу (284 особи), лише 3 – це працівники відділу персоналу (1%).

Діючий структурний орган управління персоналом ТОВ «Експансія» рекомендується розширити шляхом залучення вузьких спеціалістів, а саме: експерта з підготовки кадрів та психолога-соціолога. Крім того, інспектор з кадрів має бути переведеним на посаду фахівця у сфері нормування та обліку праці з підвищенням його кваліфікації. Залучення саме цих спеціалістів дозволить відділу персоналу ТОВ «Експансія» забезпечити якісне виконання:

- обліку його співробітників (облік найнятих працівників, переміщення по структурних підрозділах, розрахунок винагороди за ефективну роботу та визначення стягнень із порушників трудової дисципліни, аналіз звільнення персоналу та плинності кадрів, організація раціонального застосування персоналу відповідно до діючих стандартів та нормативів трудового законодавства й внутрішнього технологічного процесу, дослідження питань зайнятості, ведення кадрового діловодства тощо);

- пошук кандидатів, їх відбір та найм, допомога в адаптації, навчанні, саморозвитку, вдосконаленні (зокрема, проведення співбесід на різних рівнях, психологічна підтримка, наставництво щодо формування власного еґо, саморозвитку і користі для компанії, тестування, анкетне оцінювання рівня

інтелектуального розвитку, професійних навиків, рівня комунікабельності, творчої продуктивності та інших якостей, що посилюють значущість працівника на вакантній посаді, ін.);

○ інформаційно-правовий супровід діяльності у сфері менеджменту персоналу (а саме: вирішення конфліктних соціально-трудових суперечок на законодавчому рівні, забезпечення кадрової юридичної документації, що регламентує трудові відносини, інформаційне забезпечення кадрових питань, інші види підтримки).

Для реалізації цих заходів, було розроблено план добору кадрів, підвищення кваліфікації, грошового стимулювання. Крім того, було визначено функціональний розподіл з покращення управлінської підсистеми кадрового менеджменту ТОВ «Експансія».

Визначена система заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «Експансія» була обґрунтована розрахунком інвестиційного плану, в основу якого було закладено витрати проекту та прогноз показника чистого прибутку на 2020-2023 роки. Відповідно до проведених розрахунків проект визнано ефективним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання // Україна: аспекти праці — 2007. — №5. — С.42-47.
2. [Електрон.ресурс] : — Режим доступу: <http://www.intservis.ru/>
3. Schuler R.S. Linking competitive strategies with human resource management practices / R.S. Schuler, S.E. Jackson // Academy of Management Executive. — 1987. — Vol. 1. — № 3. — P. 207–219.
4. Leonard J.A. An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector / J.A. Leonard, C. Waldman // Business Economics. — 2007. — Vol. 42. — № 4. — P. 33–45.
5. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // БізнесІнформ. — 2012. — № 12. — С. 55–59.
6. Minbaeva D.B. HRM practices and MNC knowledge transfer / D.B. Minbaeva // Personal Review. — 2005. — Vol. 34. — № 1. — P. 125–144.
7. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // БізнесІнформ. — 2014. — № 11. — С. 290–294.
8. Гавкалова Н.Л. Классификация концепций управления персоналом / Н.Л. Гавкалова, В.Г. Соболев // Бізнес-Інформ. — 2011. — № 9. — С. 168–171.
9. Єлісеєва О.К. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Бізнес-Інформ. — 2017. — № 4. — С. 388–392.
10. Назарова Г.В. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики / Г.В. Назарова, К.Ю. Котляревська // Бізнес-Інформ. — 2011. — № 9. — С.168–171.
11. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз. — 2016. — № 2. — Т. 25. — С.

79–85. 12. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

12. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів : Львівська політехніка, 2011.

13. Економічна енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. Т. 3.

14. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010.

15. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2002.

16. Кибанов А. Управление персоналом организации. Москва : ИНФРА-М, 2007.

17. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. № 20/6.

18. Горецкая В. Роль и место управления персоналом в компании. Ужгород : Ранок, 2009.

19. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf).

20. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. Киев : КНЭУ, 2007. № 2.

21. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.

22. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури, 2018.

23. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018.



24. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. Проблеми теорії і практики управління. 2014. № 5.

25. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 16 (1). С. 130-134.

26. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. Режим доступу: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-100-108>.

27. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство. Мукачево, 2018 р. №14 С. 448-456.

28. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств. Дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018. С. 233.

29. Кропивка, Ю. Г., 2013. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. Інноваційна економіка, 7, с. 217–219.

30. Загрева, В., 2015. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, с. 86–90.

31. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 304 с.

32. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 1999. — 176 с.

33. Егоршин А. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.
34. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. Москва: Дело, 1993. 312 с.
35. Торрингтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управление человеческими ресурсами: учебник / пер. 5-го англ. изд., научн. ред. перевода А. Хачатуров. Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.
36. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2004. 800 с.
37. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
38. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348.
39. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмін. — Львів, 2003. — 176 с.
40. Баркова С. А. Управління персоналом : учеб. пособие для студ. всех спец. / С. А. Баркова. — Новосибирск : СибУПК, 2001. — 87 с.
41. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. Психологія управління та самотренування / І. Д. Ладанов. — М., 1995. — 494 с.
42. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 161-167.
43. Мілаш І.В., Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес-інформ. – 2014. – №4. – С. 245-250.

44. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колочкова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Х. : АДВАТМ, 2012. – 255 с.

45. Распопова В. Торгівля як індикатор ефективності регіонального управління / В. Распопова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – Вип. 12. Т. III. – С. 286-290.

46. Торговельні мережі оптимізують бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelnimerezhi-optimizuyut-biznes>.

47. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15-24.

48. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldfood.com.ua>.

49. Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

50. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С. 218-234. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>

51. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С. 184-195. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>