

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота (проєкт)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконала: студентка 491 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Дубська Ліана Вадимівна

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор Тюхтенко Н.А.

Рецензент: директор
ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич Сергій Володимирович

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність управління персоналом	8
1.2 Методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»... ..	19
2.2 Аналіз основних підсистем управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».....	25
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	40
3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».....	40
3.2 Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» в системі забезпечення його конкурентоспроможності.....	41
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Тема "Управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства" набуває вирішального значення в умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції. Основоположним фактором успіху будь-якої компанії є її персонал, адже саме кваліфіковані, мотивовані та згуртовані співробітники стають головним ресурсом, що забезпечує інноваційний розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Управління персоналом перетворюється на стратегічну функцію, спрямовану на розкриття та розвиток потенціалу співробітників, їхнє ефективне використання з метою досягнення цілей підприємства. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають не лише відбір та навчання кадрів, але й створення умов для їхнього професійного зростання, забезпечення соціальної захищеності, формування корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню талантів.

Стратегічне планування в управлінні персоналом вимагає аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення довгострокових цілей, а також розробки програм розвитку та навчання співробітників. Інвестиції в розвиток персоналу стають інвестиціями в майбутнє компанії, її інноваційний потенціал та конкурентні переваги.

Мотивація співробітників є ключовою для підвищення їх продуктивності та ефективності роботи. Розробка мотиваційних програм, що враховують індивідуальні потреби та інтереси працівників, допомагає не лише підвищити їх задоволеність роботою, але й сприяє залученню висококваліфікованих фахівців на підприємство. Ефективна система винагороди, кар'єрне планування, можливості для професійного та особистісного розвитку є важливими складовими успішної стратегії управління персоналом.

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні

персоналом, оскільки вона впливає на поведінку співробітників, їх взаємодію в колективі, відношення до роботи та лояльність до підприємства. Створення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, формування етичних норм і цінностей в колективі сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

Отже, управління персоналом в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, розвиток та мотивацію кадрів, створення сприятливої корпоративної культури. Інвестиції в розвиток персоналу є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на виклики ринку.

Метою роботи є аналіз та визначення ефективності методів управління персоналом, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Завданнями роботи є:

- вивчення поняття та сутність управління персоналом;
- розгляд методичних засад оцінювання ефективності управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;
- організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»;
- аналіз основних підсистем управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробка стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» в системі забезпечення його конкурентоспроможності;
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом на ТОВ «АТБ-Маркет», що включає в себе систему методів, підходів та практик, які використовуються для мотивації, розвитку та оцінки співробітників, а також формування корпоративної культури.

Предметом дослідження є методи та підходи управління персоналом, які застосовуються на ТОВ «АТБ-Маркет» для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Методи дослідження: аналіз документації, анкетування та інтерв'ювання, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, економічний аналіз.

Методики дослідження: методика оцінювання ефективності управління персоналом, методика аналізу мотиваційної системи, методика розробки стратегії управління персоналом.

Для формулювання наукової новизни отриманих результатів у рамках кваліфікаційної роботи рівня "бакалавр" на тему "Управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства", можна використати наступні пропозиції.

1. Розроблення комплексного підходу до оцінки ефективності управління персоналом, що базується на інтеграції кількісних та якісних показників, включаючи не лише традиційні фінансові метрики, але й показники задоволеності персоналу, рівня корпоративної культури та інноваційного потенціалу компанії. Цей підхід дозволяє отримати більш повне та багатогранне уявлення про стан системи управління персоналом і її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

2. Впровадження нової концепції "гнучкої адаптації управління персоналом", що заснована на принципах гнучкості, адаптивності та неперервного навчання. Концепція передбачає систематичне використання зворотного зв'язку від співробітників для коригування управлінських процесів та механізмів мотивації в реальному часі, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб співробітників.

Ці положення демонструють новизну дослідження в області управління персоналом та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства, акцентуючи увагу на сучасних викликах і можливостях для підвищення ефективності управлінських практик.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для: удосконалення кадрової політики – формування ефективнішої системи набору, розвитку та утримання персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»; оптимізації мотиваційної системи – розробка та впровадження нових мотиваційних інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності співробітників; покращення корпоративної культури – створення умов для формування позитивного робочого середовища, що сприятиме залученню та утриманню талантів; забезпечення конкурентоспроможності – впровадження рекомендованих заходів удосконалення, що дозволить підприємству ТОВ «АТБ-Маркет» ефективніше адаптуватися до ринкових умов та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність управління персоналом

Управління персоналом являє собою комплексну та багатовимірну дисципліну, яка охоплює широкий спектр діяльностей, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу в організації. Воно включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль працівників з метою досягнення цілей підприємства та задоволення потреб самого персоналу. Сутність управління персоналом полягає в трансформації індивідуальних здібностей та компетенцій співробітників у колективний результат, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації [3, С. 67-71].

Управління персоналом обумовлено необхідністю створення умов, при яких працівники зможуть ефективно виконувати свої обов'язки, розвиватися професійно та реалізовувати власний потенціал в інтересах компанії. Основні функції управління персоналом включають відбір та адаптацію, навчання та розвиток, оцінку та мотивацію персоналу, а також кар'єрне планування та розвиток корпоративної культури [14].

Сутність управління персоналом відображається у створенні оптимального середовища для роботи та розвитку співробітників, що включає в себе не тільки фізичні умови праці, але й психологічний клімат в колективі, можливості для професійного зростання та особистісного розвитку. Ключовим аспектом є взаємодія між керівництвом та персоналом, що заснована на принципах відкритості, довіри та взаємоповаги.

Управління персоналом вимагає від керівництва глибокого розуміння таких аспектів, як теорії мотивації, організаційна поведінка, лідерство та управлінські комунікації. Воно передбачає використання комплексного підходу, що включає стратегічне планування персоналу, аналіз потреб у кадрах, розробку програм навчання та розвитку, оцінку роботи співробітників і формування систем мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули [10, С. 34-38].

Значну роль у сучасному управлінні персоналом відіграє корпоративна культура, яка включає сукупність цінностей, норм та вірувань, що спільні для всіх членів організації. Вона впливає на мотивацію співробітників, їхнє ставлення до роботи та лояльність до компанії. Розвиток позитивної корпоративної культури сприяє формуванню високоефективної команди, здатної досягати амбітних цілей.

Управління персоналом також включає аналіз робочого середовища та умов праці, розробку заходів з охорони праці та забезпечення безпеки, що має вирішальне значення для здоров'я та благополуччя співробітників.

У сукупності, ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та успіху організації в сучасному динамічному світі, оскільки людський капітал є найціннішим ресурсом будь-якої компанії.

Управління персоналом – це ключова область в управлінні організацією, яка привертає увагу численних українських та зарубіжних вчених. Кожен з них підходить до визначення цього поняття під своїм кутом зору, враховуючи культурні, економічні та соціальні аспекти своїх країн [1, С. 72-74].

Українські дослідники, такі як С.Ф. Покропивний, Л.В. Молдован та інші, часто акцентують увагу на адаптації західних моделей управління персоналом до умов, що склалися в Україні, з особливим акцентом на

соціальну відповідальність бізнесу, розвиток корпоративної культури та важливість мотивації та розвитку персоналу. Вони наголошують на необхідності комплексного підходу, що включає планування потреб у персоналі, його відбір, навчання, оцінку та розвиток.

Серед зарубіжних авторів, таких як Дейв Ульріх, виділяються декілька основних напрямків у управлінні персоналом: стратегічний партнер, агент змін, експерт з управління людськими ресурсами та адвокат співробітників. Ульріх акцентує на важливості інтеграції функцій управління персоналом зі стратегією компанії [7, С. 86-92].

Гері Дессілер у своїй праці вказує на необхідність розуміння управління персоналом як системи, що включає в себе набір взаємопов'язаних практик, спрямованих на підвищення ефективності організації через оптимальне використання її людських ресурсів.

Майкл Армстронг, автор численних книг з управління персоналом, визначає його як стратегічне та цілеспрямоване управління найважливішими активами організації – її працівниками, які індивідуально та колективно вносять вклад у досягнення її цілей.

Отже, порівняння підходів українських та зарубіжних вчених до управління персоналом відображає глобальні тенденції в цій галузі з одночасним врахуванням локальних особливостей та потреб. Спільним для обох груп є розуміння управління персоналом як важливого фактора успіху організації, потреба у стратегічному підході до управління людськими ресурсами та акцент на розвитку та мотивації персоналу.

1.2 Методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом є ключовою для підтримки конкурентоспроможності сучасного підприємства. Методичні

засади оцінювання ефективності управління персоналом охоплюють різні аспекти діяльності компанії та базуються на комплексному підході, що враховує як кількісні, так і якісні показники.

1. Системний підхід до оцінювання.

Системний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом є критичним компонентом стратегічного управління людськими ресурсами, який сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Цей підхід передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом зі стратегічними цілями організації, що дозволяє створити єдину ефективну систему, спрямовану на досягнення загальної місії та виконання стратегії організації [2, С. 3-12].

Системний підхід базується на декількох ключових принципах:

1. Інтеграція стратегій: Стратегія управління персоналом має бути тісно інтегрована з загальною стратегією організації. Це забезпечує, що всі рішення та дії в області управління персоналом спрямовані на підтримку загальних цілей підприємства.

2. Узгодженість цілей: Цілі відділу управління персоналом мають бути узгоджені з місією, візією та стратегічними цілями організації. Це дозволяє забезпечити, що управління персоналом вносить вклад у загальний успіх компанії.

3. Комплексний погляд на управління персоналом: Системний підхід передбачає розгляд управління персоналом як комплексу взаємопов'язаних процесів та функцій, включаючи планування, набір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу.

4. Адаптивність та гнучкість: Управління персоналом повинно бути адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Для ефективної реалізації системного підходу до оцінювання управління персоналом підприємству необхідно [5, С. 158-166]:

- розробити чітке розуміння стратегічних цілей організації та їх зв'язку з управлінням персоналом.

- встановити механізми зворотного зв'язку та оцінки, що дозволять виміряти вплив стратегій управління персоналом на досягнення цілей організації.

- забезпечити гнучкість управлінських процесів, щоб можна було швидко адаптуватися до змін у стратегії та цілях організації.

- стимулювати розвиток корпоративної культури, яка підтримує цілісність стратегій управління персоналом і загальної стратегії організації.

Системний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом сприяє не лише підвищенню ефективності роботи персоналу, але й загальній конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки забезпечує цілісність та узгодженість усіх процесів управління персоналом зі стратегічними завданнями організації.

2. Кількісні методи оцінки.

Кількісні методи оцінки ефективності управління персоналом забезпечують об'єктивну основу для аналізу впливу людського капіталу на досягнення стратегічних цілей підприємства [6, С. 125-135]. Використання конкретних кількісних показників дозволяє керівництву здійснювати вимірювання та порівняння результатів діяльності в динаміці, а також відслідковувати ефективність застосування різноманітних методик управління персоналом.

Аналіз витрат на персонал включає в себе визначення загальної суми витрат на заробітну плату, соціальні внески, витрати на навчання та розвиток співробітників. Цей аналіз допомагає оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства у сфері управління персоналом.

Продуктивність праці часто вимірюється як вихід продукції на одного працівника або як внесок працівника в додану вартість продукції.

Зростання продуктивності праці вказує на підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Рентабельність інвестицій у персонал – показник (ROI) відображає відношення прибутку, отриманого від інвестицій в розвиток персоналу, до суми цих інвестицій. Високий ROI свідчить про те, що витрати на навчання та розвиток персоналу є ефективними та сприяють підвищенню загальної ефективності підприємства.

Флуктуація кадрів відображає частку співробітників, які залишили компанію протягом певного періоду. Низький відсоток флуктуації може свідчити про високу задоволеність працівників та ефективність управління персоналом [8, С. 26-34].

Індекс задоволеності працівників – показник вимірює рівень задоволеності співробітників своєю роботою, умовами праці, системою винагороди та можливостями для розвитку. Висока задоволеність сприяє підвищенню продуктивності та лояльності персоналу.

Балансова система показників (BSC) дозволяє оцінити вплив управління персоналом на чотири ключові перспективи діяльності підприємства: фінансову, клієнтську, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Це забезпечує комплексний погляд на ефективність управління персоналом та його вплив на стратегічні цілі організації [4, С. 49-54].

Застосування кількісних методів оцінки сприяє формуванню об'єктивної картини ефективності управління персоналом, дозволяючи керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку та удосконалення процесів управління людськими ресурсами.

3. Якісні методи оцінки.

Якісні методи оцінки ефективності управління персоналом займають важливе місце в арсеналі інструментів HR-менеджменту, оскільки дозволяють отримати глибоке розуміння психологічних, культурних та соціальних аспектів, що впливають на діяльність персоналу. Відмінною рисою якісних методів є їх орієнтованість не

стільки на кількісні показники, скільки на аналіз якості процесів і взаємодій в організації.

Корпоративна культура має великий вплив на ефективність управління персоналом, мотивацію та загальну продуктивність праці. Оцінка корпоративної культури включає аналіз цінностей, норм, переконань та поведінкових шаблонів, що панують у колективі, і як ці елементи сприяють досягненню організаційних цілей.

Ефективність внутрішньої комунікації безпосередньо впливає на згуртованість колективу, оперативність прийняття рішень та адаптацію до змін. Аналіз комунікаційних каналів, їх відкритості, доступності та двосторонньої взаємодії допомагає виявити потенційні бар'єри та покращити процеси обміну інформацією [12, С. 8-14].

Оцінка лідерства зосереджена на вивченні стилів управління керівників, їхньої здатності мотивувати співробітників, формувати ефективні команди та вести за собою. Лідерські якості керівництва мають ключове значення для створення продуктивного робочого середовища.

Аналіз мотивації та залучення співробітників дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно організація здатна задовольняти потреби персоналу, спонукати його до високих результатів та відданості компанії. Використання анкетувань, інтерв'ю, фокус-груп та аналіз кейсів допомагає отримати глибоке розуміння мотиваційних чинників та виявити шляхи їх оптимізації [17, С. 115-121].

Методи збору якісних даних:

- анкетування – розробка спеціалізованих анкет, що містять відкриті питання для отримання детальної інформації від співробітників.

- інтерв'ю – проведення індивідуальних або групових бесід з метою глибокого аналізу думок та переживань персоналу.

- фокус-групи – збір груп співробітників для обговорення певних тем, що дозволяє виявити загальні тенденції та відмінності у сприйнятті.

- кейс-стаді – аналіз конкретних ситуацій або проектів для виявлення ефективності управлінських рішень та їх впливу на персонал.

Застосування якісних методів оцінки дозволяє організації отримати комплексне розуміння внутрішнього середовища, визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом, а також розробити ефективні стратегії для покращення мотивації, залучення та розвитку співробітників.

4. Інтегровані моделі оцінки.

Інтегровані моделі оцінки ефективності управління персоналом забезпечують комплексний підхід до аналізу та покращення різних аспектів діяльності організації. Однією з найвідоміших інтегрованих моделей є модель EFQM (European Foundation for Quality Management) для оцінки екселенсу, яка враховує широкий спектр критеріїв та показників для оцінювання організаційного досконалості.

Модель EFQM заснована на дев'яти критеріях, які поділяються на дві групи: критерії "Результативності" та критерії "Умов". Критерії "Умов" охоплюють лідерство, політику та стратегію, персонал, партнерства та ресурси, а також процеси, продукти та послуги. Критерії "Результативності" включають результати для клієнтів, персоналу, суспільства та ключові результати діяльності [15, С. 72-78].

Ключові елементи моделі

- лідерство оцінюється, як керівництво формує місію та візію організації, сприяє формуванню культури екселенсу та забезпечує етичну взаємодію всередині та ззовні компанії.

- стратегія аналізується, як організація розробляє свою стратегію, враховуючи потреби зацікавлених сторін та зовнішнє середовище, та як вона імплементує цю стратегію.

- персонал вивчається, як організація управляє своїми ресурсами, залучає та розвиває співробітників, створює умови для їх мотивації та задоволеності.

- партнерства та ресурси оцінюється ефективність управління зовнішніми партнерствами, фінансами, знаннями та іншими ресурсами.

- процеси, продукти та послуги аналізується, як організація розробляє, реалізує та покращує свої процеси для забезпечення високої якості продукції та послуг.

Отже, інтегрований підхід, який пропонує модель EFQM, дозволяє організаціям не лише оцінити поточний стан своєї ефективності управління персоналом, але й визначити ключові напрямки для їх покращення. Використання цієї моделі сприяє формуванню культури неперервного вдосконалення, залучення всіх співробітників до процесу покращення діяльності організації, а також підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Інтегровані моделі оцінки, такі як модель EFQM, забезпечують глибокий аналіз та комплексний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, дозволяючи організаціям досягти екселенсу в усіх аспектах своєї діяльності.

5. Оцінка ROI управління персоналом. Оцінка повернення інвестицій (ROI) у проекти управління персоналом є ключовим інструментом для аналізу ефективності фінансових витрат, пов'язаних з різними ініціативами в галузі людських ресурсів. Цей підхід дозволяє організаціям виміряти конкретний фінансовий вплив своїх дій на загальні результати діяльності підприємства, оцінюючи ефективність інвестицій у навчання і розвиток персоналу, програми мотивації, стратегії залучення та утримання талантів, а також інші заходи у сфері управління персоналом.

Формула ROI:

$$ROI = \left(\frac{\text{Фінансовий виграш від проекту} - \text{Витрати на проект}}{\text{Витрати на проект}} * 100\% \right) \quad (1)$$

де фінансовий виграш від проекту визначається як приріст доходу або зниження витрат, які можна прямо атрибутувати до реалізації проекту управління персоналом.

Методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом є вирішальними для розуміння того, наскільки ефективно використовуються людські ресурси на підприємстві, та їх впливу на загальну конкурентоспроможність організації. Систематичний підхід до оцінки дозволяє не лише виявити поточний стан справ, але й визначити напрямки для подальшого розвитку та удосконалення процесів управління персоналом [20, С. 77-81].

Основні елементи методики оцінки:

1. Першочергово необхідно визначити, які цілі переслідує управління персоналом на підприємстві, відповідають чи вони загальній стратегії розвитку та яким чином вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

2. Розробка та використання специфічних для організації КРІ, таких як продуктивність праці, якість роботи, залученість персоналу, відсоток плинності кадрів, дозволяє оцінити ефективність управління персоналом.

3. Аналізуються мотиваційні програми, системи винагород та кар'єрного росту на предмет їх відповідності цілям організації та потребам співробітників.

4. Оцінка програм розвитку та навчання на ефективність у підвищенні кваліфікації співробітників, а також їх здатності адаптуватися до змін у робочому середовищі та ринкових умовах.

5. Вивчення впливу корпоративної культури на ефективність персоналу, залученість співробітників та їхню лояльність до компанії.

6. Проведення регулярних опитувань серед співробітників для вимірювання їхнього ставлення до робочого місця, умов праці, керівництва, можливостей для професійного зростання та інших аспектів роботи [22, С. 87-92].

Отже, процес оцінки ефективності управління персоналом слід розглядати як циклічний, що включає планування, вимірювання, аналіз та корекцію. Оцінка має бути об'єктивною, систематичною та здійснюватися

на регулярній основі для виявлення тенденцій розвитку та можливостей для удосконалення. Ефективне використання методичних засад оцінювання дозволяє не тільки виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом на підприємстві, але й визначити стратегічні напрямки його розвитку з метою забезпечення вищої конкурентоспроможності в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

«АТБ-маркет», що входить до складу корпорації ТОВ «АТБ-Маркет», є лідером серед мереж дискаунтерів в Україні, продемонструвавши стрімкий розвиток. Заснована у 1993 році з мережі магазинів «Агротехбізнес», «АТБ-Маркет» першою на українському ринку впровадила концепцію самообслуговування у форматі дискаунтера, пропонуючи широкий асортимент продукції за оптовими цінами. Такий формат виявився відповідним до потреб споживачів, завдяки легкодоступності та високій якості товарів. Протягом 25 років діяльності, «АТБ-Маркет» перетворився на найбільшу роздрібну мережу в Україні.

Основні принципи роботи мережі «АТБ-Маркет» охоплюють:

- Розміщення магазинів у маленьких містах для досягнення лідируючих позицій на ринку.
- Стандартизація торгових просторів, включно з обов'язковою наявністю 10 кас та понад 3500 найменувань товарів у торговельному залі площею 800 м².
- Практика зниження цін як головного маркетингового інструменту через тижневі акції, зниження цін до 30% на популярні товари та продаж власних торгових марок.
- Інвестиції у технологічний розвиток та навчання співробітників.
- Вибір товарів з високою оборотністю.
- Організація аукціонів зі зниженням цін для місцевих виробників.

- Своєчасна оплата рахунків постачальникам.
- Неперервне розширення та розвиток мережі.

З моменту свого заснування, мережа «АТБ-Маркет» суттєво збільшила кількість торгових точок, посівши лідируючі позиції на роздрібному ринку України. На сьогодні мережа об'єднує понад 900 магазинів в 237 населених пунктах по 22 областях країни, продовжуючи вражати своїми темпами зростання (рис. 2.1).

Завдяки сучасним методам розроблення маркетингової стратегії, управління логістикою, контролю за якістю продовольчих товарів та обслуговуванням клієнтів, підприємств

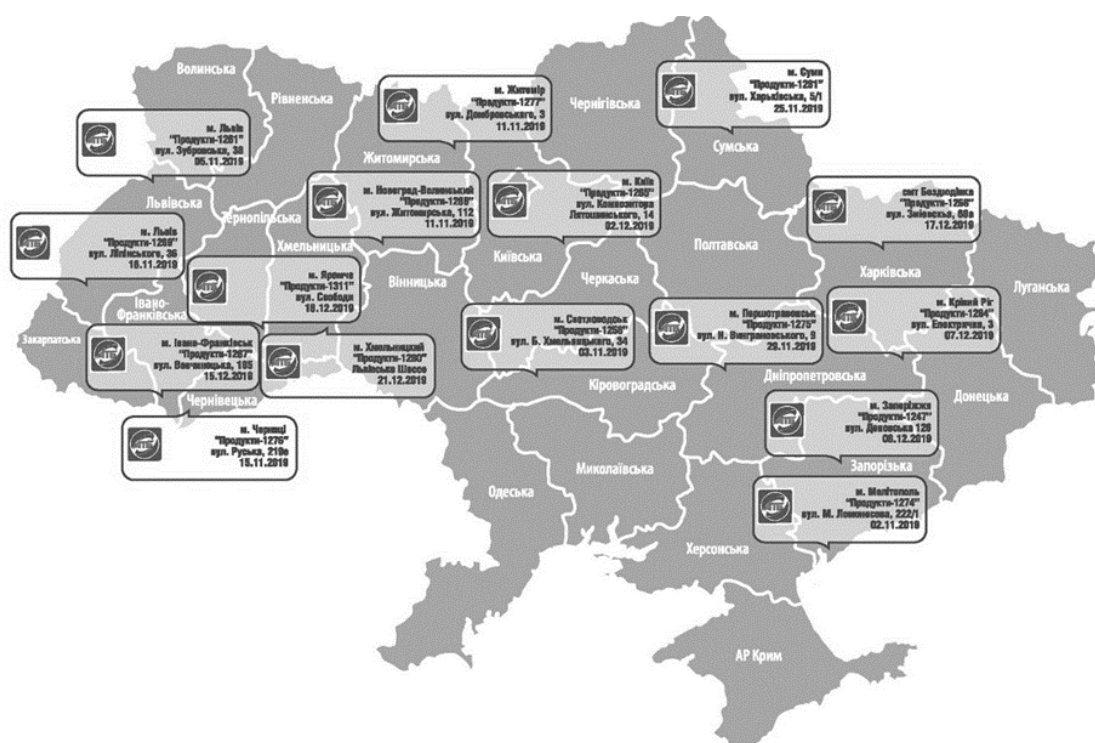


Рисунок 2.1 – Всеукраїнська мережа ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії

В процесі дослідження діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» першочергово необхідно розглянути основні характеристики торговельної мережі (рис. 2.2).

Загальні відомості	
1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-Маркет»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Код за СДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562)31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

Рисунок 2.2 – Основні характеристики ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії

Щоб забезпечити ефективне функціонування та стає зростання, ТОВ «АТБ-Маркет» має входити до корпорації ТОВ «АТБ-Маркет», що об'єднує національні компанії, включаючи М'ясну Фабрику «Фаворит плюс» та Кондитерську фабрику «Квітень», які поставляють продукти харчування у торговельну мережу (рис.2.3, Додаток А).

Ефективність поставок забезпечується співпрацею з логістичною компанією, яка має розвинену інфраструктуру з дев'ятьма мультитемпературними розподільчими центрами класу «А». Крім того, транспортно-експедиційна компанія дозволяє перевозити великі обсяги продукції по регіонах України. Побудова та ремонт торговельних площ здійснюється за допомогою партнерських відносин з компанією «Ритейл-Девелопмент», яка є генеральним підрядником і займається будівництвом будівель, наданням послуг інженерії, геології та геодезії, а також допоміжних комерційних послуг і неспеціалізованою роздрібною торгівлею.

Далі проаналізуємо ключові фінансові показники підприємства за період 2021-2023 роки в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові фінансові показники підприємства за період 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148745255	148332869	181089665	-412386	32756796	99,72	122,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110486259	110721024	133239847	234765	22518823	100,21	120,34
Валовий: прибуток	38258996	37611845	47849818	-647151	10237973	98,31	127,22
збиток	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	1330685	1196654	1125896	-134031	-70758	89,93	94,09
Адміністративні витрати	4815775	11026796	23972873	6211021	12946077	228,97	217,41
Витрати на збут	22451209	22040993	22993202	-410216	952209	98,17	104,32
Інші операційні витрати	416027	1115154	1386650	699127	271496	268,05	124,35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11906670	4625556	622989	-7281114	-4002567	38,85	13,47
збиток	0	0	0	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	216069	409851	914341	193782	504490	189,69	223,09
Інші доходи	14	0	6	-14	6	0,00	0
Фінансові витрати	1953681	1648708	1708397	-304973	59689	84,39	103,62
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	12385	29941	20021	17556	-9920	241,75	66,87
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10156687	3709748	3359764	-6446939	-349984	36,53	90,57
збиток	0	0	191088	0	191088	0	0
Витрати з податку на прибуток	-1827799	-829120	-243165	998679	585955	45,36	29,33
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	8328888	2811382	2527644	-5517506	-283738	33,75	89,91

Аналізуючи наведену таблицю ключових фінансових показників підприємства за період 2021-2023 років, можна виявити важливі тенденції та зміни в економічному становищі компанії, в контексті яких варто враховувати вплив початку повномасштабної війни росії проти України у лютому 2022 року.

- Чистий дохід від реалізації зріс з 148,745 млн грн у 2021 році до 181,089 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягу продажів на 21.8%. Попри зниження доходу у 2022 році до 148,332 млн грн, компанія відновила темпи росту в наступному році.

- Собівартість реалізованої продукції також зросла з 110,486 млн грн у 2021 році до 133,239 млн грн у 2023 році, вказуючи на збільшення витрат, пов'язаних із виробництвом та постачанням.

- Валовий прибуток збільшився з 38,258 млн грн у 2021 році до 47,849 млн грн у 2023 році, що позитивно відображає здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності.

- Значне зростання адміністративних витрат з 4,815 млн грн у 2021 році до 23,972 млн грн у 2023 році може бути пов'язане з необхідністю адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема, через вплив воєнних дій.

- Фінансовий результат від операційної діяльності показав зниження з 11,906 млн грн прибутку у 2021 році до 622,989 тис. грн у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності операційної діяльності.

- Чистий фінансовий результат (прибуток) знизився з 8,328 млн грн у 2021 році до 2,527 млн грн у 2023 році, що може бути наслідком збільшення витрат та зниження оперативної ефективності.

Причини змін показників

1. Початок війни у лютому 2022 року мав істотний вплив на діяльність підприємства, зокрема, через збільшення логістичних витрат, проблеми з постачанням, необхідність переорієнтації на нові ринки збуту та адаптацію до швидкозмінних умов ведення бізнесу. Це, у свою чергу,

могло призвести до зростання собівартості продукції та збільшення адміністративних витрат, пов'язаних із необхідністю зміцнення внутрішньої структури та підтримки стабільності діяльності.

2. Збільшення адміністративних витрат у 2023 році може бути також обумовлене інвестиціями у технології та навчання персоналу з метою оптимізації процесів та підвищення ефективності роботи в умовах обмежень, введених через воєнний стан. Ці інвестиції є необхідними для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення якості обслуговування клієнтів.

3. Падіння фінансового результату від операційної діяльності та зниження чистого фінансового результату у 2022-2023 роках може бути пов'язане зі збільшенням витрат на збут та інші операційні витрати, необхідних для забезпечення безперебійної роботи в умовах війни, що, в свою чергу, зменшило загальну прибутковість.

4. Зростання витрат на збут може бути обумовлено не тільки інфляцією та збільшенням логістичних витрат, але й необхідністю підтримки високого рівня сервісу та задоволеності клієнтів у складних умовах, а також зусиллями з розширення мережі магазинів, незважаючи на воєнні дії.

5. Зниження інших операційних доходів в 2023 році порівняно з попередніми роками може вказувати на зменшення додаткових можливостей для генерації прибутку, зокрема через обмеження, викликані воєнним станом, що впливає на різноманітність діяльності підприємства.

Отже, повномасштабна війна росії проти України в лютому 2022 року істотно вплинула на економічне становище підприємства, зокрема, спричинивши зростання витрат, зниження ефективності операційної діяльності, та вимагаючи значних зусиль для адаптації до нових реалій ведення бізнесу. Збільшення адміністративних та витрат на збут, а також падіння інших операційних доходів, відображають не лише виклики, з

якими компанія зіткнулася в результаті воєнних дій, але й зусилля підприємства з адаптації до змінених умов. Зниження чистого фінансового результату підкреслює тиск, який військовий конфлікт викликає на економіку в цілому та на окремі підприємства зокрема.

Зусилля компанії з інвестування в технології, навчання персоналу та розширення мережі магазинів, незважаючи на виклики, демонструють стратегічний підхід до забезпечення довгострокової стабільності та розвитку. Однак, для подолання негативного впливу воєнних дій та відновлення зростання прибутковості, компанії необхідно продовжувати шукати шляхи оптимізації витрат, розширення асортименту товарів, які забезпечують високу оборотність, та покращення ефективності внутрішніх процесів.

Враховуючи складність економічного середовища, в якому доводиться працювати компаніям в Україні, особливо важливим стає зосередження на стратегічному плануванні та оперативній гнучкості, щоб швидко реагувати на зміни та використовувати нові можливості для зростання та розвитку.

2.2 Аналіз основних підсистем управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналіз системи управління персоналом підприємства полягає у вивченні та оцінці ефективності процесів, методів та інструментів, які використовуються для управління персоналом з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації [20].

Основна мета аналізу системи управління персоналом полягає у виявленні проблем та недоліків у діяльності служби управління персоналом, а також визначенні можливостей для поліпшення та оптимізації процесів управління персоналом.

Структура управління – це сукупність організаційних елементів, що визначають спосіб розподілу влади, обов'язків і повноважень в

організації. Вона може бути централізованою або децентралізованою, формальною або неформальною, ієрархічною або плоскою.

Організаційна структура управління приватним підприємством ТОВ «АТБ-Маркет», заснованим на приватній власності його власника, здійснюється через генерального директора та його заступників: комерційного директора, фінансового директора та менеджера з продажу [17]. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, де лінійний керівник приймає відповідні рішення, програми та плани за допомогою його функціональних заступників (рис. 2.3, Додаток В).

Структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» є ієрархічною та чітко організованою. На верхівці ієрархії розташована Наглядова рада корпорації, яка відповідає за загальне керівництво та стратегічне планування. Нижче розміщена Рада директорів корпорації, яка, вірогідно, виконує роль виконавчого органу, що забезпечує денне керівництво підприємством.

Голова Ради директорів та Генеральний директор ТОВ «АТБ-Маркет» займають центральну роль в керівництві компанією, відповідаючи за стратегічне рішення та оперативне управління.

Під ними розміщені заступники генерального директора, які можуть спеціалізуватися на різних аспектах діяльності компанії, наприклад, на безпеці або інших специфічних сферах управління.

Система керування персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» підлягає детальному розгляду та оцінці з огляду на її ефективність в контексті виконання стратегічних та оперативних завдань компанії. Основна мета цього аналізу — виявлення слабких місць та визначення шляхів для удосконалення системи управління персоналом.

Структура управління компанії представляє собою організаційний механізм, який визначає розподіл владних повноважень та відповідальності. Вона може бути централізованою, де рішення приймаються на вищому рівні, чи децентралізованою, яка передбачає

більшу автономію нижчих рівнів управління. Важливою є різниця між формальною структурою, де кожен елемент організації має визначені правила та ієрархічні зв'язки, та неформальною, яка базується на менш офіційних та часто неочікуваних взаємодіях. В компанії може існувати також ієрархічна або плоска структура управління, де кількість управлінських ланок варіюється від багатьох до мінімальної.

У ТОВ «АТБ-Маркет» управлінські процеси забезпечуються штатом керівників, кожен з яких зосереджений на виконанні певних функцій та відповідає за прийняття рішень у межах своєї компетенції. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на оперативні виклики, утримуючи високу продуктивність та забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності. Стратегічне рішення та визначення напрямків розвитку компанії здійснюються за допомогою централізованого керівництва, що сприяє уникненню конфліктів інтересів та забезпечує злагоджену роботу всієї команди.

Щоденні завдання управління на ТОВ «АТБ-Маркет» включають розв'язання питань організаційного, економічного та фінансового характеру, що вимагають від керівництва не тільки високої інтуїції, а й ретельного аналітичного підходу. Висока конкуренція на ринку та різноманіття споживчих вимог зумовлюють потребу у комплексному осмисленні всіх аспектів комерційної діяльності, а також у застосуванні цілеспрямованого методичного інструментарію для глибинного аналізу, стратегічного планування та контролю результатів.

Система винагород на підприємстві встановлена згідно з «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання», що передбачає не тільки фіксовані оклади, але й варіабельні складові, такі як надбавки, доплати і премії, залежні від результатів праці та відповідно до чинного законодавства. Мотиваційні програми, як-от винагорода за наставництво або за перемогу в професійних конкурсах, теж знайшли застосування на підприємстві. Розвиток персоналу підтримується через

впровадження щорічної програми навчання та наявності навчальних центрів у таких містах, як Львів, Київ, Дніпро та Одеса, що забезпечує неперервне професійне зростання співробітників.

Етичний кодекс ТОВ «АТБ-Маркет» закладає фундамент для довготривалого партнерства з кожним членом команди, з акцентом на безперервний розвиток та створення умов для реалізації індивідуального потенціалу кожного працівника. Професійні навички та високий рівень задоволення роботою є основою для процвітання компанії.

Компанія взаємодіє з співробітниками, клієнтами та бізнес-партнерами на засадах взаємоповаги та визнання професійних досягнень інших, що є ключовим для побудови міцних корпоративних відносин.

ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює заходи для забезпечення безпечних умов праці, що включають дотримання стандартів безпеки та гігієни, інформування персоналу про умови праці, надання необхідного спецодягу, проведення медоглядів і навчань з охорони праці. Компанія також активно діє для попередження виробничих нещасних випадків та підтримує гігієнічну оцінку робочих місць.

Аналізуючи основні підсистеми управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», ми розглядаємо низку компонентів, які формують повноцінну систему HR-менеджменту. Ці компоненти включають планування персоналу, набір та адаптацію нових співробітників, розвиток та навчання, оцінку ефективності, винагороду та мотивацію, а також кар'єрне планування та корпоративну культуру.

Планування персоналу включає прогнозування потреб компанії в персоналі, аналіз поточних ресурсів і визначення стратегій для забезпечення необхідної кількості та якості персоналу для досягнення бізнес-цілей.

У ТОВ «АТБ-Маркет» значну увагу приділяють відбору кандидатів, які відповідають корпоративній культурі і цінностям компанії, а також процесу їхньої адаптації на робочому місці. Ефективне введення в посаду

та адаптація нових працівників забезпечує швидке залучення їх до продуктивної діяльності.

Розвиток персоналу є ключовим аспектом для «АТБ-Маркет», оскільки компанія інвестує в програми професійного зростання, включаючи тренінги, семінари та розвиток лідерських якостей, з метою підвищення ефективності роботи та задоволеності співробітників.

Система оцінки працівників дозволяє вимірювати продуктивність, визначати сильні сторони співробітників та області для подальшого розвитку, а також слугує основою для кар'єрного росту та мотивації.

ТОВ «АТБ-Маркет» розробило систему винагороди, що включає як фінансові (заробітна плата, бонуси, премії), так і нематеріальні форми мотивації (визнання, можливості розвитку), що стимулює висок у продуктивність та прихильність компанії.

«АТБ-Маркет» підтримує своїх співробітників у професійному зростанні та розвитку кар'єри через внутрішню систему кар'єрного планування. Це включає створення перспективних можливостей для переходу на вищі посади та розширення відповідальності в межах компанії.

Корпоративна культура в «АТБ-Маркет» є фундаментом, що визначає етичну поведінку, співпрацю та відносини між співробітниками та керівництвом. Компанія активно працює над зміцненням позитивної робочої атмосфери, що сприяє загальному благополуччю і задоволеності персоналу.

Загалом, система управління персоналом в «АТБ-Маркет» розроблена таким чином, щоб сприяти реалізації корпоративних цілей, одночасно підтримуючи та розвиваючи персонал. Компанія прагне до створення стійкої та ефективної робочої середовища, в якій кожен співробітник має можливість для особистісного та професійного розвитку.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Динаміка чисельності співробітників компанії ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2022 роки наведена на рисунку 2.4.

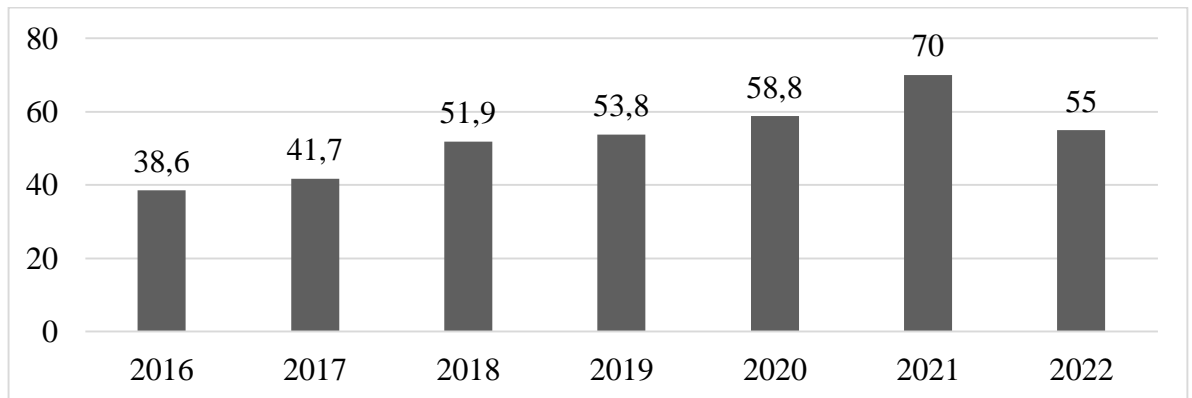


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналізуючи динаміку чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» з 2016 по 2022 рік, можна побачити наступні тенденції:

1. Поступове зростання чисельності співробітників: За період з 2016 по 2022 рік чисельність співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» збільшилася з 38,6 тис. осіб до 55 тис. осіб. Це свідчить про поступове зростання розмірів компанії та збільшення її робочої сили.

2. Значний приріст чисельності співробітників у 2021 році: У 2021 році чисельність співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» зросла до 70 тис. осіб, що є суттєвим зростанням порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про розширення бізнесу компанії та збільшення потреби в робочій силі.

3. Значне зниження чисельності співробітників у 2022 році: У 2022 році чисельність співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» зменшилася до 55 тис. осіб. Причини цього зменшення можуть бути різними, такими як

оптимізація бізнесу, реструктуризація компанії або інші фактори, що вплинули на організаційну структуру.

Загалом, можна сказати, що і демонструє зростання чисельності співробітників протягом розглянутого періоду, з виявленою тенденцією до збільшення розмірів компанії. Проте, зниження чисельності співробітників у 2022 році може вказувати на тимчасові фактори або стратегічні зміни в компанії.

Компанія реалізує соціальні програми, щоб допомогти незахищеним верствам населення знайти роботу. У торговельних закладах ТОВ «АТБ-Маркет» є кілька вакансій для людей з обмеженими можливостями, похилого віку та молодих матерів. Компанія скоротила тривалість робочого дня до 3 годин, враховуючи потреби зазначених категорій працівників. Крім того, були створені спеціальні робочі місця для підвищення ефективності праці.

Суттю системи управління працівниками ТОВ «АТБ-Маркет» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства.

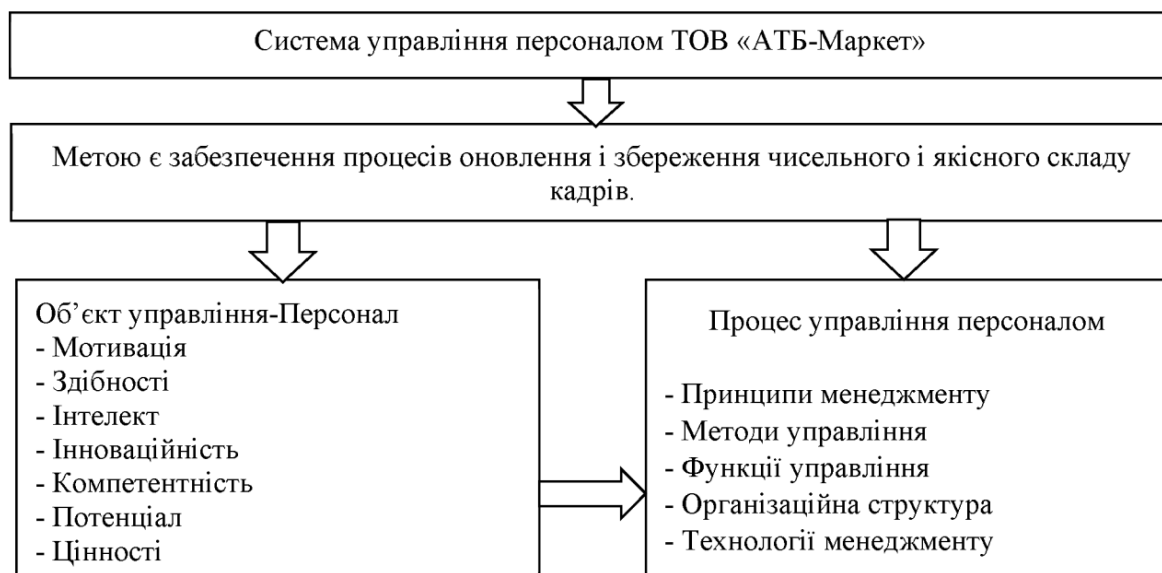


Рисунок 2.5 – Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Для більш детального аналізу руху персоналу, що є етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведемо відповідні показники в табл. 3.1.

Таблиця 2.2

Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	52430	58471	63128	10698	20,40
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	9377	7462	8570	-807	-8,61
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	5343	4582	6113	770	14,41
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	245	326	583	338	137,96
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	5098	4256	5530	432	8,47
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	53279	59117	63859	10580	19,86
5	Коефіцієнт загального обороту	0,2808	0,206	0,2326	-0,0482	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,1788	0,1276	0,1358	-0,0431	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,1019	0,0784	0,0968	-0,0051	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0972	0,0728	0,0876	-0,0096	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,7550	1,6285	1,4019	-0,3531	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,8370	0,8120	0,7930	-0,044	x

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналізуючи рух працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2021-2023 років, можна виявити значні зміни в показниках, які відображають динаміку зайнятості та плинності кадрів у компанії. Значні відхилення показників можна пояснити впливом повномасштабної війни, що розпочалася в 2022 році, а також загальною ситуацією в країні та на ринку праці.

Зростання середньооблікової кількості штатних працівників з 52,430 у 2021 році до 63,128 у 2023 році з абсолютним відхиленням 10,698 осіб (20,4%) свідчить про розширення бізнесу та збільшення масштабів

діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», незважаючи на негативний вплив воєнних дій.

Зменшення кількості прийнятих штатних працівників у 2022 році на 8,61% порівняно з 2021 роком може бути пов'язано з невизначеністю, викликаною початком війни, що вплинуло на плани розширення персоналу. Проте, збільшення кількості звільнених штатних працівників у 2023 році на 14,41% порівняно з 2021 роком, особливо з причин реорганізації (зростання на 137,96%), вказує на оптимізацію та адаптацію компанії до нових умов ведення бізнесу в умовах війни.

Зміна коефіцієнтів обороту та плинності кадрів свідчить про адаптаційні процеси в компанії. Зокрема, зменшення коефіцієнта загального обороту та коефіцієнта плинності кадрів може відображати зусилля компанії щодо стабілізації кадрової політики та підвищення лояльності працівників в складних умовах.

Зниження коефіцієнта відновлення працівників може свідчити про зменшення темпів найму нових співробітників, що, з одного боку, може бути реакцією на економічну невизначеність та складнощі в бізнес-операціях через воєнний стан. З іншого боку, це може вказувати на зусилля компанії зосередитися на підвищенні ефективності та продуктивності існуючого персоналу замість збільшення кількості працівників.

Коефіцієнт постійності кадрів, що знизився на 0,044 пункти, вказує на збільшену частку звільнень у загальній кількості працівників. Це може бути пов'язано як із зовнішніми факторами, так і з внутрішньою політикою компанії. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про потребу в уважнішому управлінні талантами та розвитку стратегій утримання персоналу.

Значне збільшення числа звільнень з причини змін в організації виробництва і праці (на 137,96%) вимагає додаткового аналізу для визначення, чи були ці заходи виключно реакцією на зовнішні впливи,

або ж вони відображають більш глибокі структурні зміни в компанії. Це також може свідчити про перегляд бізнес-моделі або оптимізацію операцій в умовах війни.

Зростання числа звільнень із причин плинності кадрів на 8,47% також вимагає уваги, оскільки висока плинність може негативно впливати на стабільність бізнес-процесів та корпоративну культуру. Важливо виявити основні фактори, що спонукають співробітників до зміни роботи, і розробити заходи щодо їх усунення.

Результати аналізу руху кадрів в ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2021-2023 років вказують на активну реакцію компанії на зовнішні виклики, включаючи повномасштабну війну. Рекомендується продовжити моніторинг ринку праці та внутрішніх процесів для своєчасного виявлення та реагування на потреби в адаптації. Також важливо зосередити зусилля на розробці комплексних програм утримання

Результати аналізу руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки мають значущий вплив на оцінку ефективності системи управління персоналом у компанії. Ці дані дозволяють зробити наступні висновки:

1. Збільшення кількості штатних працівників та адаптаційні зусилля у відповідь на скорочення кадрів, пов'язане з реорганізацією, свідчать про гнучкість та адаптивність системи управління персоналом до екстернальних викликів, таких як воєнні умови. Це вказує на здатність компанії підтримувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

2. Збільшення кількості звільнених працівників у 2023 році, зокрема через реорганізацію, підкреслює необхідність удосконалення процесів управління змінами та комунікації з персоналом, щоб мінімізувати негативний вплив таких процесів на загальну плинність кадрів.

3. Зменшення коефіцієнта загального обороту та коефіцієнта плинності кадрів може вказувати на ефективність заходів, спрямованих

на залучення та утримання співробітників. Проте, необхідно продовжувати роботу над поліпшенням умов праці та розробкою програм лояльності.

4. Спостереження за коефіцієнтом відновлення та постійності кадрів підкреслює важливість інвестицій у розвиток та навчання персоналу, а також необхідність створення чітких перспектив кар'єрного росту для зниження плинності кадрів.

У сукупності, результати аналізу демонструють, що система управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» має високий рівень адаптивності та ефективності. Проте, для подальшого підвищення ефективності та задоволеності персоналу необхідно зосередити увагу на покращенні управління змінами, розвитку та кар'єрному плануванні.

Було розроблено анкету для оцінки задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» системою управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» (Додаток Б).

Методологія дослідження:

- Цільова група: Співробітники ТОВ «АТБ-Маркет».
- Кількість респондентів: 500 осіб.
- Віковий діапазон: від 18 до 55 років.
- Метод збору даних: Анонімне офлайн-анкетування.
- Період проведення: січень-лютий 2024 року.

Аналіз задоволеності працівників ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє позитивні тенденції щодо загального ставлення персоналу до своєї роботи та робочих умов. Дослідження виявило, що 60% респондентів висловили високий рівень задоволеності своєю роботою, тоді як 30% оцінили своє задоволення як достатнє. Ці показники вказують на ефективність застосованих механізмів мотивації та створення сприятливого робочого середовища в компанії.

Щодо умов праці, результати показали, що більшість співробітників (55%) оцінили їх як відмінні, а 35% як добрі. Незначна

частка працівників (7%) вважають умови задовільними, тоді як лише 3% висловили негативне ставлення до умов своєї праці. Ці дані відображають високий рівень внутрішньої політики організації стосовно гігієни праці та ергономіки робочих місць.

З питання ефективного використання професійних навичок співробітників, 50% відповіли, що їх навички використовуються повністю, тоді як 40% відчувають, що їхні навички використовуються "більшою мірою". Лише мінімальна кількість опитаних вважають, що їхні професійні навички залишаються невикористаними або використовуються не повністю. Це свідчить про ефективність політик розподілу обов'язків і задач у компанії, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал на робочому місці.

Продовжуючи аналіз даних опитування щодо задоволеності працівників ТОВ «АТБ-Маркет», ми звертаємо увагу на визнання праці, увагу керівництва до благополуччя співробітників та перспективи кар'єрного росту.

Дані свідчать, що 85% співробітників відчувають визнання своєї роботи "завжди" або "часто". Це вказує на ефективну систему внутрішнього визнання та оцінки, що є ключовим фактором для підтримки мотивації та задоволеності роботою. Такий високий рівень позитивної оцінки сприяє створенню конструктивного робочого середовища, де співробітники відчувають цінність свого внеску в загальний успіх компанії.

З даних випливає, що 75% респондентів відчувають, що керівництво "абсолютно" або "скоріше так" дбає про їх благополуччя. Це підтверджує зобов'язання компанії щодо забезпечення не лише фізичного, але й психологічного благополуччя своїх працівників. Незважаючи на те, що 15% співробітників висловились "не впевнено" щодо цього питання, результати вказують на загальну тенденцію уваги та турботи керівництва.

Опитування показало, що 75% співробітників відчувають "великі" або "деякі" можливості для кар'єрного росту в компанії. Це свідчить про наявність системи кар'єрного планування та перспектив для розвитку співробітників. Водночас, 10% співробітників вказали на "обмежені" можливості або "відсутність можливостей", що може вказувати на потребу в оптимізації кар'єрних шляхів та розширенні програм професійного розвитку.

Більшість респондентів (85%) відчувають, що їх робота отримує належне визнання та оцінку в компанії, що свідчить про ефективну систему відзнак та мотивації в ТОВ «АТБ-Маркет». Проте, мінімальна кількість співробітників все ще відчуває недостатність уваги до своїх досягнень.

75% опитаних відчувають, що керівництво дбає про їх благополуччя, що вказує на позитивне ставлення керівництва до потреб та здоров'я своїх працівників. Однак, існує певний відсоток невизначеності та незгоди серед співробітників, що може свідчити про необхідність подальшого удосконалення корпоративної політики у цій сфері.

75% респондентів відчувають наявність можливостей для кар'єрного росту в компанії, попри те, що деякі співробітники все ще сумніваються або відчувають обмежені можливості. Це вказує на потребу в подальшому розвитку та популяризації програм кар'єрного росту та розвитку.

75% співробітників задоволені або скоріше задоволені рівнем своєї заробітної плати, хоча деякі все ще відчувають невідповідність оплати їхній праці. Це вимагає уваги до політики винагород та її адаптації до змін на ринку праці.

Більшість співробітників позитивно оцінюють систему навчання та розвитку в компанії, вважаючи її ефективною. Однак, невелика частка

відзначає недостатність таких програм, що вимагає додаткових інвестицій у розвиток персоналу.

Значна більшість співробітників (85%) висловлюють задоволеність корпоративною культурою ТОВ «АТБ-Маркет», підкреслюючи сильні сторони, такі як колегіальність, взаємоповага та підтримка в команді. Невеликий відсоток незадоволених може вказувати на існування ізольованих випадків невідповідності очікувань, що потребують уваги та можливих коректив.

Велика частина респондентів (85%) готова рекомендувати ТОВ «АТБ-Маркет» як місце роботи, що свідчить про високий рівень корпоративної лояльності та загальної задоволеності умовами праці. Це позитивно характеризує компанію на ринку праці як привабливого роботодавця.

Аналіз результатів анкетування демонструє, що система управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною з точки зору забезпечення задоволеності співробітників їхнім місцем роботи, умовами праці, системою визнання та оцінки роботи, а також можливостями професійного розвитку. Однак, існують певні аспекти, що потребують удосконалення, зокрема можливості кар'єрного росту та відповідність заробітної плати, які можуть впливати на загальний рівень задоволеності персоналу.

Рекомендується звернути увагу на розробку більш прозорих та доступних програм кар'єрного росту, які б враховували індивідуальні досягнення та потенціал співробітників. Також необхідно регулярно переглядати систему винагороди, щоб забезпечити її конкурентоспроможність та справедливість. Удосконалення в цих аспектах допоможе підвищити загальну ефективність системи управління персоналом та зміцнити позиції компанії як роботодавця на ринку.

Отже, результати анкетування показують, що загальний рівень задоволеності працівників ТОВ «АТБ-Маркет» є високим, особливо у

таких аспектах, як умови праці та визнання внеску в роботу. Проте, певні області виявили потребу у поліпшенні, зокрема щодо можливостей кар'єрного росту та відповідності заробітної плати. Ці показники свідчать про необхідність додаткових зусиль з боку управління для створення більш прозорих та сприятливих умов для професійного розвитку співробітників, а також перегляду системи винагороди з метою кращого відображення обсягу та складності роботи.

У світлі отриманих даних, ТОВ «АТБ-Маркет» може розглянути внесення змін до своєї системи управління персоналом, щоб подальше підвищення задоволеності працівників та оптимізація їхнього потенціалу сприяли зміцненню загальної продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі аналізу руху працівників та інших аспектів системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», можна обґрунтувати наступні заходи щодо її удосконалення. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, збільшення задоволеності співробітників та забезпечення стабільності в умовах зовнішніх викликів.

Розробка та впровадження чіткої програми кар'єрного росту та професійного розвитку, яка буде доступна кожному співробітнику. Це включає інформування про можливості внутрішнього просування, навчання та кваліфікації, необхідні для кар'єрного росту.

Перегляд і оптимізація системи винагород, включаючи заробітну плату, бонуси та інші форми матеріального та нематеріального стимулювання, для забезпечення їх відповідності до внеску співробітників у загальний успіх компанії та ринкових стандартів.

Розробка більш ефективної програми адаптації для нових співробітників, що допоможе їм швидше інтегруватися в колектив та робочий процес, зменшуючи плинність кадрів на початковому етапі роботи.

Впровадження заходів, спрямованих на підсилення корпоративної культури, заснованої на цінностях відкритості, взаємоповаги та співпраці. Це може включати регулярні корпоративні заходи, командоутворювальні тренінги та волонтерські проекти.

Вдосконалення механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від співробітників щодо умов праці, управління, корпоративної культури тощо. Це допоможе керівництву оперативно реагувати на проблеми та підвищувати задоволеність персоналу.

Акцентування уваги на охороні праці та забезпеченні безпечних умов роботи, особливо в умовах повномасштабної війни, для захисту здоров'я та благополуччя співробітників.

Реалізація цих заходів вимагатиме від ТОВ «АТБ-Маркет» відповідних інвестицій у свою систему управління персоналом, але в довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню міцної корпоративної культури.

3.2 Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» в системі забезпечення його конкурентоспроможності

Стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на підвищення конкурентоспроможності компанії через забезпечення високої задоволеності співробітників, їхнього професійного розвитку та залученості. Для досягнення цих цілей стратегія охоплює кілька ключових напрямків:

1. Розвиток корпоративної культури:

- Посилення цінностей відкритості, взаємоповаги, інноваційності та співпраці.

- Регулярна комунікація місії, бачення та цінностей компанії серед співробітників.

- Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності для залучення персоналу до спільних цілей та цінностей.

2. Підвищення задоволеності та мотивації працівників:

- Розвиток системи справедливої та конкурентноспроможної оплати праці.
- Впровадження гнучких форм винагород (премії, бонуси, нефінансові стимули).
- Запровадження програми визнання досягнень співробітників.

Таблиця 3.1

Способи оптимізації та організації професійної діяльності

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ	НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ	НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
Нагороди, надбавки, премії	Сприяння та допомога у просуванні працівника кар'єрними сходами	Удосконалення підготовки працівників
Використання відрядної оплати праці	публікація за підсумками кварталу найкращих працівників у ЗМІ/ на сайті підприємства	Мотивація працівників на підвищення рівня професійних знань, навичок
зрозуміле, доступне та відкрите матеріальне стимулювання для всіх працівників	Обладнання кімнат відпочинку	Розробка системи безперервного підвищення освіти: відвідування семінарів, конференцій, виставок та ін.

Джерело: власна розробка автором

Таблиця 3.1 представляє тривимірний підхід до оптимізації та організації професійної діяльності працівників, об'єднуючи матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання та навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 3.2

Структура компенсаційного пакету

Елементи структури компенсаційного пакету	Зміст
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби

Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок

Джерело: власна розробка автором

Таблиця 3.2 демонструє розгорнуту структуру компенсаційного пакету, який включає широкий спектр пільг та бонусів, спрямованих на підвищення мотивації, задоволеності та лояльності співробітників. Ці пільги не тільки сприяють створенню комфортних умов праці, але й забезпечують підтримку співробітників у різних аспектах їхнього життя.

3. Професійний розвиток та кар'єрне зростання:

- Створення індивідуальних планів кар'єрного росту та професійного розвитку.
- Організація регулярних навчань, тренінгів та майстер-класів.
- Забезпечення можливостей для здобуття додаткової кваліфікації та сертифікації.

4. Поліпшення умов праці та безпеки:

- Постійний моніторинг та вдосконалення умов праці для забезпечення високих стандартів безпеки.
- Впровадження програм охорони здоров'я співробітників та сприяння здоровому способу життя.
- Запровадження гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи.

Таблиця 3.3

Умовні групи працівників

Назва групи	Питома вага	Характеристика
Мисливці за бонусами	22%	Такі люди бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок
Домосіди	18%	Для них сім'я – це головне, їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Матеріалісти	19%	їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація – цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку

В'язні	17%	Для них важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку
Мисливці за похвалою	16%	Працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний стан. їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх
Ініціатори	8%	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Джерело: складено на основі [35]

5. Вдосконалення внутрішньої комунікації:

- Розвиток ефективних каналів зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом.
- Забезпечення відкритості інформації про зміни в компанії, новини та події.
- Впровадження регулярних зустрічей між керівництвом та командами для обговорення поточних проектів та ідей.

Отже, реалізація запропонованої стратегії управління персоналом дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не тільки підвищити задоволеність та мотивацію своїх співробітників, але й значно покращити їх продуктивність, сприяючи тим самим збільшенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Враховуючи вищенаведену інформацію, пропонуються такі заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом задля підвищення конкурентоспроможності

Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом	Проміжний очікуваний результат
Актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час	підвищення рівня зацікавленості працівників у набутті необхідних для роботи знань, полегшення процесу сприйняття інформації

гнучкої адаптації та для підвищення кваліфікації	
Розробка програми та проведення тренінгів по гнучкої адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів	отримання керівниками практичного інструментарію для проведення ефективної адаптації для новачків, зокрема створення сприятливого емоційного середовища в колективі
Впровадження системи обліку продажів	повна автоматизація товаро-облікових процесів для продавців консультантів, пришвидшення роботи з товаром, підвищення рівня прозорості

Джерело: власна розробка автором

На основі проведеного аналізу можливо стверджувати про необхідність оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», адже існуючі недоліки мають потенційний вплив на продуктивність працівників і, відповідно, на конкурентні позиції компанії на ринку.

Рекомендується реалізація структурованої програми інтеграції та навчання, що дозволить кожному співробітнику отримати необхідні компетенції та навички, а також запровадження системи моніторингу результативності навчання.

Водночас, ключовим аспектом є розроблення ефективної системи мотивації, з метою залучення співробітників до активної участі у процесах компанії та стимулювання їх до досягнення кращих результатів. Впровадження цих ініціатив підсилить ефективність трудового колективу та сприятиме стабільному розвитку підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Нижче наведені орієнтовані розрахунки витрат та очікуваної вигоди. У табл. 3.5 приведені витрати на технічне забезпечення проекту.

Таблиця 3.5

Витрати на технічне забезпечення проекту

Найменування	Оптова ціна за од., грн	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн
Сенсорний POS-термінал HP E10 для кафе, ресторанів, магазинів (сенсорний POS-термінал Б/В)	10312,00	83	855896,00
Магнітні картки 13,56 Mhz, RFID і SmartCard	4,87	600	2922,00
Мобільний додаток Firebase і AdMob	273500,00	1	273500,00
Спеціалізовані ігри для тренінгу	1780,00	4	7120,00
Інформаційне забезпечення провідного тренінгу на задану тему	75000,00	1	75000,00
Буклети (загальний і кишеньковий формат)	81,09 15,47	130 800	10541,70 12376,00
Всього:			1 237 355,70

Джерело: власна розробка автором

Окрім технічного забезпечення проект потребує ще низки витрат, а саме: заробітна плата виконавців проекту на етапі його впровадження, відрахування ЄСВ, поточні витрати на відрядження керівного складу для проходження тренінгу, транспортні витрати та інші накладні витрати. У табл. 3.6 наведено усі витрати на впровадження, а також експлуатацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

Витрати на виконання проекту

Період	Початкові вкладення	2024	2025	2026
вид витрат				
технічне забезпечення	1237355,7	1500	1750	2000
заробітна плата	68600	-	-	-
відрахування ЄСВ	15092	-	-	-
відрядження	69120	10715	11250	11723
транспортні витрати	73150	13659	14342	14944
витрати на обслуговування	-	26840	28182	29366
інші витрати	15830	17348	18215	18980
Всього	1479148	59348	62490	65292

Джерело: власна розробка автором

Для впровадження проекту необхідно виділити один місяць на виконання необхідного терміну.

Аналіз витрат і доходів від управління персоналом у ТОВ вказує на необхідність оптимізації процесів найму та адаптації. Звільнення та заміна працівника займають в середньому 11 днів, протягом яких компанія втрачає потенційний дохід. Середньоденний дохід від продавця-консультанта становить 12 031,5 грн. При вакансії або стажуванні новачка, дохід знижується на 35%, втрачаючи 4 211,05 грн щодня. Щомісячно компанія наймає близько 70 продавців, з яких 74% звільняються в перші два тижні, втрачаючи для компанії 2 526,63 грн доходу щодня на одного недопрацьованого співробітника. Виявлено, що удосконалення адаптаційного процесу могло б зберегти близько 14 працівників щомісяця, що значно зменшує дохідні втрати. Загальні витрати на персонал зростають через додаткові зарплати для працівників, що залишаються, хоча це і знижує витрати на пошук нових кандидатів на 30%.

$$(2526,63*6+2526,63*5+1443,79*5)*14-9150*14=362066,32 \text{ грн}$$

Аналіз ефективності проекту виявив, що місячний недоотриманий дохід складає 490166,32 грн, тоді як витрати на заробітну плату персоналу становлять 128100 грн.

Оскільки дохід магазину не лінійно залежить від кількості продавців, а визначається попитом та ринковою ємністю, оптимізація штату вимагає врахування цих факторів.

Економічний ефект проекту розраховується як різниця між доходами від впровадження проекту та супутніми інвестиційними витратами, з урахуванням коефіцієнтів економічної ефективності та періоду окупності інвестицій.

Коефіцієнт економічної вигідності капітальних вкладень можна розрахувати за допомогою формули:

$$Ke. e. = \frac{\Pi}{KB},$$

де Π – прибуток від проекту за 12 місяців;

KB – капітальні вкладення (інвестиції) та витрати на проект за 12 місяців. $Ke. e. = 4344795,84 / 1563992,43 = 2,78$

Строк окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою:

$$T = \frac{1}{Ke. e.}$$

$$T = 1 / 2,78 = 0,36$$

Таким чином строк окупності капітальних вкладень становить 4 місяці, що є досить непоганим показником.

Загальний результат діяльності (чистий прибуток) за рік зміниться на: $362066,32 \text{ грн} \times 12 = 4344795,84 \text{ грн}$

Додаємо отримане значення до фактичних значень:

$$4344795,84 \text{ грн} + 94973000 = 99317795,84 \text{ грн}$$

Зміна прибутку у відсотковому співвідношенні складе 4,57%.

Важливим кроком у підтримці інноваційності та ефективності підприємства є створення групи з розробки інноваційних ідей серед співробітників. Реалізація такої ініціативи передбачає кілька етапів: оцінка професійних якостей та новаторських здібностей працівників, формування команди інноваторів, встановлення стратегічних цілей і розробка системи винагород за реалізацію інноваційних проектів (рис. 3.1).

Оцінювання інноваційного потенціалу працівників включає аналіз їх трудових ресурсів, враховуючи як кількість, так і якість наявних здібностей, а також потенціал для їх розвитку в контексті сучасних досягнень науки та техніки. Цей процес дозволяє визначити здатність працівників до внесення інновацій, що є важливим фактором у розвитку виробничих відносин та використанні трудового потенціалу в країні.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки щодо оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів

оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» (рис.3.2):

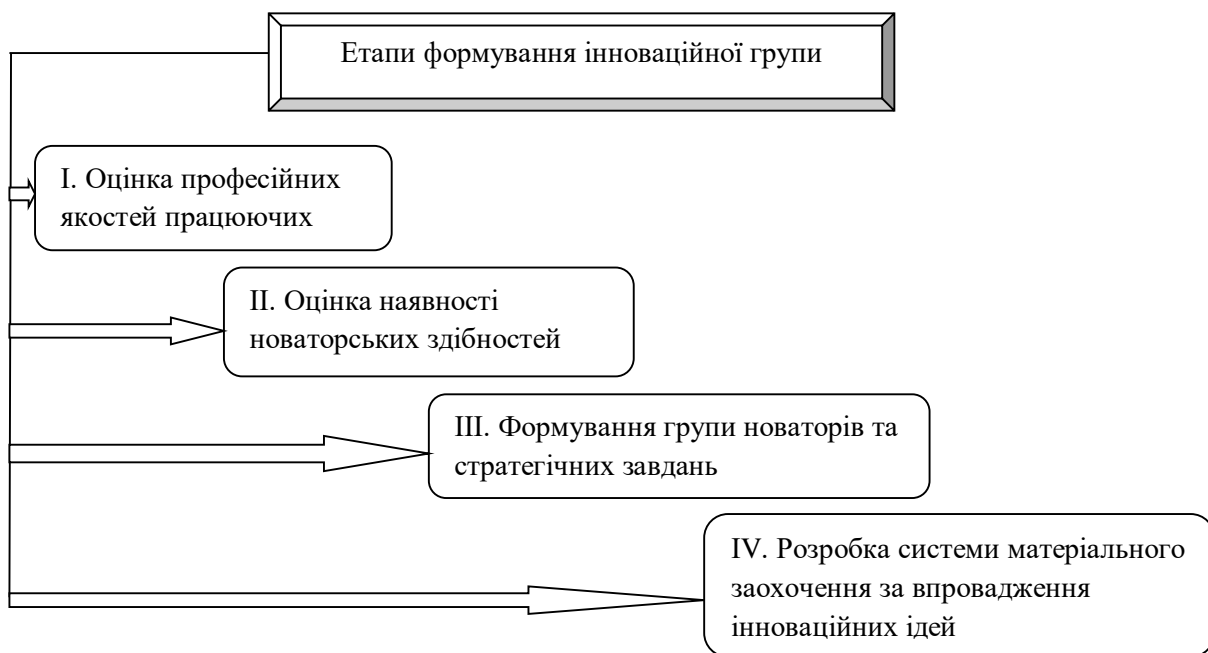


Рисунок 3.1 – Формування інноваційної групи

Джерело: власна розробка автором

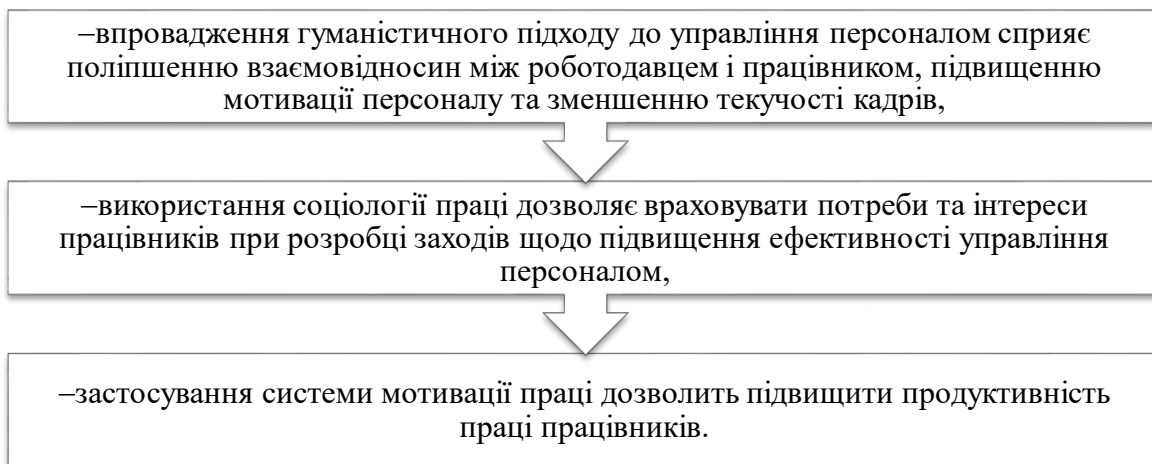


Рисунок 3.2 – Висновки щодо оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет»

В цілому, впровадження запропонованого комплекс заходів може позитивно вплинути на ефективність управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», забезпечивши зниження витрат на управління персоналом, покращення продуктивності праці, зменшення кількості помилок та збільшення задоволеності співробітників роботою.

ВИСНОВКИ

Процес оцінки ефективності управління персоналом слід розглядати як циклічний, що включає планування, вимірювання, аналіз та корекцію. Оцінка має бути об'єктивною, систематичною та здійснюватися на регулярній основі для виявлення тенденцій розвитку та можливостей для удосконалення. Ефективне використання методичних засад оцінювання дозволяє не тільки виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом на підприємстві, але й визначити стратегічні напрямки його розвитку з метою забезпечення вищої конкурентоспроможності в сучасних умовах.

«АТБ-маркет», що входить до складу корпорації ТОВ «АТБ-Маркет», є лідером серед мереж дискаунтерів в Україні, продемонструвавши стрімкий розвиток.

Враховуючи складність економічного середовища, в якому доводиться працювати компаніям в Україні, особливо важливим стає зосередження на стратегічному плануванні та оперативній гнучкості, щоб швидко реагувати на зміни та використовувати нові можливості для зростання та розвитку.

Загалом, система управління персоналом в «АТБ-Маркет» розроблена таким чином, щоб сприяти реалізації корпоративних цілей, одночасно підтримуючи та розвиваючи персонал. Компанія прагне до створення стійкої та ефективної робочої середовища, в якій кожен співробітник має можливість для особистісного та професійного розвитку.

Результати аналізу руху кадрів в ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2021-2023 років вказують на активну реакцію компанії на зовнішні виклики, включаючи повномасштабну війну. Рекомендується продовжити моніторинг ринку праці та внутрішніх процесів для своєчасного виявлення та реагування на потреби в адаптації. Також

важливо зосередити зусилля на розробці комплексних програм утримання

У сукупності, результати аналізу демонструють, що система управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» має високий рівень адаптивності та ефективності. Проте, для подальшого підвищення ефективності та задоволеності персоналу необхідно зосередити увагу на покращенні управління змінами, розвитку та кар'єрному плануванні.

Було розроблено анкету для оцінки задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» системою управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналіз результатів анкетування демонструє, що система управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною з точки зору забезпечення задоволеності співробітників їхнім місцем роботи, умовами праці, системою визнання та оцінки роботи, а також можливостями професійного розвитку. Однак, існують певні аспекти, що потребують удосконалення, зокрема можливості кар'єрного росту та відповідність заробітної плати, які можуть впливати на загальний рівень задоволеності персоналу.

На основі аналізу руху працівників та інших аспектів системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», можна обґрунтувати наступні заходи щодо її удосконалення. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, збільшення задоволеності співробітників та забезпечення стабільності в умовах зовнішніх викликів.

Стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на підвищення конкурентоспроможності компанії через забезпечення високої задоволеності співробітників, їхнього професійного розвитку та залученості. Для досягнення цих цілей стратегія охоплює кілька ключових напрямків:

1. Розвиток корпоративної культури:
2. Підвищення задоволеності та мотивації працівників:

3. Професійний розвиток та кар'єрне зростання:
4. Поліпшення умов праці та безпеки:
5. Вдосконалення внутрішньої комунікації:

Отже, реалізація запропонованої стратегії управління персоналом дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не тільки підвищити задоволеність та мотивацію своїх співробітників, але й значно покращити їх продуктивність, сприяючи тим самим збільшенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

В цілому, впровадження запропонованого комплекс заходів може позитивно вплинути на ефективність управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», забезпечивши зниження витрат на управління персоналом, покращення продуктивності праці, зменшення кількості помилок та збільшення задоволеності співробітників роботою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф. Сучасні проблеми системи управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 72-74.
2. Адлер О. О. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі ТОВ "Барлінек-Інвест"). *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. №2. С. 3-12.
3. Бикова А. Л. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67-71.
4. Бондаренко Л. А. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, №2. С. 49-54.
5. Дорош М. Розробка моделі системи автоматизованого добору персоналу з використанням методів штучного інтелекту. *Технічні науки та технології*. 2020. № 2. С. 158-166.
6. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125-135.
7. Камишникова Е. В. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. №1. С. 86-92.
8. Козак К. Б. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. С. 26-34.

9. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 06.02.2023)
10. Костик Є. П. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. №1. С. 34-38.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. Київ.: Кондор, 2005. 308 с.
12. Лобза А. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 8-14.
13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посібн. Київ.: Т-во "Знання"; КОО, 2016. 311 с.
14. Осовська Г. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56
15. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 72-78.
16. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2014. 360 с
17. Стрижеус Л. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 115-121.
18. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75

19. Управління персоналом: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. Київ.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
20. Халахур Ю. Л. Напрями удосконалення управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1. С. 77-81.
21. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ.: Академвидав, 2018. 488 с.
22. Шумкова В. І. Управління персоналом як інструмент соціально-етичного маркетингу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1. С. 87-92.
23. Роздрібна мережа ТОВ «АТБ-Маркет» – лідер торгової галузі України. – URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 01.02.2023)
24. Свобода та комфорт! ТОВ «АТБ-Маркет» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». – URL: <https://kolo.news/category/suspilstvo/28375> (дата звернення: 15.02.2023)
25. АТБ і КОЛО: з якою динамікою розвиваються найактивніші ритейлери країни? – URL: <https://allretail.ua/analytics/68525-atb-i-kolo-z-yakoyu-dinamikoju-rozvivayutsyanayaktivnishi-riteyleri-krajini> (дата звернення: 21.04.2023)
26. Офіційна звітність компанії ТОВ «АТБ-Маркет». – URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023 (дата звернення: 15.03.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок 2.3 Загальний вигляд структури корпорації ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії

ДОДАТОК Б

Анкета оцінки задоволеності працівників ТОВ «АТБ-Маркет»:

1. Як би ви оцінили свою загальну задоволеність роботою в ТОВ «АТБ-Маркет»?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

2. Як ви оцінюєте умови праці на вашому робочому місці?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно
- Погано

3. Чи відчуваєте ви, що ваші професійні навички використовуються ефективно?

- Так, повністю
- Більшою мірою так
- Нейтрально
- Більшою мірою ні
- Зовсім ні

4. Чи досить ви відчуваєте визнання та оцінку за вашу роботу?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

5. Чи вважаєте ви, що керівництво компанії дбає про благополуччя співробітників?

- Так, абсолютно
- Скоріше так
- Не впевнений
- Скоріше ні
- Зовсім ні

6. Як ви оцінюєте можливості кар'єрного росту в компанії?

- Великі можливості
- Деякі можливості
- Не впевнений
- Обмежені можливості
- Відсутні можливості

7. Чи відповідає рівень вашої заробітної плати обсягу та складності вашої роботи?

- Повністю відповідає
- Скоріше відповідає
- Нейтрально
- Скоріше не відповідає
- Зовсім не відповідає

8. Чи є в компанії ефективна система навчання та розвитку персоналу?

- Так, дуже ефективна
- Досить ефективна
- Нейтрально
- Недостатньо ефективна
- Не існує такої системи

9. Чи задоволені ви корпоративною культурою в ТОВ «АТБ-Маркет»?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально

– Незадоволений

– Дуже незадоволений

10. Чи рекомендували б ви ТОВ «АТБ-Маркет» як місце роботи своїм знайомим?

– Однозначно так

– Мабуть, так

– Не впевнений

ДОДАТОК В



Рисунок 2.3 – Структура управління (керівництво) ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором на основі [16]