

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Данило ДМИТРИШИН

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту і права**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу здобувачеві**

Дмитришину Данилу Андрійовичу

- 1. Тема роботи** «Управління персоналом підприємства в сучасних умовах»,
Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 20 р. № ____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи**
- 3. Вихідні дані до роботи** Річні звіти магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». Річні плани економічного зростання, статистичні показники та нормативні документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Дослідити теоретичні принципи, на яких базується система управління персоналом в організації.
 2. Провести аналіз ефективності діяльності та управління магазину «Дніпро-М» у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».
 3. Здійснити аналіз результативності управління персоналом на підприємстві.
 4. Запропонувати методи управління персоналом підприємства.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Схема структури управління ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».
 2. Динаміка персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки.
 3. Комплекс мотиваційних чинників, що впливає на працівників підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Данило Дмитришин

Керівник роботи

Марія Демидова

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління персоналом підприємства в сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота: 87 с., 9 рис., 21 табл., 2 додатки, 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Метою роботи є розробка системи управління персоналом підприємства в нових економічних умовах.

Методи дослідження: метод абстрактно-логічної оцінки, методи групування та узагальнення, експертні оцінки, а також спеціальні наукові інструменти, такі як графічний, табличний, статистичний і інші.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти системи менеджменту персоналу. Надано загальний огляд підприємства, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності та системи управління персоналом магазину «Дніпро-М» у складі ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». Запропоновано можливі шляхи для покращення системи управління персоналом на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління. Персонал. Мотивація. Ефективність. Продуктивність праці. Витрати. Удосконалення. Розробка. Проект.

KEYWORDS

Management. Personnel. Motivation. Efficiency. Productivity. Costs. Improvement. development Project.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	9
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства	9
1.2. Фактори впливу на ефективність управління персоналом підприємства.....	16
1.3. Методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	42
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	62
3.1. Удосконалення методів управління персоналом підприємства.....	62
3.2. Підвищення ефективності засобів матеріального стимулювання працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	67

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, ефективне управління персоналом стає визначальним фактором для досягнення успіху підприємств. Управління персоналом вимагає постійного аналізу, оновлення та удосконалення стратегій та методів, оскільки воно безперервно впливає на внутрішні та зовнішні фактори підприємства.

В сучасних умовах зростаючої складності бізнес-середовища та динамічних змін в суспільстві, питання управління персоналом набуває особливої ваги. Підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі зміною ролі працівників, ростом регулювання, інноваціями в технологіях та змінами в організаційних структурах. У цьому контексті, удосконалення системи кадрового менеджменту стає важливою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств.

Основними напрямками удосконалення системи управління персоналом є: адаптація до змін у зовнішньому середовищі; розвиток лідерів та кадрів; впровадження інноваційних технологій; створення сприятливого робочого середовища.

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі є найбільш актуальним та невід'ємним аспектом управління персоналом в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій. Організації повинні активно адаптувати свої підходи до управління кадрами на зміни в ринковому середовищі, законодавстві та суспільних цінностях. Це включає в себе переосмислення корпоративної культури, стратегічне планування розвитку персоналу та гнучкість у підходах до управління робочою силою.

Розвиток лідерів та кадрів є ще однією ключовою складовою

менеджменту персоналу. Він передбачає створення внутрішньої системи розвитку, яка сприяє підвищенню професійної компетентності працівників та впровадженню лідерських практик. Здійснення розвитку кадрів включає в себе постійну оцінку потреб організації в персоналі та розробку програм для підвищення кваліфікації та розвитку лідерських якостей.

Впровадження інноваційних технологій в кадровий менеджмент стає більш невід'ємним елементом у сучасному світі. Використання інформаційних систем, штучного інтелекту та аналітики дозволяє ефективно управляти процесами найму, оцінки та моніторингу працівників. Це полегшує прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом та підвищує точність прогнозування потреб у кадрах.

Створення сприятливого робочого середовища відіграє важливу роль у привабленні та утриманні талановитих співробітників. Ефективне управління працівниками передбачає створення атмосфери, де співробітники почувуються впевнено та мають можливість розвивати свій потенціал. Це включає в себе підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Удосконалення системи управління кадрами на підприємствах є необхідним завданням у сучасних умовах господарювання. Це вимагає поєднання стратегічного підходу, технологічних інновацій, розвитку кадрів та адаптації до змін. Лише таким чином підприємства зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток у надзвичайно динамічному економічному оточенні.

Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, зокрема людських, щоб досягти максимальної продуктивності, створити сприятливу робочу атмосферу і розвинути систему компенсації та переваг, що збудована на принципах справедливості, а також допомагає компанії адаптуватися до нових умов, сприяє оптимізації робочих процесів, розвитку навичок працівників та забезпечує максимальний вклад кожного співробітника в досягнення цілей компанії.

Метою роботи є розробка системи управління персоналом

підприємства в нових економічних умовах.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- ознайомитися з факторами впливу на ефективність управління персоналом підприємства;
- вивчити методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»;
- оцінити ефективність управління персоналом підприємства;
- запропонувати методи управління персоналом підприємства;
- рекомендувати засоби матеріального стимулювання працівників.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти системи управління персоналом підприємства в нових економічних умовах.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Дослідження ґрунтується на методологічних і теоретичних засадах, включаючи використання методів порівняльного, ситуаційного фінансового, статистичного аналізу. Крім цього, в дослідженні застосовуються метод абстрактно-логічної оцінки, методи групування та узагальнення, експертні оцінки, а також спеціальні наукові інструменти, такі як графічний, табличний, статистичний і інші.

Дослідження опирається на різноманітні джерела інформації, такі як законодавчі акти, нормативні документи та методичні матеріали від урядових та виконавчих органів влади. Також використовуються офіційні статистичні дані ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», фінансові звіти магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» та інші джерела інформації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Персонал є однією з найсуттєвіших творчих сил на підприємстві, і він потребує постійного підтримки та уваги з боку управління для забезпечення стабільного функціонування. Умови ринкової економіки надають велике значення робочим ресурсам. Сучасний спрямований на інновації підхід до виробництва, великий акцент на науково-дослідну діяльність, підвищена увага до якості продукції відносно іншими аспектів, викликали зміни в вимогах до працівників. Це призвело до більшого акценту на творчому підході до праці та на підвищенні професійного рівня працівників. Всі ці фактори вплинули на перегляд методів та соціально-психологічних методик менеджменту персоналу на підприємствах [12].

Згідно із загальноприйнятими концепціями в менеджменті, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників. Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту: планування; організації; мотивації та контролю [1].

Трудові відносини є важливим і складним аспектом функціонування підприємства. Іноді розв'язання технічних або технологічних проблем може

здатися простішим завданням, ніж вирішення та розробка планів для подолання конфліктів, що виникають серед працівників колективу. В цей період важливо враховувати індивідуальні інтереси та психологічні аспекти всіх сторін конфлікту.

Навіть при наявності науково-технічного прогресу, господарюючий суб'єкт, відповідно, не зможе досягти прогресу в напрямку збільшення прибутку без належних трудових ресурсів, тобто без робочої сили. Кожен етап функціонування підприємства безумовно залежить від зусиль людей, їхніх практичних та теоретичних навичок, вмінь і, безумовно, бажання працювати [23, 11].

Інноваційна стратегія передбачає створення виробничих систем, які не включають тільки бездоганно працюючі технічні новинки - машини та пристрої, які рідко зазнають неполадок. Важливо враховувати, що в ці виробничі системи входять також люди, що активно сприяють виробленню та створенню інновацій. Забезпечення тісного взаємодії між співробітниками під час вирішення складних технічних та виробничих питань є неможливим без глибокого зацікавлення кожної особи, яка, врешті-решт, відноситься до своєї роботи з великою відповідальністю. Передусім, важливий є вклад людського капіталу, а не лише фінансові ресурси підприємства, технічне обладнання чи виробничі витрати [3].

Управління персоналом – це важлива складова менеджменту, яка фокусується на аспектах взаємодії між працюючими та відносинах на підприємстві. Організація складається з людей, і ці люди є ключовим ресурсом для її функціонування. Потенціал співробітників представляє собою джерело творчого потенціалу, енергії, таланту та здатності втілювати нові ідеї для досягнення загальної мети. Ефективна функціональність будь-якої організації вимагає належної структури управління кадрами – будь то велике або маленьке підприємство [45, 17].

Менеджмент персоналу на підприємстві означає здійснення дій керівництвом та його різних складових частин, що спеціалізуються на

розробці стратегій у сфері управління кадрами та прийнятті рішень щодо організації робочого процесу для персоналу підприємства. Ця діяльність охоплює такі аспекти, як набір та підготовка працівників, мотивація, оцінка, розвиток колективу та перерозподіл робочих обов'язків.

Композиція персоналу підприємства формується та міняється під впливом факторів, які виникають як внутрішні, так і зовнішні обставини. Відбиття зовнішніх впливів включає в себе аспекти, такі як розмір та потенціал працездатного населення, рівень загальної освіти серед працездатних осіб, рівень кадрові пропозиції на трудовому ринку, ступінь зайнятості, та потенційний резерв працездатних кадрів. Ці характеристики, в свою чергу, визначають кількісно-якісний склад працівників. Для відображення усєї складності складу працівників підприємства користуються поняттям «персонал» та «кадри» [42, 5].

Головними рисами трудового колективу є [26]:

- установлення умов праці з роботодавцем на підставі угоди, яка передбачає зобов'язання сторін. Роботодавець може інколи не виконувати вимоги законодавства про працю, і можуть виникати ситуації, коли контракт із працівниками не укладається. Це може призвести до обмеження соціального захисту та гарантій для персоналу;

- присутність в працівників відповідних професійних характеристик, таких як необхідний освітній рівень, спеціальність та здатність ефективно вирішувати конкретні завдання виробництва. Перелік цих характеристик допомагає визначити категорію, до якої слід віднести кожного працівника. Основні категорії персоналу включають: керівників, фахівців, адміністративний персонал та робітників;

- формування чітких та реальних завдань для своїх підлеглих, а робітники, від свого боку, забезпечують успішне виконання цих завдань і досягнення результативності.

У сучасному економічному просторі, кадрове середовище охоплює більше, ніж просто працівників організації, а й акціонерів, які можуть не бути

прямо залученими до роботи в організації, але виявляють інтерес до її виробничого процесу. Також до складу кадрового середовища підприємства можна віднести раду директорів. Рада директорів несе важливу відповідальність за ухвалення стратегічних рішень на підприємстві та керування операційною діяльністю [33, 56].

Механізм керування кадрами включає в себе різноманітні функції, які виконуються різними відділами, що спеціалізуються на роботі з персоналом:

- забезпечення безпеки та належного трудового середовища;
- регулювання взаємовідносин в соціальній та трудовій сфері;
- оформлення обліку та механізму менеджменту персоналу;
- реорганізація навчання персоналу;
- оцінка працівників;
- управління та встановлення стандартів роботи;
- аналіз та вдосконалення засобів матеріального мотивування співробітників.

Усіх працюючих на підприємстві групують на [21, 59]:

- виробничі працівники, які виготовляють продукцію та забезпечують обслуговування цього процесу;
- персонал непромислової сфери діяльності: представники ЖКХ, медико-санітарних закладів, що підпорядковані даному підприємству.

В залежності від характеру завдань, виконуваних персоналом, його можна класифікувати на чотири різні категорії [2, 30]:

1. Лідери – це працівники, чії головні обов'язки включають організацію виробничих процесів, а також керівництво підприємством та його функціональними підрозділами. Представниками управлінського персоналу підприємства є: директор, керівники різних цехів, вищі фахівці, керівники відділів і секторів, майстри, а також їхні заступники.

2. Експерти - це працівники, які пов'язані зі складними науковими, інженерними, фінансовими завданнями. Вони здійснюють економічну та організаційну підготовку для виробництва товарів, відслідковують та

аналізують кінцеву результативність діяльності. У цю категорію персоналу підприємства входять: інженери, дизайнери, економісти, адміністратори, бухгалтери, фахівці з нормування, юристи, технологи.

3. Адміністративний персонал – це працівники, відповідальні за організацію підготовки та оформлення документів, виконання канцелярської роботи та адміністративно-господарських завдань. Дана категорія включає: діловоди, агенти, секретарі-друкарі тощо.

4. Робітничий персонал – це трудові ресурси, які займаються створенням продукції, виконанням ремонту обладнання та устаткування, переміщенням вантажів як всередині, так і зовні підприємства, обслуговуванням пасажирів, наданням різноманітних послуг і забезпеченням відповідного процесу виробництва. Також до групи трудівників входять прибиральники, охоронці, працівники гардеробу, кур'єри.

Виходячи з розглянутої типізації персоналу, резюмувати, що робітничий персонал можна класифікувати на: основні та вторинні. Основні робітники займають головні позиції в виробничому ланцюзі підприємства, вони за допомогою інструментів працюють з матеріалами, трансформуючи їх в готову продукцію. Допоміжні працюючі забезпечують обслуговування виробничого ланцюга на підприємстві, вони відповідають за транспортування, зберігання предметів праці та готової продукції, а також за ремонт основних виробничих засобів. Крім того, персонал компанії може бути класифікований за їхніми професіями, рівнем кваліфікації та спеціалізаціями [35, 14].

Під поняттям «професія» мається на увазі вид трудової діяльності, яку виконує працівник, спираючись на свої спеціалізовані теоретичні знання та застосовуючи їх у практичному досвіді роботи. Це може включати такі приклади професій, як слюсар, інженер, бухгалтер, токарь або менеджер.

Поняття «спеціальність» представляє собою певний тип праці, який входить до загального поняття – «професія».

Спеціальність обмежує обсяг виконуваних функцій і потребує

використання специфічних засобів праці.

Кожна галузь має власні професії і спеціальності, які притаманні саме їй. Фахи та спеціалізації працівників, що застосовуються у всіх сферах, називаються загальними [16].

Визначення кваліфікації вимагає більш глибокого підходу до виконання різних обов'язків, оскільки вона включає значний запас практичних і теоретичних навичок у виконанні завдань більш високого рівня складності. Тільки фахово підготовлені працівники належать до категорій співробітників, спеціалістів і керівників. Це вимагає наявності значного досвіду і знань, необхідних для виконання вимог різноманітних завдань.

Відповідно до ступеня освіти та вмінь (кваліфікації) у певній галузі підприємства, спеціалістів групують наступним чином [10, 49]:

- фахівці найвищого рівня, з урахуванням наукових ступенів та академічних звань;
- фахівці вищого рівня;
- фахівці середнього рівня, до яких належать ті, хто отримав освіту в закладах першого рівня акредитації;
- спеціалісти, що працюють на практиці, виконують обов'язки фахівця, але не мають відповідної професійної підготовки.

Робітників підприємства групують згідно з їх рівнем професійної підготовки, і це призводить до виділення чотирьох різних груп робітників [1]:

Перша група охоплює висококваліфікованих робітників, які виконують складні та критично важливі процеси. Ці спеціалісти мають спеціальну підготовку, володіють знаннями та навичками у своїй області, користуються великим практичним досвідом, і час від часу, за конкретною необхідністю, підвищують свою кваліфікацію.

До другої групи відносяться робітники з кваліфікацією. Вони спеціалізуються на здійсненні складних завдань. Ці працівники мають належну підготовку та навички в своєму ремеслі.

Третьою категорією вважаються менше кваліфіковані робітники. Вони фокусуються на виконанні менше складних завдань. Ці працівники не здійснюють суттєвого навчання, тому вони виконують прості та зрозумілі функції.

Четверта група складається з некваліфікованих робітників. Їм ставлять завдання, які не вимагають підготовки заздалегідь чи навчання. Ці працівники не виконують складних завдань, а займаються в допоміжних процесах.

Однією з основних завдань керівництва кадрами у компанії є регулювання його структури. Організаційна компоновка персоналу встановлює взаємодію між різними групами персоналу, заснований на різних класифікаційних ознаках. Основні класифікаційні ознаки включають категорію робітників, їх кваліфікацію, вік, стать, професію, спеціальність та інші аспекти [7, 50].

Склад персоналу виражає його якісні характеристики через структуру. Орієнтиром для оцінки такої структури є співвідносні показники різних груп працюючих, включаючи робітників основного та допоміжного рівнів, а також відсоток висококваліфікованих та кваліфікованих фахівців у загальному числі працівників. Робітничий контингент виробничого сектору підприємств України складається переважно з робітників – 82%, тоді як керівництво, експерти та службовці складають лише 18% від загальної чисельності працівників.

Склад працівників на підприємствах не є стійким, оскільки в умовах інноваційного розвитку виробництва в різних секторах господарства зазнає змін сутність праці. Робочий процес набуває вищого рівня складності, його значущість зростає, а домінуючими стають креативні ідеї. Це призводить до перетворення структури персоналу, зокрема [9]:

- відбувається освоєння інноваційних перспективних спеціалізацій, базованих на новітніх науково-технічних досягненнях;
- за рахунок заміни неефективних технологій відходять в минуле

стандартні професії, знайомі нам, і на їхньому місці виникають широко профільні спеціалізації.

Згідно з дослідженнями вчених, структура персоналу підприємств в Україні демонструє тенденцію до поліпшення. Це означає, що спостерігається збільшення відсотка кваліфікованих і висококваліфікованих працівників серед загальної чисельності, а також зниження чисельності працюючих, які здійснюють немеханізовані операції та працюють у складних і небезпечних умовах.

Одним з методів рішення цього завдання є зменшення кількості робітників, які становлять значну частину на підприємствах з причин низького рівня автоматизації процесів на виробництві. Цю ситуацію можна вирішити завдяки впровадженню новаторських підходів у виробництві, включаючи використання передових технологій.

Варіант розв'язання може бути в наданні підприємством пріоритету якості своєї продукції. Як наслідок, зростаючий попит на ринку праці. Кваліфікований робочий персонал отримує певні переваги, оскільки фахівці цього ринкового сектору мають відповідну освіту і творчий підхід до праці. Таким чином, при виробництві складних продуктів, де важливо дотримуватись високих стандартів якості, робочі процеси все більше включають у себе співпрацю з висококваліфікованими працівниками [40].

1.2. Фактори впливу на ефективність управління персоналом підприємства

В будь-якому періоді, незалежно від того, чи йде мова про кризовий час або після нього, діяльність підприємства вимагає системного управління. Це є необхідністю, оскільки відсутність ефективного управління заважає успішному розвитку підприємства та правильному функціонуванню в цілому.

У реаліях ринкової економіки спостерігається зміна поглядів на роль та

природу управлінського лідера. Сучасні методи управління відрізняються від підходів минулого, і їх особливість полягає, насамперед, у досягненні ефективності при обмежених ресурсах. Практики адміністративного втручання виробництва помітно скорочуються, натомість наголос ставиться на інтенсивність виробництва та оптимальне використання ресурсів [60].

Управління є ключовим елементом та функцією організованих систем, що забезпечують підтримку функціонування, реалізацію розвиткових цілей та можливість ефективно працювати. Сьогоднішнє розуміння поняття «управління» залишається відкритим питанням. Це поняття має численні варіації і тлумачення, тому визначення його границь у сфері діяльності є завданням важливого значення.

Багато вчених із галузей економіки та менеджменту намагалися визначити сутність поняття «управління». Зокрема, Пітер Ф. Друкер висловив думку, що «управління» вказує на вміння виконувати дії з точністю, тоді як «лідерство» передбачає вибір правильних напрямків діяльності.

А. Файоль додав, що «управляти» включає в себе спрямування підприємства до реалізації мети та максимальної ефективності використання його ресурсів. За словами Гарольда Коонца, «управління» - це вміння досягати результатів через керівництво об'єднаною групою підлеглих. Вільям Спригал також спостерігає, що «управління» відноситься до функції підприємства, яка охоплює організацію та контроль над різними функціональними секторами заради реалізації бізнес-цілей [39].

В загальному плані можна сформулювати, що управління вказує на спрямовану дію, що має за мету координацію наявних ресурсів та структури підприємства задля досягнення спільної цілі. Проте досягнення ефективного результату становить завдання лише у разі правильного, обґрунтованого та наукового керівництва всім залученим персоналом та їх узгодженими діями. Отже, управління можна вважати процесом, що сполучає всі необхідні компоненти для досягнення конкретного висновку, в той час як менеджмент

є інструментом, системою організації праці, яка забезпечує ефективне функціонування управлінського процесу.

Менеджмент, у свою чергу, виступає частиною більш широкого поняття - управління, та здійснюється головним чином людьми, у той час як управління може мати місце і за допомогою технічних засобів [57].

Управління є активністю, яка має такі ключові характеристики:

1. Використання економічних ресурсів. Управлінський процес є складовою чинників виробництва, що включають трудові, земельні ресурси та капітал. Управління на високому рівні має велике значення для успіху кожного суб'єкта підприємництва, оскільки воно виступає в якості координуючого та інтегруючого чинника для інших чинників виробничого ланцюга – трудових ресурсів, грошових і матеріальних активів. Організація роботи, використання капіталу та ресурсів неможливі без ефективного управління, що робить його невід'ємною складовою організаційного процесу.

2. Орієнтованість на реалізацію мети. Менеджмент – це направлена на досягнення цілей діяльність, яка організовує та координує дії персоналу з ціллю вирішення бізнес-завдань. В успішному управлінні важливо досягти запланованих цілей підприємства. Показником результатів управління є ступінь досягнення орієнтованих цілей. Важливим аспектом є ясне розуміння та чітке визначення цілей на всіх рівнях управлінської ієрархії.

3. Взаємодія в рамках процесів. Менеджмент - це комплексна діяльність, яка складається з проектування, координації, стимулювання та регулювання. Ці функції настільки тісно переплетені та взаємозалежні, що неможливо окремо виділити кожен з цих процесів або розглядати їх як послідовні етапи.

4. Об'єднання ресурсів. Основна суть терміну «управління» полягає у здатності інтегрувати всі види ресурсів з ціллю досягнення визначеної мети підприємства. Усі ресурси підприємства стають доступними для керівника, і тому важливо вміло організувати працю персоналу, використовуючи

наявні та потенційні ресурси компанії.

5. Система делегованих повноважень. Суть управлінського процесу полягає у структурованій системі делегованої відповідальності, ієрархії керівництва та механізмів контролю. Залежно від ієрархічного рівня, управлінці різних рангів мають різний ступінь влади, причому чим нижче в ієрархії, тим менший авторитет у працівників. Надання співробітникам відповідних повноважень є головною умовою, що сприяє ефективному виконанню їхніх обов'язків та досягненню поставлених цілей.

6. Широкий спектр застосувань. Управління є загальним процесом, який має застосування як у публічній, так і в комерційній сферах, на робочому місці та в побуті, у сфері освіти, медицини та військової справі.

Система управління представляє собою спосіб втілення і управлінських зв'язків, яка формується та діє не лише згідно зі змістом управлінських функцій та характером відносин, що визначають ці зв'язки, а також з урахуванням умов її функціонування та основних принципів її структури.

Принципи менеджменту [36, 18]:

- принцип правового регулювання менеджменту на всіх управлінських рівнях. Діяльність суб'єкта підприємництва повинна виконувати вимоги його статуту та здійснюватись відповідно до законодавства країни;

- принцип єдності між теоретичними та практичними аспектами менеджменту. Будь-яке рішення менеджера має відповідати логіці, принципам та методам системи управління;

- принцип забезпечення об'єктивності вибору між різними управлінськими рішеннями – досягнення ефективних результатів в управлінні залежить від використання наукових підходів та менеджмент-принципів, щоб обрати одне оптимальне рішення з численних варіантів, використовуючи методи оптимізації для вирішення стратегічних завдань;

- принцип спрямованості підприємства на інноваційний розвиток - при розробці структури управління підприємством повинні бути враховані перспективи розвитку та важливо здійснити перехід на шлях інноваційного

росту.

- принцип гнучкості та мобільності управлінського процесу передбачає, що система менеджменту повинна бути здатною адаптуватися до змін в споживацьких потребах, наукових та технічних інновацій, при цьому зберігаючи стійкість;

- принцип застосування наукових підходів та послідовності - при створенні системи управління слід використовувати здобутки як внутрішнього, так і міжнародного досвіду.

Згідно з вивченнями А. Файоля, головними принципами менеджменту є такі [34]:

- розподіл функцій: різні види робіт мають бути спеціалізовані для оптимального управління працівниками;

- розподіл повноважень: це вимагає передачі відповідальності за виконання завдань кожному співробітнику;

- забезпечення дисципліни: це включає необхідність дотримання умов трудового договору між колективом і керівником, а також застосування заходів відповідно до порушників договірних зобов'язань;

- принцип єдиноначальності – вимога, щоб видача директив, вказівок та відзвіту щодо їх виконання відбувалася через єдиного керівника;

- принцип координації дій – передбачає об'єднання зусиль в групах з спільною метою та проведення робіт відповідно до спільного плану;

- принцип винагороди – акцентує на тому, що кожен співробітник має отримувати справедливу винагороду за результати своєї праці;

- збалансований підхід до централізації та децентралізації – вказує на те, що досягнення найкращих результатів може бути досягнуто за умови оптимального співвідношення між централізованим та децентралізованим управлінням;

- організаційна структура – підкреслює необхідність надання кожному працівникові його власного робочого місця та відповідність місця кожного робітника його функціональним обов'язкам;

– принцип рівності – закликає до того, щоб всі внутрішні норми, інструкції та директиви реалізовувалися справедливо на всій вертикалі управління;

– забезпечення стабільності персоналу – це означає, що керівництво має мотивувати працівників для тривалої роботи на підприємстві;

– підтримка ініціативи – цей принцип передбачає заохочення працівників до ініціативи в межах їхньої компетенції;

– використання корпоративної сили – це означає об'єднання інтересів персоналу та організації для досягнення гармонії між ними.

У межах управлінських процесів розкривається суть та зміст діяльності, пов'язаної з керівництвом, на різних управлінських рівнях.

Загалом менеджер виконує такі головні функції: проектування, координація, стимулювання та регулювання.

Проектування є головною та базовою функцією управління. Воно передбачає здійснення ретельно підготовлених кроків, щоб надати працівникам чітку уяву про те, що потрібно робити і коли. Функція планування відповідає на питання «як», «що» і «коли» діяти. Ця функція орієнтує на сьогоднішні та майбутні цілі, а також спрямовує шляхи їх досягнення [25].

Трудові потоки націлені на забезпечення неперервності та результативності виробничого процесу на підприємстві. Для відслідковування змін результативності використання персоналу необхідно оперувати набором показників, які відображають результативність її використання.

Ці показники групуються за двома напрямками: кількісним та якісним. Кількісну оцінку робочих потоків організації визначають через показники облікової, фактичної і середньої кількості працівників [38].

Облікова чисельність працівників включає всіх робітників, незалежно від їхнього статусу як постійних, тимчасових чи сезонних, які були офіційно зараховані до штату організації, незважаючи на те, чи знаходяться вони на

робочому місці.

Явочна чисельність працівників включає всіх працюючих осіб, які присутні на робочому місці. Розбіжність облікової кількості та явочної кількості персоналу відображає тривалість періодів відсутності (відпустки, хвороби, командировки тощо), а також розкриває потенційні можливості підприємства.

Середньообліковою чисельністю працівників вважають співвідношення суми середньомісячної кількості працівників до кількості місяців у визначеному періоді. З цим визначенням, середньорічна чисельність працівників обчислюється шляхом додавання всіх середньомісячних значень чисельності протягом року та поділом на загальну кількість місяців у тому році.

Характеристику персоналу можна вимірювати за допомогою показника щорічного обсягу робочого потенціалу, який визначається в одиницях виміру людино-дні або людино-години [41].

$$\Phi_{\text{РП}} = \text{Ч}_{\text{СП}} \times T_{\text{РП}} \quad (1.1)$$

де $\Phi_{\text{РП}}$ – щорічний обсяг робочого потенціалу;

$\text{Ч}_{\text{СП}}$ – кількість робочого персоналу протягом року;

$T_{\text{РП}}$ – середня тривалість часу, який працівники проводять на роботі.

При плануванні річної кількості працівників на підприємстві основною метою є розрахунок реальної кількості годин, яку один працівник буде працювати протягом року.

Для цього визначається очікуване загальне значення фактично відпрацьованого часу кожного працюючого щороку. Цей розрахунок проводиться шляхом віднімання від загальної кількості годин у році (365 днів) кількості неробочих днів, середньої тривалості річної відпустки і утрат трудового часу через хвороби та інші подібні обставини .

Річний обсяг (фонд) трудового часу працівника є стандартним показником для оптимального використання робочих ресурсів, і його також вимірюють у годинах.

Визначення цього фонду в годинах здійснюється шляхом перемноження середнього значення відпрацьованих тижнів у році на період, що становить робочий тиждень в годинах. Щоб знайти реальний річний обсяг (фонд) трудового часу працівника у годинах, потрібно перемножити фактичну кількість днів, коли працівник приходить на роботу, на тривалість його робочої зміни, враховуючи скорочення годин відносно планованої тривалості [44].

Робочі ресурси представляють собою ключовий рушійний фактор, який дозволяє підприємству здійснювати свою діяльність. Для створення та функціонування ефективної професійної команди необхідно вдосконалювати та підвищувати кваліфікацію персоналу в постійно зростаючому темпі. Рівень кваліфікації працівників повинен випереджувати технологічний прогрес у сфері виробництва та організаційні зміни в виробничому процесі.

Потреба в висококваліфікованих робочих ресурсах визначається на основі ступеня розвитку економіки. Економічна теорія наголошує на тому, що підприємство не може ефективно працювати, а в деяких випадках навіть існувати, без наявності необхідних засобів виробництва та відповідного працюючого контингенту.

Ключовими елементами, які впливають на результативність використання персоналу, є показники ефективності праці та стійкість робочого складу. Продуктивність праці демонструє результати впливу різних факторів, тому це корисно для аналізу чинників, які впливають на ефективне використання робочих ресурсів на підприємстві. Динамічність та змінюваність продуктивності праці відображають вплив різноманітних факторів, і цей показник завжди знаходиться в постійному русі через вплив багатогранних факторів [15].

Деякі фактори сприяють оптимізації виробничого процесу та

призводять до покращення показників ефективності праці, тоді як інші мають протилежний ефект, зменшуючи цей показник.

Рівень та темпи продуктивності праці суттєво залежать від обставин, при яких відбувається робочий процес, а також від інших чинників, які можуть посилити або послабити вплив цих чинників. Окрім основних чинників, які мають вплив на ефективність праці, дослідники також виділяють похідні фактори, що випливають з основних (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на зростання показників ефективності праці

Фактори збільшення ефективності праці	
1	2
Ресурсне забезпечення	Впровадження механічних та автоматичних засобів для покращення виробничих процесів.
	Апгрейд технічного обладнання шляхом заміни існуючих засобів на більш сучасні та вдосконалені альтернативи
	Оновлення та покращення обладнання шляхом впровадження сучасних технологій
	Застосування передових технологічних методів та процесів для поліпшення виробництва
	Використання ефективних економічних стратегій у використанні сировини й матеріалів
Координаційні	Створення найвигіднішого складу команди співробітників
	Поліпшення системи керування та організації виробничих та робочих процесів
	Зосередження на конкретних галузях

	та деталях виробництва для досягнення більшої експертизи
	Зростання обсягу фактично використаного робочого часу
	Формування оптимальних структур управління
Організаційні зміни у виробничому процесі	Перетворення композиції асортименту виробів

Продовження табл. 1.1

1	2
Коливання обсягів продукції	Співвідносне скорочення персоналу відносно обсягів продукції
Сферові аспекти	Збільшення тривалості робочого періоду в сезонних сферах
Соціокультурні	Формування позитивної психологічної атмосфери в групі співробітників
	Стимулювання працівників через підвищення морального настрою
	Вдосконалення процесів навчання та перекваліфікації працівників
Матеріальні	Покращення механізмів винагородження за працю
	Впровадження моделі, де персонал має частку у здобутках компанії
Запровадження та адаптація нових виробничих процесів	Розширення асортименту продукції шляхом різноманітних напрямків
	Стартування роботи нових виробничих ділянок.

Фактор - це детермінант, ключова впливова сила або обставина, що має важливий вплив на зміни в рівні і темпах продуктивності. Дія факторів, їх виявлення та реалізація повинні розглядатися у глибокій взаємодії з природними та соціально-економічними умовами [31, 46].

Природні умови визначають те навколишнє середовище, в якому відбувається процес виробництва, включаючи природні ресурси, кліматичні фактори та інші аспекти.

Соціально-економічне середовище визначається структурою виробничих відносин, рівнем розвитку ринкових механізмів, рівнем досягнутого розвитку продуктивних можливостей та життєвого рівня населення.

Фактори, що впливають на зростання ефективності праці, поділяють на дві групи: зовнішні, які мають зовнішній походження та вплив, і внутрішні, які стосуються внутрішніх процесів та факторів в організації (рис. 1.1).

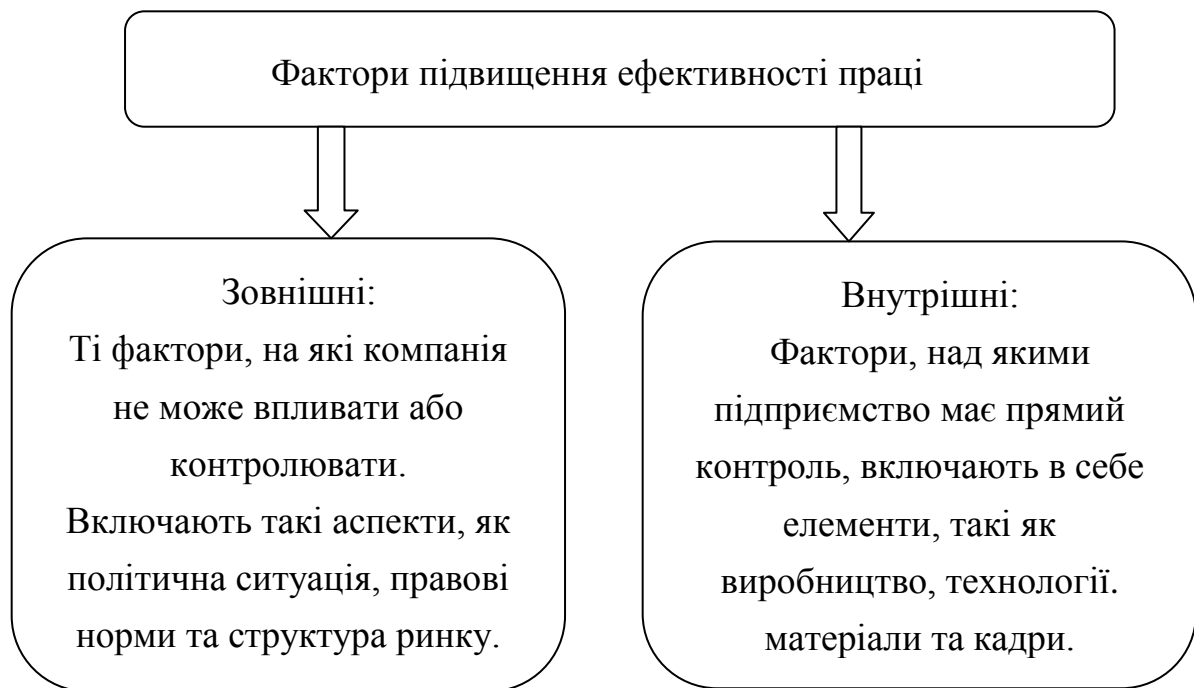


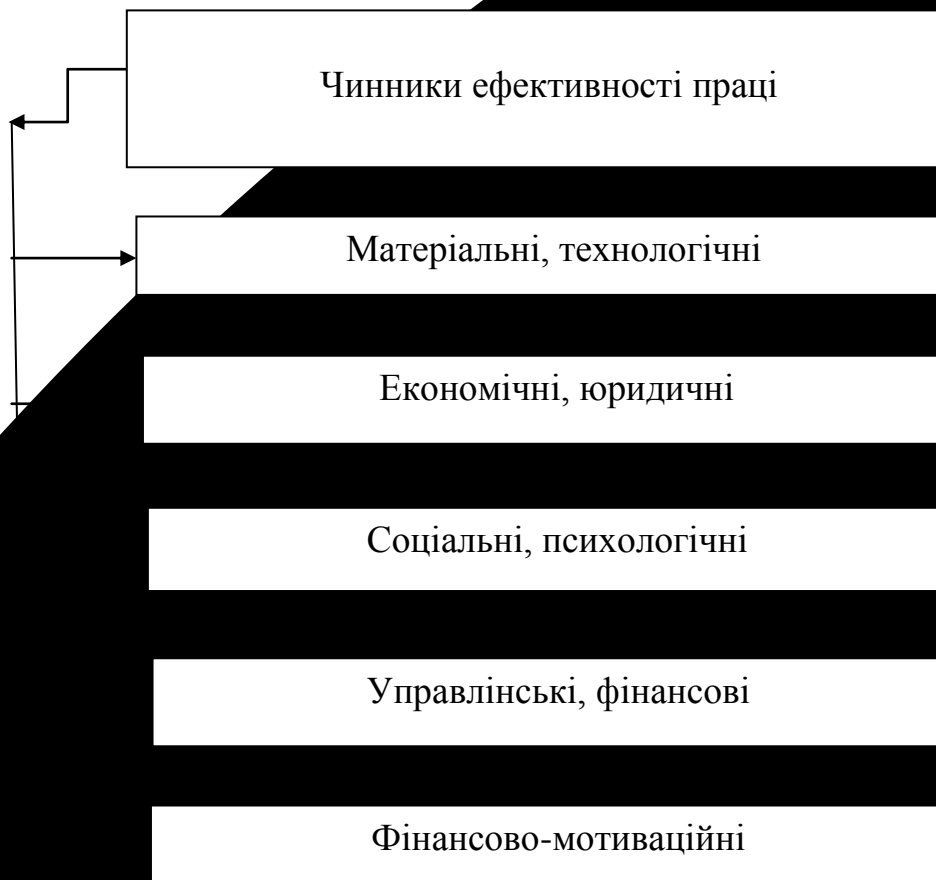
Рис. 1.1. Фактори зростання ефективності праці [12]

Взагалі, всі фактори, які мають вплив на результативність праці, структурують за двома групами (рис. 1.2).

Першу групу факторів складають ті, що впливають на зростання ефективності праці та збільшення ефективності виробничих та організаційних процесів, а також сприяють покращенню трудових умов працюючих.

До другої групи факторів належать ті, що відбиваються негативно на продуктивності праці: невідгідні природні умови, неефективна організація виробничих процесів та трудової діяльності, напружена соціальна атмосфера [27, 32].

Сучасні тенденції найбільше спрямовані на пошук впровадження інших напрямків отримання енергії, таких як сонячна, геотермальна, космічна тощо. Постійне підвищення цін на енергоносії ставить платників перед дилемою: шукати способи збільшення свого доходу або економії енергії. Навіть у сучасному світі, де досягнуті великі цивілізаційні досягнення, житлові зони без газу або електропостачання. Саме це робить альтернативної енергії стають привабливими для всіх, незалежно від якого розміру.



Сучасний інтерес до альтернативних напрямків отримання енергії поширюється як на великі, так і на невеликі мешкання. У випадку підприємств, власники також активно розглядають можливості зменшення витрат на енергоносії для оптимізації витрат та максимізації прибутку.

Навколишній світ насичений різноманітними джерелами енергії, які доступні не лише вглиб землі, а й на її поверхні. Ми маємо змогу раціонально використовувати ресурси, такі як вітер, сонце, рухи приливів та відливів, водні потоки, глибини землі та інші природні джерела енергії на рівні однієї країни, цілого континенту або навіть у глобальному масштабі [51, 58].

Серед показників, що вказують на результативність використання людських ресурсів, особливо важливим є продуктивність праці. Продуктивність праці відображає результати впливу різних факторів і чинників на виробничий процес. Цей процес спрямований на виявлення нових способів вирішення проблем, використовуючи персонал підприємства, а також на аналіз їх дії враховуючи вплив виробничих та соціоекономічних чинників в ринкових умовах.

Одним з аспектів, які вказують на раціональне використання працівників, є також показник текучості персоналу. Наявність працівників на підприємстві визначається розрахунком їх кількості і оцінкою їх змін, і проводиться аналіз з ціллю визначення додаткової або надмірної чисельності співробітників [20].

1.3. Методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Головним викликом при встановленні соціальних, економічних та політичних взаємозв'язків є необхідність організувати ефективну комунікацію людей. З цієї позиції, цей процес можна досліджувати в контексті підприємницької діяльності і стверджувати, що внутрішні

відносини у колективі є неодмінним елементом системи менеджменту. Керування персоналом стає ключовою сферою в функціонуванні підприємства. Це підтверджується працями визначних науковців, таких як Тейлор, Маслоу, Макгрегор, Оучі, Крамаренко та інших наукових діячів [53].

У сучасному економічному середовищі питання управління актуалізуються в роботах Михайла Виноградського, Миколи Журавльова, Михайла Мурашка, Олександра Щура, Герхарда Шмідта, Володимира П. Пугачова та інших дослідників.

Аналіз наукових досліджень, які стосуються управління персоналом, вказує на глибокий зв'язок цієї проблеми з обраною стратегією підприємства та менеджментом у сфері робочих ресурсів. У вчених працях автори рекомендують розглядати необхідність формування персоналу у вигляді комплексних програм за обраною стратегічною спрямованістю підприємства. В такому підході враховуються основні вектори політики управління кадрами, демографічні особливості, розвиток інновацій та показники працездатності персоналу підприємства [47, 19, 55].

Персонал відіграє вагому роль у функціонуванні суб'єктів підприємництва, виступаючи як суттєвий елемент для досягнення високої прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Відповідно до функції у виробничому циклі персонал можна класифікувати за двома основними напрямками: виробничий контингент, який прямо спрямовує свої навички та уміння на виробництво продукції або безпосередньо на обслуговування виробничого циклу; та невиробничі кадри, включаючи працівників, які не приймають безпосередню участь у виробництві товарів, але вони є частиною кадрового складу підприємства.

Управління персоналом означає активність суб'єкта підприємницької діяльності, спрямовану на максимізацію трудових ресурсів для досягнення зазначеної мети. Керування персоналом повинно враховувати основні принципи менеджменту.

Незалежно від правового статусу, типу структури та розмірів

підприємства, його головною метою повинно бути отримання значних успіхів щодо менеджменту персоналу.

В сучасному економічному оточенні існують ключові чинники, пов'язані з процесом росту підприємницьких структур. Однак серед цих питань найбільш суттєвим є управління персоналом. Засади економічного росту сучасності суттєво відрізняються від попередніх: підприємства мають різні форми власності, зіткнення зі значною конкуренцією, глобалізацію та суттєвими змінами в економіці. Все це сприяло зміні підходів до ролі персоналу на підприємствах [24, 48].

У процесі менеджменту персоналу доцільно акцентувати увагу на наступних аспектах:

- розробка нових принципів, стратегічних напрямів та інноваційних методик управління;
- застосування новітніх підходів та функціональних моделей для підняття професійного рівня співробітників.
- здійснення кадрової діяльності на всіх рівнях стратегічного управління підприємства;
- упровадження єдиної тарифної структури та справедливої системи винагородження праці.
- формування та реалізація на практиці механізмів стимулювання та соціальних гарантій для підтримки соціального партнерства.

В таких умовах відбувається процес визначення найбільш перспективної стратегії управління кадрами, відбір кваліфікованих співробітників, аналіз та планування розвитку трудового потенціалу на ринку праці, оцінка руху персоналу в організації, а також особиста оцінка рівня знань та вмінь.

Ключовими завданнями менеджменту персоналу на підприємстві є: забезпечення достатньої кількості співробітників; проектування їх раціонального використання; проведення професійної підготовки; сприяння соціальному розвитку колективу.

Одним з істотних завдань управління персоналом є вміння ефективно управляти конфліктами в трудовому колективі.

Конфлікт – це протистояння цілей, інтересів між двома або групою людей, що відзначаються різними поглядами. Залежно від напрямку, конфлікти поділяються на горизонтальні та вертикальні. Перші не впливають на відносини між тими, хто має різний статус або підпорядкованість [13, 43].

Конфлікт можливо вирішити через ліквідацію факторів, що сприяли його виникненню, або зміни цілей та поглядів його учасників.

Індикатором успішного управління людськими ресурсами є показники використання персоналу, а також спільне розуміння проблем і раціонального підходу до кадрового менеджменту, що відповідає стратегічним поглядам підприємства.

Таким чином, стратегічний менеджменті потребує перегляду моделі управління кадрами організації, заснованого на внутрішньому розумінні, яке базується на власній практичній діяльності з кадровими ресурсами та використанням передових практик, які використовуються у відомих українських та світових компаніях.

Учені та дослідники, такі як Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, В.Р. Веснін, О.О. Гетьман та В.М. Шаповал, Ф.І. Хміль, В. Адамчук, І. Багрова, В. Гончаров, В. Вітвіцький, О. Воронін, В. Данюк, В. Дієсперов, Г. Калетнік, С. Кафлефська, А. Кібанов, А. Мазур, В. Машенков, О. Мороз, У. Оучі, О. Пастух, В. Петюх, Н. Подольчак, Е. Постолов, Б. Сербіновський, Г. Слезінгер, В. Співак, С. Струмлілн, В. Харченко, Є. Ходаківський, П. Цимбалюк та інші, вивчають питання ефективності персоналу у економічній літературі [4, 28, 52].

Ефективність працівників оцінюється на підставі двох основних критеріїв – фінансової та соціальної результативності. Німецькі дослідники досліджують економічну ефективність з позиції досягнення персоналом організаційних цілей, а також їх продуктивності та рентабельності через застосування принципів раціонального використання обмеженого ресурсного

потенціалу.

На підприємстві виділяють рух трудових ресурсів: внутрішній та зовнішній. При аналізі зовнішнього руху працюючих на підприємстві досліджуються такі показники: рівень плинності кадрів, пропорційність між прийнятим та звільненим персоналом, інтенсивність руху кадрів, ступінь закріпленості, а також загальний рівень трудової мобільності та інші показники.

Водночас, при аналізі руху працюючих в середині підприємства досліджуються показники стабільності кадрів та постійності складу персоналу.

Процес розрахунку кількості працівників та оцінки їхнього змінного стану на підприємстві відображає наявність робочої сили. При цьому проводяться дослідження з ціллю встановлення будь-якої надмірної чисельності або недостатності кількості персоналу.

Часто аналіз динаміки трудових ресурсів відображають шляхом застосування певних коефіцієнтів [8, 29]:

1. Коефіцієнт прийому працівників:

$$K_{\text{пп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (1.2)$$

де $K_{\text{пп}}$ – коефіцієнт прийому працівників;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – Кількість прийнятих співробітників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працюючих за аналітичний період, осіб.

2. Коефіцієнт звільнень працівників:

$$K_{\text{зп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (1.3)$$

де $K_{\text{зп}}$ – коефіцієнт звільнень працівників;

$Ч_{ЗВ}$ – загальна кількість звільнень персоналу, осіб;

$Ч_{СП}$ – середньооблікова чисельність працюючих за аналітичний період, осіб.

3. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{ПЛ} = \frac{Ч_{ЗВ}}{Ч_{СП}} \quad (1.4)$$

де $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{ЗВ}$ – кількість працюючих, які звільнено за власним бажанням, осіб;

$Ч_{СП}$ – середньооблікова чисельність працюючих за аналітичний період, осіб.

4. Стабільність персоналу визначається шляхом обчислення середнього тривалого перебування працівників на підприємстві, що виражається у коефіцієнті:

$$K_{СП} = \frac{З_{СР}}{Ч_{СП}} \quad (1.5)$$

де $K_{СП}$ – показник контингентної стійкості працівників;

$З_{СР}$ – загальна тривалість роботи всього персоналу, роки або дні;

$Ч_{СП}$ – середньооблікова чисельність працюючих за аналітичний період, осіб.

5. Показник дисциплінованості кадрів:

$$K_{РД} = \frac{Н_{ЯР}}{Т_{Ф}} \quad (1.6)$$

де $K_{РД}$ – показник дисциплінованості кадрів;

$Н_{ЯР}$ – робочі прогалини, людино-днів;

T_{Φ} – загальна кількість людино-днів, які відпрацьовані.

Причини, що спонукають персонал до переміщень є змінними і часто важко піддаються числовій оцінці.

Такі фактори структурують за групами:

– внутрішні фактори, спричинені внутрішнім станом підприємства (рівень заробітної платні, трудові умови, ступінь автоматизації, майбутнє зростання працівника, тощо);

– особисті чинники, пов'язані з індивідуальними характеристиками співробітників (вік, освіта, стаж, професійні навички, вимоги до робочого місця тощо);

– зовнішні чинники, які впливають на підприємство ззовні (економічна ситуація у регіоні, сімейний стан, з'явлення нових підприємств тощо).

Кількісні характеристики персоналу доповнюють вимірами ефективності їх використання, з основним акцентом на показникові продуктивності праці.

У широкому сенсі, ефективність праці визначається продуктивністю праці, яка вимірюється відношенням виробничого обсягу до кількості витраченої праці для його досягнення [53, 22].

Для оцінки ступеня ефективності праці використовують два підходи: прямий і зворотний. При застосуванні прямого методу визначається продуктивність праці як кількість продукту, що було виготовлено на одного працівника за певний часовий інтервал. Тобто, цей метод визначає, скільки продукції в середньому виготовляє один працівник за одиницю часу.

Оскільки показники можуть бути як у натуральному, так і у грошовому вираженні, розрахунок продуктивності праці проводиться на підставі формули:

$$ПП_{\text{Н}} = \frac{N}{\text{Ч}_{\text{ОБ}}} \quad (1.7)$$

де $ПП_H$ – виробнича ефективність праці у фізичних одиницях продукції;
 N – кількість виготовленої продукції;
 $Ч_{ОБ}$ – кількість співробітників, взятих на облік.

$$ПП_{ВАР} = \frac{V}{Ч_{ОБ}} \quad (1.8)$$

де $ПП_{ВАР}$ – виробнича ефективність праці у грошовому вираженні;
 V – сума доходу, отримана від продажу продукції;
 $Ч_{ОБ}$ – кількість співробітників, взятих на облік.

Метод оберненого підходу до оцінки продуктивності праці базується на розрахунку витрат часу на одиницю продукції. Трудомісткість визначається кількістю робочого часу, необхідного для створення одиниці продукту, і обчислюється на підставі такого виразу [28, 54]:

$$T_H = \frac{\Phi}{N} \quad (1.9)$$

де T_H – трудомісткість виготовлення одиниці продукції;
 Φ – загальна кількість годин;
 N – загальний обсяг продукції, що був виготовлений та проданий протягом визначеного часового проміжку.

Основними резервами покращення рівня продуктивності праці є зменшенням витрат часу та зусиль на виготовлення продукту і надання послуг.

Ефективне зростання результативності праці переважно залежить від мотивування працівників. Л. Портер та Е. Лоулер розробили вдосконалену теорію мотивації, в якій вони ідентифікували п'ять ключових аспектів: вкладені зусилля, сприйняття, отриманий результат, винагорода і рівень задоволеності. За моделлю - результати прямо залежать від ступеня зусиль, які вкладає працівник. Рівень зусиль визначається через оцінку вартості

винагороди та рівня упевненості в тому, що бажані зусилля призведуть до очікуваної винагороди.

Висновки до розділу 1:

1. Управління персоналом – це важлива складова менеджменту, яка фокусується на аспектах взаємодії між працюючими та відносинах на підприємстві. Організація складається з людей, і ці люди є ключовим ресурсом для її функціонування. Потенціал співробітників представляє собою джерело творчого потенціалу, енергії, таланту та здатності втілювати нові ідеї для досягнення загальної мети. Ефективна функціональність будь-якої організації вимагає належної структури управління кадрами – будь то велике або маленьке підприємство, комерційна чи некомерційна структура.

2. Динамічність та змінюваність продуктивності праці відображають вплив різноманітних факторів. Деякі фактори сприяють оптимізації виробничого процесу та призводять до покращення показників ефективності праці, тоді як інші мають протилежний ефект. Фактори, що впливають на зростання ефективності праці, поділяють на зовнішні, які мають зовнішній походження та вплив, і внутрішні, які стосуються внутрішніх процесів та факторів в організації, а також структурують за двома групами. Першу групу факторів складають ті, що впливають на зростання ефективності праці та збільшення ефективності виробничих та організаційних процесів, а також сприяють покращенню трудових умов працюючих. До другої групи факторів належать ті, що відбиваються негативно на продуктивності праці: невідповідні природні умови, неефективна організація виробничих процесів та трудової діяльності, напружена соціальна атмосфера.

3. Ефективність працівників оцінюється на підставі двох основних критеріїв – фінансової та соціальної результативності. На підприємстві виділяють рух трудових ресурсів: внутрішній та зовнішній. При аналізі зовнішнього руху працюючих на підприємстві досліджуються такі показники: рівень плинності кадрів, пропорційність між прийнятим та звільненим персоналом та інші показники. Водночас, при аналізі руху

працюючих в середині підприємства досліджуються показники стабільності кадрів та постійності складу персоналу. Для оцінки ступеня ефективності праці використовують два підходи: прямий і зворотний. При застосуванні прямого методу визначається продуктивність праці як кількість продукту, що було виготовлено на одного працівника за певний часовий інтервал. Метод оберненого підходу до оцінки продуктивності праці базується на розрахунку витрат часу на одиницю продукції. Трудомісткість визначається кількістю робочого часу, необхідного для створення одиниці продукту.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Підприємство ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» зареєстроване 22 серпня 2017 року за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вул. Кирилівська, буд.102.

ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є доміантним гравцем у сегменті неспеціалізованого інструменту, контролюючи приблизно третину цього ринку. Підприємство спеціалізується на реалізації електро- та акумуляторного, ручного інструменту, зварювального обладнання та техніки для саду.

Головною ціллю діяльності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є задоволення попиту ринку на продукцію, розширення асортименту

товарів, підвищення конкурентоспроможності, досягнення фінансового успіху та використання отриманого прибутку в інтересах як ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», так і її зацікавлених учасників.

Основний асортимент товару ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за категоріями [37]:

- акумуляторний інструмент;
- компресори і пневмоінструменти;
- садова техніка та інструменти;
- витратні матеріали;
- малярний та оздоблювальний інструмент; брендові товари; електроінструменти;
- ручні інструменти;
- верстати по дереву та металу;
- аксесуари та комплектуючі для інструментів;
- набори інструментів;
- зварювальне обладнання та аксесуари;
- інше обладнання та пристрої;
- вимірювальний інструмент;
- засоби індивідуального захисту;
- драбини та стрем'янки.

На рис. 2.1 надано лінійно-функціональну структуру управління ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».



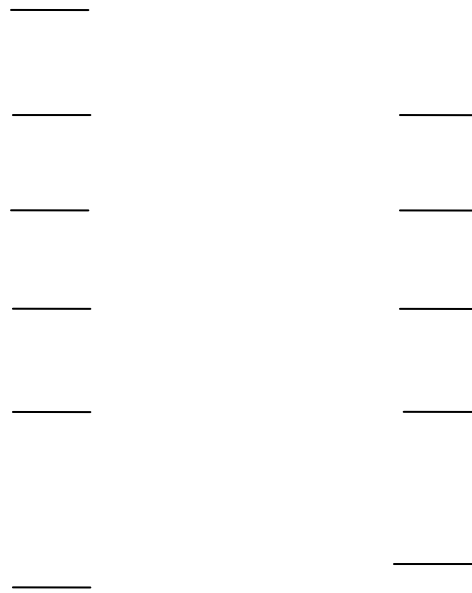


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Організаційна структура підприємства відповідає принципу ієрархічності, де вищі рівні управління контролюють і керують діяльністю нижчих рівнів управління.

Організаційна структура ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» відповідає стратегії розвитку компанії та базується на чіткому розподілі функцій між різними напрямками діяльності. Всі співробітники компанії поділяються на дві групи: адміністрацію, до якої входять керівник підприємства, його заступники, керівники відділів та головний бухгалтер, та трудовий колектив, до якого відносяться всі інші працівники.

Керівництво ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» зуміло створити сплочений колектив однодумців. На сьогоднішній день більше 80 висококваліфікованих фахівців у цій галузі працюють на підприємстві.

Кандидати на роботу проходять ретельний відбір і професійне навчання, а також активно підвищують свою кваліфікацію під час роботи.

Економічний відділ є окремим функціональним підрозділом компанії та підпорядковується заступнику директора, відповідальному за економічні

питання (головному економісту). До його обов'язків входить проведення аналізу з організації та структури оплати праці по різних відділах підприємства.

Відділ кадрів відповідає за процес підбору кадрів робітників та службовців з необхідних професій та спеціальностей для комплектування підприємства.

Бухгалтерія є незалежним функціональним підрозділом компанії зі статусом відділу та знаходиться під керівництвом головного бухгалтера. Основною задачею обліку є утворення відповідної інформації про економічні процеси та результати діяльності організації.

Заступник головного бухгалтера ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» координує організацію та проведення бухгалтерського обліку на підприємстві та відповідає за нагляд за раціональним використанням матеріальних, працівників та фінансових ресурсів. Заступник головного бухгалтера також забезпечує точний облік та рух грошових фондів та ТМЦ.

Відділ маркетингу виконує завдання:

1. Проведення аналізу ринкових умов.
2. Оцінка результативності здійснення збутових дій на підприємстві.
3. Виконання оцінки конкурентів на ринку за всіма доступними показниками.
4. Керування каналами збуту товару.

Комерційний відділ функціонує як незалежний структурний підрозділ підприємства та підпорядковується директорові.

Основні завдання відділу включають:

1. Здійснення оптової, дрібнооптової, роздрібної торгівлі.
2. Виконання функцій посередництва у торгівлі, зокрема в оптовому сегменті.

Отже, організаційна структура в цілому є достатньо ефективною, а окремі керівники мають змогу особисто контролювати виконання покладених завдань і водночас тримати зв'язок з працівниками. Розширений

спектр обов'язків, які виконують співробітники організації, компенсується їхньою обмеженою трудомісткістю. Тому можна резюмувати, що поточна структура управління ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є діючою в нинішніх умовах економічної діяльності.

ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» має право укладати різні договори, такі як угоди купівлі-продажу, комісійні угоди, угоди про консигнацію, доручення, оренду, позики, підрядні угоди, угоди страхування, угоди на перевезення, договори зберігання, кредитні договори, угоди про спільну господарську діяльність, договори про переробку матеріалів від постачальників, інвестиційні угоди та інші. Ці угоди можуть бути як прямо передбаченими законодавством, так і такими, які не протирічать законодавству.

Комерційне підприємство має право передавати свої повноваження або частину них іншим особам, придбавати права на майно та особисті немайнові об'єкти, а також брати на себе обов'язки. Підприємство також може виступати як позивач і відповідач у суді.

Підприємство має законне право у визначених чинним законодавством умовах випускати цінні папери; створювати свої філії, представництва та дочірні підприємства в країні та за кордоном; утворювати спільні підприємства, асоціації та здійснювати інші дії, які узгоджуються з чинним законодавством.

Прибуток ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» формується з доходів, отриманих від підприємницької діяльності після того, як всі витрати відшкодовані. Чистий прибуток, після виплати всіх законодавчо передбачених податків у державний бюджет, розподіляється між різними фондами згідно з вимогами чинного законодавства країни, статуту та внутрішніх нормативних актів підприємства.

Підприємство має мережу: 406 салонів під єдиною торговою маркою, розташованих у 220 містах України (табл. 2.1). Крім того, фірма вивела свій бізнес на європейський ринок, запустивши свій перший магазин «Дніпро-М»

у Польщі.

Таблиця 2.1

Динаміка зростання салонів підприємства в Україні

Роки	Кількість салонів «Дніпро-М» на кінець року	
	Загалом	Згідно з угодою франшизи
2017	1	-
2018	2	-
2019	87	31
2020	203	94
2021	404	141
2022	406	154

Навіть при кризовій економічній ситуації, ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» змогло зберегти свої позиції і не зазнало втрат у своїй діловій активності, що підтверджується показниками фінансової діяльності компанії.

Для ефективного контролю над ризиками, ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» вживає такі заходи: регулярно ідентифікує та аналізує можливі небезпеки, яка може мати вплив на реалізацію стратегічної та операційної мети; здійснює прийняття рішень, враховуючи можливі небезпеки і встановлюючи свою готовність до ризику; вибирає найкращий підхід до управління ризиками, порівнюючи, наскільки добре захід знижує ризик; регулярно проводить оцінку ефективності заходів щодо управління ризиками.

В дипломній роботі проведено аналіз господарської діяльності одного із магазинів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», розташованого: у м. Дніпро за адресою: просп. Олександра Поля, буд. 110.

Основний вид діяльності магазину «Дніпро-М» - продаж будівельних інструментів та обладнання з каталогу товарів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», який нараховує 1500 позицій, що поділяються на 10 категорій.

Більшість продукції виготовляється у Китаї, однак певна частина інструментів постачається з Індії, Тайваню, Польщі, Туреччини та України. Крім цього, в магазині надаються послуги, що включають в себе тестування продукту, прийом інструменту для проведення сервісного обслуговування, можливість повернення товарів, які були придбані онлайн та ін. При магазині наявна майстерня для ремонту обладнання.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Основною суттю оцінки результатів діяльності підприємства є проведення економічного аналізу, який виявляється через аналіз економічних явищ, факторів та причин, що призвели до них, а також в об'єктивній оцінці результативності господарської діяльності.

У таблиці 2.2 наведено основні показники техніко-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» товариства «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки

Показники	Один. вимір.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, 2020 р. до 2022 р.	
					абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованих товарів	тис. грн.	23868,3	22750,3	24859,7	991,3	4,1
Собівартість реалізованих товарів	тис. грн.	20286,8	19597,5	21541	1254	6,1
Чисельність усього	осіб	70	76	73	3	3,1

Продуктивність праці	тис. грн.	340,9	299,3	340,5	0,4	1,0
Фонд оплати праці,	тис. грн.	6530,4	7490,1	7901,2	-1370,8	20,9
Прибуток від продажів товару	тис. грн.	3581,5	3152,8	3316,9	-264,6	-7,3
Фінансовий результат	тис. грн.	2334,8	2077,7	2202,5	-132,3	-5,6

Аналізуючи основні показники техніко-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» за період з 2020 по 2022 рік встановлено, що обсяг реалізованих товарів в 2022 році склав 24859,7 тис. грн, що на 4,1% вище відносно попереднього періоду. Одночасно вартість виготовлення продукції зросла від 20286,8 тис. грн. (у 2020 році) до 21541 тис. грн. (у 2022 році), що становить різницю в 6,1%. При цьому також зросли витрати кожної гривні обороту.

Ці тенденції спричинили зниження прибутку від продажів продукції у 2022 році відносно 2020 року на суму 264,6 тис. грн, що представляє 7,3% спад. Ці показники негативно вплинули на фінансовий результат підприємства, що зменшився на 5,6% у 2022 році відносно попереднього періоду.

Для оцінки стану та використання основних активів магазину «Дніпро-М» використовуємо наступні показники: ступінь зносу, залишкова вартість, продуктивність використання фондів, відношення капітальних вкладень до їхньої ефективності, а також рівень оснащення підприємства фондами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Стан і використання основних активів магазину «Дніпро-М» ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки**

Найменування показника	Од. вимір.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, 2020 р. до 2022 р.	
					абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованих товарів	тис. грн	23868,3	22750,3	24859,7	991,3	4,1
Вартість основних активів:						
Первинна	тис. грн	5075,9	5676,7	5786,6	710,7	14,0
Знос	тис. грн	1605,5	1709,9	1345,4	260,1	-16,2
Залишкова	тис. грн	3470,4	3966,8	4441,2	970,8	27,9
Чисельність	осіб	70	76	73	3	3,1
Фондовіддача	грн./грн.	7	6,2	6,3	-0,6	-8,8
Фондоємність	грн./грн.	0,15	0,17	0,18	0	0,03
Фондоозброєність	тис.грн /чел.	49,6	52,2	52,1	2,5	5,0

Згідно зі статистичними даними, відображеними у таблиці 2.3, спостерігається зниження рівня використання фондів у 2022 році на 8,8% у порівнянні з рівнем в 2020 році. Водночас, рівень фондоозброєності в 2022 році перевищив показник 2020 року на 5,0%. Також варто відзначити, що показник фондоємності зріс на 0,03% відносно 2020 року. Тому рекомендується розглядати показники використання основних фондів разом з іншими економічними індикаторами, такими як продуктивність праці, рівень прибутку, вартість виробництва тощо.

Для аналізу поточних активів підприємства ми використовуємо показники, такі як коефіцієнт оборотності та час, необхідний для завершення одного циклу обороту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати аналізу оборотних коштів магазину «Дніпро-М» ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки**

Найменування показника	Од. вимір.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, 2020 р. до 2022 р.	
					абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованих товарів	тис. грн.	23868,3	22750,3	24859,7	991,3	4,2
Сума ОК	тис. грн.	5707	5748,5	5801,5	94,5	1,1
Коефіцієнт оборотності	об.	4,18	3,96	4,29	0,11	1,03
Тривалість обороту	днів	87,3	92,2	85,2	-2,1	-2,6

Підвищення коефіцієнта оборотності оборотних фондів магазину «Дніпро-М» в 2022 році було спричинено зростанням обсягу реалізованої продукції на 4,2% та збільшенням суми власних поточних активів на 1,1% у порівнянні з показниками 2020 року. Водночас, час, необхідний для завершення одного циклу обороту, зменшився на 2,6% за досліджуваний період, що вказує на позитивні тенденції розвитку підприємства.

Для кожного підприємства є значущою вчасна і об'єктивна оцінка свого фінансового стану та аналіз ключових параметрів, які відтворюють цей стан. Практично всі особи, які використовують фінансові звіти підприємств, використовують методи фінансового аналізу для прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію їхніх власних інтересів.

Таблиця 2.5

**Аналіз результатів діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», тис. грн.**

Найменування показника	Значення			Відхилення, 2020 р. до 2022 р.	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	абс., +,-	відн., %
Чистий дохід від реалізованих товарів	23868,3	22750,3	24859,7	991,3	4,1
Собівартість реалізованих товарів	20288,8	19597,5	21541	1252,2	6,1
Валовий: прибуток	3581,5	3151	3316,9	-264,6	-7,3
Інші операційні доходи	365,3	331,7	286,9	-78,3	21,4
Адміністративні витрати	834,8	754,6	642,7	191,9	22,9
Витрати на збут	350,4	309,4	439,9	89,5	25,5
Прибуток від операційної діяльності	2761,5	2418,8	2519,3	-242,2	-8,7
Дохід від інвестицій	70,8	80,1	95,1	24,2	34,2
Інші фінансові доходи	46,6	59,6	70,8	24,2	52,0
Прибуток до оподаткування	2878,8	2560,3	2687	-191,9	-6,6
Фінансовий результат (прибуток)	2334,8	2077,7	2202,5	-132,3	-5,6

В результаті аналізу фінансової звітності за 2020 - 2022 роки, виявлено, що у 2022 році чистий дохід від реалізованих товарів збільшився на 991,3 тис. грн, що на 4,1% перевищує показник 2020 року. Однак варто відзначити, що зростання витрат підприємства перевищило темп збільшення доходу. Це позначилося на чистому фінансовому результаті підприємства, який зменшився на 132,3 тис. грн. (5,6%) порівнюючи з 2020 роком. Але варто відзначити, що відносно 2021 року цей показник виріс на 124,9 тис. грн. (6%), що вказує на позитивний напрямок розвитку підприємства.

Ліквідність підприємства виражає його здатність здійснювати платежі з використанням наявних коштів або тих, що надходять неперервно завдяки його функціонуванню. Це поняття відображає життєздатність і стійкість

підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки**

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Абсолютна ліквідність (К)	0,198	0,048	-0,15	0,048	0,07	0,021
Швидка ліквідність (К)	0,941	1,104	0,163	1,104	0,702	-0,402
Поточна ліквідність (К)	1,291	1,311	0,02	1,311	1,362	0,051

Згідно з отриманими даними, у період з 2018 по 2021 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався нижче встановленої норми, а у 2022 році, відносно попередніх років - знизився на 0,021. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 році відповідав встановленій нормі і становив 1,1. Однак у 2022 році ми спостерігали тенденцію до зменшення даного показника, який склав 0,4. Коефіцієнт швидкої ліквідності має велике значення для банківської сфери, оскільки він оцінює ступінь економічної надійності партнера. Тенденція зменшення є негативною для підприємства при поверненні кредитів. Деяке зміцнення фінансового становища магазину «Дніпро-М» спостерігається за показником поточної ліквідності: в 2021 році він зріс на 0,02 і досяг значення 1,36, а в 2022 році зріс на 0,05, що вказує на певне покращення.

Проведено огляд фінансової стійкості магазину «Дніпро-М». Цей аспект базується на показнику автономії, і аналізується через використання набору коефіцієнтів, представлених у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники фінансової стійкості магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки**

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне Відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Фінансова залежність (К)	0,572	0,505	-0,067	0,505	0,506	0,001
Фінансова автономія (К)	0,528	0,595	0,067	0,595	0,594	-0,001
Власний і залучений капітал (К)	1,001	1,298	0,297	1,298	1,287	-0,011

З аналізу даних, поданих у таблиці 2.7, можна зробити наступні аналітичні висновки. Протягом 2020-2021 років спостерігалось зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,067 одиниці, а в 2022 році він зрос на 0,001 одиницю.

У 2021 році коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 0,067 одиниці, однак в 2022 році зменшився на 0,001 одиницю. Коефіцієнт власного і позикового фінансування зріс на 0,298 одиниці у 2021 році, але в 2022 році зменшився на 0,011 одиницю. Підвищення в 2022 році коефіцієнта фінансової залежності вказує на збільшення долі залучених фінансових ресурсів у структурі підприємства.

Комплекс параметрів, які відображають фінансові результати, включає не лише конкретні абсолютні значення, але і відносні показники, які вказують на рівень ефективності управління. Динаміка зміни прибутку підприємства за період з 2020 по 2022 рік наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Зміна балансового прибутку магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки, тис. грн.**

Назва показника	2020 рік	2021 рік	Відхилення,		2022 рік	Відхилення,	
			абс., +, -	відн., , %		абс., +, -	відн., %
Прибуток від основної діяльності	315,1	279,3	-35,6	-12,4	295,8	16,5	6,4
Чистий фінансовий прибуток	255,4	226	-29,1	-12,5	242,3	16,5	7,9

Згідно з таблицею 2.8, спостерігається зниження як прибутку від основної діяльності, так і чистого фінансового прибутку магазину «Дніпро-М» у 2021 році відносно 2021 року. У 2022 році ці показники мають позитивне значення, що означає, що підприємство досягло точки беззбитковості.

Показники рентабельності вказують на фінансові результати, пов'язані з отриманим доходом від продаж, а також з використанням власного майна і капіталу. Крім того, визначення цих показників базується на характеристиці нетто-процесу, який відображає чистий прибуток.

В таблиці 2.9 представлено показники рентабельності магазину ТОВ «Полімер-Груп» за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки, %**

Показники	2020 рік	2021 рік	Абс. відхил., +/-	2022 рік	Абс. відхил., +/-
Чиста рентабельність реалізованого товару	8,91	8,22	-0,69	8,11	-0,11
Рентабельність активів	14,81	12,21	-2,6	13,1	0,89
Рентабельність власного капіталу	31,12	22,43	-8,69	24,1	1,67
Операційна	10,62	9,71	-0,91	9,92	0,21

рентабельність продажів					
Валова рентабельність реалізованого товару	16,32	14,74	-1,58	10,85	-3,89

В ході дослідження виявлено, що індикатори результативності використання власних ресурсів та активів виявились досить високими протягом 2020 року (відповідно 31,1% і 14,8%). Однак у 2022 році ці показники скоротилися до 24% та 13,1%.

Щодо показників рентабельності продажів, відзначається зміна рівня операційної рентабельності з 10,6% у 2020 році до 9,7% у 2021 році, за якою слідує невелике зростання до 9,9% у 2022 році. Водночас, валова рентабельність реалізованого товару демонструє тенденцію до зниження, з 16,3% у 2020 році до 10,8% у 2022 році. Можна узагальнити, що на підприємстві потрібно вжити заходи з підвищення показників ефективності від реалізації продукції.

При аналізі прибутків будь-якого підприємства використовують внутрішній та зовнішній методи аналізу фінансової звітності. Зовнішній аналіз ґрунтується на даних звітності і містить обмежену кількість даних стосовно функціонування підприємства. Однак найбільш важливим є внутрішній аналіз при оцінці прибутків та фінансових результатів. Під час аналізу прибутків використовують дані з попереднього року, порівнюють плановані і фактичні показники за звітний період, а також проводять порівняння з попередніми роками. Важливість аналізу доходу підприємства обумовлена його впливом на величину чистого фінансового результату, який підприємство отримує.

У таблиці 2.10 відображено розподіл доходів та витрат магазину підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» протягом років дослідження. Ці дані є початковою інформацією для майбутнього аналізу зміни структури та абсолютних значень доходів і витрат.

Таблиця 2.10

**Структура доходів і витрат магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

Найменування показника	2020 рік	Структура, %	2021 рік	Структура, %	2022 рік	Структура, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізованих товарів	23868,3	98,0	22750,3	97,9	24859,7	98,2
Інші доходи від основної діяльності	365,3	1,5	331,7	1,4	286,9	1,1
Дохід від інвестування	70,8	0,3	80,1	0,4	95,1	0,4
Інші фінансові доходи	46,6	0,2	59,6	0,3	70,8	0,3
Всього доходів	24350,9	100	23221,7	100	25312,4	100
Собівартість реалізованої продукції	20288,8	92,1	19597,5	92,7	21541	93,2
Адміністративні витрати	834,8	3,8	754,6	3,5	642,7	2,8
Витрати на збут	350,4	1,6	309,4	1,5	439,9	1,9
1	2	3	4	5	6	7
Податок на прибуток (витрати, дохід)	546	2,5	482,6	2,3	484,5	2,1
Всього витрат	22019,9	100	21144,1	100	23108	100
Чистий фінансовий результат	2331,1	-	2077,7	-	2204,3	

За інформацією, представленою в таблиці 2.10, встановлено, що

найбільш вагомою статтею доходів в структурі доходів магазину підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є «Чистий дохід від продажу товарів».

Для оцінки ефективності функціонування магазину підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» слід проаналізувати зміни в динаміці його доходів та витрат (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка доходів і витрат магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	Абс. відхил. від поперед року	2022 рік	Абс. відхил. від поперед року
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізованих товарів	23868,3	22750,3	-1118	24859,7	2109,4
Інші доходи від основної діяльності	365,3	331,7	-33,6	286,9	-44,7
Дохід від інвестування	70,8	80,1	9,4	95,1	15
Інші фінансові доходи	46,6	59,6	13,2	70,8	11,2
Всього доходів	24350,9	23221,7	-1129,2	25312,4	2090,8

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції	20288,8	19597,5	-691,3	21541	1943,5
Адміністративні витрати	834,8	754,6	-80,1	642,7	-111,9
Витрати на збут	350,4	309,4	-41	439,9	130,5
Податок на прибуток (витрати, дохід)	546	482,6	-63,3	484,5	1,8
Всього витрат	22019,9	21144,1	-875,8	23108	1963,9
Чистий фінансовий результат	2331,1	2077,7	-253,5	2204,3	126,7

На підставі проведеного аналізу встановлено, що 2021 рік виявився менш результативним для підприємства. Протягом цього періоду дохід від реалізованих товарів скоротився на 1118 тисяч гривень, а операційні надходження зменшилися на 33,6 тис. грн. Водночас, підприємство незначно підвищило прибуток від інвестицій у капітал та фінансові надходження. Загальне зниження доходу впродовж 2021 року склало 1129,2 тис. грн.

Динаміку витрат магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки проілюстровано на графіку 2.2.

В 2021 році в магазині «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» при зниженні прибутку спостерігається скорочення всіх витрат. Сумарний обсяг зменшення витрат складає 875,8 тис. грн. Отже, в 2021 році недоотримало 253,5 тис. грн. чистого прибутку відносно 2020 року.

Однак в 2022 році темпи зростання доходів магазину «Дніпро-М» підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» вищі темпів зростання витрат.

Тому можна спостерігати тенденцію збільшення чистого фінансового результату досліджуваного підприємства в 2022 році порівнюючи з попередніми роками. У 2022 році надходження від продаж продукції збільшилися на 2109,4 тис. грн. відносно 2021 року.

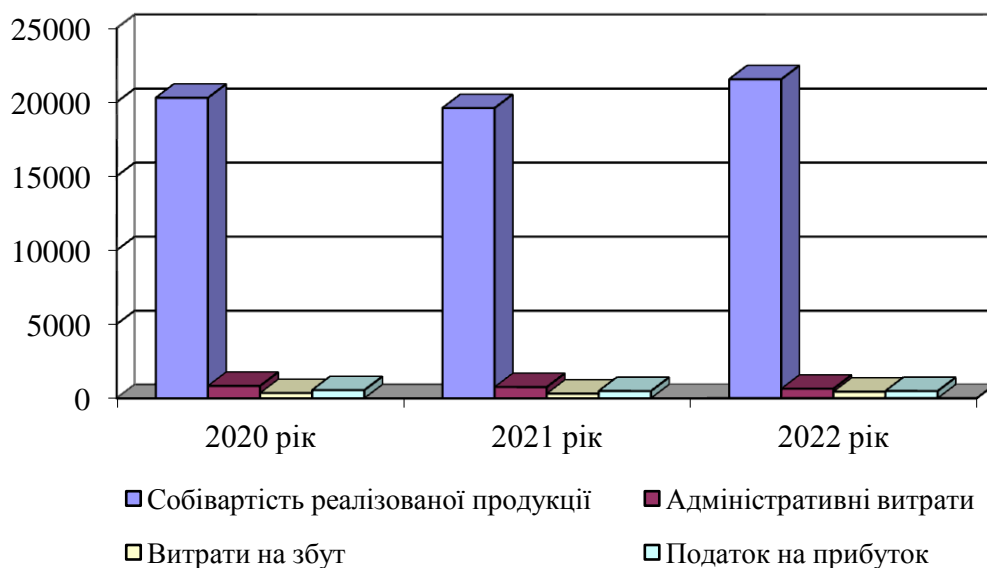


Рис. 2.2. Динаміка витрат магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 200-2022 роки

Варто відзначити, що спостерігається загальне зростання обсягу доходів і видатків у магазині «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» на 2090,8 тис. грн. та 1963,9 тис. грн.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства

Аналіз складу персоналу та результативності роботи працівників дозволяє встановити потенціал для підвищення показників доходу на одного співробітника, можливості зниження витрат, оптимальної чисельності працівників для забезпечення вагомих фінансових результатів, збільшення розміру прибутку. Чисельність персоналу магазину «Дніпро-М» відображено в таблиці 2.12. Проаналізувавши таблицю 2.12, встановлено, що загальна кількість співробітників у магазині зазнала змін протягом трьох років. У 2021 році на підприємстві було зареєстровано 76 працівників, що на 8,6% перевищує показник попереднього періоду. Проте у 2022 році було відзначено тенденцію до скорочення штату співробітників на 73 особи (3,9%) відносно 2021 року.

Таблиця 2.12

Динаміка персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки

Найменування показника	Од. вимір	2020 рік	2021 рік	Відхилення		2022 рік	Відхилення,	
				абс., +/-	відн., %		абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованих товарів	тис. грн	23868,3	22750,3	-1118	-4,6	24859,7	2109,4	9,2
Загальна чисельність, в т.ч.	осіб	70	76	6	8,6	73	-3	3,9

керівники	осіб	5	5	-	-	6	1	20,0
спеціалісти	осіб	8	7	-1	-14,3	6	-1	16,7
комерційні працівники	осіб	42	43	1	2,4	41	-2	-4,6
виробничий персонал	осіб	15	21	6	35,7	20	-1	-5,3

Зміни в кількості працівників у магазині підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» протягом періоду з 2020 по 2022 рік наведено на рисунку 2.3.

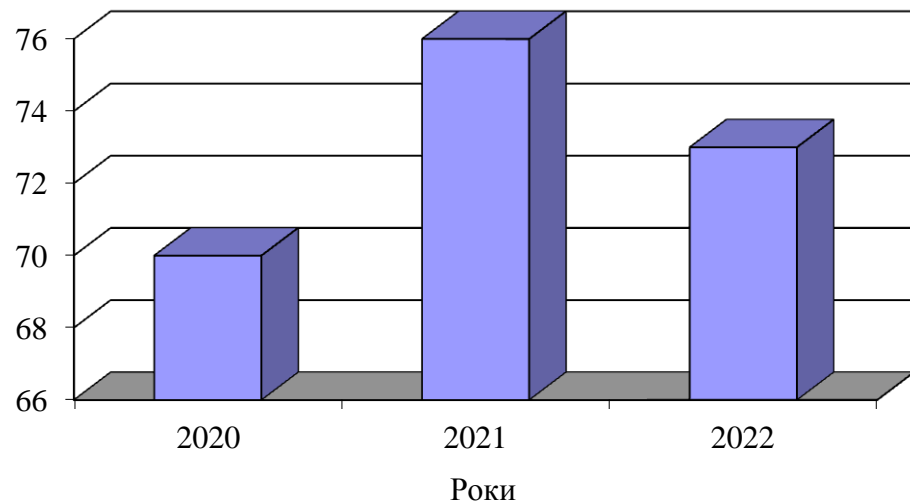


Рис. 2.3. Динаміка персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки

Структура працівників за категоріями на підприємстві визначає, яку частку вони складають в загальному числі працюючих (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки

Найменування показника	2020 рік, осіб	Структура, %	2021 рік, осіб	Структура, %	2022 рік, осіб	Структура, %

								%
Обсяг реалізованих товарів	тис. грн	23868,3	22750,3	-1118	-4,6	24859,7	2109,4	9,2
Загальна чисельність, в т. ч.	осіб	70	76	6	8,6	73	-3	3,9
комерційні працівники	осіб	42	43	1	2,4	41	-2	-4,6
Виручка на:								
- одиницю персоналу	тис. грн. /чол.	340,9	299,3	-41,6	-12,2	340,5	41,2	13,8
- одного комерційного працівника	тис. грн. /чол.	568,3	529,1	-39,2	-6,9	606,3	77,2	14,6

У 2021 році в середньому виручка на одного працівника зменшилася на 12,2% порівнюючи з 2020 роком. Спостерігалось також зменшення виручки на одного співробітника, зайнятого в комерційній діяльності, на 6,9% відносно 2020 року.

В 2022 році в середньому виручка на одного працівника зросла на 13,8% відносно 2021 року. Тоді як виручка на одного працівника, що працює у сфері комерції, збільшилася на 14,6% в порівнюючи з минулим періодом.

Ці дані вказують на незначне зростання продуктивності праці персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» у 2022 році. Проте це збільшення є несуттєвим і, можливо, зумовлене в основному підвищенням цін на товари, які підприємство реалізовує.

Для оцінки наявного робочого потенціалу здійснено анкетування серед працівників магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА

МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за віковою категорією, %

Вікова категорія	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р., +,-
	2020	2021	2022	
До 20	5	7	7	2
21–30	8	7	5	-3
31–40	25	38	40	15
41–50	21	36	42	11
51–60	29	7	4	-25
Понад 60	12	6	2	-10
Всього	100	100	100	-

За даними таблиці 2.15, встановлено, що станом на 31.12.2022 року найбільш вагому частку у віковій структурі персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» займають працівники у віці від 31 до 50 років (40-42%), характеризуючи високий рівень трудової активності.

Варто також відмітити відчутне зменшення працівників пенсійного віку та передпенсійного віку протягом 2020 - 2022 років, яке становить 35% від загального складу співробітників.

Досліджено плинність кадрів в магазині «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020 - 2022 роки (табл. 2.16).

Серед наведених показників особливу вагу має показник плинності персоналу, оскільки він розглядається як індикатор надмірного руху працівників. Термін «надмірний» в даному контексті вказує на те, що рівень звільнень перевищує норму через несумлінне ставлення до своїх обов'язків та правил на робочому місці, недостатню кваліфікацію, власне бажання співробітника тощо.

Таблиця 2.16

**Динаміка показників плинності кадрів в магазині «Дніпро-М» ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки**

Роки	Середня кількість працівників	Прийнято працівників	Вибуло працівників	У т.ч. за причинами кадрової плинності	Коефіцієнти, %			
					обороту з приймання	обороту зі звільнення	стабільності кадрів	загального обороту
2020	70	17	15	13	24,3	21,4	18,6	45,7
2021	76	24	22	20	31,6	28,9	26,3	60,5
2022	73	25	28	24	34,2	38,4	32,9	72,6

У 2020 році до магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» було прийнято на роботу 17 нових співробітників, що становить 24,3% від середньої кількості працівників. У той же час, 15 осіб було звільнено, що становить 21,4% від загальної кількості. З них 13 працівників покинули підприємство з причин плинності (або 18,6%). Таким чином, загальний оборот персоналу склав 60%.

У 2022 році коефіцієнт обороту зі звільнення становить 38,4%, при цьому загальний показник обороту складає 72,6%. Це значно перевищує показники 2020 року на понад 25%. Ці показники свідчать про значний рівень плинності кадрів підприємства.

Проаналізуємо причини звільнення працівників магазину «Дніпро-М» товариства «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020-2022 роки (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка звільнень працівників магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за 2020–2022 роки, осіб

Причини звільнення	Роки		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
За власним бажанням	12	18	16
По відходу на пенсію	–	–	1

У зв'язку з переходом на інші підприємства	–	1	2
У випадку смерті	1	–	–
З ініціативи адміністрації,	–	1	–
По скороченню штату	–	–	–
По відходу у ЗС України	1	2	9
Не витримав випробувального терміну	1	–	–
Звільнено-всього	15	22	28

Отже, головним фактором закінчення трудових відносин з працівниками магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» було їх власне бажання. Отримані дані вказують на відсутність ефективності в управлінні персоналом та на низький ступінь мотивації серед співробітників магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» упродовж 2020-2022 років.

Магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» варто розглянути можливість покращення системи керування персоналом, використовуючи як матеріальні, так і моральні заохочення для підвищення продуктивності працівників. При цьому важливо врахувати результати проведених досліджень.

Висновки до розділу 2:

1. В результаті аналізу фінансової звітності за 2020 - 2022 роки, виявлено, що у 2022 році чистий дохід від реалізованих товарів збільшився на 991,3 тис. грн, що на 4,1% перевищує показник 2020 року. Однак варто відзначити, що зростання витрат підприємства перевищило темп збільшення доходу. Це позначилося на чистому фінансовому результаті підприємства, який зменшився на 132,3 тис. грн. (5,6%) порівнюючи з 2020 роком. Але варто відзначити, що відносно 2021 року цей показник виріс на 124,9 тис. грн. (6%), що вказує на позитивний напрям розвитку підприємства.

2. Аналізуючи основні показники техніко-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за період

з 2020 по 2022 рік встановлено, що обсяг реалізованих товарів в 2022 році склав 24859,7 тис. грн, що на 4,1% вище відносно попереднього періоду. Одночасно вартість виготовлення продукції зросла від 20286,8 тис. грн. (у 2020 році) до 21541 тис. грн. (у 2022 році), що становить різницю в 6,1%. Ці тенденції спричинили зниження прибутку від продажів продукції у 2022 році відносно 2020 року на суму 264,6 тис. грн, що представляє 7,3% спад.

3. У 2021 році в середньому виручка на одного працівника магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» зменшилася на 12,2% порівнюючи з 2020 роком. Тоді як в 2022 році в середньому виручка на одного працівника зросла на 13,8% відносно 2021 року. Ці дані вказують на незначне зростання продуктивності праці персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» у 2022 році. У 2022 році коефіцієнт обороту зі звільнення становить 38,4%, при цьому загальний показник обороту складає 72,6%. Це значно перевищує показники 2020 року на понад 25%. Ці показники свідчать про значний рівень плинності кадрів підприємства. Головним фактором закінчення трудових відносин з працівниками магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» було їх власне бажання. Отримані дані вказують на відсутність ефективності в управлінні персоналом та на низький ступінь мотивації серед співробітників магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» упродовж 2020-2022 років.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

3.1. Удосконалення методів управління персоналом підприємства

Для покращення методів управління кадрами ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», забезпечення необхідного рівня працездатності

працівників варто впровадити конкретні заходи, які стануть основою для покращення кадрової політики підприємства.

Враховуючи висновки опитувань працівників та інші дослідницькі методи рекомендовано ініціювати певні зміни в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»:

- встановити правила поведінки всередині колективу;
- виявити потреби всіх працівників, враховуючи їх бажання та врахувати їхні інтереси для можливості їх задоволення;
- визначити головні напрями трудової діяльності, які потребують збільшення активності на підприємстві, і розробити необхідні заходи для досягнення цієї мети;
- оптимізувати організацію робочих процесів з метою надання співробітникам можливості повністю використовувати свій потенціал за найефективнішого витрачання зусиль та часу;
- узгодити напрямки роботи, що призначені для кожного індивідуального співробітника з його цінностями і здібностями;
- провести моніторинг інтересів працівників для з'ясування їхніх побажань.

У товаристві «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» рекомендується організувати оцінку задоволеності працівників системою кадрового менеджменту на підприємстві шляхом визначення ключових факторів та основних джерел стимулювання праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Критерії оцінки працівниками системи кадрового менеджменту в ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»**

<p>1. Комфортна трудова зона. Відповідний рівень звукоізоляції, оптимальна організація робочого простору, відповідність дизайну, високоякісне харчування та комфортні трудові умови.</p>	<p>2. Винагорода за працю. Оплата трудової діяльності на рівні, що відповідає середньому для галузі, винагорода за досягнення результатів праці, комплекс соціальних пільг.</p>	<p>3. Захист. Забезпечення працівникам відчуття їх значимості в колективі, повага до працівників, визнання досягнень працівника колективом, доброзичливі стосунки в колективі.</p>
<p>4. Розвиток особистості. Перспектива професійного росту. Кар'єрний потенціал. Можливість впливати на прийняття рішень. Можливість самовдосконалення.</p>	<p>5. Почуття приналежності. Важливість твоїх вмінь для колективу. Участь у прийнятті рішень щодо справ та планів компанії. Зацікавленість керівництва ідеями та інноваціями співробітників у вирішенні завдань.</p>	<p>6. Цікавість і стимул. Робота, що викликає зацікавленість. Можливість розвитку вмінь. Прагнення до змагального результату. Прагнення бути попереду. Вирішення нових вимогливих завдань.</p>

В товаристві з обмеженою відповідальністю «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», менеджерам рекомендується застосування наступних механізмів взаємодії з колективом:

1. Використання методу спільної дії.
2. Відсутність примусу до підлеглих.
3. Залучення колективу до процесу ухвалення рішень.
4. Поблажливий контроль.
5. Повага до співробітників.

На графіку 3.1 проілюстровано вплив позитивного ставлення керівника до колективу та рівень його єдності впливають на продуктивність роботи співробітників.

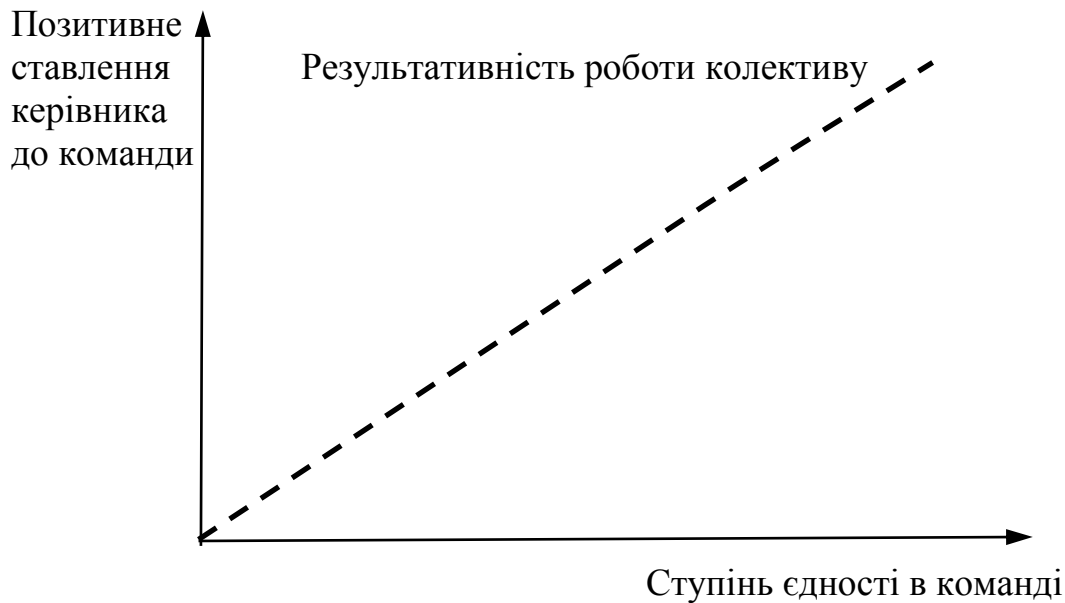


Рис. 3.1. Залежність результативності колективної роботи від рівня єдності в групі та позитивного ставлення керівника до команди

Для досягнення позитивного психологічного клімату в команді менеджеру ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» варто мати конкретне бачення основних ознак цього сприятливого середовища. Основні характеристики, які може враховувати менеджер, включають:

- взаємне повага та співробітництво. Формування атмосфери, де кожен член команди поважає і визнає важливість ролі інших, сприяє співпраці та позитивним взаємодіям;

- відкритий комунікаційний потік. Створення можливостей для вільного обміну думками, ідеями та поглядами, що допомагає уникнути недорозумінь та конфліктів;

- підтримка і розвиток. Менеджер може активно підтримувати працівників у їхньому професійному зростанні та особистому розвитку, що сприяє внутрішній мотивації;

- справедливість. Створення рівних умов для всіх членів команди, урахування їхніх потреб та внеску, сприяє відчуттю справедливості;

– заохочення до ініціативи. Підтримка ініціативних дій та ідей працівників сприяє створенню відчуття важливості кожного і вдосконаленню процесів;

– підтримка відкритості. Діалог зі співробітниками та готовність вислуховувати їхні думки допомагає побудувати довірливі відносини;

– сприяння спільному відпочинку. Організація спільних заходів та підтримка дружніх відносин між колегами допомагають зняти напругу та покращити робочу атмосферу.

Отже, на нашу думку, основними ознаками сприятливого середовища в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» мають бути:

- постійно існуюча атмосфера взаємної поваги між співробітниками.
- прояв поваги до працівників зі сторони керівництва.
- присутність дружніх стосунків у колективі, супроводжуваних спільною відповідальністю, принциповістю та шанобливим ставленням як до колег, так і до співробітників. (рис. 3.2).

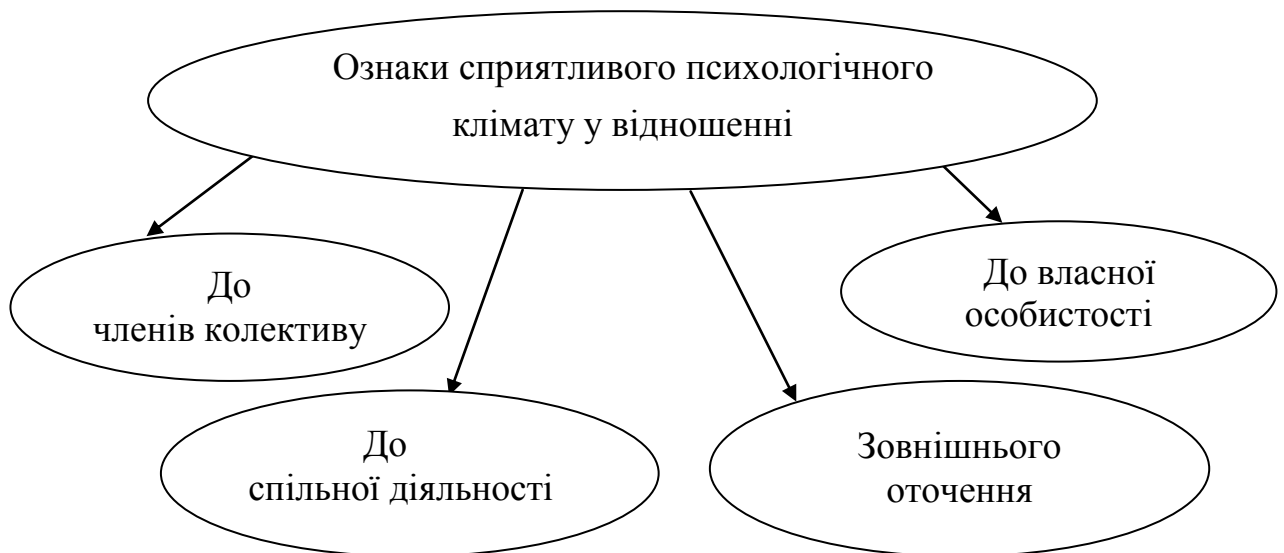


Рис. 3.2. Ознаки сприятливого психологічного середовища

ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» рекомендовано досягти таких показників позитивного психологічного середовища в команді:

- a) можливість учасників команди виражати свою думку та вільно

висловлювати власну точку зору під час обговорення аспектів, пов'язаних із функціонуванням підприємства;

б) відсутність тиску з боку керівника на підлеглих, їхня можливість запропонувати значущі ідеї для команди;

в) повна інформованість членів команди щодо цілей та завдань ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»;

г) відчуття задоволення належністю до підприємства, де вони працюють;

д) відчуття відповідальності кожним працівником за свою роль у команді в процесі виконання завдання.

Для створення результативної системи кадрового менеджменту у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», менеджерам слід звернути увагу на соціальну політику підприємства. Для цього необхідно встановити рівень задоволеності працівників власними потребами, враховуючи їх власне сприйняття.

Для оцінки якості трудового життя співробітників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» запропоновано використовувати анкету, що наведена у таблиці 3.5. Застосування цієї анкети допоможе чітко визначити результативність впровадження соціальної політики за допомогою оціночних критеріїв, які були розглянуті раніше. Важливість цього соціологічного дослідження суттєво збільшиться, якщо працівники, як додатковий елемент, включать в опитування вказання причин своєї незадоволеності або дадуть пропозицій щодо її усунення. На нашу думку, встановлення неформальних взаємин між керівником і підлеглими, розв'язання напруги у їх стосунках, сприятимуть більш ефективному розв'язанню виробничих проблем і підвищенню продуктивності праці у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Таблиця 3.5

Форма опитування для визначення рівня задоволеності трудовими умовами працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

	Абсолютно задоволений	Задоволення переважає незадоволення	Незадоволення переважає задоволення	Абсолютно незадоволений
Вдоволеність рівнем доходу	1	2	3	4
Вдоволеність рівнем побутового забезпечення	1	2	3	4
Вдоволеність трудовими умовами	1	2	3	4
Вдоволеність Взаємовідносинами між людьми та атмосферою в колективі	1	2	3	4
Вдоволеність стратегією організації та керівництвом компанії	1	2	3	4

Отже, пропоновані рекомендації слід враховувати при створенні ефективної управлінської системи в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» з метою забезпечення високої продуктивності праці.

3.2. Підвищення ефективності засобів матеріального стимулювання працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Внаслідок економічних труднощів у країні та зниження рівня життя громадян, на підприємствах недостатньо уваги приділяється стимулюванню творчої активності, підприємницького мислення та реалізації ідей співробітників щодо покращення діяльності підприємства. Це веде до порушення трудових цінностей, загального зниження якості кадрового потенціалу, що негативно впливає на продуктивність, професійні якості працівників та їхню здатність до ефективної праці.

Враховуючи ці обставини, при формуванні Програми мотиваційного забезпечення в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» проведено аналіз взаємозв'язку між системою стимулювання праці та кадровим потенціалом підприємства шляхом ідентифікації ключових мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори є складовими механізми, який спонукає до досягнення найвищих фінансових та соціокультурних показників роботи ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Мотиваційні фактори можуть варіювати залежно від потреб, які особа прагне задовольнити через свою працю, а також від матеріальної та нематеріальної користі, необхідної для насичення цих потреб.

Мотиваційна поведінка працівників формується під впливом таких чинників, як характер виконуваної роботи, визнання їх вмінь і досягнень, позитивна оцінка з боку керівництва, бажання рости професійно, можливість для самореалізації на робочому місці та інші аспекти.

Нами визначено наступні категорії чинників, що стимулюють (рисунок 3.3).

1) Позитивні мотивуючі фактори включають:

- внутрішні мотиви, що випливають з особистого бажання працювати;
- зовнішні стимули, які викликають бажання працювати;
- мотиви та стимули протидії, які породжують негативну реакцію, примушують працювати та призводять до досягнення бажаного результату.

2) Негативні мотиваційні чинники проявляються через використання наказів, покарань та зменшення заробітної плати через невиконання обов'язків. Ці фактори включають:

- об'єктивно існуючі мотиви, що знижують бажання особи працювати, проте на них не можна впливати;
- перехідні мотиви та стимули, які спочатку можуть вважатися позитивними, але на певному етапі можуть стати негативними.

Важливо враховувати, що особистий інтерес до виконання роботи має більший вплив на мотивацію, ніж зовнішні стимули до праці. З свого боку, зовнішні стимули мають більший ефект порівняно з ситуаціями, коли людей примушують до заняття працею.

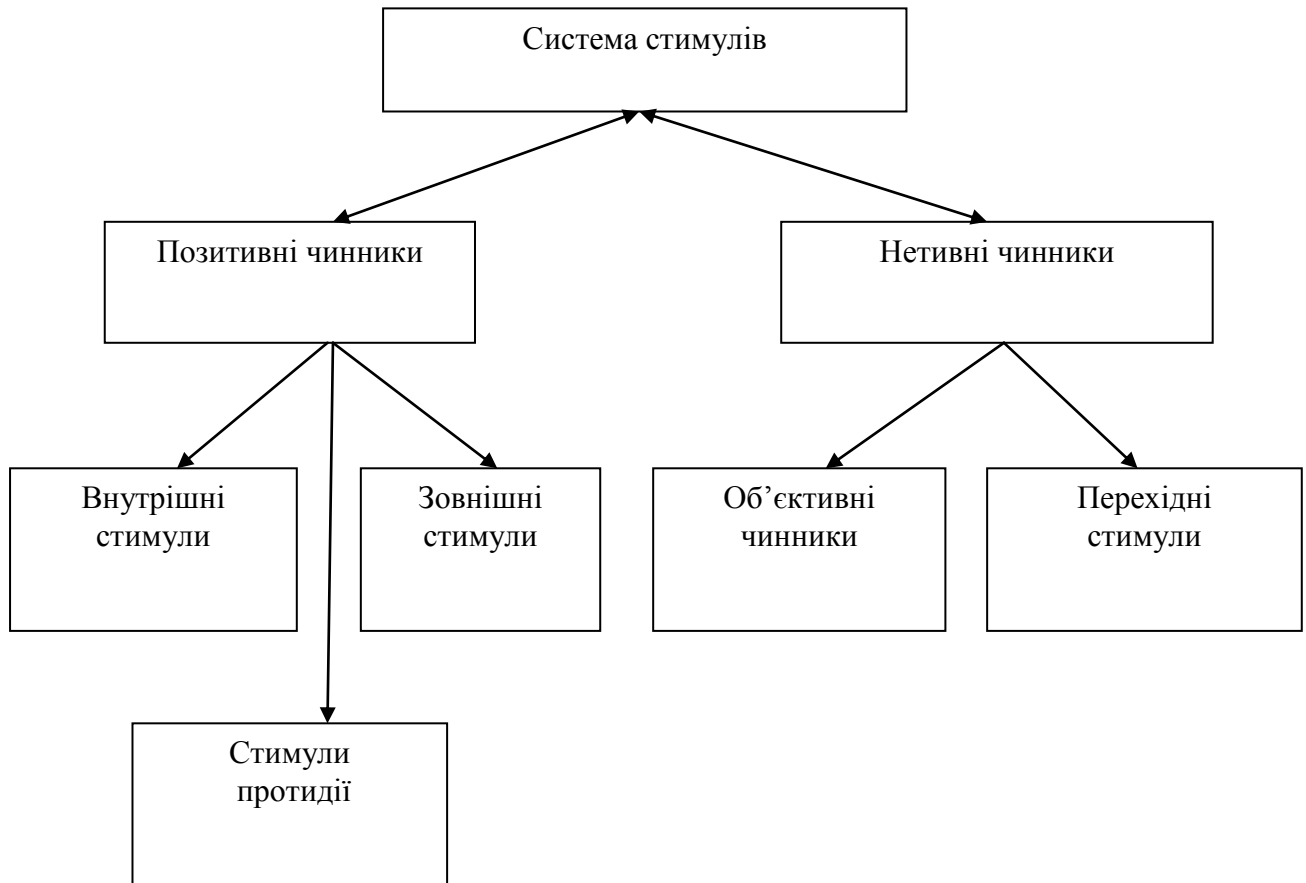


Рис. 3.3. Комплекс мотиваційних чинників, що впливає на працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

У сучасних умовах фінансового та соціально-культурного розвитку суб'єктів підприємництва в Україні дуже важливо вирішувати питання впровадження системи матеріальної мотивації що включає поліпшення способів винагородження праці та зміни в управлінському підході до такої системи.

Мотивація виступає як ключовий елемент визначення результативності праці. Залежність стимулювання та робочих результатів не безпосередня, а

посередкована вродженими здібностями та набутими навичками в роботі. Варто підкреслити, що саме мотивація є джерелом, що активує людину до праці.

У сучасних економічних умовах ключовим стимулом для працівників підприємства є розмір їхньої заробітної плати. Основною причиною відмінностей між найвищими та найнижчими рівнями заробітної плати на підприємстві є вектор діяльності компанії, професійні вміння працівників, а також їхні особисті досягнення на роботі. Важливо зауважити, що ця різниця не пов'язана з фінансовим становищем компанії, яке може впливати лише на перегляд існуючої системи оплати праці персоналу.

Окрім базової оплати праці, велике значення в системі підтримки продуктивності праці має додаткова, що може виражатися у різноманітних формах, таких як надбавки за професійність, рівень кваліфікації та бізнес-навички.

Але найбільш ефективним заохоченням є надання премій, які можуть бути виплачені на підставі: підвищення обсягів реалізації товарів на одного співробітника, розширення кількості клієнтів, зростання прибутку компанії та успішної реалізації заходів з попередження можливих проблем у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Загалом, використання грошових виплат є ефективним способом заохочення більшості працівників до праці, оскільки це допомагає збільшити їхні доходи за умови відповідального виконання робочих обов'язків.

Адміністрація ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» повинна акцентувати увагу на тому, що працівники виявляють незадоволення щодо їхньої оплати праці, оскільки ця проблема є основним мотиваційним аспектом.

Враховуючи дану ситуацію, підприємству доцільно впровадити мотиваційні заходи, спрямовані на стимулювання працівників. Ці заходи можна розглядати як проект, що включає витрати, але дозволяє досягнути конкретних результатів.

Розроблений план передбачає виплату бонусів тим працівникам, які виконають заплановані завдання до визначеного терміну. Це матиме подвійний ефект: спочатку, допоможе підвищити продуктивність праці, звільнивши додатковий час для реалізації інших завдань, і в подальшому сприятиме зростанню виробництва завдяки задоволенню потреб клієнтів через завершення замовлень раніше, ніж заплановано..

Складемо мережеву модель для організації процесу реалізації проекту з метою мотиваційного забезпечення. У цій моделі мають бути відображені результати проекту, перелік завдань, послідовність їх виконання та зв'язки між ними.

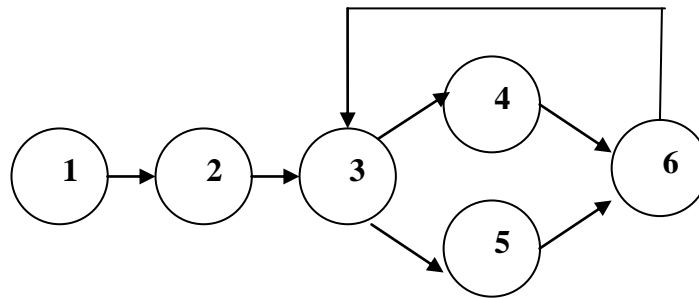


Рис. 3.4. Мережева модель проекту мотиваційного забезпечення працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Перелік робіт, необхідних для впровадження проекту мотивації працівників:

1. Визначення сутності проекту забезпечення мотивації.
2. Аналіз можливостей впровадження мотиваційних засобів для спонукання працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» до праці.
3. Інформування працівників компанії про запровадження проекту мотиваційного підтримання.
4. Моніторинг ефективності роботи та результатів праці на підприємстві.

5. Контролювання дотримання умов мотиваційного забезпечення працівників компанії.

6. Здійснення виплати премій за завчасне виконання завдань співробітниками ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

На рисунку 3.4 зображено мережеву модель для проекту, спрямованого на мотиваційне забезпечення працівників.

Отже, ми можемо відзначити, що проект має 6 подій, кожна з яких слідує за певною послідовністю. Деякі з цих подій, зокрема четверта і п'ята, відбуваються одночасно, тоді як інші мають лінійний порядок, відображений на графіку зі стрілками.

Після завершення шостої події настає періодична повторна послідовність четвертої, п'ятої і шостої події на початку кожного відведеного періоду (наприклад, на початку кожного робочого місяця протягом виконання проекту мотиваційного забезпечення).

Календарний графік проекту передбачає встановлення конкретних дат виконання всіх завдань. Календарне планування відображає планові та реальні показники щодо початку, закінчення та тривалості кожного етапу. Ця інформація важлива для забезпечення своєчасного фінансування та вчасного виконання проекту мотиваційного забезпечення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Календарне планування реалізації проекту мотиваційного забезпечення персоналу ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Етапи робіт	Термін початку	Термін закінчення
1. Визначення сутності проекту забезпечення мотивації	28.02.2024	13.03.2024
2. Аналіз можливостей впровадження мотиваційних засобів для спонукання працівників ТОВ «МЕРЕЖА	14.03.2024	21.03.2024

Етапи робіт	Термін початку	Термін закінчення
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» до праці, тижні		
3. Інформування працівників компанії про запровадження проекту мотиваційного підтримання, тижні	22.03.2024	29.03.2024
4. Моніторинг ефективності роботи та результатів праці на підприємстві, місяці	01.04.2024	31.07.2024
5. Контролювання дотримання умов мотиваційного забезпечення працівників компанії, місяці	01.04.2024	31.07.2024
6. Здійснення виплати премій за завчасне виконання завдань співробітниками ТОВ «БУД-СЕРВІС», тижні	Перший робочий день, що слідує за кожним звітним періодом	Останній робочий день, що слідує за кожним звітним періодом

Бюджет для виконання проекту, включає витрати на бонуси, пов'язані з винагородженням співробітників підприємства, розраховані значення яких представлені в таблиці 3.2.

Тобто обсяг витрат за проектом стимулювання персоналу ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» складе 124000 грн. За чотири місяці буде додатково премійовано 33 працівника ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Щомісяця програма сприятиме підвищенню рівня ініціативності працівників, збільшенню активності їхньої праці і, відповідно, зростанню продуктивності у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Оцінимо ефективність запропонованого проекту мотивації працівників у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». Використаємо систему відповідних показників, таких як чиста теперішня вартість та індекс доходності.

Таблиця 3.2

Калькуляція на впровадження проекту мотивації персоналу**ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»**

Показник \ Період	01.04.2024- 30.04.2024	01.05.2024- 31.05.2024	01.06.2024- 30.06.2024	01.07.2024- 31.07.2024
Кількість працівників, які отримують додаткові премії в рамках Проекту мотиваційного забезпечення, осіб	8	8	9	8
Величина доплати за завершення комплексу робіт до встановленого терміну, грн.	3500	3750	4000	4250
Загальна сума витрат, грн.	28000	30000	32000	34000

Показник «NPV», що вказує на чистий приведений приріст вартості підприємства після реалізації заходу, відображає різницю між сучасною вартістю грошових потоків, зв'язаних із впровадженням проекту, після їх дисконтування, та загальною дисконтованою вартістю усіх витрат за проектом.

Обчислення чистої приведеної вартості:

$$NPV = -INV + \sum \frac{\Delta CF_i}{(1+r)^i}, \quad (3.1)$$

де INV – початкові інвестиції в проект;

CF_i – грошовий потік;

t – період проекту;

r – дисконтна ставка, %.

Поширення використання методу оцінки за допомогою NPV обумовлене тим, що цей метод надає можливість детально визначити позитивний або негативний вплив від реалізації запропонованого заходу на вартість проекту чи підприємства. Такий підхід дозволяє безпосередньо оцінити, наскільки ефективною є реалізація проекту чи заходу в фінансовому аспекті.

Іншим універсальним показником, що використовується для оцінки ефективності, є індекс рентабельності. Індекс Розраховується як відношення суми доходів з урахуванням дисконту до суми дисконтованих витрат. Його значення надає більш глибоке розуміння відносно віддачі від інвестованих ресурсів і допомагає зробити розумні рішення щодо проекту чи ініціативи.

Індекс рентабельності розраховується за формулою:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+r)^k} \div INV, \quad (3.2)$$

Якщо індекс доходності перевищує або дорівнює одиниці, це вказує на те, що реалізація конкретного проекту є доцільною і може бути виправданою. Іншими словами, коли індекс доходності більше або рівний одиниці, це вказує на те, що виручка або вигоди від даного заходу перевищують або рівні затратам, що робить його вигідним і прийнятним для реалізації.

Обчислення вищенаведених показників базується на розрахунку фінансових потоків, що виникають в результаті впровадження проекту. Результати наведено в таблиці 3.6.

Нами прогнозується, що в результаті впровадження проекту мотивації працівників продуктивність праці в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» зросте і обсяг реалізованих товарів збільшиться принаймні на 2 %. Фактичне значення даного показника за 2022 рік у грошовому вимірі становить 24859,7 тис. грн. Тоді середньомісячне значення даного показника складе 2156 тис. грн. Прогнозований обсяг продукції зросте на 2 % та

становитиме 43,12 тис. грн.

Проведемо дисконтування фінансових потоків за проектом мотиваційної підтримки персоналу ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих фінансових потоків за проектом мотивування працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Показник	Період реалізації проекту				Всього
	01.04.2024-30.04.2024	01.05.2024-31.05.2024	01.06.2024-30.06.2024	01.07.2024-31.07.2024	
1. Витрати на впровадження проекту, грн.	-28000	-30000	-32000	-34000	-124000
2. Прогнозоване зростання обсягів продукції, грн.	43120	43120	43120	43120	172480
3. Коефіцієнт дисконтування (12%)	0,892	0,800	0,714	0,637	-
4. Чистий фінансовий потік, грн.	15120	13120	11120	9120	48480
5. Дисконтований грошовий потік, грн.	13487	10496	7940	5809	37732
6. Сучасне значення прибутку за проектом, грн.	38463	34496	30788	27467	131214
7. Сучасне значення витрат за проектом, грн.	-24976	-24000	-22848	-21658	-93482

Результати, які представлені в таблиці 3.3, нам вказують на те, що при ставці дисконтування 12% чиста сучасна вартість (NPV) складає 37732 грн., тобто перевищує нульову позначку. Це вказує на те, що очікувані прибутки від реалізації даного проекту переважають над початковими витратами та витратами на реалізацію. Такий результат демонструє ефективність даного проекту.

Встановлено, що показник рентабельності інвестицій (PI) перевищує одиницю, тобто збільшення валового прибутку від проекту переважає

витрати на його реалізацію та обслуговування: Індекс доходності (PI) складає: $131214 / 93482 = 1,40$.

Термін окупності дозволяє оцінити, за який період часу вартість вкладених коштів повернеться у вигляді прибутку. Для розрахунку даного показника ($P_{ок}$), витрати діляться на очікуваний прибуток. Отриманий показник множиться на період реалізації проекту. Отже, період окупності складає 2,9 місяці.

Проект мотиваційного забезпечення демонструє показник періоду окупності, який складає менше трьох місяців. Це вказує на надзвичайну ефективність реалізації даного проекту, а також на те, що вкладені кошти повернуться в короткий період.

Зростання продуктивності праці веде до покращення якості та обсягу виробництва, що може позитивно вплинути на позицію компанії та її здатність залучати клієнтів і виконувати їхні потреби з більшою ефективністю. Тому результатом впровадження даного проекту буде підвищення конкурентних переваг ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» на ринку.

Висновки до розділу 3:

1. Враховуючи висновки опитувань працівників та інші дослідницькі методи рекомендовано ініціювати певні зміни в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»: встановити правила поведінки всередині колективу; виявити потреби всіх працівників, враховуючи їх бажання та врахувати їхні інтереси для можливості їх задоволення; визначити головні напрями трудової діяльності, які потребують збільшення активності на підприємстві, і розробити необхідні заходи для досягнення цієї мети; оптимізувати організацію робочих процесів з метою надання співробітникам можливості повністю використовувати свій потенціал за найефективнішого витрачання зусиль та часу; узгодити напрямки роботи, що призначені для кожного індивідуального співробітника з його цінностями і здібностями; провести моніторинг інтересів працівників для з'ясування їхніх побажань.

2. В ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» доцільно посилити дію моральних стимулів з метою забезпечення високопродуктивної праці. Дослідження показують, що керівництво підприємства не приділяє належної уваги моральним стимулам, тоді як працюючі його потребують. У товаристві ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» рекомендується організувати оцінку задоволеності працівників системою кадрового менеджменту на підприємстві шляхом визначення ключових факторів та основних джерел стимулювання праці. На підприємстві менеджерам пропонується застосування наступних механізмів взаємодії з колективом: використання методу спільної дії; відсутність примусу до підлеглих; залучення колективу до процесу ухвалення рішень; поблажливий контроль; повага до співробітників.

3. Для функціонування ефективної системи управління персоналом в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» доцільно застосовувати матеріальну мотивацію персоналу. Дієвим стимулом для працівників є премії, підставою для виплати яких може бути: покращення якості виконуваних робіт, збільшення обсягів реалізації товару на одного працівника, розширення клієнтської бази, збільшення прибутку підприємства тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є домінантним гравцем у сегменті неспеціалізованого інструменту, контролюючи приблизно третину цього ринку. Підприємство спеціалізується на реалізації електро- та акумуляторного, ручного інструменту, зварювального обладнання та техніки для саду. Асортимент товару нараховує 1500 позицій, що поділяються на 10 категорій. Більшість продукції виготовляється у Китаї, однак певна частина інструментів постачається з Індії, Тайваню, Польщі, Туреччини та України. Підприємство має мережу: 406 салонів під єдиною торговою маркою, розташованих у 220 містах України (табл. 2.1). Крім того, фірма вивела свій бізнес на європейський ринок, запустивши свій перший магазин «Дніпро-М» у Польщі.

2. В кваліфікаційній роботі проведено аналіз господарської діяльності одного із магазинів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», розташованого: у м. Дніпро за адресою: просп. Олександра Поля, буд. 110. Основний вид діяльності магазину «Дніпро-М» - продаж будівельних інструментів та обладнання з каталогу товарів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». Крім цього, в магазині надаються послуги, що включають в себе тестування продукту, прийом інструменту для проведення сервісного обслуговування, можливість повернення товарів, які були придбані онлайн та ін. Також при магазині наявна майстерня для ремонту обладнання.

3. Аналізуючи основні показники техніко-економічної діяльності магазину «Дніпро-М» за період з 2020 по 2022 рік встановлено, що обсяг реалізованих товарів в 2022 році склав 24859,7 тис. грн, що на 4,1% вище відносно попереднього періоду. Одночасно вартість виготовлення продукції

зросла від 20286,8 тис. грн. (у 2020 році) до 21541 тис. грн. (у 2022 році), що становить різницю в 6,1%. При цьому також зросли витрати кожної гривні обороту. Ці тенденції спричинили зниження прибутку від продажів продукції у 2022 році відносно 2020 року на суму 264,6 тис. грн, що представляє 7,3% спад. Ці показники негативно вплинули на фінансовий результат підприємства, що зменшився на 5,6% у 2022 році відносно попереднього періоду.

4. В результаті аналізу фінансової звітності за 2020 - 2022 роки, виявлено, що у 2022 році чистий дохід від реалізованих товарів збільшився на 991,3 тис. грн, що на 4,1% перевищує показник 2020 року. Однак варто відзначити, що зростання витрат підприємства перевищило темп збільшення доходу. Це позначилося на чистому фінансовому результаті підприємства, який зменшився на 132,3 тис. грн. (5,6%) порівнюючи з 2020 роком. Але варто відзначити, що відносно 2021 року цей показник виріс на 124,9 тис. грн. (6%), що вказує на позитивний напрямок розвитку підприємства.

5. В ході дослідження виявлено, що індикатори результативності використання власних ресурсів та активів виявились досить високими протягом 2020 року (відповідно 31,1% і 14,8%). Однак у 2022 році ці показники скоротилися до 24% та 13,1%. Щодо показників рентабельності продажів, відзначається зміна рівня операційної рентабельності з 10,6% у 2020 році до 9,7% у 2021 році, за якою слідує невелике зростання до 9,9% у 2022 році. Водночас, валова рентабельність реалізованого товару демонструє тенденцію до зниження, з 16,3% у 2020 році до 10,8% у 2022 році. Можна узагальнити, що на підприємстві потрібно вжити заходи з підвищення показників ефективності від реалізації продукції.

6. На підставі проведеного аналізу динаміки доходів і витрат магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» встановлено, що 2021 рік виявився менш результативним для підприємства за досліджуваний період. Протягом цього періоду дохід від реалізованих товарів скоротився на 1118 тисяч гривень, а операційні надходження зменшилися на 33,6 тисячі гривень. Водночас, підприємство незначно підвищило прибуток від інвестицій у капітал та фінансові надходження. Загальне зниження доходу

впродовж 2021 року склало 1129,2 тисячі гривень. В 2021 році в магазині «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» при зниженні прибутку спостерігається скорочення всіх витрат. Сумарний обсяг зменшення витрат складає 875,8 тис. грн. Отже, в 2021 році недоотримало 253,5 тис. грн. чистого прибутку відносно 2020 року.

7. Однак в 2022 році темпи зростання доходів магазину підприємства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» вищі темпів зростання витрат. Тому можна спостерігати тенденцію збільшення чистого фінансового результату в 2022 році порівнюючи з попередніми роками. У 2022 році надходження від продаж продукції збільшилися на 2109,4 тис. грн. відносно 2021 року. Варто відзначити, що спостерігається загальне зростання обсягу доходів і видатків у магазині «Дніпро-М» товариства «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» на 2090,8 тис. грн. та 1963,9 тис. грн.

8. Загальна кількість співробітників у магазині «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» зазнала змін протягом трьох років. У 2021 році на підприємстві було зареєстровано 76 працівників, що на 8,6% перевищує показник попереднього періоду. Проте у 2022 році було відзначено тенденцію до скорочення штату співробітників на 73 особи (3,9%) відносно 2021 року.

9. Проведений аналіз кадрового складу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» за період з 2020 по 2022 рік вказує, що найбільший відсоток у загальній структурі персоналу складають співробітники з комерційним спрямуванням. Ця категорія працівників становить близько 60% від загальної чисельності кадрів.

10. Використовуючи дані про чисельність працюючих та обсяг виробленої продукції, здійснено оцінку продуктивності праці робітників на підприємстві. У 2021 році в середньому виручка на одного працівника зменшилася на 12,2% порівнюючи з 2020 роком. Спостерігалось також зменшення виручки на одного співробітника, зайнятого в комерційній діяльності, на 6,9% відносно 2020 року. В 2022 році в середньому виручка на одного працівника зросла на 13,8% відносно 2021 року. Тоді як виручка на одного працівника, що працює у сфері комерції, збільшилася на 14,6% в

порівнюючи з минулим періодом. Ці дані вказують на незначне зростання продуктивності праці персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» у 2022 році. Проте це збільшення є несуттєвим і, можливо, зумовлене в основному підвищенням цін на товари, які підприємство реалізовує.

11. У 2020 році загальний оборот персоналу магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» склав 60%. У 2022 році коефіцієнт обороту зі звільнення становить 38,4%, що перевищує показники 2020 року на понад 25%. Ці дані вказують на значний рівень плинності кадрів підприємства. Головним фактором закінчення трудових відносин з працівниками магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» було їх власне бажання. Отримані дані вказують на відсутність ефективності в управлінні персоналом та на низький ступінь мотивації серед співробітників магазину «Дніпро-М» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» упродовж 2020-2022 років.

12. Для функціонування ефективної системи управління персоналом в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» доцільно застосовувати матеріальну мотивацію персоналу. Дієвим стимулом для працівників є премії, підставою для виплати яких може бути: покращення якості виконуваних робіт, збільшення обсягів реалізації товару на одного працівника, розширення клієнтської бази, збільшення прибутку підприємства тощо. У зв'язку з цим, в роботі запропоновано програму, що надає матеріальну стимуляцію працівникам ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». Цей проект має тривати 4 місяці і передбачає витрати в розмірі 124000 гривень для його реалізації. Протягом цього часу будуть надаватися премії для 33 співробітників. Прогнозується, що кожен місяць ця програма буде збільшувати продуктивність працівників. По закінченні Термін окупності проекту – 3 місяці. Це свідчить про те, що програма стимулювання персоналу компанії є дієвою.

13. В ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» доцільно посилити дію моральних стимулів з метою забезпечення високопродуктивної праці. Дослідження показують, що керівництво підприємства не приділяє належної

уваги моральним стимулам, тоді як працюючі його потребують. У товаристві ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» рекомендується організувати оцінку задоволеності працівників системою кадрового менеджменту на підприємстві шляхом визначення ключових факторів та основних джерел стимулювання праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця. 2014. 283 с.
2. Александров І. О., Половян О. В., Філіпова С. В., Ткач К.І. Менеджмент: навч. посіб. Одеса. 2015. 388 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. 2019. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466с.
5. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці. 2017. 174 с.
6. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 149-153.
8. Воронкова В.Г., Бєльченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ. 2016. 576 с.
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с.
10. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проектів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196-206.
11. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для

студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль. 2016. 152 с.

12. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: практикум. Біла Церква. 2020. 171 с.

13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків. 2012. 297 с.

14. Демидова М.М., Дмитришин Д.А., Полянчиков О.Є. Кадровий менеджмент як важливий фактор вдосконалення системи управління. Всеукраїнська науково-практична конференція. Дніпро. 2023. № 11. С. 12-13.

15. Довгань Л.С., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ. 2018. 512с.

16. Доценко Н. В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків. 2015. 201 с.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник. Тернопіль. 2018. 288 с.

18. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. Львів. 2019. 128 с.

19. Жуковська В.М., Миколайчук І. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2010. 293 с.

20. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології: навч. посіб. Львів: 2019. 173 с.

21. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. №9-10. С.69-74.

22. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером: підручник. Київ. 2019. 312 с.

23. Калениченко Р. А., Льовкіної О. Г. Психологія управління: навч. посіб. Ірпінь 2019. 255 с.

24. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання

персоналу сучасного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці. 2014. №53. С.210-217.

25. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків. 2019. 203 с.

26. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262>

27. Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Старобільськ. 2015. 352 с.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ. 2015. 416 с.

29. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ. 2017. 416 с.

30. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: Навч. посіб. Полтава. 2018. 224с.

31. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45-50.

32. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 536 с.

33. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: 2014. 158с.

34. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ. 2010. 432 с.

35. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків. 2013. 376 с.

36. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків. 2018. 243 с.

37. Офіційний сайт ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». URL: <https://dnipro-m.ua/shops/>

38. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2010. 336 с.
39. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ: 2018. 228 с.
40. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2015. 209 с.
41. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.
42. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2018. 304 с.
43. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. Харків. 2017 р. 100 с.
44. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019. 312 с.
45. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.
46. Сакун А. А., Аветисян К.П., Калугина Н.А. Самоменеджмент: учеб. пособ. Одесса. 2012. 144 с.
47. Сергеева Т.В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота: Навч. посіб. Харків. 2014. 124 с.
48. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 541-544.
49. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2015. 336 с.
50. Тирпак І.В., Тирпак В.І., Жуков С.А. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посіб. Київ. 2015. 270 с.
51. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. Київ. 2016. 492 с.
52. Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. Київ. 2011. 469 с.

53. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. Київ. 2015. 231 с.
54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 252 с.
55. Шубалий О. М., Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda. Управління персоналом: підручник. Луцьк. 2018. 404 с.
56. Щербаков В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2015. 218 с.
57. Ярошенко О.М. Трудове право: підручник. Харків. 2019. 544 с.
58. Яцун Л. М., Селютін В. М., Ольшанський О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2013. 416 с.
59. Nataliia Holovach, Ivan Bakhov, Liubov Zgalat-Lozynska. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, Vol. 11, 12-Special Issue: 1266 – 1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335
60. Armstrong's handbook of human resource management practice. Michael Armstrong. 13th Edition. London: Kogan Page Limited. 2014.
61. Jing Jiang, Chuansheng Chen, Bohan Dai, Guang Shi, Guosheng Ding, Li Liu, and Chunming Lu Leader emergence through interpersonal neural synchronization. Jiang Jing, Chen Chuansheng, Dai Bohan, Shi Guang, Ding Guosheng, Liu Li, and Lu Chunming. *PNAS – Princeton: Princeton University*. 2016. Vol. 112, no. 14, P. 4274-4279.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологічні підходи до формування мотивації персоналу

Представники	Суть ідеї	Методологічне значення
Системний підхід		
Школа наукового управління (1885–1928 рр.)		
Ф. Тейлор	Головним завданням при управлінні фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника	Виділив об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи. Запропонував систему преміальної оплати праці.
Класична школа управління (1920–1950 рр.)		
А. Файоль	Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і сприяти максимально можливому задоволенню працівників і керівників	Розробив концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах організаційного поєднання повноважень і відповідальності.
Школа людських відносин (неокласична) (1930–1950 рр.)		
Е. Мейо	Виявлення уваги до людей справляє значно більший вплив на продуктивність праці ніж попередні методи управління, які були спрямовані на досягнення матеріальних благ.	Виділив морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників.
Школа поведінкових наук (1950 р. – по теперішній час):		
А. Маслоу	Люди мотивовані для пошуку особистих цілей, що робить їх життя значущим і осмисленим.	Запропонував універсальну теорію ієрархії потреб.
Д.Мак Клелланд	Оцінивши міру вираженості відповідного мотиву в суспільстві, можна з неабиякою достовірністю передбачити тенденцію до економічного зростання.	Запропонував теорію набутих потреб, у якій виокремив 3 групи потреб: досягнення успіху, співучасті та влади.
Д.Мак Грегор	На виробництві необхідно створювати умови для підвищення мотивації працівників, які задовольняють не лише їх фізіологічні, соціальні потреби, але й особистісні.	Розробив теорію «співучасті», в якій поділив працівників за пріоритетом екстринсивної чи інтринсивної мотивації (теорія «Х» - заснована на методах примусу та погрози; теорія «У» - на методах дозволу та заохочення).
У. Оучі	Бачення в індивіді лише працівника обмежує можливості управління ним в організації.	Розробив теорію «Z», в якій виділив важливість створення колективів.