

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АТБ-МАРКЕТ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

 Терук Д.А.
(прізвище та ініціали)

« 05 » серпня 2024 р.

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

 Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

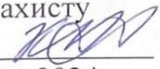
« 7 » серпня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

 Причепя І. В.
(прізвище та ініціали)

« 10 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 12 » серпня 2024р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність – 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., професор Карачина Н.П.

Н.П. Карачина
«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Терук Дар'я Анатоліївна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»)»
 керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджена наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» (додаток Б)
4. Зміст текстової частини: Теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства; Аналізування системи управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; Основні напрямки удосконалення управління персоналом торговельного підприємства
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства, економічну сутність управління персоналом підприємства, методику оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, загальну характеристику найбільшої торговельної мережі України ТОВ «АТБ-Маркет», аналіз фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет», діагностику особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-Маркет», заходи щодо удосконалення організації праці на торговельному підприємстві, а також обґрунтування заходів щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Сметанюк О. А., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

(підпис)

Терук Д.А.

Керівник роботи

(підпис)

Сметанюк О. А.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 93 сторінок формату А4, на яких є 15 рисунків, 22 таблиці, список використаних джерел містить 55 найменування.

Метою роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядаються проблеми удосконалення системи управління персоналом підприємства. У роботі розглянуто теоретично-методичні засади управління персоналом підприємства. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» проведено аналіз основних показників діяльності підприємства та оцінено ефективність системи управління його персоналом. На основі проведеного аналізу сформовано ряд рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».

Ключові слова: кадри, персонал, компетентність, управління персоналом, кадрова політика, HR- менеджмер.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 93 pages of A4 format, on which there are 15 figures, 22 tables, the list of used sources contains 55 names.

The purpose of the work is to generalize the theoretical and methodological principles for improving the personnel management of «ATB-MARKET» LLC

The bachelor's qualification thesis examines the problems of improving the company's personnel management system. The paper examines the theoretical and methodological principles of enterprise personnel management. On the example of «ATB-Market» LLC, an analysis of the main indicators of the company's activity was carried out and the effectiveness of its personnel management system was evaluated. On the basis of the conducted analysis, a number of recommendations for improving the personnel management system of ATB-Market LLC were formed.

Keywords: staff, personnel, competence, personnel management, personnel policy, HR manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства	6
1.2 Економічна сутність управління персоналом підприємства	13
1.3 Методика оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	22
2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	32
2.1 Загальна характеристика найбільшої торгівельної мережі України ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	32
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	43
2.3 Діагностика особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	57
3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	66
3.1 Заходи щодо удосконалення організації праці на торговельному підприємстві	66
3.2 Обґрунтування заходів щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	73
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	103
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	104

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2023 роки	105
ДОДАТОК В (обов'язковий) . Ілюстративний матеріал	116

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність зовнішніх факторів передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом масштабування діяльності підприємств.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці М. Армстронга, В. Врума, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, У. Тейлора, А. Файоля та інших. Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, М. Войнаренко, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші

Мета і завдання. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі завдання:

- дослідити категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства;
- вивчити економічну сутність управління персоналом підприємства;
- визначити методику оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику найбільшій торгівельній мережі України ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;

- провести діагностику особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ;
- розробити заходи щодо удосконалення організації праці на торговельному підприємстві;
- обґрунтувати заходи щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Методи дослідження. Під час реалізації поставлених завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; групування – для встановлення залежності ефективності господарської діяльності від системних економічних чинників; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації фінансової діяльності на підприємстві.

Практична цінність представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути використані на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з метою підвищення ефективності управління його персоналом.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірниках тез доповідей конференцій [1]

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства

Для розкриття сутності категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено в табл. 1.1 не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. Так, наприклад, колектив авторів на чолі з Г.С. Одинцовою наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктно- об'єктна [2].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
П. Друкер [3]	Управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [3].
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [4]	Управління — це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [4].
Р. Домінік, С. Даніель [5]	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [5].
В.Т. Шатун [6]	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [6].
Ф.І. Хміль [7]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [7].
С.І. Михайлов [8]	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [8].
В.О. Кравченко [9]	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [9].

Водночас, також дискусійним є співставлення категорій «менеджмент» та «управління». Наразі можна виділити основні два напрямки щодо визначення сутності даних категорій. До першого напрямку можна віднести науковців [10-12], які ототожнюють ці дві категорії. Прихильники іншого напрямку [8, 9, 13] акцентують увагу на відмінностях категорій «менеджмент» та «управління», відмічаючи, що власне «управління» є набагато ширшим поняттям, ніж «менеджмент».

На нашу думку, не варто ототожнювати ці дві категорії, адже управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву та значно більшу кількість об'єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється лише у соціальній сфері.

Дослідження літературних джерел з тематики «управління персоналом підприємства» засвідчило широке коло термінів для означення участі людей у суспільному виробництві, зокрема це поняття «кадри», «соціальна група», «колектив», «група», «команда», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський фактор», «кадрова політика», «кадрова стратегія», «організаційна поведінка», «організація праці», «соціальний розвиток» тощо. Як бачимо, усі вони акцентують увагу на людині, як головному об'єкті управління, розкриваючи різноманітні аспекти проблеми управління працівниками організацій та підходи до їх розв'язання.

Дослідження визначень категорії «персонал» вказує на поширене її ототожнення із категорією «кадри». У таблиці 1.2. узагальнено основні визначення терміну «персонал» у широкому та вузькому значеннях.

Як видно з табл. 1.2., погляди науковців на категорію «персонал» у вузькому значенні часто ототожнюється в категорією «кадри». Водночас, визначення досліджуваної категорії у широкому значення однозначно є ширшим, адже включає у себе всіх працівників організації постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру).

Таблиця 1.2 – Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал — це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [14].	Персонал (кадри) являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [14].
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [15].	Персонал — це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [18].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [16].	Персонал (кадри) — штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [19].
Персонал — це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [17].	Персонал — основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [20].

В свою чергу, під кадрами розуміють штатних кваліфікованих працівників, котрі пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності.

В межах системи управління персоналом доцільно виділити наступні елементи, що становлять її підсистеми: персонал, формальні та неформальні групи, працівник. Кожна з перелічених підсистем може характеризуватися своєрідністю культури та інтересів, ціннісних орієнтацій і трудових настанов, що суттєво впливає на характер взаємозв'язків між ними.

В розрізі даної теми окремий працівник розглядається, передусім, як особистість, що аргументує усвідомленість ним як своєї ролі у соціальній організації, так і вибору конкретної альтернативи взаємодії з її елементами. Індивідуальність цілей життєдіяльності індивіда та методів їх досягнення у межах соціально-економічної системи носить умовний характер. Це дає

можливість об'єднання людей у соціальні групи, які, зокрема, характеризуються однорідністю цілей та задумів щодо їх досягнення.

Соціальна група — об'єднання індивідів на основі однотипності діяльності, професії або інтересів. Розрізняють формальні та неформальні соціальні групи. До перших віднесено групи, які створені на основі чітко визначеної причини їх існування, що зафіксовано певними документами організації. Взаємовідносини в межах формальної групи несуть безособовий характер та реалізуються через наперед визначені ролі. В свою чергу, неформальна група виникає на основі одноманітної спрямованості психологічної мотивації — симпатії, близькості поглядів, переконань, визнання компетентності та авторитетності окремих особистостей. Характер відносин у неформальній групі обумовлюється її внутрішнім середовищем.

Працівник виробничої організації одночасно є підсистемою (простим елементом) як деяких формальних, так і неформальних груп, які в своїй сукупності являють персонал як об'єкт кадрової політики підприємства (рис. 1.1).

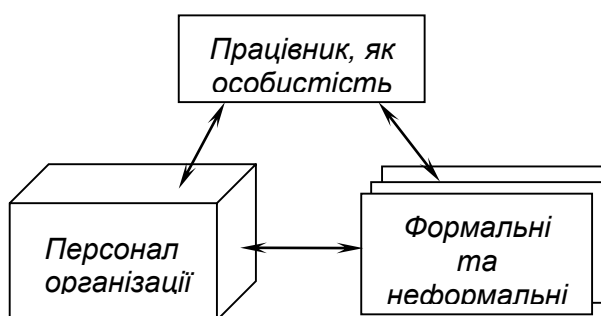


Рисунок 1.1 – Об'єкт системи управління персоналом

Фундаментом характеристики якості персоналу виступає визначення якостей окремого працівника. Доцільно розрізняти особистісні та функціональні (ділові) якості. Перші – детерміновані психофізіологічною конституцією індивіда. Вони обумовлюють функціональні якості працівника, які знаходять своє відображення в процесі трудової діяльності. Характеристики якостей персоналу безперервно еволюціонують, що

обумовлюється впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. В табл. 1.3 наведені окремі характеристики працівника, які відповідають його певним функціональним якостям та в своїй сукупності визначають рівень якості персоналу організації [21].

Таблиця 1.3 – Функціональні якості працівника та їх характеристика

Група	Функціональні якості	Характеристика якостей
Інтелектуально-творчі характеристики	Креативність	Здатність до генерації нових ідей та гіпотез, спроможність до вирішення проблемних завдань, виявляючи при цьому оригінальність та винахідливість
	Інтуїція	З'ясування суті речей на рівні підсвідомого, знаходження вірного рішення проблеми без усвідомлення шляхів та способів його генерації
	Творча уява	Самостійне створення нових образів, які реалізуються в нових та цінних продуктах діяльності, схильність до фантазування
	Дивергентність	Властивість мати декілька підходів до вирішення завдання, бачити об'єкт проблеми в різних ракурсах
	Інтелектуальна активність	Не стимульоване ззовні продовження мислення згідно власної ініціативи особистості, що спрямоване на вирішення конкретних проблем організації
Соціально-психологічні характеристики	Людяність	Прагнення працівника до взаємодії в колективі на принципах гуманності, поваги сторонніх інтересів, порозуміння тощо
	Надійність	Настанови працівника, що детермінують способи досягнення його власних цілей у межах організації, визначаються принципами трудової моралі та невіддатні істотним змінам протягом тривалого проміжку часу
	Трудова етика	Відповідність настанов працівника системі універсальних та специфічних вимог, які базуються на загальнолюдських нормах та правилах поведінки у сфері професійної діяльності
	Свідомість	Всебічне сприяння працівника підвищенню ефективності функціонування організації на основі усвідомлення своєї ролі в ній та прагнення до цілеспрямованого вдосконалення власних якостей на її користь

Продовження таблиці 1.3

Група	Функціональні якості	Характеристика якостей
Характеристики фізичного розвитку та здоров'я	Адаптаційний потенціал	Здатність людини пристосовуватись до мінливих умов життєдіяльності, що супроводжується комплексними змінами всіх фізіологічних систем організму
	Загальна витривалість	Властивість людини ефективно та тривало виконувати роботу помірної інтенсивності, в якій задіяна вагома частка м'язового апарату
	Швидкісно-силовий потенціал	Функціональна властивість людини, що визначає можливість повторного виконання операцій через короткі проміжки часу з подоланням наростаючої втоми
	Фізична працездатність	Властивість працівника виявляти максимум фізичних зусиль при статичній, динамічній або змішаній праці, що визначає його придатність до виконання певного роду робіт
Професійно-кваліфікаційні характеристики	Професіональність	Здатність працівника до вибору з ряду альтернатив оптимального підходу до виконання завдання та його ефективна реалізація
	Часова компетентність	Властивість працівника раціонально планувати та використовувати робочий час, що передбачає вміння конструювати програму досягнення цілі в часовому просторі на основі адекватної оцінки часових витрат
	Професійна придатність	Здатність працівника до навчання та ефективного використання професійних знань за умови оптимальної організації його праці

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом — це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації — людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»[22].

Інші західні дослідники Едвард Лоулер та Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [23].

Вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом — це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато

різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [24], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [25].

В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [26].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [20].

Також на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів [27].

Інші вітчизняні науковці (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [14], Ф.І. Хміль [7]) розглядають поняття «управління персоналом» як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності).

В.О. Храмов, А.П. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [28].

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

1.2 Економічна сутність управління персоналом підприємства

Проведений аналіз літературних джерел вказує, що ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприяє:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Система управління персоналом, яка утворилась на багатьох сучасних вітчизняних підприємствах завдяки впровадженню прогресивних технологій управління персоналом іноземних країн та завдяки власному досвіду, включає наступні підсистеми, які наведені в таблиці 1.4 .

На нашу думку, побудова управління персоналом на основі сучасного підходу — це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. у статті «Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації» [31] включають такі основні підсистеми управління персоналом:

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом є:

- філософія управління персоналом (сукупність внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етич-

них норм, система цінностей та переконань організації);

Таблиця 1.4 – Підсистеми управління персоналом [складено на основі 20, 29].

Підсистеми управління персоналом	Характеристика
Планування та аналіз	Розроблення кадрової політики, стратегічне управління персоналом, кадрове планування та аналіз його потенціалу, аналіз ринку праці.
Рекрутинг та найм працівників	Підбір персоналу, проведення співбесід, тестування та анкетування, що визначає інтелектуальний рівень, рівень професіоналізму та комунікативності.
Оцінювання персоналу	Визначається рівень знань, навичок та відповідальності особистості; оцінюється результат виконаної роботи.
Проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, реалізація кар'єри співробітників та професійне зростання.
Мотивація	Створення шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, системи оплати праці.
Облік співробітників	Облік найнятих працівників, контроль за їх переміщенням, розрахунок винагород та стягнень співробітників, звільнення персоналу, менеджмент зайнятості персоналу.
Організація відносин трудового колективу	Оцінка виконаних функціональних обов'язків персоналу, врегулювання міжособистісних та групових відносин, вирішення конфліктів, керування стресом, створення корпоративної культури.
Забезпечення нормальними умовами праці	Створення безпечних умов праці для працівників.
Соціальне забезпечення	Забезпечення працівників харчуванням, відпочинком та заходами культурного оздоровлення, медичне обслуговування, соціальне страхування персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Розв'язання питань трудових відносин у галузі права, підготовка документації, забезпечення необхідною інформацією підрозділів управління персоналом.

– концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні засади, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах) ;

– принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу її на трудовий колектив);

– моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовуються для найбільш ефективного використання людського ресурсу в системі менеджменту організації).

2. Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації, яка визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу та охоплює стиль керівництва, правила трудового розпорядку, колективний договір та кадрове планування.

3. Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел, який включає такі етапи:

– набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

– відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);

– оформлення на роботу персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням а підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);

– адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку) [31].

4. Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці.

5. Розміщення і мотивація персоналу — це важливі функції управління персоналом, які забезпечують: планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників; умови, які сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника під час виконання ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних і шкідливих чинників на робітників; стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу; планомірне та обґрунтоване горизонтальне (ротація) та вертикальне переміщення персоналу.

6. Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва. Загалом виділяють чотири види навчання персоналу організації (професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта).

Сучасні торговельні підприємства використовують два методи навчання та розвитку персоналу — наставництво та коучинг. Основним інструментом при роботі з новачками та стажистами, метою якої є підвищення кваліфікації до рівня, що прийнятий в компанії за стандарт знань, виступає наставництво [30].

Підхід, який здійснює вплив, розвиває та стимулює торговельний персонал називається коучингом. Даний метод базується на позитивному досвіді продажів та орієнтований на ефективний результат. При залученні коучингу необхідно працювати з працівниками, які зацікавлені у власному розвитку та проводити аналіз ситуацій, що на 70 % пов'язані з особистим успіхом цих працівників. Основний принцип цього методу: досвід — усвідомлення — експериментування. Відмінність коучингу від наставництва полягає у тому, що перший використовує та розвиває базу знань, які вже мають працівники торговельних мереж.

Отже, головною ціллю системи управління персоналом є розробка кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, мотивація його професійного та соціального розвитку. Загалом, ці

підсистеми є характерними для будь-якого типу підприємства при управлінні людськими ресурсами. Однак така підсистема як навчання персоналу, має певні особливості залежно від типу підприємства. Специфіка навчальних моделей торговельних підприємств проявляється у системах управління персоналом, який тісно взаємодіє з покупцем та освічений в питаннях обсягу попиту, володіє вихідною інформацією про споживача, чітко усвідомлює функціональні потреби клієнтів відповідного торговельного формату. Система управління в рамках такої моделі спрямована на створення корпоративного «розуму» та розширення його потенціалу [31].

До функціональних структурних підрозділів підприємства, які представляють собою суб'єкт кадрової політики, необхідно віднести: відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ соціального розвитку тощо. Ці підрозділи підприємства формують службу управління персоналом, до завдань якої входить аналіз поточної ситуації у сфері кадрового забезпечення, аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, формування напрямків кадрової політики підприємства та їх реалізація через систему кадрової роботи.

Суб'єкт кадрової політики підприємства має сформулювати концепцію наступних напрямків кадрової роботи: визначення поточної та перспективної потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації у відповідності до засад виробничої політики; формування резерву та розвиток персоналу; просування кадрів та розробка індивідуальних планів кар'єри; закріплення персоналу та забезпечення високої продуктивності праці; організація праці та участі працівників в управлінні; оцінка результатів діяльності персоналу та періодичного контролю задоволеності працівників своєю роботою; вивчення соціальних процесів у трудовому колективі тощо.

Визначення типу кадрової політики підприємства (табл. 1.5) проводиться на основі аналізу відповідності її ознак системі критеріїв, яка формується у відповідності до сутності окремого класифікаційного фактору. Серед останніх сьогодні відомі два: характер кадрової політики та ступінь

відкритості кадрової політики до зовнішнього середовища, тобто принциповий напрямок орієнтації на власний персонал чи на зовнішній [41, с. 363].

Таблиця 1.5 – Взаємозв’язок напрямків кадрової політики та підсистем системи управління персоналом підприємства

Напрямки кадрової політики	Зміст напрямків кадрової політики	Підсистеми системи управління персоналом
Формування персоналу	Визначення та реалізація раціональних підходів щодо задоволення кадрових потреб, принципів адаптації нових працівників та їх профорієнтації тощо	Підсистема планування та маркетингу персоналу
		Підсистема найму та обліку кадрів
Використання персоналу	Формування організаційної структури, розробка штатного розпису та посадових інструкцій, системи оплати та стимулювання праці, створення належних умов праці тощо	Підсистема трудових відносин
		Підсистема мотивації персоналу
		Підсистема розвитку організаційної структури управління
Розвиток персоналу	Визначення та реалізація принципів висування у кадровий резерв та роботи з ним, підходів щодо перепідготовки, підвищення кваліфікації, розвитку трудового колективу тощо	Підсистема соціального розвитку
		Підсистема розвитку персоналу

Кадрова політика підприємства, з одного боку, визначається загальноорганізаційною стратегією, а з іншого – сама спричиняє неабиякий вплив на її формування та реалізацію. Провідну ж роль щодо реалізації стратегії розвитку підприємства та ядром його кадрової політики є кадрова стратегія. Вона представляє собою концентроване відображення системи заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового складу підприємства як у кількісному, так і в якісному аспектах. Процес її формування та реалізації доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.2).

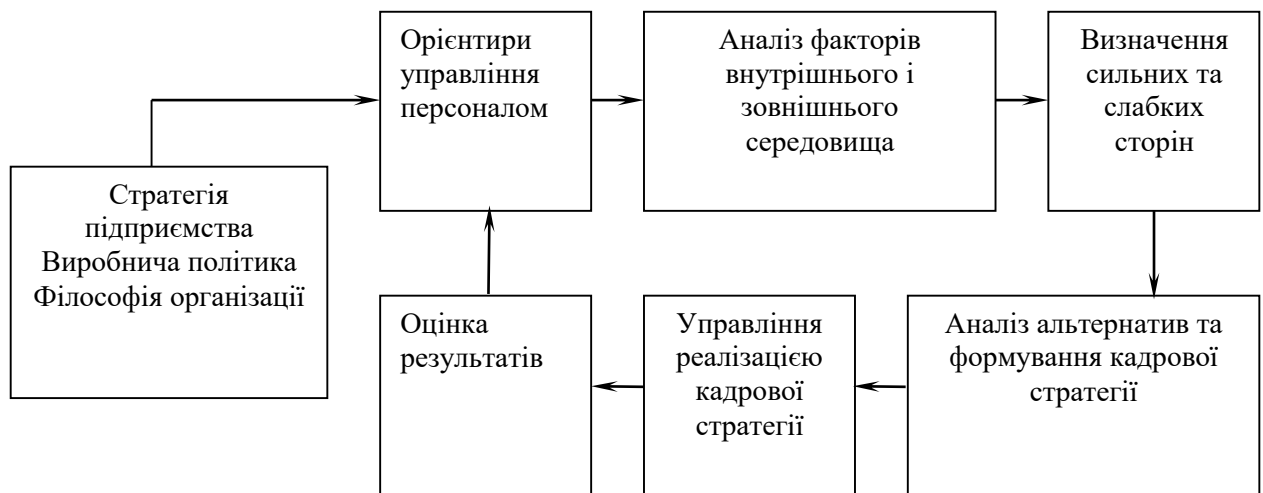


Рисунок 1.2 – Процес формування та реалізації управління персоналом

Кадрова стратегія часто розуміється як похідна від стратегії підприємства, тобто менеджери відділу персоналу зобов'язані пристосовуватись до дій керівництва, які продиктовані загальноорганізаційними цілями. В іншому випадку загальна стратегія підприємства та його кадрова стратегія розвиваються та закріплюються як єдине ціле, що передбачає залучення менеджерів відділу персоналу до вирішення загальноорганізаційних стратегічних завдань. Це вимагає наявності у них високого рівня компетентності, завдяки якій вони можуть розглядати сферу кадрової політики з точки зору перспектив розвитку підприємства та робити власний внесок в розробку загальної стратегії. Останній варіант взаємозв'язку стратегії підприємства та його кадрової стратегії є більш раціональним з наукової та практичної точок зору, але на сьогоднішній день він не є достатньо поширеним. Процес ув'язки кадрової стратегії підприємства та його загальної стратегії можна проілюструвати на основі табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Взаємозв’язок окремих типів стратегії підприємства з його управління персоналом

Тип стратегії підприємства		Орієнтації в межах управління персоналом
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах (орієнтація підприємства на отримання додаткових прибутків за рахунок економії на постійних витратах, що відбувається в результаті максимізації об’ємів продажу стандартних товарів повсякденного попиту та завоювання нових ринків шляхом зниження цін)	Кадрова стратегія, передусім, має бути зорієнтована на залучення та закріплення працівників переважно масових професій середньої кваліфікації. Реалізація даної стратегії зазвичай не передбачає використання висококваліфікованого персоналу з високим рівнем творчого потенціалу. Що ж стосується управлінців, то перевага надається менеджерам адміністративного складу
	Стратегія диференціації (концентрація підприємством своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках діяльності, де воно намагається досягти переваги над іншими)	Організація орієнтується на використання персоналу вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації, зокрема, наукових працівників. Основними ж характеристиками менеджерів в даному випадку є лідерські та підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування (орієнтація підприємства на завоювання того чи іншого сегмента ринку та реалізації на ньому однієї з двох попередніх стратегій)	Орієнтація кадрової стратегії на певний синтез попередньо викладених підходів. При цьому має враховуватись те, що будуть потрібні переважно працівники більш вузької спеціалізації, особливо у випадку домінування ознак стратегії диференціації
Стратегії розвитку	Стратегія росту (орієнтація на постійні та високі темпи збільшення масштабів діяльності; забезпечує нарощування конкурентних переваг за рахунок активного виходу на нові ринки, диверсифікації виробництва, постійних нововведень). Дана стратегія властива, передусім, молодим організаціям, які прагнуть опанувати лідируючі позиції в короткий строк, або тим, які знаходяться на “вістрі” НТП	Орієнтація кадрової стратегії на залучення персоналу високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями. Найважливіші моменти: створення належної системи оплати праці та використання ефективних механізмів соціально-психологічної мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, постійне підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення можливостей їх службового та наукового росту. Питання підготовки працівників до виходу на пенсію, а також надання їм широких соціальних гарантій тут відіграють другорядну роль

Продовження таблиці 1.6.

Тип стратегії підприємства		Орієнтації в межах управління персоналом
Стратегії розвитку	Стратегія помірному росту (просування вперед більш повільними темпами, швидкий ріст не потрібен і навіть небезпечний). Дана стратегія властива підприємствам, які “твердо стоять на ногах”, їх продукція конкурентоспроможна та користується попитом на опанованих секторах ринку збуту	Орієнтація кадрової стратегії на залучення та закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації та наукових працівниках зменшується. Велика увага приділяється процесам внутрішнього переміщення кадрів та, відповідно, їх перенавчанню, посилюється увага до соціальних гарантій, організації виходу працівників на пенсію (оскільки серед працівників зростає частка осіб передпенсійного віку)
	Стратегія скорочення масштабів діяльності (дезінвестування) (використовується в період перебудови діяльності підприємства, коли необхідно провести його санацію)	Переважає орієнтація кадрової стратегії на масові звільнення персоналу та допомогу у працевлаштуванні, стимулювання дострокового виходу на пенсію, перекваліфікацію працівників, збереження кадрового ядра підприємства, а також тих працівників, котрі відповідатимуть майбутнім напрямкам діяльності
	Комбінована стратегія розвитку (включає в тому або іншому варіанті перелічені елементи попередніх стратегій, що обумовлюється асинхронним характером розвитку підрозділів підприємства)	В залежності від конкретної ситуації кадрова стратегія містить елементи попередніх стратегій. Така кадрова стратегія найбільше відповідає реальному різноманіттю аспектів життєдіяльності підприємства та несе комплексний характер

Невизначеність параметрів макроекономічного середовища обумовлює важливість прийняття нетрадиційних раціональних рішень. Останні переважно призводять до радикальних змін, які за характером можна поділити на реактивні та проактивні.

Таким чином, врахування особливостей реактивних та проактивних орієнтацій в процесі формування і реалізації стратегії підприємства сприяє раціоналізації його виробничої політики. При цьому узгодження кадрової політики підприємства з курсом виробничої політики і відповідними стратегічними орієнтирами є запорукою її дієвості.

1.3 Методика оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Адлер О.О. наголошує, що ефективність управління персоналом підприємства оцінюється економічними, соціальними, матеріальними, фінансовими та організаційними чинниками. Оптимальне співставлення цих чинників у підсумку показує ефективність реалізованих управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства [33, с. 102].

Головним чинником ефективності управління персоналом визначається економічна ефективність, яка наголошує на отриманні більш значущих результатів при незмінних витратах [34].

Маслова В.М. пише, що «оцінка ефективності управління персоналом – це системний і суто формальний процес, що направлений на підрахунок затрат та вигід, що були спричинені кадровою роботою та співставляються з результатами діяльності підприємства в минулому. А також, для підрахунку ефективності управління працівниками, слід спочатку виокремити показники, які нададуть провести таку оцінку [35].

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства потребує систематичного підходу, вимірювання затрат та вигод від загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий час. Ефективність системи управління персоналом залежить від її внеску у досягнення цілей. Управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки колектив компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення поставленої мети.

Як зазначає Балабанова Л.В., Сардак О.В. «ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства варто розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому». Та справа в тім, що і досі не існує єдиного підходу при оцінці зазначеної ефективності. А все тому, що діяльність персоналу підприємства найтісніше поєднана з самим виробничим процесом та з соціальним розвитком всього

підприємства. А тому така оцінка має бути комплексною та заснованою на критеріях оцінки як економічних і організаційних, так і соціальних показниках [14, с. 430].

Крамаренко А.В., Вишневська М.К. наголошують, що поняття «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом» визначається насамперед об'єктом управління. «Це система оцінки ефективності управління персоналом, метою цієї системи є комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються стратегічними цілями підприємства» [36, с. 356].

Важливим результатом, який викликає занепокоєння в управлінні персоналом, є залучення до них необхідної кількості та типів працівників організації. Без ефективного управління персоналом організація виробляє свої товари та послуги неефективно і навіть може поставити під загрозу саме своє виживання.

Галузь використання оцінювання персоналу досить широка. При цьому результати оцінювання використовуються для вирішення таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінювання ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінювання ефективності роботи трудових колективів та окремих працівників.

Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Складові оцінювання персоналу

Як видно з рис. 1.3. найважливішим результатом роботи персоналу є внесок співробітників у досягнення цілей організації. Ці внески називаються продуктивністю співробітників, що означає, наскільки ефективно працівники виконують свої службові обов'язки і, таким чином,

роблять внесок у досягнення мети організації. Результативність співробітників є значущою та цілеспрямованою, оскільки вона є важливою змінною результату в оцінці ефективності управління персоналом.

Управління персоналом може мати свої особливості, які залежить від напрямку діяльності підприємства. Для детального розуміння специфіки управління персоналом варто зазначити основні обов'язки працівників, які є характерними для будь-якого комерційного підприємства. Зокрема, працівники торговельного залу зобов'язані:

- Розміщувати товарну продукцію на полицях магазинів, яка передбачена для подальшої реалізації споживачам. Товар має бути в необхідному обсязі, а також в належному товарному вигляді та з відповідним терміном придатності.

- Підтримувати порядок в торговельному залі, що передбачає чистоту, розміщення товару на своє місце, якщо раптом він виявився в неналежній локації.

- Консультувати зацікавлених покупців, які мають питання з приводу продукції або надавати допомогу з приводу місцезнаходження конкретного товару в магазині, або з питань реалізації габаритної продукції (наприклад побутова техніка, меблі тощо). Слід зазначити, не у всіх торгових підприємствах передбачено консультації покупців, це залежить від виду і розміру комерційного закладу.

- Здійснювати продаж товару через касовий апарат, що є основним обов'язком касира. Однак сьогодні в деяких магазинах вже практикується самообслуговування, де відвідувач може самостійно сплатити за товар за допомогою спеціального терміналу.

Для того, щоб визначити особливість оцінювання ефективності системи управління персоналом торговельного підприємства, варто зазначити, що вона багато в чому обумовлена специфікою структури персоналу торгового підприємства. Задля забезпечення ефективності процесу управління, формування і використання трудових ресурсів на підприємствах торгівлі використовують наступну класифікацію працівників за ознаками (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Класифікація працівників торговельних підприємств [31]

Ознака	Назва	
1. За категоріями	а) персонал управління; б) торгово-оперативний персонал; в) допоміжний персонал.	
2. За посадами і професіями:		
- персонал управління:	а) керівники (менеджери); б) фахівці.	
- торгово-оперативний персонал:	а) продавці; б) касири; в) контролери-касири.	
- допоміжний персонал:	а) фасувальники; б) вантажники; в) прибиральники.	
3. За спеціальностями.		
- фахівці:	а) економісти; б) фінансисти; в) товаровознавці; г) бухгалтери.	
- продавці:	а) продавець продовольчих товарів; б) продавець непродовольчих товарів;	
4. За рівнем кваліфікації.	а) спеціалісти вищої та середньої кваліфікації; б) спеціалісти-практики; в) висококваліфіковані; г) кваліфіковані; д) малокваліфіковані; е) некваліфіковані.	
5. За статтю та віком.	Чоловіки: а) до 30 років; б) від 30 до 60 років; в) понад 60 років.	Жінки: а) до 30 років; б) від 30 до 55 років; в) понад 55 років.

Як видно з табл. 1.7 виділення окремих груп працівників торговельних організацій дозволить керівникам та HR-менеджерам ефективніше визначати кількісні показники, які дозволяють оцінити результативність виконаних завдань та функціональних обов'язків конкретним працівником, а також спланувати проведення актуальних навчальних заходів, тренінгів, коучингів, дієвості матеріальної та нематеріальної мотиваційної складової тощо.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Цуй [37] визначив п'ять критеріїв для оцінки ефективності відділу людських ресурсів: чуйність, управління витратами та негативною продуктивністю, продуктивність та інноваційність, навчання та розвиток, і досягнення позитивних дій. Ці критерії були покладені в основу фактичної оцінки ефективності відділу кадрів. Таким чином, стверджується, що ефективність роботи відділу кадрів справді є основою репутації, яку він створює серед людей, яких він обслуговує.

Перелік показників оцінки ефективності управління персоналом підприємства подано в табл. 1.8

Таблиця 1.8 – Методика оцінювання ефективності персоналом підприємства

Складові оцінки	Показники оцінки
Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати

Нижче наведено розрахунок діагностичної системи оцінки персоналу:
[26]

1) Розрахунок показника рівня продуктивності праці.

$$V = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

де V – рівень продуктивності праці персоналу;

Q – обсяг виробництва продукції;

T – середньооблікова чисельність працівників.

2) Коефіцієнт плинності.

$$K_{пл} = \frac{K_3}{\bar{Ч}_{сп}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності;

K_3 – кількість звільнених працівників;

$\bar{Ч}_{сп}$ – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

3) Коефіцієнт звільнень.

$$K_{зв} = \frac{\bar{Ч}_{зв}}{\bar{Ч}_{сп}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де $K_{зв}$ – коефіцієнт звільнень;

$\bar{Ч}_{зв}$ – чисельність звільнених працівників;

$\bar{Ч}_{сп}$ – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

4) Коефіцієнт вищої освіти.

$$K_{осв} = \frac{A}{ЗП} \quad (1.4)$$

де A – кількість працівників з вищою освітою;

$ЗП$ – загальна кількість працівників на підприємстві.

5) Коефіцієнт підвищення кваліфікації.

$$K_{квал} = \frac{H}{ЗП} \quad (1.5)$$

де H – кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за певний період.

Для комплексного оцінювання також доцільно розрахувати показник економічної ефективності, де як результат діяльності торговельного підприємства варто використовувати обсяг реалізованих товарів або чистий прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрати на соціальні заходи. При цьому значення такого показника варто аналізувати в динаміці за різні періоди, а також у розрізі розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

Аналіз літературних джерел дозволив узагальнити такі напрями підвищення ефективності оцінювання персоналу :

- застосування сучасних методів оцінювання на всі категорії персоналу;
- забезпечення доступу персоналу до результатів його оцінювання;
- активне залучення персоналу до процесу його оцінювання через самоаналіз діяльності та розроблення заходів із поліпшення роботи;
- розширення числі оцінювачів з числа вищих менеджерів, колег, підлеглих, споживачів та інші.

Отже, дослідивши теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства ми відзначили такі основні його завдання:

- формування кадрового складу підприємства з відповідною професійно-кваліфікаційною структурою щодо профілю поточної господарської діяльності;
- забезпечення можливостей для всебічного і гармонійного розвитку персоналу підприємства, а також реалізації професійних знань, здібностей та навичок працівників;
- підвищення продуктивності та якості праці за рахунок розвитку спеціальних компетентностей за рахунок ефективно проведених заходів професійної підготовки та навчання;
- сприяння постійному професійно-кваліфікаційному зростанню кадрового потенціалу підприємства.

Система управління персоналом підприємства реалізується на основі кадрової політики та вимагає ретельного дослідження її елементів, зокрема розвитку трудового потенціалу працівників.

Також було виявлено, що управління персоналом набуває певних особливостей залежно від напрямку діяльності підприємства. Так, до загальних підсистем, які не залежать від виду діяльності, можна віднести: планування та аналіз персоналу, рекрутинг, мотивація, тощо. Водночас,

підсистеми навчання та оцінювання персоналу на торговельних підприємств, набувають певних рис, які є характерними лише для комерційних закладів.

Оцінювання ефективності управління персоналом однозначно потребує систематичного підходу та проводиться на основі співставлення отриманих працівниками результатів та понесених витрат загальної програми управління персоналом. Комплексно ефективність системи управління персоналом визначається ступенем успішності використання кадрового потенціалу для досягнення поставленої мети підприємства.

Також відзначено, що діяльність по роботі з персоналом здійснюється як окремими (лінійними) керівниками по всій організації, так і спеціалізованими (штатними) HR-менеджерами. Оскільки відділ кадрів несе відповідальність за адміністрування численних видів діяльності (стосовно підбору, навчання, розвитку кар'єри, трудових відносин тощо), оцінка ефективності управління цим структурним розділом є досить важливою для забезпечення ефективності підприємства в цілому.

2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика найбільшої торгівельної мережі України ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке є беззаперечним лідером серед торгівельних мереж України як за кількістю магазинів, так і за розміром виручки. Цей результат досягнуто в умовах, коли на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі присутні понад 100 основних торговельних операторів, серед яких є і потужні міжнародні мережі, такі як Metro, Auchan тощо. Корпорація АТБ є форпостом продовольчої безпеки країни та одним з джерел наповнення бюджетів усіх рівнів.

Найбільшими торговельними мережами України за результатами 2022 року (рис. 2.1) є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (мережа супермаркетів «АТБ»), АТ «Фоззі Груп» (мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Фоззі»), ТОВ «Епіцентр» (мережа супермаркетів «Епіцентр»), ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (магазини професійної оптової торгівлі «Метро Кеш енд Кері») та інші [39]

Також ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потрапив до Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів та темпами відкриттів у 2023 році, який складений Асоціацією ритейлерів України - RAU.UA [40] (рис. 2.2.)

Воєнні дії, що спричинили закриття деяких торгових точок, втрату складів та магазинів з товаром, суттєво позначилися не тільки на результатах роботи національних ритейлерів, а й на географії відкриття нових магазинів. На рис. 2.3. наведено частку регіонів у структурі відкриття нових магазинів у 2023 році за даними Асоціації ритейлерів України – RAU.UA.

Найбільші приватні компанії в українському ритейлі за версією Forbes Ukraine							
№	Компанія	Власник	CEO	Виторг 2022, млрд грн	Прибуток 2022, млн грн	Динаміка виторгу	Кількість працівників
1.		Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков, Віктор Карачун	Борис Марков	148,3	2521	-0,3%	56 610
2.		Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир	Володимир Костельман	93,2	н/д	3%	50 000
3.		Олександр і Галина Герєги, Тетяна Суржик	Петро Михайлишин	62,7	3655	-1%	40 600
4.		Metro Group	Олена Вдовиченко	20,2	-455	-22%	3000
5.		Владислав та Ірина Чечоткіни, Horizon Capital	Роман Кошель	18,4	119	-13%	5625
6.		Станіслав Роніс	Ігор Хижняк	16,6	2	-16%	3800
7.		Раймондс Туменас	Марк Петкевич	16	-2518	-7%	7085
8.		Руслан Шостак, Валерій Кіптік	Ольга Шевченко	15,7	718	-8%	13500
9.		Руслан Шостак, Валерій Кіптік	Наталія Азюковська	14,6	-42	6%	7000
10.		Лев Жиденко, Тарас Панасенко, Horizon Capital	Тарас Панасенко	14	2288	140%	10 000
11.		Роман Лунін	Олег П'явка	13,5	216	7%	6000
12.		ELO	Марта Труш	10,7	-1262	-26%	4500
13.		Михайло і Борис Музальови	Віталій Карандо	9,9	96	9%	4500
14.		Валерій Маковецький, Геннадій Виходцев	Олексій Зозуля	9,8	н/д	-35%	2818
15.		Віктор Поліщук	Віра Вітинська	7,3	-384	-49%	2000
16.		Юрій Дудирев, Віта Бисага	Юрій Дудирев	6,4	211	-25%	2541
17.		Віталій Денисенко	Євген Тертишний	5,7	428	84%	2650
18.		Богдан Козак	Роман Козак	5,3	16	20%	3441
19.		JYSK Group	Євген Іваниця	4,8	1104	37%	830
20.		Наталія Бондарева	Інна Мірошниченко	4,5	1	-25%	3000
 RAU.UA 							

Рисунок 2.1 – Топ-20 ритейлерів України за версією Forbes Ukraine [39]

Як видно з рис. 2.3, аналіз географічного розподілу нових локацій FMCG-ритейлерів вказує що, чим далі від фронту, тим більше відкривається нових магазинів. Так, за даними аналітиків GT Partners Ukraine [41], основна маса нових магазинів була відкрита на заході України – близько 36,8%. Що обумовлено як фактором відносної безпечності цих регіонів, так і різким збільшенням кількості споживачів за рахунок евакуйованих. Проте у другому півріччі 2023 року проявився тренд на збільшення частки відкриттів на сході та півночі країни. Так, кількість нових магазинів у східних областях збільшилася до 14,4% в грудні проти 10,9% у березні 2023 року. Аналогічно

частка північного регіону збільшилася до 11,7% порівняно з 10,2% у першому півріччі 2023-го.

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
1	АТБ	АТБ, АТБ express		Дніпро	1207	1162	3,9%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Foodpod		Київ	768	717	7,1%	53	22
3	МХП	М'ясомаркет		Київ	269	225	19,6%	76	22
4	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	259	249	4,0%	22	19
5	Аритейл	Коло		Київ	238	221	7,7%	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі		Луцьк	234	167	40,1%	70	5
7	Львівхолод	Рукавичка, Під Боком		Львів	209	200	4,5%	12	7
8	Оптторг-15	Делві		Київ	181	148	22,3%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин		Кропивницький	169	139	21,6%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт		Кременчук	166	133	24,8%	33	7

Рисунок 2.2 – Лідери вітчизняних продуктових мереж за кількістю працюючих магазинів у 2023 році [39]



Рисунок 2.3 – Географічний розподіл відкриття нових магазинів вітчизняних продуктових мереж [40]

Історія АТБ розпочалася у 1993 році з кількох радянських гастрономів у Дніпрі. Наразі мережа АТБ має понад 30-річну історію та нараховує понад 1200 магазинів у 250 містах. На початку створення мережі, магазини, що входили до неї (1995-1997 роки) мали назву дерев, зокрема магазин «Клен», «Берізка», «Каштан» .., а коли назви дерев скінчилися, було прийнято рішення нумерувати магазини.

Девізом товариства є «АТБ – це компанія з драйвом та системністю», що віддзеркалює швидкий темп роботи та постійний її розвиток у поєднання із наявністю чітких правил та регламентованих повноважень [42].

Борис Марков, генеральний директор та голова ради директорів корпорації АТБ, підкреслює, що з моменту заснування персонал – це найцінніший капітал АТБ. Компанія створила унікальний для українського бізнесу підхід до освіти та підготовки кадрів. Навчальні центри АТБ у Дніпрі, Києві, Одесі та Львові забезпечують особистий і професійний розвиток управлінських якостей керівників, зокрема й майбутніх. Наразі 100% адміністративного штату АТБ мають за плечима таку освіту [42].

У 2000-х АТБ переживав період інтенсивного розвитку та за рахунок постійного удосконалення створив свій особливий формат дискаунтера, який поєднує широкий асортимент гарантовано свіжих продуктів та якісних товарів першої необхідності з низькими цінами. Компанія працює з мінімальною фіксованою надбавкою, має ексклюзивні контракти з виробниками та широкий асортимент продукції власних торговельних марок. Це дозволяє АТБ пропонувати покупцям першу ціну після виробника, яка у середньому на 10–15% нижча за середньоринкову.

2016 рік став для АТБ початком нової ери. У Дніпрі відкрився перший супермаркет оновленої концепції – так званий чорний АТБ, сучасний, ефектний, максимально комфортний і зручний, який перевершив усі сподівання: продажі зросли на 2–2,5 раза, а кількість покупців збільшилася вдвічі. Причин для зміни концепції АТБ було декілька:

- перша, «синя», концепція магазинів уже не відповідала вимогам часу та морально застаріла;

- були відгуки покупців (і офіційні, і неофіційні) про АТБ як мережу, яка є топовою за деякими критеріями (локації, ціни, стандарти викладки, швидкість обслуговування), але не зовсім привабливою за іншими (зовнішній вигляд, якість будівництва та ремонтів, площі, технології комунікацій та обслуговування).

Команда АТБ вивчила тенденції та відвідувала магазини світових торговельних мереж, які на той час уже активно оновлювалися. Чорні АТБ стали вдвічі більшими, їхня площа – 600–820 кв. м. Для кращого клієнтського досвіду з'явилися додаткові зони: кава, свіжий хліб, який випікається в торговому залі, а в деяких – гаряча піца, яку виготовляємо разом із партнерами. Магазини проєктуються та будуються з урахуванням усіх сучасних вимог, найвищих стандартів енергозбереження, комфорту та безпеки. Головний акцент зроблено на забезпеченні зручної та комфортної можливості робити щоденні покупки відвідувачам торгівельної мережі. У магазинах з'явилися сучасні зручні візки, рух покупців торговельним залом став більш комфортним та вдосконаленим завдяки збільшенню проходів між товарними групами. Аби покупець мав змогу знайти улюблений товар на звичному для себе місці в будь-якому магазині, товарні групи почали розміщувати уніфіковано, також було збільшено прикасові зони.

Асортимент чорних АТБ формується залежно від площі та місце розташування магазину. На 80% він такий самий, лише 15% – преміальні категорії. Наразі у мережі працює 670 чорних магазинів. Усі нові магазини будуються за новою концепцією й оновлюються старі.

За 30 років існування АТБ Україна пережила п'ять значних криз: фінансові кризи 1998 та 2008 років, початок війни 2014–2015 років, два роки пандемії та повномасштабне вторгнення. За словами Бориса Маркова, команді вдалося вибудувати стійку до будь-яких форс-мажорних ситуацій та викликів бізнес-модель, яка є наочним прикладом незламності українського

суспільства. Окрім відкриття нових магазинів, актуальним є питання відновлення зруйнованих. АТБ одними з перших повернулися на деокуповані території Київської, Чернігівської, Сумської, Херсонської та Харківської областей. Це забезпечило мільйонам громадян безперервний доступ до свіжих продуктів, фактично запобігло гуманітарній катастрофі [43].

Спробуємо виділити основні фактори зовнішнього середовища діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в умовах воєнного стану в Україні. На стратегію роботи та розвитку підприємства впливають такі фактори:

- нестабільність економіки та безпекової ситуації в Україні в умовах військового вторгнення РФ;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- інфляційні процеси;
- зміни законодавства, податкова політика;
- поступове зростання конкуренції в торгівельній галузі, активізація недобросовісної конкуренції на ринку;
- збільшення цін на товари основних виробників та сировину для виробництва власних товарів.

Для узагальнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність та успішність підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», наведемо в табл. 2.1 PEST-аналіз досліджуваного підприємства.

Таким чином, найбільш актуальними факторами впливу на підприємство, які відносяться до зовнішнього середовища, є війна на території України, окупація частини територій та погіршення логістичних умов, нестабільний курс гривні та високий рівень інфляції, що може спричинити суттєву зміну ціни на товари підприємства, а також конкуренція з боку інших підприємств торгівельної галузі.

Наступним етапом проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [44]

Фактори	Зміст факторів
P – political (політичні)	- війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею; - закони та нормативно-правові акти, що регулюють торгівельну галузь та націнки; - державне регулювання конкурентного середовища; - політика щодо імпорту деяких видів продукції.
E – economic (економічні)	- високий рівень інфляції та девальвації в Україні; - збільшення вартості сировини та необхідність підвищення цін; - втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами; - зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном; - конкуренція з боку інших мереж торгівельної галузі.
S – social (соціальні)	- висока репутація компанії; - імідж якісної продукції за нижчими цінами; - споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торгівельної мережі; - тісний зв'язок із засобами масової інформації; - бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця.
T – technology (технологічні)	- інноваційність, що змінюється відповідно до світових стандартів якості; - поява нових технологій обліку та продажу товарів; - доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство; - зміна логістичних ланцюгів; - наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [45]

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
– кваліфікований персонал з досвідом роботи. – значний досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі. – налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями. – велика мережа супермаркетів. – наявність власних торгових марок. – нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів. – активна маркетингова політика. – якісні товари в асортименті мережі. – використання всіх необхідних маркетингових комунікацій. – лідерство на ринку роздрібної торгівлі.	– наявність значної кількості застарілих супермаркетів. – труднощі в організації збуту великого обсягу товарів. – знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам. – закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною. – зниження темпів розширення мережі. – високий рівень плинності кадрів.

Продовження табл. 2.2

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
– стабільний високий попит на споживчі товари в Україні. – високий імідж підприємства. – проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. – розвинена галузь харчової промисловості в Україні. – технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. – розширення мережі в невеликі міста. – розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. – позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.	– зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною. – зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні. – нестабільність безпекової ситуації. – загроза руйнування супермаркетів мережі. – затримка інвестиційних програм підприємства. – подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції. – ускладнення отримання банківських кредитів. – порушення логістичних ланцюгів.

Як видно з табл. 2.2 найбільш негативними та загрозовими аспектами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є війна в Україні, труднощі з логістикою, безпекова ситуація, зниження рівня споживчого попиту та платоспроможності та, відповідно, скорочення виторгу товарів. Серед позитивних рис: лідерська позиція на ринку, цінова стратегія нижчих ціни, ніж у конкурентів, позитивний імідж, наявність власних торгових марок, стабільна якість товарів та кваліфікований персонал підприємства.

Цінова політика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» орієнтована на різні сегменти споживачів. Але головну частку в асортименті товарів торгових точок складають товари в середньому ціновому діапазоні – мережа АТБ це мережа «м'якого дискаунтера». Для цінової політики АТБ притаманним є встановлення «соціальних цін» на товари першої необхідності, а саме: молоко, хліб, крупи, яйця. Ціни на більшість товарів в мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є нижчими за середні ринкові на 10-15 %.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» приділяє значну увагу власній товарній політиці та обґрунтованому формуванню асортименту продукції, що представлена на полицях. Формат «м'який дискаунтер» відрізняється від класичного формату супермаркету-дискаунтера саме наявністю в асортименті більшої кількості товарних позицій, ніж передбачено класичними умовами.

Загалом в асортименті ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представлено більше 3500 найменувань товарів, значну частку серед яких займають власні торгові марки АТБ (рис. 3.4). Кількість товарних позицій групи власних торгових марок складає більше 1000 найменувань, тобто більше 30 % від загальної структури асортименту торгової мережі.

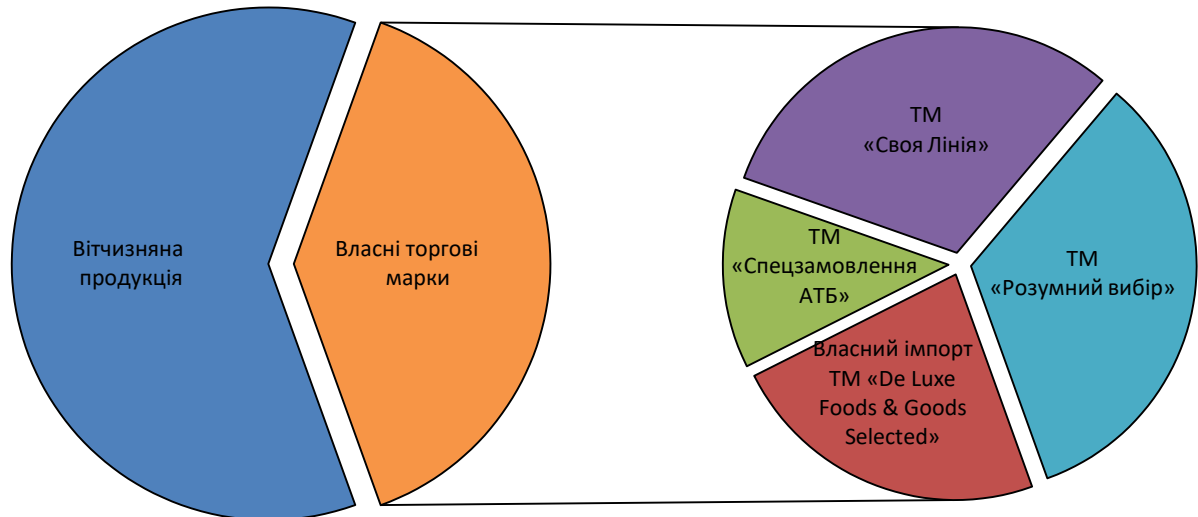


Рисунок 2.4 – Структура асортименту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за торговими марками [43]

В асортименті ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представлені товари за власними торговими марками в розрізі 4 основних сегментів:

- преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»);
- сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»);
- середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»);
- економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»).

Включення в асортимент товарів під власними торговими марками дозволяє ПАТ «АТБ-МАРКЕТ» значно розвивати та підтримувати високу лояльність споживачів, перш за все за показником якості, а по-друге за показником ціни [44].

Загалом перевагами використання власних торгових марок при формуванні асортименту товарів є такі:

- можливість збільшення доходності продажів за рахунок більш низької собівартості даної продукції, можливості нарахування на неї

націнки відповідно до рівня цільового прибутку;

- зростання товарообігу та покращення оборотності товарів;
- зростання рівня власної самостійності торговельної мережі щодо мерчандайзингу, рекламної політики, цінової політики, зменшення залежності від вимог крупних брендів, які можуть диктувати свої вимоги і здійснювати певний неконтрольований вплив;
- отримання додаткових конкурентних переваг над конкурентами, за рахунок пропозиції унікальної продукції за певним набором якостей та характеристик;
- зростання прихильності споживачів до товарів торговельної мережі, і як наслідок формування позитивного іміджу підприємства в певній сфері, його розвиток. [45].

Далі проведемо ABC- та XYZ-аналіз товару підприємства, щоб визначити найбільш популярні групи товарів, що продаються в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.3 – ABC-аналіз реалізованих товарів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в 2023 р. [46]

Товарна група	Вартість, млн. грн	Питома вага, %	Накопичувальна вартість, млн. грн	Накопичувальна вартість, %	Тип товару
Молочні продукти	16915,46	15,32	16915,46	15,32	А
Напої	11560,37	10,47	28475,82	25,79	А
М'ясні продукти	10456,22	9,47	38932,05	35,26	В
Фрукти, овочі, снеки	10290,60	9,32	49222,65	44,58	В
Бакалія	9517,70	8,62	58740,35	53,2	В
Заморожені та охолоджені продукти	7706,91	6,98	66447,27	60,18	В
Солодоші	7552,33	6,84	73999,60	67,02	В
Рибні продукти	6503,40	5,89	80502,99	72,91	В
Товари для дому	6238,40	5,65	86741,40	78,56	В
Консерви	5653,21	5,12	92394,60	83,68	В
Алкоголь	5344,05	4,84	97738,65	88,52	С
Засоби гігієни	4250,95	3,85	101989,60	92,37	С
Соуси, масла	3897,62	3,53	105887,22	95,9	С
Кава, чай	2616,82	2,37	108504,03	98,27	С
Товари для тварин	1910,17	1,73	110414,2	100	С
Всього	110414,2	100	-	-	-

Як видно з табл. 2.3 для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» найбільш значущими товарами є молочні продукти та напої, їхня частка у загальному товарообігу за 2023 р. складає 25,79%, вони належать до категорії «А», тобто, найбільш важливі та значущі товари. До групи «В», яка передбачає середню значимість, належать м'ясо, фрукти, овочі, бакалія, солодощі тощо. Їхня частка загалом складає 57,89%, це основа асортименту магазинів мережі. Найменшу частку займають товари групи «С», які є найменш значущими за сумою товарообігу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»: алкоголь, засоби гігієни, соуси, чай, кава тощо. Їхня частка загалом складає лише 16,32%.

Для досягнення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» використовує усі сучасні технології ритейл-бізнесу [47]:

- робота безпосередньо з виробниками, або продуктами власного виробництва без посередників;
- орієнтація на продукти масового споживання – завдання полягає в зниженні витрат: при мінімумі персоналу обслужити максимум клієнтів;
- акумулювання в одному місці безлічі різноманітних товарів і послуг. АТБ пропонує широке розмаїття товарів, зібраних в одному місці, в результаті чого покупець має можливість придбати цілий ряд необхідних товарів з істотною економією часу;
- поділ товарів за категоріями в залежності від прибутковості клієнтів (економ, середній, преміум); робота з кожною економічною групою населення ведеться окремо, в результаті покупець будь-якого рівня достатку обов'язково зможе придбати бажаний товар;
- автоматизація процесу закупівель, обліку та зберігання товару;
- цілодобовий формат торгівлі.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства проведемо в декілька етапів.

Спочатку, проаналізуємо склад господарських засобів, які використовує ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» впродовж 2022-2023 рр. Дані розраховано на основі наведених у додатку Б та зведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури господарських активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2022-2023 рр.

Стаття активу	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	абсолютне, тис. грн	відносне, %	у структурі
Нематеріальні активи	94318,5	0,23	79812	0,18	-14506,5	-15,4	-0,05
первісна вартість	335474	0,80	299430	0,68	-36044	-10,7	-0,13
накопичена амортизація	241155,5	0,58	219618	0,50	-21537,5	-8,9	-0,08
Незавершені капітальні інвестиції	1769027	4,24	1767901	3,99	-1126	-0,1	-0,25
Основні засоби	22329614	53,50	21574275	48,71	-755340	-3,4	-4,79
первісна вартість	39740794	95,21	42941389	96,95	3200596	8,1	1,73
знос	17411180	41,72	21367115	48,24	3955935	22,7	6,52
Інвестиційна нерухомість	395008,5	0,95	199558,5	0,45	-195450	-49,5	-0,50
первісна вартість	598834,5	1,43	597247,5	1,35	-1587	-0,3	-0,09
знос	203826	0,49	397689	0,90	193863	95,1	0,41
Довгостр.дебіторська заборгованість	1864,5	0,00	1254,5	0,00	-610	-32,7	0,00
Відстрочені податкові активи	45451,5	0,11	117017,5	0,26	71566	157,5	0,16
Інші необоротні активи	66345,5	0,16	66345,5	0,15	0	0,0	-0,01
Усього необоротних активів	20093306	48,14	19197840	43,34	-895466	-4,5	-4,80
Запаси	8193329	19,63	8492599	19,17	299270	3,7	-0,46
Виробничі запаси	109495	0,26	118391,5	0,27	8896,5	8,1	0,00
Товари	8083834	19,37	8374208	18,91	290374	3,6	-0,46
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	1656,5	0,00	1770,5	0,00	114	6,9	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	337040,5	0,81	440359,5	0,99	103319	30,7	0,19

Продовження табл. 2.4

Стаття активу	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	абсолютне, тис. грн	відносне, %	у структурі
з бюджетом	67117	0,16	116814	0,26	49697	74,0	0,10
з нарахованих доходів	410308,5	0,98	362586	0,82	-47722,5	-11,6	-0,16
Інша поточна дебіторська заборгованість	539227	1,29	22226	0,05	-517001	-95,9	-1,24
Гроші та їх еквіваленти	7415506	17,77	10969617	24,77	3554111	47,9	7,00
Готівка	371670	0,89	385256,5	0,87	13586,5	3,7	-0,02
Рахунки в банках	7043836	16,88	10584360	23,90	3540525	50,3	7,02
Усього оборотних активів	16964184	40,64	20405972	46,07	3441788	20,3	5,42
III. Усього необоротних активів, утримуваних для продажу	0	0,00	9775	0,02	9775	-	0,02
Усього активів	41738082	100,00	44294178	100,00	2556097	6,1	0,00

Як видно з табл. 2.4 середньорічна вартість господарських засобів у 2023 році склала 44294178 тис. грн, що на 2556097 тис. грн або 6,1% є більшим за відповідне значення попереднього року, що підтверджує масштабування обсягів діяльності досліджуваного підприємства.

Таке зростання відбулось за рахунок зростання вартості оборотних активів компанії. Так у 2022 році їх вартість складала 16964184 тис. грн або 40,64% загальної вартості активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У 2023 році підприємство збільшило оборотні активи на 3441788 тис. грн або 20,3%, довівши їх частку у загальній вартості активів до 46,07%. Таке зростання головним чином викликано збільшенням вартості запасів, у т.ч. товарів (на 299270 тис. грн або 3,7%), дебіторської заборгованості за продукцію (на 114 тис. грн або 6,9%), дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами (на 103319 тис. грн або 30,7%), дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 49697 тис. грн або 74,0%), грошей та їх еквівалентів (на 3554111 тис. грн або 47,9%)

Водночас вартість необоротних активів скорочується. У 2022 році їх вартість складала 20093306 тис. грн або 48,14% від загальної вартості активів, а у 2023 році – 19197840 тис. грн та 43,34% відповідно. Таке зменшення відбулось за рахунок скорочення залишкової вартості основних засобів (на 755339,5 або 3,4%), залишкової вартості інвестиційної нерухомості (на 195450 тис. грн або 49,5%), залишкової вартості нематеріальних активів (на 14506,5 тис. грн або 15,4% та довгострокові дебіторської заборгованості (на 610 тис. грн або 32,7%), що частково пояснюється випередженням темпів зростання накопиченої амортизації над темпами зростання первісної вартості статей необоротних активів, а також втратами і руйнуванням торговельних виробничих площ на окупованих територіях.

Варто відмітити, що у структурі господарських засобів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році з'явилися необоротні активи, утримувані для продажу на суму 9775 тис. грн, що може свідчити про диверсифікування видів господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Наступним етапом проведемо аналіз складу та структури джерел фінансування господарських активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2022-2023 рр. (табл. 2.5).

Як видно з табл. 2.5 ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» навіть в умовах повномасштабної війни на території України вдалось залучити у 2023 році до господарської діяльності джерел фінансування на суму 44294178 тис. грн, що на 2556097 тис. грн або 6,1% більше за значення попереднього року.

В основному це збільшення було зумовлено зростанням суми поточних зобов'язань та забезпечень. Їх вартість у 2022 році складала 27615255 тис. грн або 66,16% загальних джерел фінансування господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У 2023 році у складі пасивів підприємства поточних зобов'язань вже 69,46% на суму 30765177 тис. грн або на 3149923 тис. грн або 11,4 % більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури джерел фінансування господарських активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2022-2023 рр.

Стаття пасиву	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Середньо-річні значення	% у загальній вартості пасивів	Середньо-річні значення	% у загальній вартості пасивів	абсолютне, тис. грн	відносне, %	у структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	9930	0,02	9930	0,02	0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4745599	11,37	4753195	10,73	7595,5	0,2	-0,64
Усього власного капіталу	4755529	11,39	4763125	10,75	7595,5	0,2	-0,64
Інші довгострокові зобов'язання	9367298	22,44	8765877	19,79	-601422	-6,4	-2,65
Усього довгострокових зобов'язань і забезпечень	9367298	22,44	8765877	19,79	-601422	-6,4	-2,65
Поточні зобов'язання: за довгостроковими зобов'язаннями	2397691	5,74	2424370	5,47	26679	1,1	-0,27
товари, роботи, послуги	14928953	35,77	15726480	35,50	797526,5	5,3	-0,26
розрахунками з бюджетом	879510,5	2,11	578022	1,30	-301489	-34,3	-0,80
у тому числі з податку на прибуток	273038,5	0,65	42033	0,09	-231006	-84,6	-0,56
розрахунками зі страхування	119040,5	0,29	121095,5	0,27	2055	1,7	-0,01
розрахунками з оплати праці	539202	1,29	539893,5	1,22	691,5	0,1	-0,07
одержаними авансами	48237	0,12	78910,5	0,18	30673,5	63,6	0,06
розрахунками з учасниками	5560168	13,32	3361526	7,59	-2198642	-39,5	-5,73
із внутрішніх розрахунків	1294	0,00	3306	0,01	2012	155,5	0,00
Поточні забезпечення	593257,5	1,42	1026104	2,32	432846	73,0	0,90
Доходи майбутніх періодів	15	0,00	15	0,00	0	0,0	0,00
Інші поточні зобов'язання	2547887	6,10	6905456	15,59	4357570	171,0	9,49
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	27615255	66,16	30765177	69,46	3149923	11,4	3,29
Усього джерел фінансування	41738082	100,00	44294178	100,00	2556097	6,1	0,00

Найбільше зросли такі статті поточних зобов'язань:

- за товари, роботи, послуги (на 797526,5 тис. грн або 5,3%), водночас їхня частка у складі загальних джерел фінансування скоротилась із 5,74% до 5,47%;

- за одержаними авансами (на 30673,5 тис. грн або 63,6%);
- поточні забезпечення (на 432846 тис. грн або 73,0%);
- інші поточні зобов'язання (на 4357569,5 тис. грн або 171,0%).

Водночас, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вдалося скоротити поточні зобов'язання:

- за розрахунками з бюджетом (на 301488,5 тис. грн або 34,3%, зокрема зменшити їх питому частку на 0,80 пп);
- за розрахунками з учасниками (на 2198642 тис. грн або -39,5%, зокрема зменшити їх питому частку на 5,73 пп).

Як видно з табл. 2.4 ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у своїй господарській діяльності використовувало лише 11,39% власного капіталу (4755529 тис. грн) у 2022 році та 10,75% (4763125 тис. грн) у 2023 році, що свідчить про його значну фінансову залежність. Водночас, власний капітал майже повністю сформований за рахунок нерозподіленого прибутку, адже, як видно з табл. 2.5 частка зареєстрованого (пайового) капіталу складає лише 0,2% вартості джерел фінансування ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Частка довгострокових зобов'язань скорочується: у 2022 році вона складала 22,44% або 9367298 тис. грн, а у 2023 році – 19,79% або 8765877 тис. грн, тобто відбулось зменшення інших довгострокових зобов'язань на 6,5% або 601421,5 тис. грн.

Отже, як бачимо з проведеного аналізу джерел фінансування, фінансова стратегія розвитку АТБ не включає залучення значного банківського фінансування. Крім реінвестування прибутку джерелом розвитку в основному виступає товарний кредит, наданий постачальниками. Така схема працює таким чином: оскільки тривалість відстрочки від постачальників у середньому більш ніж удвічі перевищує термін оборотності товарів, з відкриттям кожного нового магазину компанія відразу ж отримувала додатковий ресурс для свого

подальшого розвитку. При цьому АТБ вважає за краще не орендувати, а купувати або самостійно будувати свої магазини. Термін окупності магазину, за оцінками, становить 6-7 років [48].

Водночас, така стратегія має і недоліки, адже «короткі» гроші використовуються підприємством на інвестиційні цілі та здатна приносити успіх тільки за дотримання таких умов безперебійної роботи: швидка оборотність товарів (короткий термін їх реалізації) та своєчасне виконання зобов'язань перед постачальниками. Наразі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» повністю справляється з обома завданнями.

Наступним етапом проведемо аналіз показників фінансового стану (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників фінансового стану

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	41738081,50	44294178,00	2556096,50	6,12
2. Необоротні активи, тис. грн	20093305,50	19197839,50	-895466,00	-4,46
3. Оборотні активи, тис. грн	16964184,00	20405971,50	3441787,50	20,29
4. Власний капітал, тис. грн	4755529,00	4763124,50	7595,50	0,16
5. Залучений капітал, тис. грн	36982552,50	39531053,50	2548501,00	6,89
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	148332869,00	181089665,00	32756796,00	22,08
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	108509265,00	133239847,00	24730582,00	22,79
8. Валовий прибуток, тис. грн	39823604,00	47849818,00	8026214,00	20,15
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	5789412,00	622989,00	-5166423,00	-89,24
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3709748,00	-191088,00	-3900836,00	-105,15
11. Чистий прибуток, тис. грн	2811382,00	-434253,00	-3245635,00	-115,45
12. Чисельність персоналу, осіб	48 872	44 094	-4778	-9,77
аналіз майнового стану підприємства				
коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,50	0,06	13,57
коефіцієнт придатності основних засобів	0,56	0,50	-0,06	-10,58

Продовження табл. 2.6

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	0,61	0,66	0,05	7,97
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,39	0,07	21,92
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,36	0,09	32,78
чистий оборотний капітал, тис. грн.	-10651070,5	-10359205,5	291865,0	-2,74
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,114	0,108	-0,01	-5,62
коефіцієнт фінансової залежності	8,78	9,30	0,52	5,95
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,22	0,20	-0,03	-11,82
коефіцієнт фінансового ризику	1,97	1,84	-0,13	-6,57
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,23	-3,03	0,19	-6,04
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,90	-0,71	0,20	-21,76
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,87	-1,70	0,17	-9,20
аналіз ділової активності підприємства				
коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	0,53	15,04
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,64	8,85	2,22	33,41
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	168,96	389,98	221,02	130,81
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	2,13	0,92	-1,21	-56,68
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	54,24	40,66	-13,59	-25,05
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	6,64	8,39	1,75	26,36
коефіцієнт оборотності власного капіталу	31,19	38,02	6,83	21,89
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	4,01	4,58	0,57	14,21

Продовження табл. 2.6

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	0,067	-0,01	-0,08	-114,55
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,591	-0,09	-0,68	-115,42
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,019	-0,002	-0,02	-112,65
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,040	0,003	-0,04	-91,48
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,025	-0,001	-0,03	-104,11
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,019	-0,002	-0,02	-112,32

Як видно з табл. 2.6 основні економічні показники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструють погіршення, що цілком пояснюється військовими діями на території країни.

Водночас, досліджуваному підприємству у 2023 році вдалось збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 32756796 тис. грн або 22,08%, який склав 181089665 тис. грн. Зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році склало 24730582 тис. грн або 22,79%, що забезпечило формування валового прибутку у розмірі 47849818 тис. грн, що на 8026214 тис. грн або 20,15% є більшим за аналогічний показник 2022 року (39823604 тис. грн).

Проте за результатами 2023 року підприємство отримало збиток у розмірі 434253 тис. грн, що на 3245635 тис. грн або 115,45% є меншим, за отриманий прибуток у 2022 році.

Аналіз коефіцієнтів майнового стану вказує на зростання зносу основних засобів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з 44% у 2022 році до 50% у 2023 році, що є достатньо значним та підтверджує скорочення показника придатності основних засобів відповідно з 56% до 50%, що є достатньо негативним явищем.

Розраховані значення показника загального покриття (у 2022 році - 0,61 та у 2023 році - 0,66) вказують на нездатність підприємства повністю покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що є негативним явищем в діяльності підприємства. Водночас, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дещо покращив стан загальної ліквідності (на 7,97%), але навіть за такого зростання показник покриття ще не відповідає рекомендованому діапазону значень (1,5-2). Аналогічна динаміка спостерігається і щодо показника швидкої ліквідності. Так за умов рекомендованих значень на рівні 0,5 – 1 ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022 році мав коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 0,32, а у 2023 році трохи підвищив його значення (0,39), що все ж таки ще свідчить про проблеми ліквідності. Водночас, показник абсолютної ліквідності вказує на достатній рівень високоліквідних активів досліджуваного підприємства. Так, у 2023 році понад 36% поточних зобов'язань були забезпечені грошовими коштами та їх еквівалентами, що на 32,78% вище за аналогічне значення попереднього року, коли таке забезпечення складало 27%. Негативним явищем є відсутність чистого оборотного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що пояснюється описаною вище фінансовою стратегією підприємства та широким використанням товарного кредиту. Також варто відмітити позитивну тенденції скорочення від'ємного значення його показника: у 2023 році чистий оборотний капітал скоротив від'ємне значення на 291865 тис. грн або 2,74%.

Розрахунок показників фінансової стійкості підтвердив значну фінансову залежність досліджуваного підприємства. Як видно з табл. 2.5 показник фінансової автономії у 2022 році складав лише 11,4%, а у 2023 році скоротився до 10,8% тобто на 5,62%. Про дане погіршення фінансової стійкості підприємства також свідчить зростання показника фінансової залежності з рівня 8,78 у 2022 році до 9,3 – у 2023 році, що свідчить, що на 1 гривню власного капіталу залученого у господарську діяльність приходить майже 9 грн залученого, що однозначно є ризиковим явищем. Додаткову увагу фінансових менеджерів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має бути спрямовано на відсутність на підприємстві власного оборотного капіталу, що

підтверджується від'ємними значеннями показників маневреності власного капіталу, забезпеченості власними оборотними засобами та забезпеченості запасів власним оборотним капіталом.

Аналіз показників ділової активності свідчать про прискорення оборотності господарських засобів на підприємстві, що є позитивним явищем.

Так, оборотність активів збільшилась з 3,55 обертів за рік до 4,09 обертів, що складає 15,04% прискорення. Також прискорила оборотність кредиторської заборгованості з 6,64 оберти до 8,85 обертів, тобто на 33,41%, що дозволило підприємству скоротити строк погашення кредиторської заборгованості з 54,2 днів до 40,7 дні. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості (зростання з 169 обертів до 390 обертів) із відповідним скороченням темпів погашення з 2,13 днів до 0,92 днів, тобто понад 56,68%. Також прискорюється оборотність основних засобів на 26,36 % (з 6,64 обертів до 8,39 обертів на рік), оборотність власного капіталу на 21,89% (з 31,19 обертів до 38,02 оберти на рік) та оборотність залученого капіталу на 14,21% (з 4,01 оберти до 4,58 оберти на рік).

Однозначно негативною є динаміка показників рентабельності підприємства, що пояснюється отриманим збитком ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році. Як бачимо з табл. 2.26 лише показник рентабельності операційної діяльності у 2023 році має позитивне значення на рівні 0,3%, що є меншим на 91,48% відповідного рівня 2022 році - 4% за рік, що також є достатньо низьким. У 2022 році досліджуваному підприємству вдалось на кожну гривню активів згенерувати 6,7 коп. чистого прибутку, натомість у 2023 році – маємо 1 коп. чистого збитку.

Показовим є погіршення рентабельності власного капіталу. У 2022 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонтував рентабельність власного капіталу на рівні 59,1%, що є дуже високим значення. Проте 2023 рік закінчився без приросту власного капіталу (-1%).

Чиста рентабельність реалізації у 2022 році була відносно не висока – лише 1,9%, проте у 2023 році – є взагалі від’ємною на рівні 0,2%.

Наступним етапом проведемо факторний аналіз зміни чистого прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», щоб визначити, що саме спричинило погіршення показників рентабельності у досліджуваному періоді (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни чистого прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	Позначення (формула розрахунку)	2022	2023.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД(В)Р	148 332 869	181 089 665	32 756 796
Інші операційні доходи	ІОД	1 196 654	1 125 896	-70 758
Інші фінансові доходи	ІФД	409 851	914 341	504 490
Інші доходи	ІД	0	0	0
Разом доходи	ЧД(В)Р+ІОД+ІД	149 939 374	183 129 902	33 190 528
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СРП	108 509 265	133 239 847	24 730 582
Адміністративні витрати	АВ	12 174 784	23 972 873	11 798 089
Витрати на збут	ВнЗ	20 118 932	22 993 202	2 874 270
Інші операційні витрати	ІОВ	2 937 130	1 386 650	-1 550 480
Разом операційні витрати	ОВ= АВ+ВнЗ+ІОВ	35 230 846	48 352 725	13 121 879
Фінансові витрати	ФВ	1 648 708	1 708 397	59 689
Інші витрати	ІВ	840 813	20 021	-820 792
Разом витрати	СРП+ОВ+ФВ+ІВ	146 229 632	183 320 990	37 091 358
Валовий прибуток	ВП=ЧД(В)Р-СРП	39 823 604	47 849 818	8 026 214

Продовження табл. 2.7

Показник	Позначення (формула розрахунку)	2022	2023.	Відхилення (+/-)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	$\Phi P_{од} = ВП + IOД - ОВ =$	5 789 412	622 989	-5 166 423
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	$\Phi P_{до оп-ня} = \Phi P_{од} + IФД + ID - ФВ - IB$	3 709 742	-191 088	-3 900 830
Податок на прибуток	ПнП	898 366	243 165	-655 201
Чистий прибуток	$ЧП = \Phi P_{до оп} - ПнП$	2 811 376	-434 253	-3 245 629

Як видно з табл. 2.7. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році отримав доходів від реалізації продукції на суму 181089665 тис. грн, що на 32756796 тис. грн є більшим за чистий дохід від реалізації 2022 року. Також підприємству вдалось збільшити суму інших фінансових доходів на 504490 тис. грн. Водночас, сума інших операційних доходів скоротилась на 70758 тис. грн, що негативно позначилось на чистому прибутку, факторна модель якого виглядає таким чином :

$$ЧП = (ЧД(В)P + IФД + ID) - (СРП + (AB + BнЗ + IOB) + ФВ + IB) - ПнП \quad (2.1)$$

Як бачимо, модель є адитивною, а тому зміна кожного факторного показника прямо позначається на чистому прибутку із врахуванням його впливу:

$$ЧП = ЧД(В)P + IOД + IФД - СРП - АВ - BнЗ - IOB - ФВ - IB - ПнП \quad (2.2)$$

Визначимо фактори, які сприяли зростанню чистого прибутку у 2023 році порівняно із 2022 роком. Серед них такі:

$$\Delta ЧП (ЧД(В)P) = 32\,756\,796 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta ЧП (IФД) = 504\,490 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta ЧП (IOB) = 1\,550\,480 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta ЧП (IB) = 820\,792 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta ЧП (ПнП) = 655\,201 \text{ тис. грн}.$$

Водночас решта факторів зменшувала чистий прибуток:

$\Delta\text{ЧП (ІОД)} = - 70\,758 \text{ тис. грн};$

$\Delta\text{ЧП (СРП)} = - 24\,730\,582 \text{ тис. грн};$

$\Delta\text{ЧП (АВ)} = -11\,798\,089 \text{ тис. грн};$

$\Delta\text{ЧП (ВнЗ)} = - 2\,874\,270 \text{ тис. грн};$

$\Delta\text{ЧП (ФВ)} = - 59\,689 \text{ тис. грн.}$

Як видно з наведених розрахунків, найбільший негативний вплив на величину чистого прибутку завдало зростання собівартості реалізованої продукції, проте темп її зростання відповідає темпу збільшення виручки від реалізації, хоча і трохи випереджає його (темп приросту виручки – 22,08%, темп приросту собівартості реалізованої продукції – 22,79% (див. табл. 2.5)).

Однозначно негативним є зростання величини адміністративних витрат на 11 798 089 тис. грн. Їх сума зростала на 96,9% ($11798089/12174784 \cdot 100\%$), що потребує негайного втручання фінансового менеджменту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» [49] до адміністративних витрат відносяться загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством, зокрема:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо);

- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;
- інші витрати загальногосподарського призначення.

Наведений перелік статей адміністративних витрат та збільшення за ними мають розглядатись як резерви збільшення прибутку ТОВ «АТБ-MARKET»

Додатково необхідно проаналізувати зростання витрат на збут на 2874270 тис. грн або 14,28% ($2874270/20118932*100\%$), що частково може бути пов'язано із відкриттям нових магазинів та просуванню товарів власних торгових марок, адже до складу витрат на збут відповідно П(С)БО 16 «Витрати» [49] включають :

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції;
- витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);

- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;

- витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), що зберігається на складі підприємства;

- витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;

- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», який є роздрібним продавцем споживчих товарів по всій країні, та має формат дискаунтера. Компанією ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» створений найбільший серед роздрібних операторів в країні логістичний комплекс, який складається з 5 розподільних центрів – терміналів. Три з них розміщені в Дніпропетровській області, по одному в Херсонській, Київській областях. Транспортну логістику забезпечує вантажний автопарк, який налічує більше 280 власних і 205 притягнених вантажних автомобілів.

Стаття витрат – «податок на прибуток» у 2022 році підтверджує той факт, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є великим платником податків та входило до числа найбільш прибуткових компаній України за останні роки. У 2023 році підприємство також сплатило податок на прибуток у розмірі 243165 тис. грн.

2.3 Діагностика особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Проаналізує систему управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Для досліджуваного підприємства характерна наведена організаційна структура за центрами відповідальності (рис. 2.5), штаб-квартира якої знаходиться в м. Дніпро. Асортимент магазинів становить близько 4000 товарів, з яких 750 – товари власних торгових марок.

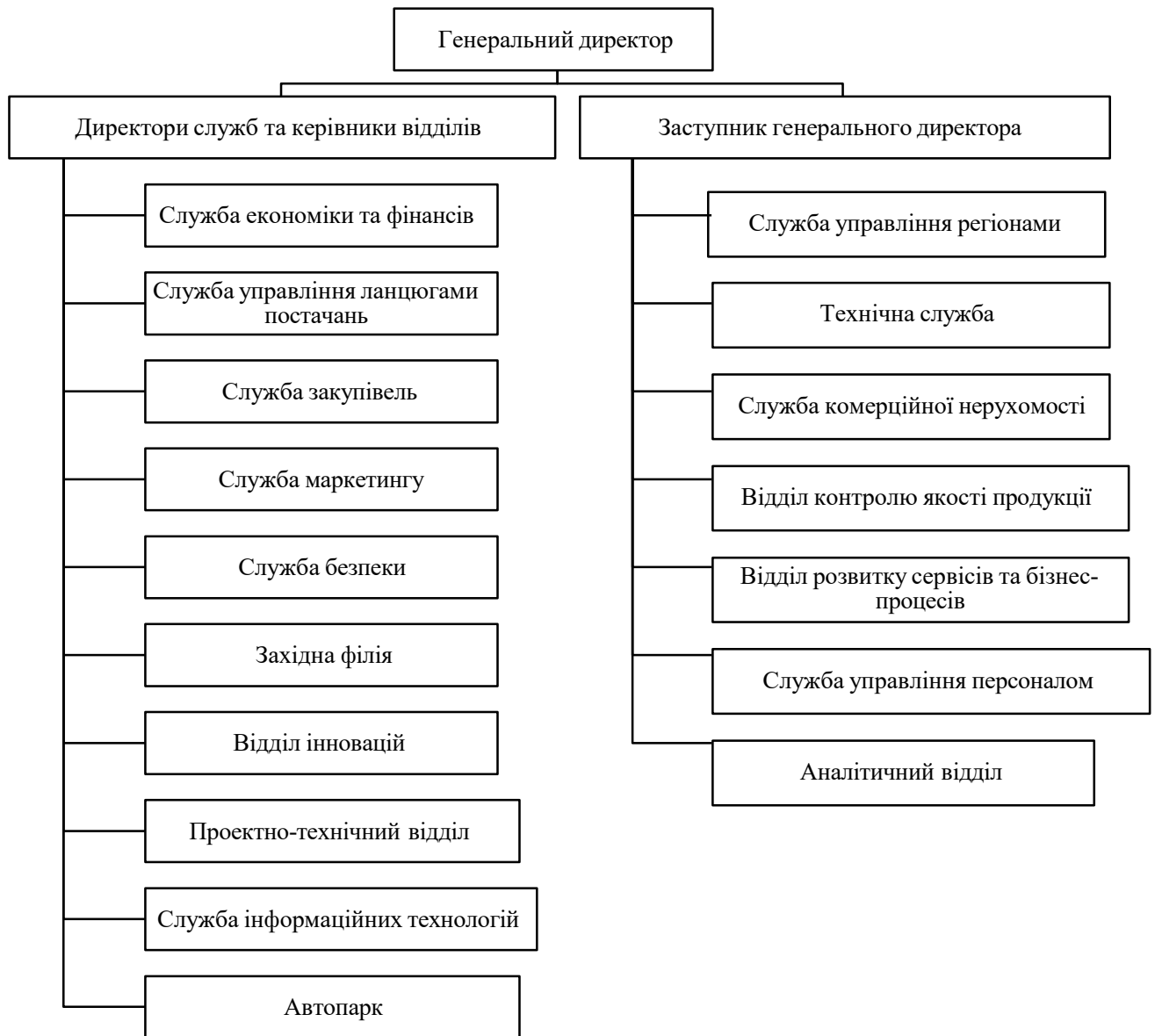


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [43]

На сайті компанії зазначається, що «логістика супермаркетів АТБ представляє собою мережу розподільних центрів (складських приміщень), яку «АТБ» почала будувати першою серед українських ритейлерів. Складські приміщення розміщуються максимально близько до самих магазинів. Запровадження такої логістичної системи зменшило затрати у 2,5 рази, що складає до 2% валового прибутку мережі в цілому» [47]. Особливість діяльності супермаркетів «АТБ» у тому, що вони використовують доставку з прямих каналів збуту. У даній мережі не використовуються послуги посередників, а здійснюється доставка безпосередньо від складу до магазину.

В діяльності «АТБ» прописані оптимальні маршрути, чітко розрахований час розгрузки товарів та графік їх доставки. Цим самим відбувається економія часу і фінансів. Також з метою економії були запроваджені автомобілі зі з'ємними причепами. Це дозволяє обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причеп біля одного магазину і продовжує доставку в інші магазини [46].

Це обумовлює також ціни нижчі, ніж у конкурентів. Важливо зазначити, що у мережі супермаркетів «АТБ» запроваджена власна торгова марка «Своя лінія». Продукція даної торгової марки виробляється по спеціальному замовленню і у певній кількості, що дозволяє економити затрати. Організувавши таку логістичну систему, «АТБ» створили свої конкурентні переваги. У кризових ситуаціях, це є одним із шляхів мінімізації затрат, економії коштів і часу на доставку товарів. Також це обумовлює дешевизну товарів у мережі супермаркетів «АТБ», що є привабливим для покупців.

З 2016 року ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» перейшло на систему «Just-in-time», що передбачає випуск виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва, обмеження об'єму незавершеного виробництва.

Важливим елементом «Just-in-time» є автоматизація виробництва і система заохочення працівників [48]. Сьогодні власна продукція ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» випускає понад 120 найменувань продукції. Тому на новому терміналі використовується спеціалізоване програмне забезпечення WMS (англ. Warehouse Management System – система управління складом), яке дозволяє вести облік в режимі on-line – при прийманні товару складський робочий лише сканує штрих-код на коробці і продукт автоматично оприбутковується. Головна перевага такого програмного забезпечення – це розміщення продукції на стелажах по термінах оборотності. Програма WMS дозволяє також відстежити час, витрачений працівником складу на ту чи іншу операцію та якість її виконання [48].

Суттю системи управління працівниками ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.6)



Рисунок 2.6 – Система управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

На сайті компанії вказано, що «Корпорація «АТБ» – гарантує кар'єрне зростання своїм кращим співробітникам. Щоби дати можливість розвиватися і зростати професійно, в компанії розроблена періодична система оцінки. При позитивних результатах щорічної комплексної оцінки гарантована наступна сходинка в кар'єрі!» [43]

Принципи кадрової політики в корпорації «АТБ» засновані на таких чітких критеріях:

- прозорість – ясна та зрозуміла кожному співробітнику система оцінки і схема кар'єрного зростання,
- об'єктивність – враховуються результати оцінки і стаж роботи в компанії,
- хронологічність – при рівних професійних якостях співробітник із великим стажем роботи має більше можливостей для подальшого професійного зростання.

В компанії «АТБ-МАРКЕТ» процес кар'єрного росту побудований наступним чином: керуючі магазинами спільно з менеджерами з персоналу і районними керівниками оцінюють результати роботи і приймають рішення про зарахування кращих співробітників до кадрового резерву. Співробітники, зараховані до кадрового резерву, зможуть зайняти більш високу посаду. Таким співробітникам компанія пропонує подальше безкоштовне навчання.

Для кожної з посад кар'єрної драбини розроблені навчальні програми. Співробітники проходять стажування безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставників або проходять навчання в корпоративних освітніх центрах. За результатами навчання приймається рішення про призначення на нову посаду.

З огляду на динаміку розвитку торгової мережі «АТБ», для активних, цілеспрямованих і працездатних співробітників можливості кар'єрного росту не обмежені.

Також покупці можуть залишати записи в «Книзі відгуків та пропозицій» у будь-якому з супермаркетів або безпосередньо звертатися до адміністратора торговельного залу. Всі запити надходять до єдиного реєстру та відразу ж перенаправляються співробітникам, відповідальним за вирішення конкретної проблеми. Щотижня менеджмент компанії аналізує запити та звернення і вживає заходів для усунення проблем [43].

«АТБ» створив проект, який має назву «Таємний покупець». Даний проект допомагає оцінити якість обслуговування, який дає сигнал про необхідність здійснення змін в стандартах роботи. Проводяться регулярні тестування, які виявляють слабкі місця, організовують тренінги для персоналу та роблять висновки на основі повторних тестувань. Також здійснюється постійний аналіз роботи керівників і менеджерів із персоналу, розробка стратегії мотивації та покращення сервісу в мережі супермаркетів «АТБ» [49].

Формування робочого графіку супермаркетів «АТБ» також має певні особливості. В мережах магазинів «АТБ» працівники найчастіше працюють

позмінно. Адже робочий день в торговельних мережах довгий, тож менеджери, які займаються даним питанням, формують як мінімум дві зміни працівників, що є характерним не для всіх видів підприємств.

При формуванні робочого графіку також враховується тенденція до збільшення покупців в кінці тижня, а саме в п'ятницю та вихідні дні. Зростання кількості відвідувачів ще й залежить від часу доби, сезону року. Це означає що необхідно чітко визначити кількість співробітників, які мають працювати конкретно в ці дні, що враховується керівництвом «АТБ» .

Ще однією особливістю магазинів «АТБ» є те, що торгові точки та відділи конкурують між собою. Йдеться про те, що торгові мережі мають більше ніж один магазин і працівники кожного магазину прагнуть до того, щоб бути наприклад першими в рейтингу за річними продажам серед усіх магазинів даної мережі. Така сама ситуація відбувається у відділах в самому магазині. Наприклад, відділ продовольчих товарів конкурує з відділом непродовольчих товарів. Тож, керівники та працівники розуміють свою важливість, намагаються працювати краще. Адже перевиконавши свій робочий план та здобувши кращі позиції в рейтингу вони можуть отримати матеріальну винагороду.

Також для більш детального аналізу руху персоналу, що є етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведемо відповідні показники в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	48872	44094	-4778	-9,78
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	5462	3335	-2127	-38,94
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	4582	8113	3531	77,06

Продовження табл. 2.8

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	1326	2583	1257	94,8
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	3256	5530	2274	69,84
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	47417	43859	-3558	7,50
5	Коефіцієнт загального обороту (відношення суми числа прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності)	0,206	0,260	0,054	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому (відношення числа прийнятих до середньооблікової чисельності)	0,112	0,076	-0,036	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю (відношення звільнених до середньооблікової чисельності)	0,094	0,184	0,09	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів (відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності)	0,067	0,125	0,058	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів (відношення числа працівників, які перебували в списках постійно до середньооблікової чисельності)	0,794	0,740	-0,054	x

Як видно з табл. 2.8 на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відбувається скорочення середньооблікової чисельності працівників. Так у 2022 році вона нараховувала 48872 осіб, а у 2023 році скоротилась до 44094 особи, що разом із збільшенням кількості магазинів та доходу від реалізації може свідчити про підвищення ефективності використання персоналу.

Продовження воєнних дій у 2023 році також зіграло роль у переміщенні працівників із окупованих територій у центральні та західні райони, із

поданим їх працевлаштуванням в них. Так, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році прийняло лише 3335 осіб, що на 2127 особи або 38,94% менше за відповідне значення 2022 року (5462 особи).

Водночас дуже суттєво зросла кількість звільнених штатних працівників. Зокрема на 8113 особи у 2023 році, що на 77,06% або 3531 особа більше ніж у 2022 році. Причинами такого звільнення є втрата частини магазинів, виїзд працівників підприємства за кордон та реорганізації деяких магазинів.

Так із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників у 2023 році було вивільнено 2583 особи, що на 1257 осіб або 94,8% більше ніж у попередньому році.

Негативним явищем є звільнення працівників із причин плинності кадрів, тобто за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни. У 2023 році таких працівників нараховувалось 5530 осіб, що на 2274 особи або 69,84% є більшим за попередній рік. Наведений факт зумовив зростання коефіцієнту плинності із рівня 6,7% у 2022 році до 12,5% у 2023 році, що є негативним явищем, адже його значення є вищим, від нормативного (до 5-6%) [43].

На нашу думку, основними внутрішніми сильними сторонами є кваліфікований персонал з досвідом роботи, великий досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі, налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями, велика мережа супермаркетів, наявність власних торгових марок, нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів та інші аспекти. Основними внутрішніми слабкими сторонами є наявність суттєвої кількості застарілих супермаркетів, труднощі в організації збуту великого обсягу товарів, знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам, закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною та інші аспекти.

Отже, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - підприємство корпорації «АТБ» - найбільша мережа України, що динамічно розвивається.

Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-МАРКЕТ», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті.

За 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2023 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1346 магазинів в 294 населених пунктів 22 областей України та продовжує демонструвати високі темпи зростання.

Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торгової галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим витратам.

«АТБ-МАРКЕТ» – найбільший роботодавець: сьогодні на підприємстві працюють понад 45 тисяч осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельної мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії.

Результати проведеного оцінювання вказали наскільки ефективним було управління персоналом у 2022-2023 роках. Оцінка управління персоналом служить для широкого спектру цілей, зокрема як вплинути на результативність співробітників, щоб протистояти швидким викликам, мотиваційні цілі, адміністративні цілі, зворотній зв'язок і розвиток співробітників, оцінка політики та програм.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Заходи щодо удосконалення організації праці на торговельному підприємстві

Управління персоналом на сучасних торговельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Мережевий ритейл дозволяє запропонувати споживачам товари за значно нижчими цінами, ніж у немережевих торгових точках. Проте, як показує практика, більше за доступні ціни, споживачів приваблює якість обслуговування. Ключовим показником якості надання послуг є лояльність споживачів, тобто готовність здійснювати повторні покупки і рекомендувати роздрібне торговельне підприємство своїм знайомим і друзям.

На лояльність споживачів значно впливає культура обслуговування, основними показниками якої є:

- стійкість асортименту;
- застосування прогресивних методів продажу товарів;
- надання системи послуг;
- затрати часу на здійснення купівлі;
- дотримання затвердженого режиму роботи;

- інтенсивність використання внутрішньо-магазинних засобів інформації і реклами;
- рівень професійної кваліфікації працівників магазину; естетичний вигляд працівників прилавка;
- рівень етичної культури продавців;
- естетичний і санітарний стан магазину; дотримання встановлених правил продажу товарів [50].

Отже, культура обслуговування споживачів роздрібною торговельною мережі передбачає комплекс заходів суб'єкта господарювання, спрямованих на удосконалення роботи підприємства щодо розширення асортименту, розвитку матеріально-технічної бази, оформлення інтер'єру магазинів, а також удосконалення компетентності продавців.

Успішна та активна робота ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» обумовлена вірним вибором стратегії позиціонування. На початкових етапах створення підприємство обрало позицію - торговельної мережі-дискаунтера - магазину з досить широким асортиментом товарів за оптовими цінами. Окрім чітко визначеної позиції в сфері продуктової та цінової політики, мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має ряд головних переваг та принципів своєї діяльності, які є причинами успішності мережі в сфері продуктового ритейлу України (рис. 3.1).

Як показав проведений аналіз у другому розділі, наразі керівництво ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» не планує уповільнювати темпи свого розвитку. На постійній основі в мережі запроваджуються зміни, які спрямовані на утримання та зміцнення лідируючих позицій в сфері продуктового ритейлу.

Наразі портрет цільового споживача ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» також змінюється, що викликано воєнним станом у країні. Серед основних характеристик сучасного «споживача в період воєнного стану» можна виокремити найбільш сутті, які мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємств мережі (табл. 3.1).

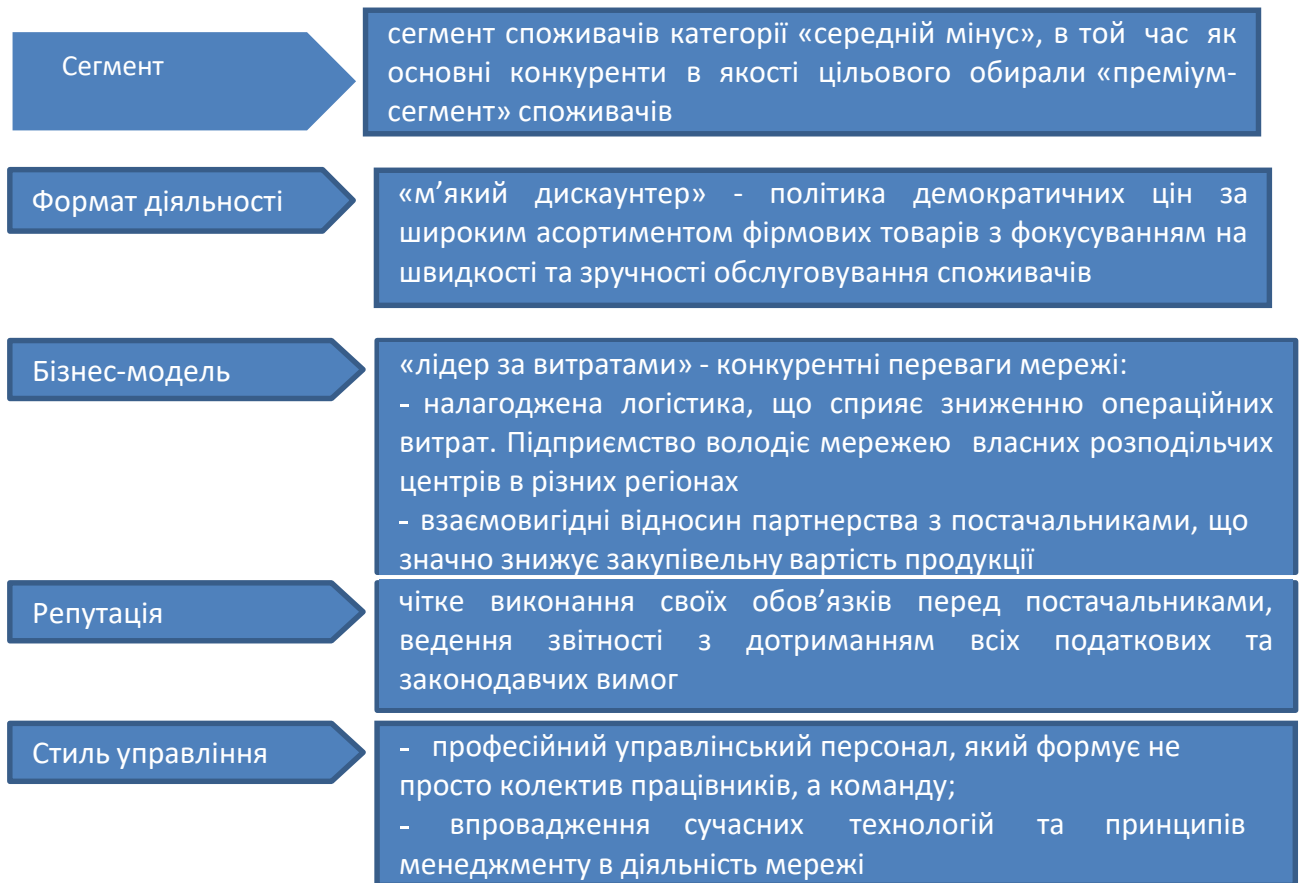


Рисунок 3.1 – Ключові фактори успішної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» [44]

Таблиця 3.1 – Характеристики сучасного покупця мережі ТОВ «АТБ-Маркет» та їх вплив [42]

Характеристика	Напрямок впливу	Пояснення
висока потреба в комунікації та своєчасному регулярному отриманню інформації щодо діяльності підприємства	+	можливість швидко інформувати про акції, новинки, спеціальні пропозиції
зростання потреби у товарах з мінімальним рівнем націнок, за низькими цінами	+	ефективна логістика: наявність власних розподільчих центрів, партнерства з постачальниками
значне зростання попиту на товари першої необхідності, соціальної продукції	+	формат «м'який дискаунтер»
підвищення рівня вибіркової та обережності в поведінці під час вибору товару та здійснення покупки	-	зниження активності споживачів, суми «середнього чеку»
зростання уваги зі сторони споживачів до безпеки	+	новий формат та дизайн торгових точок відповідає цим вимогам
зменшення кількості імпульсних покупок, більш свідомий вибір товарів за завчасно продуманими списками	-	зниження активності споживачів, суми «середнього чеку»
потреба у появі можливостей для здійснення дистанційних замовлень покупок, їх доставки та оплати	+	запровадження мобільних додатків, зростання кількості замовлень через підвищення їх доступності

Задоволення та відповідність всім зазначеним характеристикам споживачів, максимально повне врахування їх потреб щодо широкого асортименту якісних товарів за невисокими цінами, забезпечують ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» високу лояльність споживачів.

Все це відповідно сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства в сфері продуктового ритейлу України. Загалом торговельна мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має суттєві головні конкурентні переваги (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Конкурентні переваги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Перевага	Характеристика
Асортимент	в торговій мережі представлений широкий асортимент товарів – більше 3500 торгових марок та найменувань, наявність дуже вузького переліку ексклюзивних товарів, що могло б значно збільшити аудиторію споживачів мережі
Власні торгові марки	мережа має значний асортимент товарів власних торгових марок, які забезпечують потреби споживачів різного рівня попиту: - преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»); - сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»); - середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»); - економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»)
Цінова політика	середні та низькі ціни на товари, що є можливим за рахунок вигідно налагоджених відносин з постачальниками (як результат зниження закупівельної ціни), а також ефективно налагоджена логістика (існування власних розподільчих центрів в різних регіонах)
Час обслуговування	<u>висока швидкість обслуговування клієнтів на касі за рахунок існування програм мотивації касирів</u> – відслідковування тривалості формування чеку для кожного клієнта, здійснення з ним повного розрахунку
Мерчандайзинг	зрозуміле для споживачів оформлення торгового залу, уніфікований стиль та планування торгових точок, зручність проходів між торговельними вітринами, пошуку інформації на полицях
Доступність	мережа має найбільшу кількість торгових точок по Україні, торгові точки відкрито в різних районах міст для більшої доступності всього населення, навіть в невеличких містах та населених пунктах, в яких більшість інших мереж не мають своїх точок
Рівень сервісу	<u>велика кількість професійних та доброзичливих продавців-консультантів торгових залів, активна діяльність щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників у власних навчальних центрах</u>
Орієнтація на соціальні групи населення	Запровадження спеціальних умов обслуговування пенсіонерів та людей з інвалідністю: наявність окремих кас для обслуговування поза чергою, запровадження «спеціальних годин»
Ефективність менеджменту	лідуючі показники підприємства за рівнем товарообігу та за обсягами продажу з 1м ²

В свою чергу факторами якісного обслуговування з позиції споживачів є п'ять факторів, що наведені на рис. 3.2.

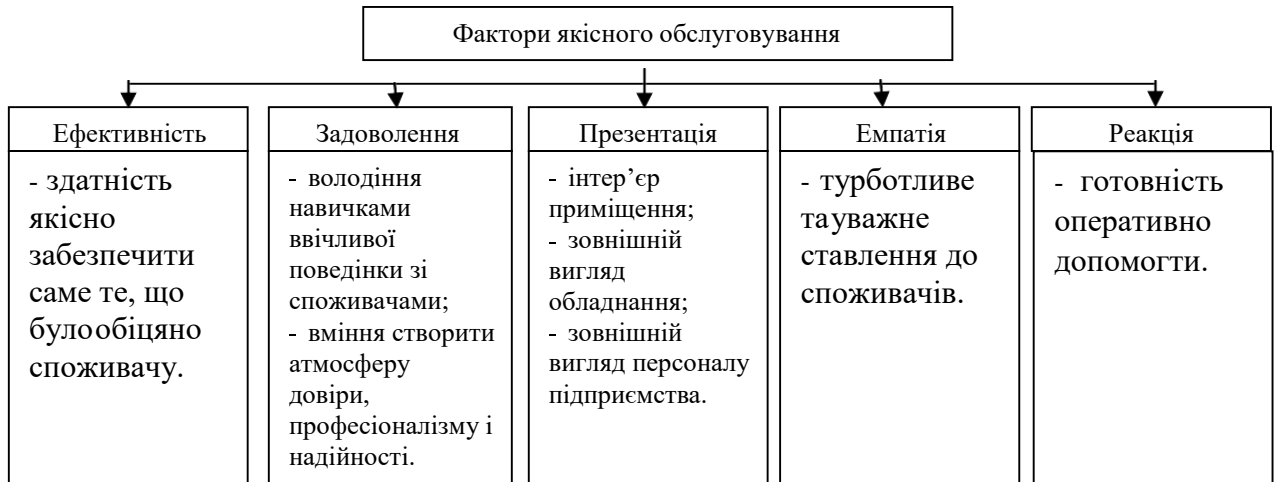


Рисунок 3.2 – Фактори якісного обслуговування з позиції споживача

[51]

Як видно з рис. 3.2, всі фактори якісного обслуговування, так чи інакше, стосуються компетентності персоналу і його бажання виявляти турботливе та уважне ставлення до споживачів. Як бачимо наразі персонал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» стає його стратегічним ресурсом.

Узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів, які описано у табл. 3.3

З цих позицій служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи торгового підприємства.

Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності та складу робітників, що відповідають специфіці діяльності підприємства і здатних забезпечити основні завдання його розвитку. При цьому, дуже важливо враховувати особливості праці на торгових підприємствах:

- 1) Дуальний характер праці на торговельному підприємстві.

2) Як правило, більшість процесів, що стосуються фасування, підсортування, тобто передпродажної обробки товарів, відбувається вручну, тобто потребує великих затрат живої праці (у роздрібній торгівлі в середньому за зміну доводиться переміщати, залежно від розміру магазину, від 3 до 15 т вантажу).

Таблиця 3.3 – Типи продавців [53].

Тип	Функції типу
1. «Здобувачі» замовлень.	Це продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажу активним покупцям, відновлювати зв'язки й укласти угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників.
2. Приймальники замовлень.	Це співробітники, пов'язані з прийомом, оформленням і обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структурних замовлень за рахунок додаткових, супутніх товарів і послуг.
3. Виконавці замовлень.	Ці працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упаковка продукції, її вантаження, доставка на місце призначення, розвантаження, установка, налагодження тощо).
4. Обслуговуючий персонал.	Виконують величезну роль у галузі стимулювання попиту й активізації продажу. оцінюється як одна з найпродуктивніших категорій «продавців».
5. Персонал підтримання продажу.	Це співробітники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо.
6. Торговельні агенти-місіонери.	Їхнє призначення — спробувати переконати покупців порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам, діловим партнерам.

3) Праця, пов'язана зі зміною форм вартості товару, достатньо одноманітна і разом з тим потребує значного нервового та фізичного напруження.

4) Значний вплив ймовірних факторів, зокрема інтенсивність купівельних потоків протягом дня, яка залежить від місця розташування підприємства, значного коливання попиту за товарними групами, та інші фактори в одних випадках призводять до неминучих простоїв робітників, а в інших - до дуже великого навантаження і різкого підвищення напруженості праці.

5) Кінцевим результатом праці є не товар, а послуга.

Наведені особливості дозволяють представити систему управління торговельним персоналом у вигляді рис. 3.3.

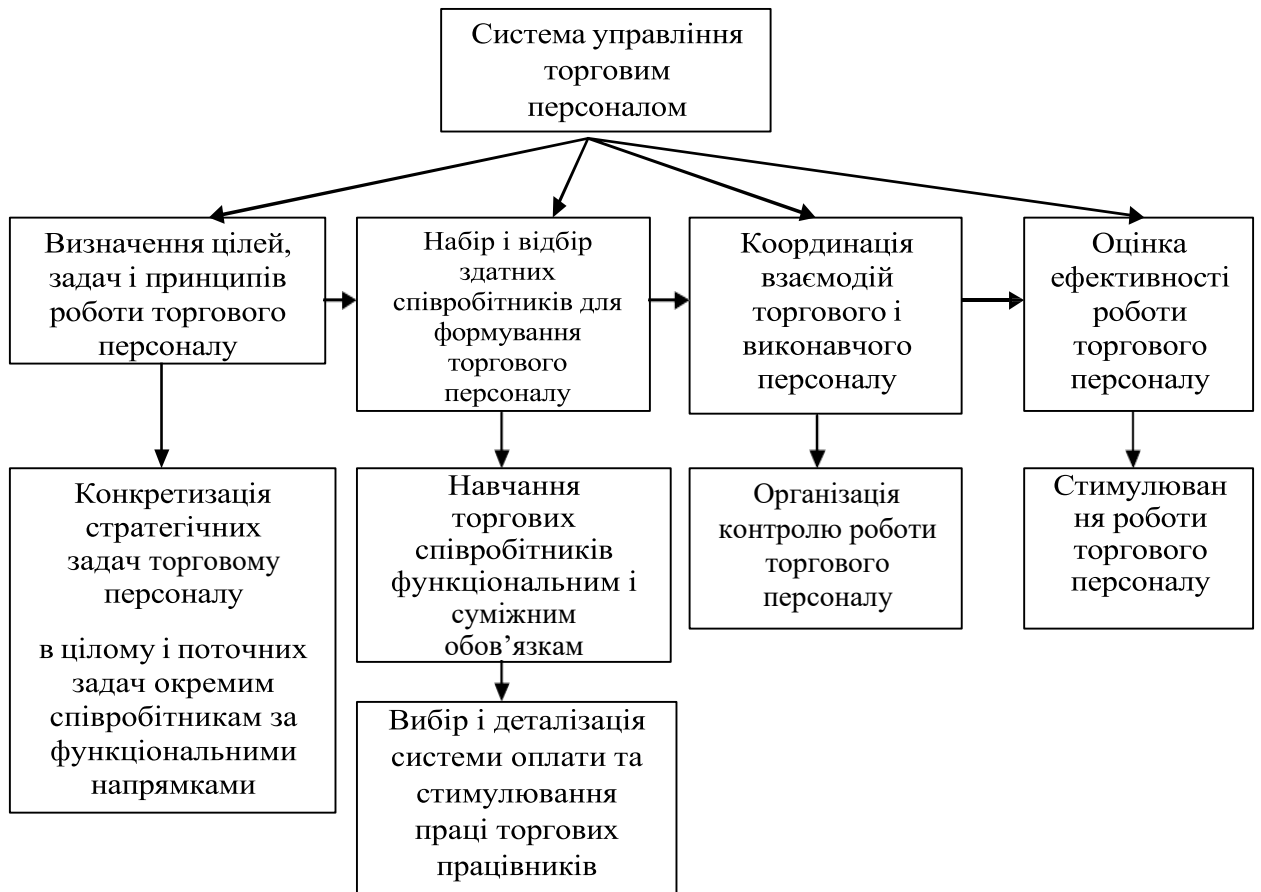


Рисунок 3.3 – Система управління торговельним персоналом

Як видно з рис. 3.3 ефективне управління торговельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків.

Торговельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі.

У зв'язку із тим, що в ритейлі процес обслуговування відбувається через безпосередню фізичну взаємодію торговельного персоналу зі споживачами, компетентність персоналу має вирішальний вплив на лояльність споживачів, підтримку іміджу підприємства та його конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

3.2 Обґрунтування заходів щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Компетентність персоналу в сучасних умовах перетворюється на стратегічний фактор розвитку підприємства. Компетентність персоналу роздрібних торговельних підприємств є необхідною передумовою надання якісних послуг і одним із найважливіших чинників, що впливають на задоволеність та наміри споживачів продовжувати відносини з підприємством, а отже, має вплив на створення й підтримку іміджу підприємства у зовнішньому середовищі і його конкурентоспроможність. Синергетичний ефект розвитку персоналу на основі компетентісного підходу поданий на рис. 3. 4

Зі схеми на рис. 3.4 бачимо, що існує взаємозалежність між розвитком персоналу, його компетентністю і конкурентоспроможністю роздрібно-торговельного підприємства. Це пояснюється тим, що від безперервного розвитку персоналу удосконалюються й оновлюються його компетентності, завдяки яким покращується якість обслуговування, що впливає на лояльність споживачів, а також підвищується конкурентоспроможність підприємства, що виявляється у таких факторах:

- якість задоволення споживчого попиту;
- формування ресурсного потенціалу;
- ефективність функціонування підприємства (рентабельність, тривалість операційного циклу, фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність).

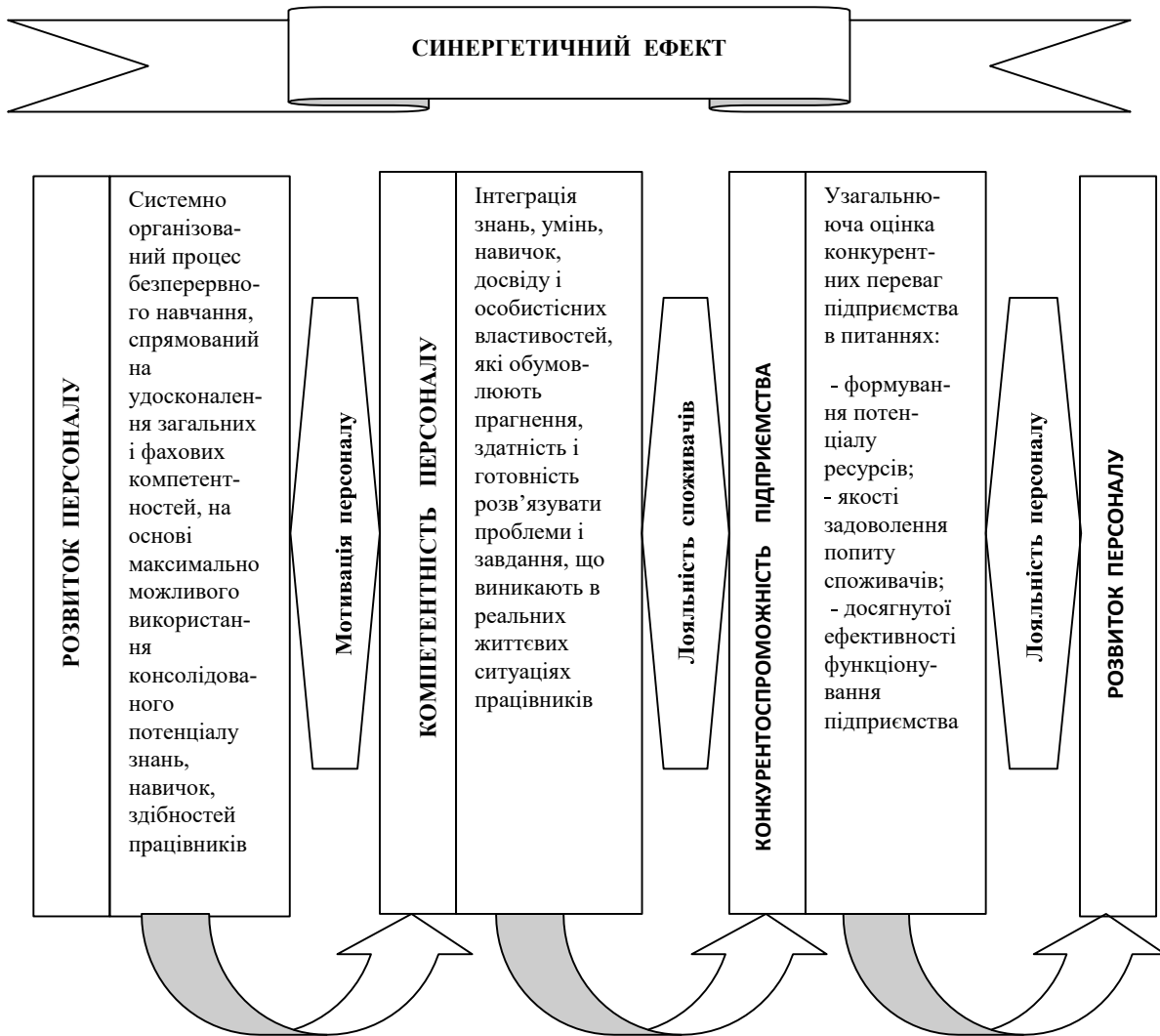


Рисунок 3.4 — Синергетичний ефект розвитку персоналу торговельного підприємства на основі компетентісного підходу [51]

Залученість персоналу визначають як емоційний та інтелектуальний стан прихильності до підприємства, який надихає виконувати роботу якнайкраще та сприймати бізнес підприємства як свій.

На конкурентоспроможність підприємства має значний вплив лояльність персоналу (франц. *Lojal* – відданий). Лояльний персонал свідомо ставиться до виконання своїх обов'язків, поважає цінності підприємства і залучається до бізнес-процесів, що значно зменшує плинність кадрів.

Лояльність персоналу до підприємства безпосередньо впливає на

якісний рівень задоволеності споживачів, а отже, на їх лояльність до підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності. Персонал, лояльний до підприємства, прагне безперервного розвитку, а конкурентоспроможне підприємство здійснює процес залучення персоналу й набуття ним компетентностей згідно постійно діючої програми набуття компетентностей.

Синергетика полягає в отриманні позитивного ефекту від взаємодії елементів системи: розвитку персоналу, удосконалення його компетентностей, конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

Як вже зазначалось вище, персонал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», як управлінський, так і торговельний, загалом є конкурентною перевагою підприємства. Для кожного працівника підприємстві є можливість для кар'єрного зростання. Основою для цього є результати щорічного комплексного оцінювання кожного співробітника (рис. 3.5).

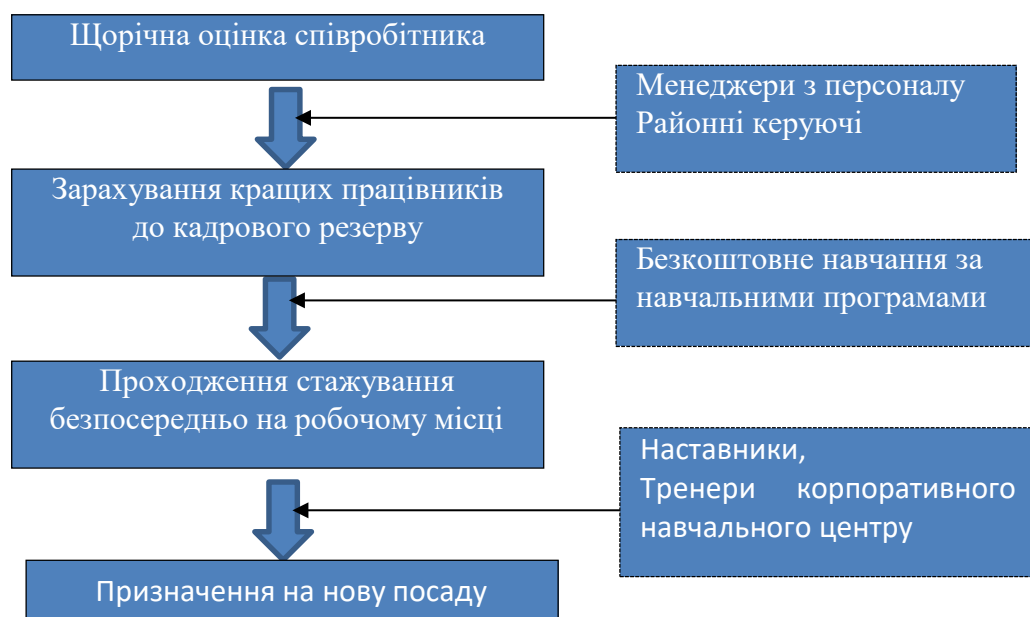


Рисунок 3.5 – Процес кадрового розвитку персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» [44]

Водночас, керівництво підприємства, створюючи умови для залучення працівників до бізнес-процесів, мотивує їх до виконання роботи з максимальною самовіддачею, в результаті чого працівники стають лояльними до підприємства, мають бажання повністю присвятити себе роботі в його інтересах, незалежно від віку, статі та умов роботи.

Згідно з даними [44], переважна більшість керівників вважають, що рівень залученості працівників безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів і результативність бізнес-процесів підприємства. У результаті цих досліджень цим автором визначено основні фактори, які сприяють високому рівню залученості персоналу (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Основні фактори залученості персоналу [51]

Отже, як ми бачимо, успіх підприємства починається з персоналу, об'єднаного спільними цінностями й високою метою, який виявляє готовність докладати зусиль задля її досягнення.

Згідно досліджень міжнародної компанії у сфері HR-консалтингу та аутсорсингу Aon Hewitt, при залученні персонал підприємства проходить три стадії трансформації поведінки, які впливають на конкурентоспроможність

підприємства (рис. 3.7).

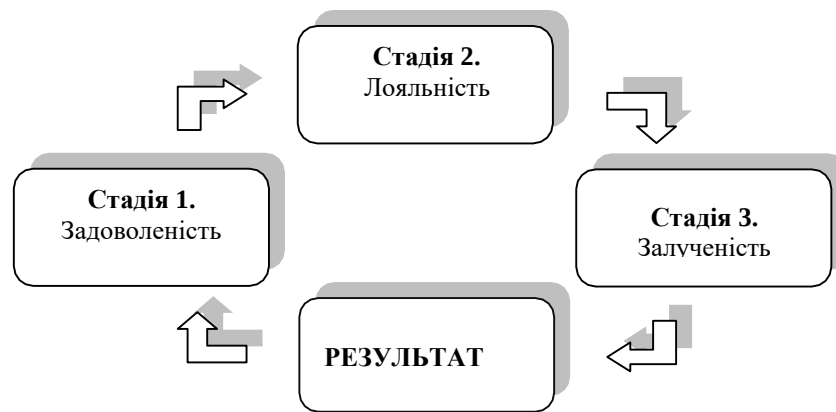


Рисунок. 3.7 – Стадії трансформації співробітників при залученні

Отже, якщо працівникам подобається працювати на підприємстві (стадія 1), то вони можуть стати відданими йому (стадія 2) і будуть докладати додаткових зусиль для виконання роботи (стадія 3), що, в свою чергу, впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Якщо підприємство буде мати прибуток, тоді залучений персонал буде мати задоволення від свого вкладу у розвиток підприємства.

Дослідження Aon Hewitt показали, що з метою підвищення рівня залученості персоналу підприємства керівництву необхідно працювати із факторами залученості, основними з яких є люди, робота, можливості, якість життя, підприємство і винагорода (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фактори залученості персоналу [51]

Назва фактору	Складові фактору
Люди	Топ-менеджери, лінійні менеджери, колеги, цінність співробітників, довіра.
Робота	Зміст роботи, відчуття завершеності, автономність, ресурси, процеси.
Можливості	Кар'єрні можливості, навчання і розвиток.
Якість життя	Умови праці, баланс між роботою і особистим життям.
Підприємство	Управління ефективністю, бренд роботодавця, репутація підприємства, політики і процедури, стабільність.
Винагорода	Оплата праці, пільги і компенсації, визнання.

Як бачимо, до факторів залученості поряд із винагородою, умовами

праці, стилем керівництва і взаємовідносинами в колективі, персонал відносить успішне підприємство. Тобто, працівники хочуть бути залученими до бізнес-процесів ефективного, стабільного підприємства, яке має хорошу репутацію на ринку.

Ці фактори стосуються кожного підприємства, проте найбільше – роздрібних торговельних мереж, які працюють, щоб завоювати прихильність споживача і зберегти репутацію на внутрішньому ринку.

Стратегічний процес щодо залучення персоналу та його компетентності у роздрібній торговельній мережі передбачає оперативні дії керівництва, результати і плани щодо залучення персоналу та його компетентності.

Однозначним є те, що для забезпечення ефективної діяльності роздрібною торговельною мережею керівництву необхідно залучати компетентний персонал, вмотивований до безперервного удосконалення знань, навичок та особистих здібностей, адже торгівля працює на основі орієнтованості на споживача.

В сучасних умовах діяльності вітчизняного мережевого ритейлу все частіше основною дієвою особою є споживач. Як сказав Сем Уолтон, засновник американської торговельної мережі «Wal-Mart», споживач є головним босом, який може звільнити всіх у компанії, навіть і директора, просто витративши власні кошти в іншому місці. Споживачі наразі мають потребу не лише в якісних товарах, але й у високому рівні сервісу, комфортних умовах покупки та уважному ставленні до себе. Лише тоді, коли роздрібна торговельна мережа дотримується таких принципів, вона отримує перевагу на ринку.

Якість обслуговування у роздрібних торговельних мережах безпосередньо залежить від рівня компетентності персоналу, тому в Державних стандартах України розглядається консолідовано стратегічний процес щодо залучення персоналу та його компетентності. Він передбачає прийняття управлінських рішень щодо підвищення задоволеності споживачів

на підставі результатів моніторингу, вимірювання та аналізу щодо залучення персоналу і його компетентності в межах системи управління якістю [51].

Щодо залучення працівників, то у цьому стандарті визначено чинники, що впливають на залучення персоналу та його компетентність: ставлення та мотивація; обізнаність; обмін інформацією; творча та інноваційна діяльність; освіта і навчання; розширення прав і можливостей; задіяність; лідерство; встановлення мережі зв'язків; визнання та винагорода; підбір персоналу; відповідальність і повноваження; командна робота [51].

Керівництву необхідно враховувати, що, починаючи з підбору персоналу, головною метою якого є найняти на роботу кваліфікованих, компетентних працівників, які будуть здатні якісно виконувати всі завдання, кожен чинник має суттєве значення для залучення персоналу та його компетентності. До прикладу, без свідомого ставлення та мотивації персонал не буде безперервно удосконалювати свою компетентність, а тому не зможе бути залученим до бізнес-процесів підприємства; без створення умов для здобуття освіти і навчання працівники не зможуть оволодіти навичками, необхідними для творчої та інноваційної діяльності та бути задіяними у бізнес-процесі; без достатньої обізнаності із системою управління якістю працівники не зможуть належним чином нести персональну відповідальність за результативне виконання процесу управління якістю тощо.

Отже, створення умов для залученості персоналу і його розвитку є основним завданням для керівництва сучасних торговельних мереж. Відповідно до стандарту, керівники мають демонструвати свої зобов'язання щодо залучення персоналу та щодо його компетентності шляхом встановлення стратегії і цілей, визначення відповідальності і повноважень, забезпечення розуміння потреб і очікувань споживачів, визначення вимог до персоналу щодо його компетентності.

Досліджуючи процес залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах України, ми встановили, що до залучення персоналу і розвитку його компетентності керівництво кожної торговельної мережі підходить по-

різному.

До відбору персоналу в мережі «АТБ» також потрібно відноситись дуже ретельно, зокрема для кожної категорії персоналу потрібно визначити пріоритетні компетентності, якими має володіти претендент на посаду (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Пріоритетні компетентності у відборі персоналу в компанії «АТБ»

Категорія персоналу	Пріоритетні компетентності
Персонал залу магазину (касири, продавці-консультанти)	- орієнтованість на споживача; - готовність працювати за стандартами мережі.
Фахівці департаменту	- відповідність корпоративній культурі і цінностям компанії; - відповідність професійних якостей, які вказує претендент.
Керівники	- емоційний інтелект; - рівень розвитку soft skills; - якщо рівень розвитку м'яких навичок достатній, тоді визначається рівень володіння hard skills.

Як видно з табл. 3.5 пріоритетними у відборі претендентів на посади робітників і фахівців є компетентності, які сприятимуть швидкій соціалізації в колективі та орієнтованості на споживача. Щодо компетентностей, необхідних для претендентів на керівні посади, пріоритетними є наявність soft skills, які дають можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидкого налагоджування відносин в колективі, а отже, будуть сприяти залученості персоналу до бізнес-процесу [51].

Також, варто відзначити, що на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для співробітників підприємства передбачені такі види навчання:

- внутрішньо корпоративні тренінги зовнішніми провайдерами;
- внутрішньо корпоративні тренінги внутрішнім тренерським / викладацьким складом;
- внутрішньо корпоративні семінари співробітників 3-5 рівня управління;
- використання електронних засобів навчання на основі відео - і текстових матеріалів.

Ми пропонуємо залучити до методів управління персоналом на ТОВ

«АТБ-МАРКЕТ» досвід торговельної корпоративної культури компанії «Colin's» щодо створені команди проактивних працівників, які прагнуть розвиватися разом з компанією.

З цією метою керівництво ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» повинно систематично організовувати проведення опитування серед працівників мережі магазинів щодо причин, за якими персонал залишається лояльним до компанії.

Службі управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для забезпечення стабільності і розвитку персоналу потрібно проводити опитування працівників для визначення соціального клімату, під час якого особлива увага має приділятися показникам лояльності та залученості, готовності рекомендувати мережу як роботодавця тощо. Основні дані, одержані під час такого опитування, можуть свідчити про потребу персоналу в стабільності і впевненості в завтрашньому дні, яку дає їм офіційна заробітна плата, соціальний пакет, можливість розвиватися тощо.

На нашу думку, розробка анкети «Діагностика лояльності працівника» має бути покладена на Головний офіс, зокрема службу управління персоналом, а безпосереднє проведення опитування на регіональні відділи кадрів. Витрати на розробку такої анкети орієнтовно складуть 20 тис. грн., а витрати на обробку результатів, які надходитимуть з магазинів усієї мережі 60 тис. грн щомісячно. На нашу думку, рекомендоване опитування дозволить виявити проблеми системи управління та визначити її недоліки, усунення яких надасть працівникам відчуття переваги стабільності їх компанії, можливості розвитку і кар'єрного зростання та атмосфері, яка панує в колективі, що однозначно підвищить їх залученість та результати діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» щонайменше на 0,3%, що складе 5432690 (181 089 665*0,003) тис. грн.

Ще одним дієвим, на нашу думку, заходом підвищення залученості персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» може стати участь працівників в розподілі прибутків, що сприяє створенню культури приналежності. Так, наприклад,

кожному хто пропрацював на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» понад 2 роки або 4 тис. год (працівників не повної форми зайнятості), окрім заробітної плати, додатково нараховувався відсоток від прибутків (для управлінського персоналу) та дозволяється придбати товари торговельної мережі власного виробництва зі знижкою у розмірі торговельної націнки, тобто на 15% нижче ринкової вартості (для торгового персоналу).

За проведеними розрахунками частка керівного апарату торговельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році складала 15%, тобто 6614 осіб ($44\,094 \cdot 15 / 100\%$). При фіксованому відсотку прибутку такі виплати матимуть місце після оприлюднення результатів діяльності компанії за звітний період і додатково сприятимуть залученості працівників за рахунок відкритості інформації щодо результатів продажів, рівня прибутку і витрат.

Враховуючи те, що у 2023 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» отримало збиток обчислити витрати на такий захід не можливо.

Щодо надання знижки торговому персоналу при придбанні товарів власного виробництва, які за наведеними вище даними у 2023 році складали 30% виручки, витрати (скорочення доходів від реалізації) можна орієнтовно обчислити у такий спосіб:

За статистичними даними щомісячні витрати в Україні на людину становлять близько 14,3 тис грн (без витрат на оренду житла) [52]. Орієнтовно 25% щомісячних потреб може бути покрито за рахунок продукції власних торгових марок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (табл.3.6), тобто обсяг реалізованої продукції за зниженими цінами на одного працівника складе: $14,3 \cdot 0,25 = 3,58$ тис. грн. З яких працівник може зекономити 15 %, тобто 537 грн щомісячно або 6,4 ($537 \text{ грн} \cdot 12 \text{ міс}$) тис. грн в рік.

Частка торговельних працівників у 2023 році складала 85%, тобто в середньому 34780 ($44\,094 \cdot 85 / 100\%$) осіб. З них працюють понад 2 роки лише 60%, тобто 22488 ($34780 \cdot 60 / 100\%$) осіб.

Таблиця 3.6 – Асортимент ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за категоріями [45, 48]

Категорія товарів	Вітчизняна продукція	Власна торгова марка			
		Власний імпорт ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»	ТМ «Спец- замовлення АТБ»	ТМ «Своя Лінія»	ТМ «Розумний вибір»
Овочі та фрукти	v				
Молочні продукти	v		v	v	v
Хлібобулочні вироби	v				
М'ясо та яйця	v			v	
Ковбаса та м'ясні делікатеси	v		v	v	v
Алкоголь і тютюн	v				
Напої безалкогольні	v			v	v
Бакалія	v	v		v	v
Рибна гастрономія, морепродукти	v	v		v	v
Кондитерські вироби	v	v		v	v
Торти і тістечка	v				
Готова їжа	v				
Товари для дому	v				
Побутова хімія та непродовольчі товари	v			v	v
Гігієна та косметика	v			v	v

Загальні втрати у виручці ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (економія для працівників) складе: $6,4 \cdot 22488 = 143922$ тис. грн.

Водночас як зазначалось раніше, частка товарів власної торгової марки у 2023 році складала 30%, тобто надана знижка не буде стосуватись усього асортименту, проте буде заохочувати працівників робити закупки у власних магазинах, що стимулюватиме збільшення їх споживчих витрат на зекономлені засоби на інші групи товарів. Орієнтовно збільшення виручки від зростання лояльності працівників торговельної мережі складатиме 10% або $14,3 \cdot 0,1 \cdot 22488 = 32157,8$ тис. грн. та 5% від загальної виручки за рахунок більшого залучення персоналу до досягнення цілей підприємства:

$$\text{Ч(Д)ВР}_{2023} \cdot 0,05 = 181089665 \cdot 0,05 = 9054483 \text{ тис. грн.}$$

Водночас, навіть при низькій рентабельності операційної діяльності 2023 року 3%, це зростання забезпечить додаткових 31149,4 тис. грн

фінансового результату від операційної діяльності (9054483 тис. грн.*0,03)

Таким чином бачимо, що залученість персоналу і його компетентність безпосередньо впливають на якість обслуговування споживачів, їх лояльність, а, відповідно, й на конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на внутрішньому ринку. Водночас, залучення персоналу повинно бути не одноразовою акцією, послідовним процесом, який включає три етапи: підбір персоналу, прийняття на роботу, формування стабільного колективу (рис. 3.8).

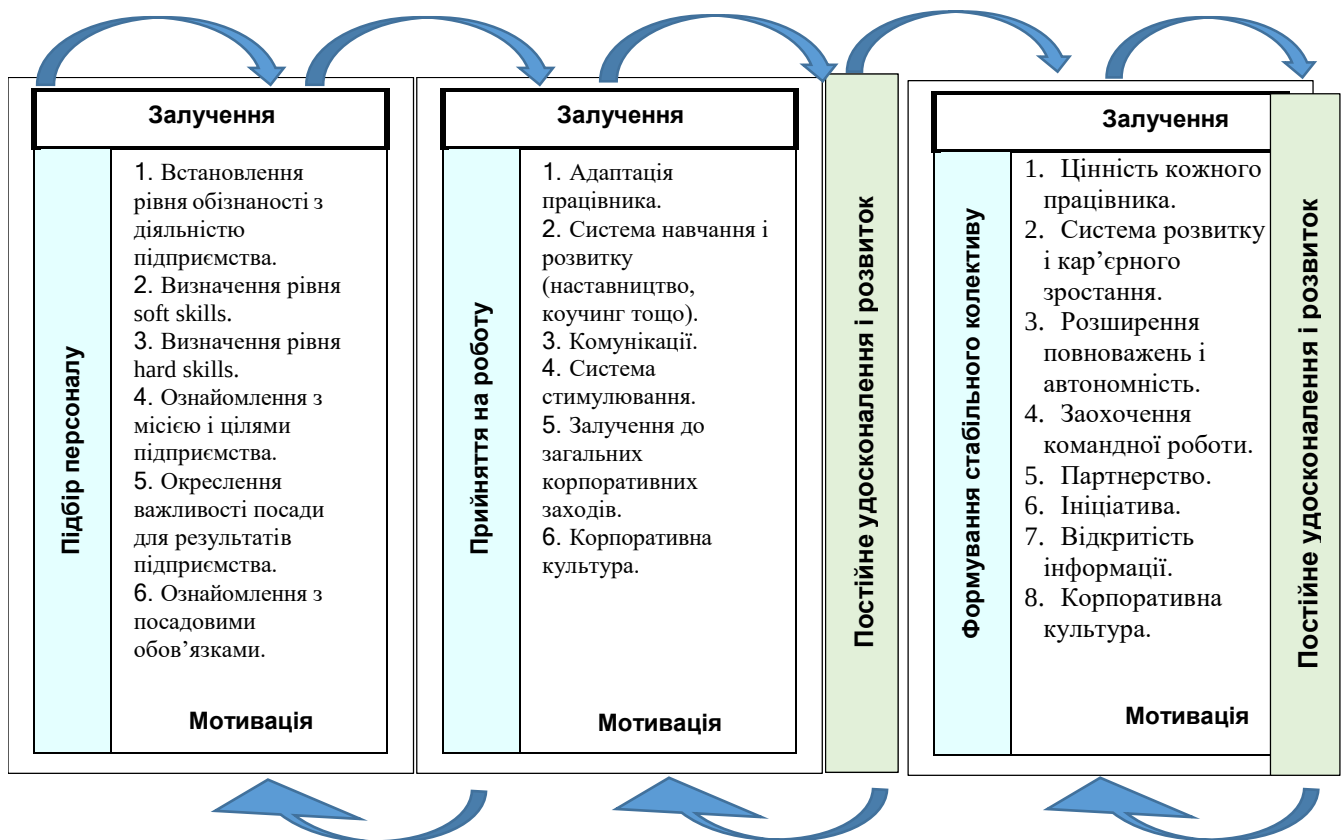


Рисунок 3.8 – Модель процесу залучення персоналу та його розвитку [51]

На рис. 3.8 представлено процес залучення персоналу та його розвитку, починаючи з етапу підбору персоналу. Це пояснюється тим, що керівництву ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» необхідно дуже ретельно підбирати персонал і брати на роботу лише тих претендентів, які зацікавлені в роботі саме в цій торговельній мережі, добре володіють soft skills, розуміють важливість посади для компанії, поділяють корпоративні цінності і мають мотивацію до постійного

удосконалення. Звичайно після прийняття на роботу необхідно створити умови для адаптації працівника, організувати наставництво й підтримку з боку керівництва і колективу, належні комунікації і систему стимулювання, проте головним фактором тут знову є мотивація до постійного удосконалення і розвитку та підпорядкування корпоративній культурі. Наступний етап полягає у формуванні стабільного колективу, який передбачає створення умов, сприятливих для формування високого рівня залученості персоналу, коли працівники відчують свою цінність для підприємства, мають повноваження приймати рішення і несуть за них відповідальність, мають можливість розвиватися і будувати кар'єру та ідентифікують себе із підприємством, сприймаючи бізнес як свій. Звичайно ж, в умовах, коли науково-технічний прогрес та інноваційні технології вимагають від сучасних вітчизняних торговельних мереж постійного розвитку, працівникам, щоб відчувати високий рівень залученості, необхідно постійно удосконалювати свою компетентність, тобто безперервно розвивати свої навички, набувати нових знань. Тому залучення мотивує працівників до безперервного розвитку, який, у свою чергу, впливає на їх мотивацію до залучення.

Наведене вище дозволяє виділити такі напрями вдосконалення системи управління персоналом:

- постійна оцінка потенціалу для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- розробка кадрових програм навчання і розвитку персоналу.
- використання мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті - господарських рішень;
- формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал організації;
- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи,

- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи.

Шляхи вдосконалення діяльності підприємства «полягають у залученні висококваліфікованих працівників, поліпшені діяльності товариства за рахунок впорядкування і оптимізації процесів, демонстрації споживачу, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» може стабільно надавати послуги заданого рівня якості, тобто задовольняти всі його вимоги» [42]

Для вдосконалення діяльності підприємства «АТБ-МАРКЕТ» необхідно реалізувати такі заходи:

1. Залучення висококваліфікованих працівників, оптимізація процесів та впровадження нових технологій на базі сучасного технічного обладнання.
2. Закупівля матеріалів високої якості, що дозволяє підвищити якість виробництва власних торгових марок.
3. Підвищення професійного рівня фахівців через навчання та розвиток персоналу.
4. Впровадження ефективної системи мотивації активності та якості праці персоналу, а також системи обліку та аналізу пропозицій працівників з подальшою реалізацією цих пропозицій.
5. Постійний аналіз діяльності підприємства в порівнянні з діяльністю конкурентів щодо задоволення потреб споживачів.
6. Комплексне оцінювання оборотності капіталу та його елементів, зокрема капіталовіддачі, привабливості підприємства для інвесторів, можливостей збільшення обсягів виробництва без додаткового залучення капіталу, раціонального рівня власного та позикового капіталу, а також обґрунтованості політики надання та отримання комерційних кредитів.
7. Вдосконалення системи контролю якості продукції та послуг, включаючи впровадження стандартів якості, сертифікацію, ретельний контроль виробничих процесів та аналіз відгуків споживачів.

8. Постійний моніторинг та аналіз ринкових тенденцій та змін у споживчих вимогах, щоб адаптувати діяльність підприємства до змін у вимогах ринку та підвищити високий рівень задоволення споживачів.

Наступним кроком є більш ефективне використання площі магазину. Рекомендовано розпочати пошук партнерів, для яких було б вигідно розмістити свої точки збуту на площі супермаркетів «АТБ-МАРКЕТ». Потенційно орендарями можуть стати поштові компанії які можуть розмістити свої електронні локери для отримання пакунків. Також, інтернет-магазини можуть бути зацікавлені у співпраці з «АТБ-МАРКЕТ» ефективно використовуючи значний потік клієнтів «АТБ-МАРКЕТ». Іншим варіантом наряду кооперації є розширення асортименту за допомогою сторонніх компаній, що орендують площу торгівельної зони «АТБ-МАРКЕТ». У великих містах, де зазвичай потреби є вище. Доцільним є розміщення в оренду приміщень магазинів та кафе, які за своїм асортиментом продукції будуть стимулювати загальні продажі, а не дублювати продажі досліджуваного підприємства. Такими магазинами можуть бути спеціалізовані магазини солодощів, алкоголю та магазини непродовольчої продукції. Також, у містах точки з експрес-кафе будуть доцільними у разі якщо «АТБ-МАРКЕТ» самостійно не закриває цю нішу (актуально лише для «синіх АТБ»).

Орієнтовно ефект від надання в оренду площ магазинів мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» складатиме 3-5% від їх фінансового результату від операційної діяльності (пропорційно площі, які конкретний магазин може передати в оренду), а відповідно за середнім прогнозом у 4% складе:

$$\text{ФР(ОД)}_{2023} * 0,04 = 1622989 * 0,04 = 64919,6 \text{ тис. грн.}$$

При цьому витрат на реалізацію цього заходу не потрібно, адже орендарі самостійно зацікавлені в облаштуванні необхідним інвентарем своїх точок, використовуючи значний потік клієнтів «АТБ-МАРКЕТ».

Ще одним напрямком ї надання пріоритету діджитал трансформації маркетингу, адже застосування цифрових технологій у маркетингу здатне забезпечити довготривалий успіх маркетингової політики ТОВ «АТБ-

MARKET». Застосування механізму таргетингу, особливо таргетингу базованого на територіальному покритті. Ефективним на даний момент таргетинг буде в спальних районах, де є супермаркети «АТБ-MARKET». Для залучення уваги до онлайн реклами та/або додатку «АТБ» можлива розробка тематичних квізів та завдань з подарунками у вигляді знижок в «АТБ-MARKET», що має за мету охопити сегмент молодих клієнтів. Вже на даний момент варто починати перехід з реклами на телебаченні, що є досить дорогою, на рекламу на інтернет-платформах, що стають дедалі популярнішими і поки що не є такими коштовними у плані розміщення реклами.

Інформації, що знаходиться у вільному доступі, щодо статей, необхідних для обчислення ефекту від впровадження даних заходів для ТОВ «АТБ-MARKET» немає, проте за умов зростання рівня витрат на збут у 2023 році на 2874270 тис. грн порівняно з відповідним рівнем 2022 року (20118932 тис. грн) гарантують їх скорочення щонайменше на 15 %, тобто складуть 431140,5 ($2874270 \cdot 0,15$) тис. грн

У табл 3.7 зведено розрахунок загального ефекту від впровадження запропонованих вище заходів

Таблиця 3.7 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Розробка та проведення анкетування лояльності працівників	служба управління персоналом	2	$20 + 60 \cdot 12 = 740$	5432690	5431950	36,53
Надання знижки постійним працівникам на придбання товарів власних торгових марок	Те ж саме	2	143922	$32157,8 + 9054483 = 9086640,8$	8942718,8	60,14

Продовження табл. 3.7

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
надання вільних площ магазинів мережі в оренду	служба економіки та фінансів; проектно-технічний відділ	6	-	64919,6	64919,6	0,44
діджитал трансформація маркетингу	служба маркетингу	3	-	431140,5	431140,5	2,90
РАЗОМ		-	542,5	2563,8	14870729	100

Для наочності зобразимо структуру ефектів від запропонованих заходів на рис. 3.9



Рисунок 3.9 – Структура ефектів від запропонованих заходів

Як видно з рис. 3.9 найбільший ефект очікується від залучення працівників за рахунок надання знижок на придбання товарів власних торгових марок та розробки і проведення анкетування лояльності працівників, що ще раз підкреслює необхідність побудови системного залучення працівників та їх постійного розвитку.

Отже, для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» визначено такі особливі ознаки управління системи персоналом:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування торговельного підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Також обгрунтовано необхідність постійного зацікавлення керівництва ТОВ «АТБ-Маркте» у розвитку своїх співробітників для виконання стратегічних планів підприємства та вирішення завдань більш високого управлінського рівня.

Обгрунтовано, що основними завданнями служби управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має бути проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності торгових працівників з обліком їхніх індивідуальних здібностей і професійних навичок, розробка разом з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, що тісно пов'язують економічну політику підприємства з внеском кожного працівника.

Відзначено, що мережа магазинів «АТБ» функціонує в умовах глобалізації і постійної конкуренції за лояльність споживачів, на яку впливають культура обслуговування, компетентність персоналу і його бажання виявляти турботливе та уважне ставлення до споживачів. Для забезпечення належної репутації на вітчизняному ринку щодо відповідності потребам і запитам споживачів, а, відповідно, й підвищення

конкурентоспроможності, керівництво мережі має створювати умови для залучення працівників до бізнес-процесів, мотивуючи їх до виконання роботи з максимальною самовіддачею та безперервного удосконалення власної компетентності. З метою організації процесу залучення персоналу та його розвитку керівництву роздрібних торговельних мереж необхідно ретельно підбирати персонал, створювати умови для адаптації і розвитку, формувати і підтримувати корпоративну культуру, і, головне, формувати стабільний колектив, вмотивований постійно удосконалювати свою компетентність, здатний проявляти ініціативу і в якому панує довіра, партнерство, корпоративний дух.

Обґрунтовано заходи для удосконалення системи управління персоналом та результативності діяльності в цілому на суму 14870729 тис. грн.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання даної кваліфікаційної роботи зроблено такі узагальнення щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»:

1. Дослідження категоріального апарату системи управління персоналом підприємства охопило вивчення сутності поняття «управління», зокрема його відмінностей від поняття «менеджмент», категорій «персонал», «кадри», а також підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом». Нами визначено, що під управлінням слід розуміти цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану або поведінку для досягнення конкретних цілей. Відповідно, поняття «менеджмент» є вужчим, адже проявляється лише у соціальній сфері. Вивчення термінів «персонал» і «кадри» дозволило розмежувати їх: під персоналом підприємства слід розуміти сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем. Водночас під кадрами – лише штатних кваліфікованих працівників, котрі пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності.

Також відзначено, що система управління будується на тісному зв'язку категорій персонал, формальні та неформальні групи, працівник, водночас фундаментом характеристики якості персоналу виступає визначення якостей окремого працівника. З цією метою в роботі досліджено характеристики працівника, які відповідають його певним функціональним якостям та в своїй сукупності визначають рівень якості персоналу організації. Узагальнення вивчених підходів до сутності поняття «управління персоналом» дозволило визначити, що управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою.

2. Дослідження економічної сутності управління персоналом

підприємства дозволило визначити основні підсистеми управління персоналом та надати характеристику їх елементам. Серед основних елементів системи управління персоналом виділено розробку кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, а також мотивацію його професійного та соціального розвитку.

Також досліджено взаємозв'язок напрямків кадрової політики та підсистем системи управління персоналом підприємства, який підтвердив, що кадрова політика підприємства, з одного боку, визначається загальноорганізаційною стратегією, а з іншого – сама спричиняє неабиякий вплив на її формування та реалізацію, що наочно спостерігається у описаних етапах процесу формування та реалізації управління персоналом. Проаналізований взаємозв'язок типів стратегії підприємства та особливостей системи управління персоналом підтвердив необхідність формування наявності у персоналу високого рівня компетентності, завдяки якій працівники можуть розглядати сферу кадрової політики з точки зору перспектив розвитку підприємства та робити власний внесок в розробку загальної стратегії.

3. Вивчення методики оцінювання ефективності управління персоналом підприємства засвідчило дискусійний характер розуміння категорії «ефективність управління персоналом», яку однією групою науковців пропонується оцінювати як сукупність економічних, соціальних, матеріальних, фінансових та організаційних чинників, а іншою – як формальний підрахунок затрат та вигід, що були спричинені кадровою роботою та співставляються з результатами діяльності підприємства в минулому. Нами визначено доцільність оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства як частини ефективності діяльності підприємства в цілому, а також вивчено класифікаційні ознаки, за якими поділяють персонал торговельного підприємства, а відповідно, й оцінюють, що дозволило узагальнити методику оцінювання ефективності персоналом підприємства.

4. Досліджуванім підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи

обрано ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке є беззаперечним лідером серед торгівельних мереж України як за кількістю магазинів, так і за розміром виручки. Мета і суть діяльності компанії – задоволення клієнтського попиту на продовольчі товари. Компанія орієнтується на розвиток і впровадження сучасних підходів для надання якісних і стабільних послуг з продажу товарів своїм клієнтам. Сьогодні основні напрямки розвитку – це розширення торгової мережі та зміцнення присутності на заході і півдні країни, а також продовження модернізації супермаркетів, впровадження нових концепцій магазинів. Компанія системно підходить до питання освоєння нових регіонів. Однією з важливих завдань є побудова в них ефективної логістики. Все це в комплексі демонструє внутрішнє середовище даного підприємства.

Для узагальнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність та успішність підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», було проведено PEST-аналіз досліджуваного підприємства, а для оцінювання сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз - SWOT-аналіз. На їх основі виявлено, що найбільш загрозливими аспектами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є війна в Україні, труднощі з логістикою, безпекова ситуація, зниження рівня споживчого попиту та платоспроможності та, відповідно, скорочення виторгу товарів. Водночас, позитивними є: лідерська позиція на ринку, цінова стратегія нижчих ціни, ніж у конкурентів, позитивний імідж, наявність власних торгових марок, стабільна якість товарів та кваліфікований персонал підприємства.

Відзначено, що в асортименті ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представлені товари за власними торговими марками в розрізі 4 основних сегментів: преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»); сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»); середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»); економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»). Водночас, найбільш значущими товарами є молочні продукти та напої. До товарів середньої значимості належать м'ясо, фрукти, овочі, бакалія, солодощі тощо. Найменшу частку займають найменш значущі за сумою товарообігу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

товари: алкоголь, засоби гігієни, соуси, чай, кава тощо.

5. Аналіз фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» включав аналізування складу та структури господарських засобів та джерел їх фінансування, який вказав, що середньорічна вартість господарських засобів у 2023 році склала 44294178 тис. грн, що на 2556097 тис. грн або 6,1% є більшим за відповідне значення попереднього року, що підтверджує масштабування обсягів діяльності досліджуваного підприємства.

Вказане зростання відбулось, в основному за рахунок зростання вартості оборотних активів компанії (на 3441788 тис. грн або 20,3%), а також за рахунок зростання суми поточних зобов'язань та забезпечень (на 3149923 тис. грн або 11,4 %).

Аналіз показників фінансового стану вказав, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовувало лише 11,39% власного капіталу (4755529 тис. грн) у 2022 році та 10,75% (4763125 тис. грн) у 2023 році, що свідчить про його значну фінансову залежність. Також негативним явищем є відсутність чистого оборотного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що пояснюється фінансовою стратегією підприємства «короткі гроші» та широким використанням товарного кредиту. Аналіз показників ділової активності свідчать про прискорення оборотності господарських засобів на підприємстві, що є позитивним явищем. Водночас негативною є динаміка показників рентабельності підприємства - лише показник рентабельності операційної діяльності у 2023 році має позитивне значення на рівні 0,3%, що є меншим на 91,48% відповідного рівня 2022 році - 4% за рік, що також є достатньо низьким. Так, наприклад, чиста рентабельність реалізації у 2022 році була відносно не висока – лише 1,9%, проте у 2023 році – є взагалі від'ємною на рівні 0,2%.

7. Діагностика особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» включала визначення місця і ролі служби управління персоналом в організаційній структурі управління досліджуваним підприємством та характерних особливостей його системи управління. Визначено критерії

принципів кадрової політики корпорації «АТБ»: - прозорість (ясна та зрозуміла кожному співробітнику система оцінки і схема кар'єрного зростання); об'єктивність (враховуються результати оцінки і стаж роботи в компанії); хронологічність (при рівних професійних якостях співробітник із великим стажем роботи має більше можливостей для подальшого професійного зростання).

Проведений аналіз показників руху персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показав, що у 2023 році відбувається скорочення середньооблікової чисельності працівників. Також негативним явищем є звільнення працівників із причин плинності кадрів, тобто за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни (на 2274 особи або 69,84% є більшим за попередній рік), що зумовило зростання коефіцієнту плинності із рівня 6,7% у 2022 році до 12,5% у 2023 році, що є негативним явищем, адже його значення є вищим, від нормативного (до 5-6%).

7. Обґрунтування заходів щодо удосконалення організації праці на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» було побудовано на тому, що успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Опис ключових факторів успішної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його конкурентних переваг дозволили визначити потенціал досліджуваного підприємства щодо впливу на сприйняття споживачем факторів якісного обслуговування (слайд 19), а також особливостей системи управління персоналом торговельного підприємства, що зумовлено тим, що процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі.

8. Обґрунтування заходів щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» будувалося на твердженні, що існує взаємозалежність між розвитком персоналу, його компетентністю і

конкурентоспроможністю роздрібного торговельного підприємства.

Наведене зумовлене тим, від безперервного розвитку персоналу удосконалюються й оновлюються його компетентності, завдяки яким покращується якість обслуговування, що впливає на лояльність споживачів, а також підвищується конкурентоспроможність підприємства, що виявляється у таких факторах: якість задоволення споживчого попиту; формування ресурсного потенціалу; ефективність функціонування підприємства (рентабельність, тривалість операційного циклу, фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність).

Визначення основних факторів, які сприяють високому рівню залученості персоналу, дозволило обґрунтувати ряд заходів удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на загальну суму 14870729 тис. грн., зокрема основними за ефектом є - за рахунок надання знижок на придбання товарів власних торгових хмарок та розробки і проведення анкетування лояльності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О.А., Терук Д. А., Мандриця О.В. Сутність та особливості вітчизняного мережевого ритейлу. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21131> (дата звернення 29.04.2024 р.)
2. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2012. 492 с.
3. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. К. : КМ-БУКС, 2020
4. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
5. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 2005. 442 с.
6. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
8. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с
9. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
10. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
11. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
12. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом:

- теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
13. Менеджмент: навч. посіб. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
 14. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
 15. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
 16. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
 17. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
 18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
 19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
 20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
 21. Васянович Г. Професійні якості майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32307425.pdf> (дата звернення 24.05.2024 р.)
 22. Armstrong Michael. How to Manage People Kogan page. 2011. 348 p. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/how-to-manage-people.html> (дата звернення 24.05.2024 р.)
 23. EDWARD E. LAWLER III AND JOHN W. BOUDREAU . Global Trends in Human Resource Management. *Stanford business books*. 2015. 216 p.

24. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
25. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
26. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб / К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
27. Вступ до спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»: Навчальний посібник / проф. О.Д. Матросов, проф. В.Г. Дюжев, доц. В.А. Кучинський, доц. В.О. Матросова Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. 110 с.
28. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
29. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ. 2008. 518 с. URL: http://pidruchniki.com/1451060541025/ekonomika/upravlinnya_personalom (дата звернення 26.05.2024 р.)
30. Аксенова М. Навчання персоналу торговельної компанії. HRЛіга. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1424> (дата звернення 26.05.2024 р.)
31. Особливості управління персоналом на торговому підприємстві. Front Management. 2012. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html>, с. 5 (дата звернення 26.05.2024 р.)
32. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018 р. Випуск 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 26.05.2024 р.)
33. Ковальчук С.Є. Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства *Актуальні проблеми економіки та*

- управління. 2018. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943> (дата звернення 26.05.2024 р.)
34. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі прат «вінницький завод «маяк». *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 27. С. 101-105.
 35. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»* Матеріали міжнародної наук.-практ. Конф. Харків: НТМТ, 2016. С. 221–223.
 36. Маслова В.М. Управління персоналом. Підручник. 2015. URL: https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom (дата звернення 29.05.2024 р.)
 37. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №15. С. 356-363.
 38. Tsui, A.S, 1997, “Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 26.
 39. Топ-20 ритейлерів України за версією Forbes Ukraine – Асоціація ритейлерів України (rau.ua) URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-ritejleriv-vitorg-2022-roci/> (дата звернення 29.05.2024 р.)
 40. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році – Асоціація ритейлерів України (rau.ua) URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/> (дата звернення 29.05.2024 р.)
 41. Аналітика GT Partners Ukraine: які торгові формати домінують на ринку food-ритейлу України? — All Retail URL: <https://allretail.ua/news/78378-analitika-gt-partners-ukraine-yaki-torgovi-formati-dominuyut-na-rinku-food-riteylu-ukrajini> (дата звернення 29.05.2024 р.)
 42. АТБ: 30 років успіху очима тих, хто зростав разом із мережею. Як розвивалася і трансформувалася найбільша мережа супермаркетів в

- Україні. *Forbes.ua* URL: <https://forbes.ua/company/atb-30-rokiv-uspikhu-ochima-tikh-khto-zrostav-razom-iz-merezheyu-yak-rozvivalasya-i-transformovalasya-naybilsha-merezha-supermarketiv-v-ukraini-01112023-16879> (дата звернення 29.05.2024 р.)
43. Про компанію ТОВ «АТБ-Маркет». *Офіційний веб-ресурс ТОВ «АТБ-Маркет»*. URL: <https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii> (дата звернення 29.05.2024 р.)
44. Биковська А. С. Розробка стратегії роздрібної мережевої компанії : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 83 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2617> (дата звернення 29.05.2024 р.)
45. Робота в команді лідера: особливі переваги «АТБ»* (*volynnews.com*) URL: <https://www.volynnews.com/news/society/vid-pershoho-robochohomiastsia-do-karyery-u-komandi-lidera/> (дата звернення 29.05.2024 р.)
46. Топ-10 найбільших торговельних мереж України за сумарною торговельною площею. *Асоціація ритейлерів України*. - URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-krupnejshih/> (дата звернення 29.05.2024 р.)
47. Фінансова звітність Код ЄДРПОУ 30487219 — ТОВ "АТБ-МАРКЕТ". *Опендатабот (opendatabot.ua)* URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата звернення 29.05.2024 р.)
48. АТБ-Маркет - все про компанію, кількість магазинів, виручка, прибуток (*shareuapotential.com*) URL: http://shareuapotential.com/Emitents/atb_ukr.html (дата звернення 29.05.2024 р.)
49. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» від 31.12.1999 № 318 (*rada.gov.ua*) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення 24.05.2024 р.)

50. Організація торгівлі : підручник / В. В. Апопій та ін. ; за ред. В. В. Апопії. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
51. Леськова С. В. Залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах та його розвиток. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_8 (дата звернення 24.05.2024 р.)
52. ДСТУ ISO 10018:2015. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та його компетентності (ISO 10018:2012, IDT). Вид. офіц.: Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2017. 19 с.
53. Солнцева Н. В., Надворий О.С. Особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 40. С. 245-248. URL: <http://nbuv.gov> (дата звернення 30.05.2024 р.)
54. Продукти, транспорт, житло: як за рік змінилася вартість життя в Україні та сусідніх державах. *Економічна правда* (epravda.com.ua) URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/04/6/698847/> (дата звернення 30.05.2024 р.)
55. Місія здійснення: як компанія АТБ-Маркет будує роботу з персоналом – *Асоціація ритейлерів України* (rau.ua) URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-market-ljudskij-kapital/> (дата звернення 30.05.2024 р.)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 85,7% Схожість 14,3%

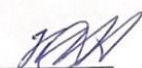
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

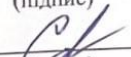
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Мерус Д.А.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Систакуч О.А.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

(обов'язковий)

ЄДРПОУ: 30487219

Назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ"
(ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")

Організаційна форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Адреса: 49000, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто ДНІПРО, проспект ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок 40

Стан: Зареєстровано

Дата реєстрації: 19.07.1999 (24 роки 9 місяців)
Номер запису: 12031200000000156

Уповноважені особи: [Шаповалова Наталія Анатоліївна](#) - підписант
(керівник; обмеження повноважень зазначені у преамбулі статуту та п.п. 5.4, 5.15, 5.19, 5.23, 5.24, 5.27 статуту)

Бухгалтер: [БОБРОВ ОЛЕКСІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ](#) (станом на 27.02.2024)

Статутний капітал: 9 930 148.65 грн

Засновники: [СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД](#). Кіпр, 2222, Нікосія, Латція, Аг. Елефтеріос, вул. Дімократіас, буд. 54
Внесок: 3 309 718.67 грн, 33.33%
[БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД](#). Кіпр, 2222, Нікосія, Латція, Агіос Елефтеріос, вул. Дімократіос, буд. 54
Внесок: 2 780 441.60 грн, 28%
[СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД](#). Кіпр, 2222, Нікосія, Латція, Аг. Елефтеріос, вул. Дімократіас, буд. 54
Внесок: 2 780 441.60 грн, 28%
[БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ](#), 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Писаржевського, буд. 8, кв. 29
Внесок: 530 269.97 грн, 5.34%
[ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ](#), 01015, м. Київ, вул. Старонаводницька, буд. 4-В, кв. 4
Внесок: 529 276.81 грн, 5.33%
[БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ](#) — Бенефіціар, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Писаржевського, буд. 8, кв. 29
[ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ](#) — Бенефіціар 01015, м. Київ, вул. Старонаводницька, буд. 4-В, кв. 4

Види діяльності: **47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами**
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
46.34 Оптова торгівля напоями
46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 384 988.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 638 804.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 655 291.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 507 642.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 536 068.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 545 998.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 758.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	474 805.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	84 066.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 289 242.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 507 642.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 847.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	47 849 818.00	37 611 845.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 896.00	1 196 654.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	22 993 202.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	622 989.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240		6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	191 088.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-243 165.00	-829 120.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 644.00
збиток	2355	434 253.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-434 253.00	2 527 644.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	291 028.00	274 256.00
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586.00	16 017 786.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107.00	1 791 658.00
Амортизація	2515	4 134 481.00	3 162 392.00
Інші операційні витрати	2520	14 477 920.00	14 615 500.00
Разом	2550	50 061 122.00	35 861 592.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	554 752.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	42 496.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	212 088.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 390 738.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 625 581.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	130 579.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 339.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 989 662.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 380 400.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	5 254 012.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	5 263 942.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 202.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	697 233.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 257 107.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 380 400.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	108 509 265.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	39 823 604.00	38 258 996.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	12 174 784.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	20 118 932.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	2 937 130.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 789 412.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	840 813.00	12 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 709 748.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-898 366.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 811 382.00	8 328 888.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 811 382.00	8 328 888.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	274 256.00	662 508.00
Витрати на оплату праці	2505	16 017 786.00	11 288 548.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 791 658.00	2 137 538.00
Амортизація	2515	3 162 392.00	4 302 609.00
Інші операційні витрати	2520	16 474 275.00	11 257 874.00
Разом	2550	37 720 367.00	29 649 077.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АТБ-МАРКЕТ»)

Удосконалення управління персоналом
підприємства
(на прикладі товариство з обмеженою
відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206

Спеціальності 073 – «Менеджмент»

Терук Д.А.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі **завдання**:

- дослідити категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства;
- вивчити економічну сутність управління персоналом підприємства;
- визначити методику оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику найбільшій торгівельній мережі України ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- провести діагностику особливостей управління персоналом на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ;
- розробити заходи щодо удосконалення організації праці на торговельному підприємстві;
- обґрунтувати заходи щодо посилення залучення та розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

- **Об'єктом дослідження** виступає система управління персоналом підприємства.
- **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».
- **Практична цінність** представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути використані на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з метою підвищення ефективності управління його персоналом.
- **Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи.**
Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця та LIII Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024)», м. Вінниці.

Таблиця 1 - Визначення поняття «управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
П. Друкер [3]	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [3].
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [4]	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [4].
Р. Домінік, С. Даніель [5]	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [5].
В.Т. Шатун [6]	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [6].
Ф.І. Хміль [7]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [7].
С.І. Михайлов [8]	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [8].
В.О. Кравченко [9]	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [9].

Таблиця 2 - Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [14].	Персонал (кадри) являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [14].
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [15].	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [18].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [16].	Персонал (кадри) – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [19].
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [17].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [20].

Таблиця 3– Функціональні якості працівника та їх характеристика

Група	Функціональні якості	Характеристика якостей
Інтелектуально-творчі характеристики	Креативність	Здатність до генерації нових ідей та гіпотез, спроможність до вирішення проблемних завдань, виявляючи при цьому оригінальність та винахідливість
	Інтуїція	З'ясування суті речей на рівні підсвідомого, знаходження вірного рішення проблеми без усвідомлення шляхів та способів його генерації
	Творча уява	Самостійне створення нових образів, які реалізуються в нових та цінних продуктах діяльності, схильність до фантазування
	Дивергентність	Властивість мати декілька підходів до вирішення завдання, бачити об'єкт проблеми в різних ракурсах
	Інтелектуальна активність	Не стимульоване ззовні продовження мислення згідно власної ініціативи особистості, що спрямоване на вирішення конкретних проблем організації
Соціально-психологічні характеристики	Людяність	Прагнення працівника до взаємодії в колективі на принципах гуманності, поваги сторонніх інтересів, порозуміння тощо
	Надійність	Настанови працівника, що детермінують способи досягнення його власних цілей у межах організації, визначаються принципами трудової моралі та непаддатні істотним змінам протягом тривалого проміжку часу
	Трудова етика	Відповідність настанов працівника системі універсальних та специфічних вимог, які базуються на загальнолюдських нормах та правилах поведінки у сфері професійної діяльності
	Свідомість	Всебічне сприяння працівника підвищенню ефективності функціонування організації на основі усвідомлення своєї ролі в ній та прагнення до цілеспрямованого вдосконалення власних якостей на її користь

Група	Функціональні якості	Характеристика якостей
Характеристики фізичного розвитку та здоров'я	Адаптаційний потенціал	Здатність людини пристосовуватись до мінливих умов життєдіяльності, що супроводжується комплексними змінами всіх фізіологічних систем організму
	Загальна витривалість	Властивість людини ефективно та тривало виконувати роботу помірної інтенсивності, в якій задіяна вагома частка м'язового апарату
	Швидко-силовий потенціал	Функціональна властивість людини, що визначає можливість повторного виконання операцій через короткі проміжки часу з подоланням наростаючої втоми
	Фізична працездатність	Властивість працівника виявляти максимум фізичних зусиль при статичній, динамічній або змішаній праці, що визначає його придатність до виконання певного роду робіт
Професійно-кваліфікаційні характеристики	Професіональність	Здатність працівника до вибору з ряду альтернатив оптимального підходу до виконання завдання та його ефективна реалізація
	Часова компетентність	Властивість працівника раціонально планувати та використовувати робочий час, що передбачає вміння конструювати програму досягнення цілі в часовому просторі на основі адекватної оцінки часових витрат
	Професійна придатність	Здатність працівника до навчання та ефективного використання професійних знань за умови оптимальної організації його праці

Таблиця 4 - Підсистеми управління персоналом

Підсистеми управління персоналом	Характеристика
Планування та аналіз	Розроблення кадрової політики, стратегічне управління персоналом, кадрове планування та аналіз його потенціалу, аналіз ринку праці.
Рекрутинг та найм працівників	Підбір персоналу, проведення співбесід, тестування та анкетування, що визначає інтелектуальний рівень, рівень професіоналізму та комунікативності.
Оцінювання персоналу	Визначається рівень знань, навичок та відповідальності особистості; оцінюється результат виконаної роботи.
Проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, реалізація кар'єри співробітників та професійне зростання.
Мотивація	Створення шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, системи оплати праці.
Облік співробітників	Облік найнятих працівників, контроль за їх переміщенням, розрахунок винагород та стягнень співробітників, звільнення персоналу, менеджмент зайнятості персоналу.
Організація відносин трудового колективу	Оцінка виконаних функціональних обов'язків персоналу, врегулювання міжособистісних та групових відносин, вирішення конфліктів, керування стресом, створення корпоративної культури.
Забезпечення нормальними умовами праці	Створення безпечних умов праці для працівників.
Соціальне забезпечення	Забезпечення працівників харчуванням, відпочинком та заходами культурного оздоровлення, медичне обслуговування, соціальне страхування персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Розв'язання питань трудових відносин у галузі права, підготовка документації, забезпечення необхідною інформацією підрозділів управління персоналом.



Рисунок 1 – Елементи системи управління персоналом

Таблиця 5 – Взаємозв'язок напрямків кадрової політики та підсистем системи управління персоналом підприємства

Напрямки кадрової політики	Зміст напрямків кадрової політики	Підсистеми системи управління персоналом
Формування персоналу	Визначення та реалізація раціональних підходів щодо задоволення кадрових потреб, принципів адаптації нових працівників та їх профорієнтації тощо	Підсистема планування та маркетингу персоналу
		Підсистема найму та обліку кадрів
Використання персоналу	Формування організаційної структури, розробка штатного розпису та посадових інструкцій, системи оплати та стимулювання праці, створення належних умов праці тощо	Підсистема трудових відносин
		Підсистема мотивації персоналу
		Підсистема розвитку організаційної структури управління
Розвиток персоналу	Визначення та реалізація принципів висування у кадровий резерв та роботи з ним, підходів щодо перепідготовки, підвищення кваліфікації, розвитку трудового колективу тощо	Підсистема соціального розвитку
		Підсистема розвитку персоналу

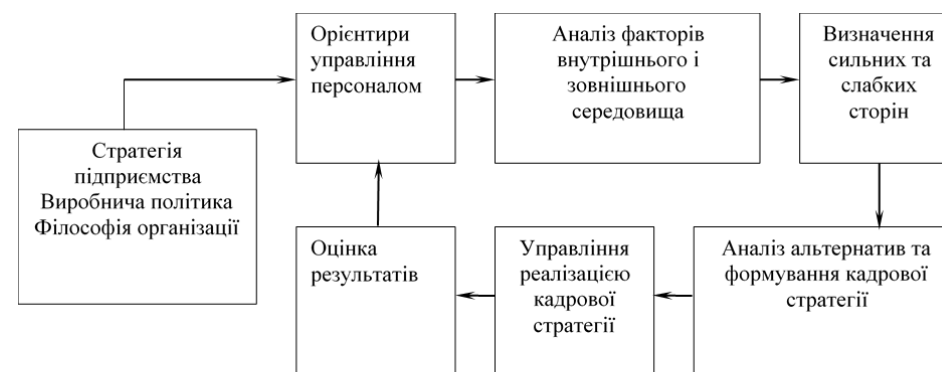


Рисунок 1.2 – Процес формування та реалізації управління персоналом

Таблиця 6 – Взаємозв'язок окремих типів стратегії підприємства з його управління персоналом

Тип стратегії підприємства		Орієнтації в межах управління персоналом
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах (орієнтація підприємства на отримання додаткових прибутків за рахунок економії на постійних витратах, що відбувається в результаті максимізації об'ємів продажу стандартних товарів повсякденного попиту та завоювання нових ринків шляхом зниження цін)	Кадрова стратегія, передусім, має бути зорієнтована на залучення та закріплення працівників переважно масових професій середньої кваліфікації. Реалізація даної стратегії зазвичай не передбачає використання висококваліфікованого персоналу з високим рівнем творчого потенціалу. Що ж стосується управлінців, то перевага надається менеджерам адміністративного складу
	Стратегія диференціації (концентрація підприємством своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках діяльності, де воно намагається досягти переваги над іншими)	Організація орієнтується на використання персоналу вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації, зокрема, наукових працівників. Основними ж характеристиками менеджерів в даному випадку є лідерські та підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування (орієнтація підприємства на завоювання того чи іншого сегмента ринку та реалізації на ньому однієї з двох попередніх стратегій)	Орієнтація кадрової стратегії на певний синтез попередньо викладених підходів. При цьому має враховуватись те, що будуть потрібні переважно працівники більш вузької спеціалізації, особливо у випадку домінування ознак стратегії диференціації
Стратегії розвитку	Стратегія росту (орієнтація на постійні та високі темпи збільшення масштабів діяльності; забезпечує нарощування конкурентних переваг за рахунок активного виходу на нові ринки, диверсифікації виробництва, постійних нововведень). Дана стратегія властива, передусім, молодим організаціям, які прагнуть опанувати лідируючі позиції в короткий строк, або тим, які знаходяться на "вістрі" НТП	Орієнтація кадрової стратегії на залучення персоналу високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями. Найважливіші моменти: створення належної системи оплати праці та використання ефективних механізмів соціально-психологічної мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, постійне підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення можливостей їх службового та наукового росту. Питання підготовки працівників до виходу на пенсію, а також надання їм широких соціальних гарантій тут відіграють другорядну роль

Тип стратегії підприємства		Орієнтації в межах управління персоналом
Стратегії розвитку	Стратегія помірному росту (просування вперед більш повільними темпами, швидкий ріст не потрібен і навіть небезпечний). Дана стратегія властива підприємствам, які "твердо стоять на ногах", їх продукція конкурентоспроможна та користується попитом на опанованих секторах ринку збуту	Орієнтація кадрової стратегії на залучення та закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації та наукових працівниках зменшується. Велика увага приділяється процесам внутрішнього переміщення кадрів та, відповідно, їх перенавчанню, посилюється увага до соціальних гарантій, організації виходу працівників на пенсію (оскільки серед працівників зростає частка осіб передпенсійного віку)
	Стратегія скорочення масштабів діяльності (дезінвестування) (використовується в період перебудови діяльності підприємства, коли необхідно провести його санацію)	Переважає орієнтація кадрової стратегії на масові звільнення персоналу та допомогу у працевлаштуванні, стимулювання дострокового виходу на пенсію, перекваліфікацію працівників, збереження кадрового ядра підприємства, а також тих працівників, котрі відповідатимуть майбутнім напрямкам діяльності
	Комбінована стратегія розвитку (включає в тому або іншому варіанті перелічені елементи попередніх стратегій, що обумовлюється асинхронним характером розвитку підрозділів підприємства)	В залежності від конкретної ситуації кадрова стратегія містить елементи попередніх стратегій. Така кадрова стратегія найбільше відповідає реальному різноманіттю аспектів життєдіяльності підприємства та несе комплексний характер

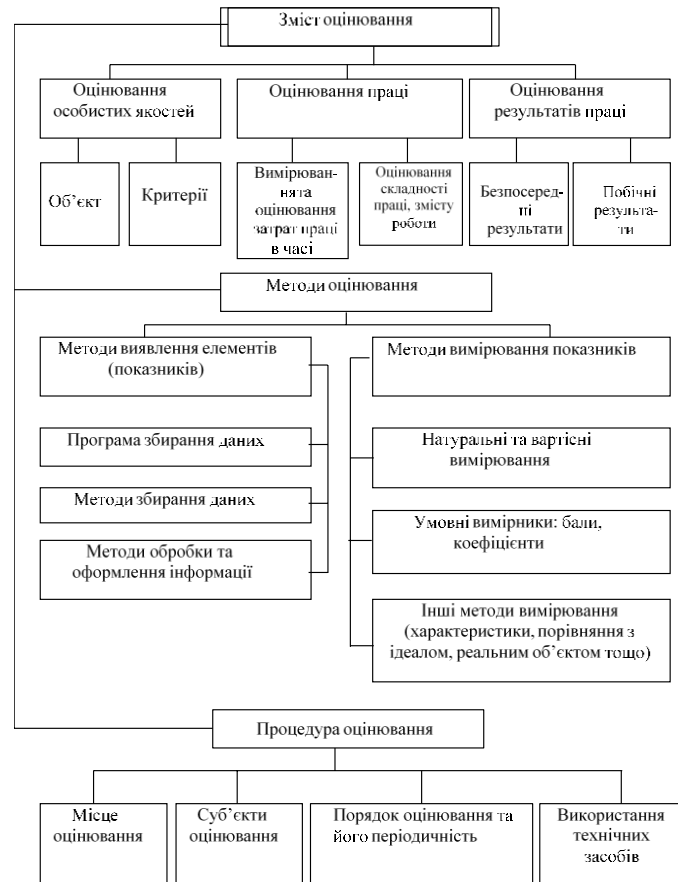


Рисунок 3 - Складові оцінювання персоналу

Таблиця 7. - Класифікація працівників торговельних підприємств

Ознака	Назва	
1. За категоріями	а) персонал управління; б) торгово-оперативний персонал; в) допоміжний персонал.	
2. За посадами і професіями:		
- персонал управління:	а) керівники (менеджери); б) фахівці.	
- торгово-оперативний персонал:	а) продавці; б) касири; в) контролери-касири.	
- допоміжний персонал:	а) фасувальники; б) вантажники; в) прибиральники.	
3. За спеціальностями.		
- фахівці:	а) економісти; б) фінансисти; в) товарознавці; г) бухгалтери.	
- продавці:	а) продавець продовольчих товарів; б) продавець непродовольчих товарів;	
4. За рівнем кваліфікації.	а) спеціалісти вищої та середньої кваліфікації; б) спеціалісти-практики; в) висококваліфіковані; г) кваліфіковані; д) малокваліфіковані; е) некваліфіковані.	
5. За статтю та віком.	Чоловіки: а) до 30 років; б) від 30 до 60 років; в) понад 60 років.	Жінки: а) до 30 років; б) від 30 до 55 років; в) понад 55 років.

Таблиця 8. - Методика оцінювання ефективності персоналом підприємства

Складові оцінки	Показники оцінки
Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати

1) Розрахунок показника рівня продуктивності праці.

$$V = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

де V – рівень продуктивності праці персоналу;

Q – обсяг виробництва продукції;

T – середньооблікова чисельність працівників.

2) Коефіцієнт плинності.

$$K_{пл} = \frac{K_z}{\bar{Ч}_{сп}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності; K_z – кількість звільнених працівників; $\bar{Ч}_{сп}$ – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

3) Коефіцієнт звільнень.

$$K_{зв} = \frac{\bar{Ч}_{зв}}{\bar{Ч}_{сп}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де $K_{зв}$ – коефіцієнт звільнень; $\bar{Ч}_{зв}$ – чисельність звільнених працівників; $\bar{Ч}_{сп}$ – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

4) Коефіцієнт вищої освіти.

$$K_{осв} = \frac{A}{ЗП} \quad (1.4)$$

де A – кількість працівників з вищою освітою;

ЗП – загальна кількість працівників на підприємстві.

5) Коефіцієнт підвищення кваліфікації.

$$K_{квал} = \frac{H}{ЗП} \quad (1.5)$$

де H – кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за певний період.

Найбільші приватні компанії в українському рітейлі за версією Forbes Ukraine							
№	Компанія	Власник	CEO	Виторги 2022, млрд грн	Прибуток 2022, млн грн	Динаміка виторгу	Кількість працівників
1.		Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков, Віктор Карачун	Борис Марков	148,3	2521	-0.3%	56 610
2.		Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир	Володимир Костельман	93,2	н/д	3%	50 000
3.		Олександр і Галина Гергеи, Тетяна Суржик	Петро Михайлишин	62,7	3655	-1%	40 600
4.		Metro Group	Олена Вдовиченко	20,2	-455	-22%	3000
5.		Владислав та Ірина Ченоткіни, Horizon Capital	Роман Кошель	18,4	119	-13%	5625
6.		Станіслав Роніс	Ігор Хижняк	16,6	2	-16%	3800
7.		Раймондо Туменас	Марк Петкевич	16	-2518	-7%	7085
8.		Руслан Шостак, Валерій Кіпчик	Ольга Шевченко	15,7	718	-8%	13500
9.		Руслан Шостак, Валерій Кіпчик	Наталія Азюковська	14,6	-42	6%	7000
10.		Лев Жиденко, Тарас Панасенко, Horizon Capital	Тарас Панасенко	14	2288	140%	10 000
11.		Роман Луїнін	Олег П'явка	13,5	216	7%	6000
12.		ELO	Марта Труш	10,7	-1262	-26%	4500
13.		Михайло і Борис Музальови	Віталій Карандо	9,9	96	9%	4500
14.		Валерій Маковецкий, Геннадій Виходцев	Олексій Зозуля	9,8	н/д	-35%	2818
15.		Віктор Поліщук	Віра Вітінська	7,3	-384	-49%	2000
16.		Юрій Дузірев, Віта Бисага	Юрій Дудирев	6,4	211	-25%	2541
17.		Віталій Денисенко	Євген Тертишний	5,7	428	84%	2650
18.		Богдан Козак	Роман Козак	5,3	16	20%	3441
19.		JYSK Group	Євген Іваніца	4,8	1104	37%	830
20.		Наталія Бондарева	Інна Мірошниченко	4,5	1	-25%	3000

Рисунок 4 - Топ-20 ритейлерів України за версією Forbes Ukraine



Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торговельних точок, 2023 р.	Кількість торговельних точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість закритих магазинів, грудень 2023 р.
1	АТБ	АТБ, АТБ express		Дніпро	1207	1162	3,9%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Foodpod		Київ	768	717	7,1%	53	22
3	МХП	М'ясоМаркет		Київ	269	225	19,6%	76	22
4	VoltWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	259	249	4,0%	22	19
5	Аритейл	Коло		Київ	238	221	7,7%	19	2
6	Клевер Старт	Сім23, Сім4		Луцьк	234	167	40,1%	70	5
7	Львівхоллод	Рукавичка, Під Боком		Львів	209	200	4,5%	12	7
8	Оптторг-15	Делві		Київ	181	148	22,3%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин		Кропивницький	169	139	21,6%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт		Кременчук	166	133	24,8%	33	7

Рисунок 5 - Лідери вітчизняних продуктових мереж за кількістю працюючих магазинів у 2023 році

Таблиця 9 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Фактори	Зміст факторів
P – political (політичні)	війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею; закони та нормативно-правові акти, що регулюють торгівельну галузь та націнки; державне регулювання конкурентного середовища; політика щодо імпорту деяких видів продукції.
E – economic (економічні)	високий рівень інфляції та девальвації в Україні; збільшення вартості сировини та необхідність підвищення цін; втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами; зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном; конкуренція з боку інших мереж торгівельної галузі.
S – social (соціальні)	висока репутація компанії; імідж якісної продукції за нижчими цінами; споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торгівельної мережі; тісний зв'язок із засобами масової інформації; бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця.
T – technology (технологічні)	інноваційність, що змінюється відповідно до світових стандартів якості; поява нових технологій обліку та продажу товарів; доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство; зміна логістичних ланцюгів; наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів.

Таблиця 10 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
- кваліфікований персонал з досвідом роботи. - значний досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі. - налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями. - велика мережа супермаркетів. - наявність власних торгових марок. - нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів. - активна маркетингова політика. - якісні товари в асортименті мережі. - використання всіх необхідних маркетингових комунікацій. - лідерство на ринку роздрібної торгівлі.	- наявність значної кількості застарілих супермаркетів. - труднощі в організації збуту великого обсягу товарів. - знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам. - закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною. - зниження темпів розширення мережі. - високий рівень плинності кадрів.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
- стабільний високий попит на споживчі товари в Україні. - високий імідж підприємства. - проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. - розвинена галузь харчової промисловості в Україні. - технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. - розширення мережі в невеликі міста. - розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. - позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.	- зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною. - зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні. - нестабільність безпекової ситуації. - загроза руйнування супермаркетів мережі. - затримка інвестиційних програм підприємства. - подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції. - ускладнення отримання банківських кредитів. - порушення логістичних ланцюгів.

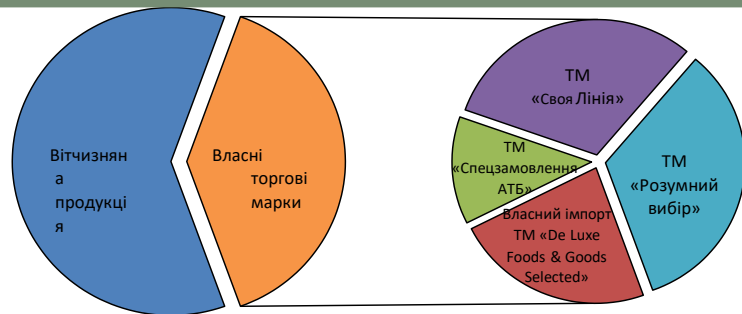
АТБ у цифрах**1322**магазинів на
початок війни**18**магазинів
втрачено**79**магазинів знахо-
дяться на окупава-
них територіях**1200**магазинів
на 23 жовтня
2023 року**+20**нових
магазинів
з початку
2023 року**+40**нових магазинів
з початку
повномасштабної
війни**31**магазин планують
відновити
та модернізувати
у 2024 році**60**магазинів
планують
відкрити
у 2024 році**26**магазинів після
реконструкції
та відновлення
з початку великої
війни

Рисунок 6 - Структура асортименту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» заторговими марками

Таблиця 11 – ABC-аналіз реалізованих товарів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в 2023 р.

Товарна група	Вартість, млн. грн	Питома вага, %	Накопичувальна вартість, млн. грн	Накопичувальна вартість, %	Тип товару
Молочні продукти	16915,46	15,32	16915,46	15,32	A
Напої	11560,37	10,47	28475,82	25,79	A
М'ясні продукти	10456,22	9,47	38932,05	35,26	B
Фрукти, овочі, снеки	10290,60	9,32	49222,65	44,58	B
Бакалія	9517,70	8,62	58740,35	53,2	B
Заморожені та охолоджені продукти	7706,91	6,98	66447,27	60,18	B
Солодощі	7552,33	6,84	73999,60	67,02	B
Рибні продукти	6503,40	5,89	80502,99	72,91	B
Товари для дому	6238,40	5,65	86741,40	78,56	B
Консерви	5653,21	5,12	92394,60	83,68	B
Алкоголь	5344,05	4,84	97738,65	88,52	C
Засоби гігієни	4250,95	3,85	101989,60	92,37	C
Соуси, масла	3897,62	3,53	105887,22	95,9	C
Кава, чай	2616,82	2,37	108504,03	98,27	C
Товари для тварин	1910,17	1,73	110414,2	100	C
Всього	110414,2	100	-	-	-

Таблиця 12 - Аналіз складу та структури господарських активів

Стаття активу	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	Середньо-річні значення	% у загальній вартості активів	абсолютне, тис. грн	відносне, %	у структурі
Нематеріальні активи	94318,5	0,23	79812	0,18	-14506,5	-15,4	-0,05
первісна вартість	335474	0,80	299430	0,68	-36044	-10,7	-0,13
накопичена амортизація	241155,5	0,58	219618	0,50	-21537,5	-8,9	-0,08
Незавершені капітальні інвестиції	1769027	4,24	1767901	3,99	-1126	-0,1	-0,25
Основні засоби	22329614	53,50	21574275	48,71	-755340	-3,4	-4,79
первісна вартість	39740794	95,21	42941389	96,95	3200596	8,1	1,73
знос	17411180	41,72	21367115	48,24	3955935	22,7	6,52
Інвестиційна нерухомість	395008,5	0,95	199558,5	0,45	-195450	-49,5	-0,50
первісна вартість	598834,5	1,43	597247,5	1,35	-1587	-0,3	-0,09
знос	203826	0,49	397689	0,90	193863	95,1	0,41
Довгостр.дебіторська заборгованість	1864,5	0,00	1254,5	0,00	-610	-32,7	0,00
Відстрочені податкові активи	45451,5	0,11	117017,5	0,26	71566	157,5	0,16
Інші необоротні активи	66345,5	0,16	66345,5	0,15	0	0,0	-0,01
Усього необоротних активів	20093306	48,14	19197840	43,34	-895466	-4,5	-4,80
Запаси	8193329	19,63	8492599	19,17	299270	3,7	-0,46
Виробничі запаси	109495	0,26	118391,5	0,27	8896,5	8,1	0,00
Товари	8083834	19,37	8374208	18,91	290374	3,6	-0,46
Дебіторська заборгова-ність за продукцію, товари, роботи,	1656,5	0,00	1770,5	0,00	114	6,9	0,00
Дебіторська заборгова-ність за розрахунками: за виданими авансами	337040,5	0,81	440359,5	0,99	103319	30,7	0,19
з бюджетом	67117	0,16	116814	0,26	49697	74,0	0,10
з нарахованих доходів	410308,5	0,98	362586	0,82	-47722,5	-11,6	-0,16
Інша поточна дебітор-ська заборгованість	539227	1,29	22226	0,05	-517001	-95,9	-1,24
Гроші та їх еквіваленти	7415506	17,77	10969617	24,77	3554111	47,9	7,00
Усього оборотних активів	16964184	40,64	20405972	46,07	3441788	20,3	5,42
III. Усього необоротних активів, утримуваних для продажу	0	0,00	9775	0,02	9775	-	0,02
Усього активів	41738082	100,00	44294178	100,00	2556097	6,1	0,00

Таблиця 13 - Аналіз складу та структури джерел фінансування активів

Стаття пасиву	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Середньо-річні значення	% у загальній вартості пасивів	Середньо-річні значення	% у загальній вартості пасивів	абсолютне, тис. грн	відносне, %	у структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	9930	0,02	9930	0,02	0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4745599	11,37	4753195	10,73	7595,5	0,2	-0,64
Усього власного капіталу	4755529	11,39	4763125	10,75	7595,5	0,2	-0,64
Інші довгострокові зобов'язання	9367298	22,44	8765877	19,79	-601422	-6,4	-2,65
Усього довгостро-кових зобов'язань і забезпечень	9367298	22,44	8765877	19,79	-601422	-6,4	-2,65
Поточні зобов'язання: за довгостроковими зобов'язаннями	2397691	5,74	2424370	5,47	26679	1,1	-0,27
товари, роботи, послуги	14928953	35,77	15726480	35,50	797526,5	5,3	-0,26
розрахунками з бюджетом	879510,5	2,11	578022	1,30	-301489	-34,3	-0,80
у тому числі з податку на прибуток	273038,5	0,65	42033	0,09	-231006	-84,6	-0,56
розрахунками зі страхування	119040,5	0,29	121095,5	0,27	2055	1,7	-0,01
розрахунками з оплати праці	539202	1,29	539893,5	1,22	691,5	0,1	-0,07
одержаними авансами	48237	0,12	78910,5	0,18	30673,5	63,6	0,06
розрахунками з учасниками	5560168	13,32	3361526	7,59	-2198642	-39,5	-5,73
із внутрішніх розрах-в	1294	0,00	3306	0,01	2012	155,5	0,00
Поточні забезпечення	593257,5	1,42	1026104	2,32	432846	73,0	0,90
Доходи майбутніх періодів	15	0,00	15	0,00	0	0,0	0,00
Інші поточні зобов'язання	2547887	6,10	6905456	15,59	4357570	171,0	9,49
Усього поточних зобов'язань і забезп.	27615255	66,16	30765177	69,46	3149923	11,4	3,29
Усього джерел фінансування	41738082	100,00	44294178	100,00	2556097	6,1	0,00

Таблиця 14 – Динаміка основних показників фінансового стану

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	41738081,50	44294178,00	2556096,50	6,12
2. Необоротні активи, тис. грн	20093305,50	19197839,50	-895466,00	-4,46
3. Оборотні активи, тис. грн	16964184,00	20405971,50	3441787,50	20,29
4. Власний капітал, тис. грн	4755529,00	4763124,50	7595,50	0,16
5. Залучений капітал, тис. грн	36982552,50	39531053,50	2548501,00	6,89
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	148332869,00	181089665,00	32756796,00	22,08
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	108509265,00	133239847,00	24730582,00	22,79
8. Валовий прибуток, тис. грн	39823604,00	47849818,00	8026214,00	20,15
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	5789412,00	622989,00	-5166423,00	-89,24
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3709748,00	-191088,00	-3900836,00	-105,15
11. Чистий прибуток, тис. грн	2811382,00	-434253,00	-3245635,00	-115,45
12. Чисельність персоналу, осіб	48 872	44 094	-4778	-9,77
аналіз майнового стану підприємства				
коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,50	0,06	13,57
коефіцієнт придатності осн.засобів	0,56	0,50	-0,06	-10,58
аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	0,61	0,66	0,05	7,97
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,39	0,07	21,92
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,36	0,09	32,78
чистий оборотний капітал, тис. грн.	-10651070,5	-10359205,5	291865,0	-2,74
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,114	0,108	-0,01	-5,62
коефіцієнт фінансової залежності	8,78	9,30	0,52	5,95
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,22	0,20	-0,03	-11,82
коефіцієнт фінансового ризику	1,97	1,84	-0,13	-6,57

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп прир., %
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,23	-3,03	0,19	-6,04
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,90	-0,71	0,20	-21,76
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,87	-1,70	0,17	-9,20
аналіз ділової активності підприємства				
Коеф-т оборотності активів	3,55	4,09	0,53	15,04
Коеф-т оборотності кредиторської заборгованості	6,64	8,85	2,22	33,41
Коеф-т оборотності дебіторської заборгованості	168,96	389,98	221,02	130,81
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	2,13	0,92	-1,21	-56,68
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	54,24	40,66	-13,59	-25,05
Коеф-т оборотності основних засобів (фондовіддача)	6,64	8,39	1,75	26,36
Коеф-т обор-ті власного капіталу	31,19	38,02	6,83	21,89
Коеф-т обор-ті залученого капіталу	4,01	4,58	0,57	14,21
аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	0,067	-0,01	-0,08	-114,55
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,591	-0,09	-0,68	-115,42
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,019	-0,002	-0,02	-112,65
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,040	0,003	-0,04	-91,48
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,025	-0,001	-0,03	-104,11
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,019	-0,002	-0,02	-112,32

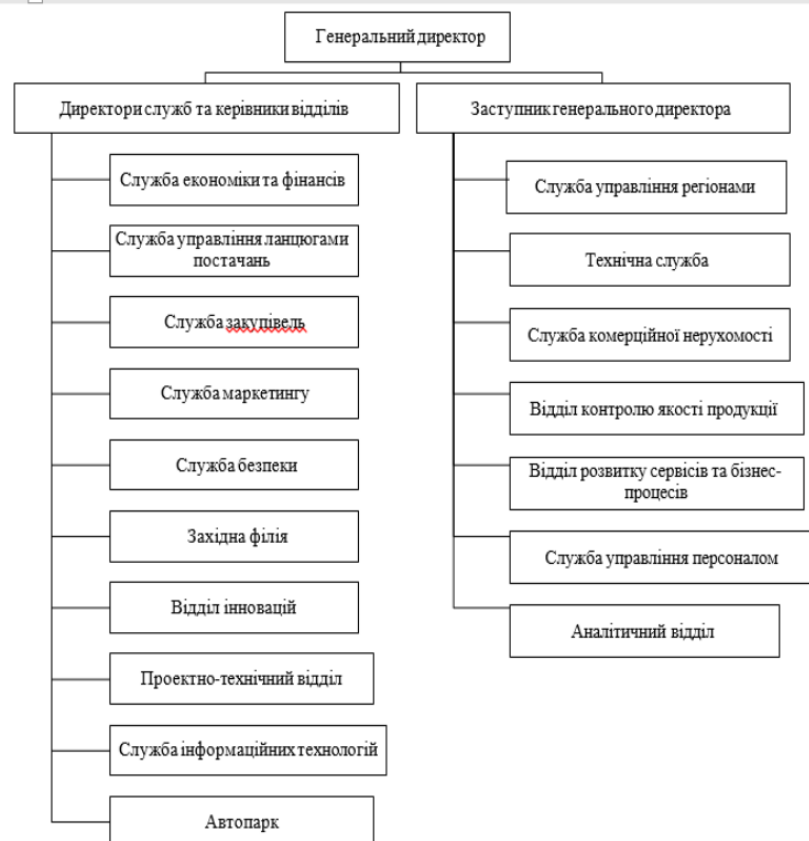


Рисунок 7 Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



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

Таблиця 15 – Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	48872	44094	-4778	-9,78
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	5462	3335	-2127	-38,94
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	4582	8113	3531	77,06
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	1326	2583	1257	94,8
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	3256	5530	2274	69,84
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	47417	43859	-3558	7,50
5	Коефіцієнт загального обороту (відношення суми числа прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності)	0,206	0,260	0,054	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому (відношення числа прийнятих до середньооблікової чисельності)	0,112	0,076	-0,036	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю (відношення звільнених до середньооблікової чисельності)	0,094	0,184	0,09	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів (відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності)	0,067	0,125	0,058	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів (відношення числа працівників, які перебували в списках постійно до середньооблікової чисельності)	0,794	0,740	-0,054	x

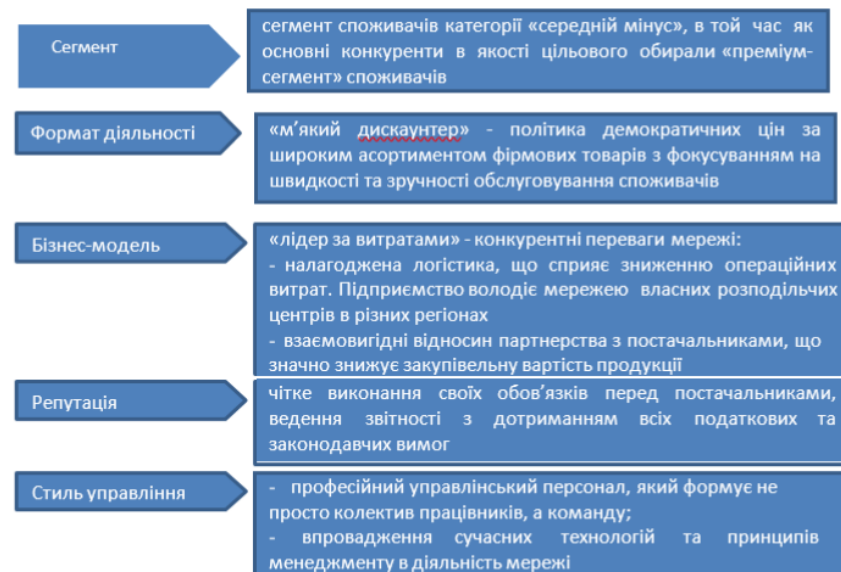


Рисунок 9 – Ключові фактори успішної діяльності ТОВ «АТБ- Маркет»

Таблиця 16 - Конкурентні переваги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Перевага	Характеристика			
Асортимент	в торговій мережі представлений широкий асортимент товарів – більше 3500 торгових марок та найменувань, наявність дуже вузького переліку ексклюзивних товарів, що могло б значно збільшити аудиторію споживачів мережі			
Власні торгові марки	мережа має значний асортимент товарів власних торгових марок, які забезпечують потреби споживачів різного рівня попиту: - преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»); - сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»); - середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»); - економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»)			
Цінова політика	середні та низькі ціни на товари, що є можливим за рахунок вигідно налагоджених відносин з постачальниками (як результат зниження закупівельної ціни), а також ефективно налагоджена логістика (існування власних розподільчих центрів в різних регіонах)			
Час обслуговування	висока швидкість обслуговування клієнтів на касі за рахунок існування програм мотивації <u>касірів</u> – відслідковування тривалості формування чеку для кожного клієнта, здійснення з ним повного розрахунку			
Мерчандайзинг	зрозуміле для споживачів оформлення торгового залу, уніфікований стиль та планування торгових точок, зручність проходу між торговельними вітринами, пошуку інформації на полицях			
Доступність	мережа має найбільшу кількість торгових точок по Україні, торгові точки відкрито в різних районах міст для більшої доступності всього населення, навіть в невеличких містах та населених пунктах, в яких більшість інших мереж не мають своїх точок			
Рівень сервісу	велика кількість професійних та доброзичливих продавців-консультантів торгових залів, активна діяльність щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників у власних навчальних центрах			
Орієнтація на соціальні групи населення	Запровадження спеціальних умов обслуговування пенсіонерів та людей з інвалідністю: наявність окремих кас для обслуговування поза чергою, запровадження «спеціальних годин»			
Ефективність менеджменту	лідуючі показники	підприємства	за	рівнем товарообігу
	обсягами продажу з 1м²			



Рисунок 10 - Фактори якісного обслуговування з позиції споживача

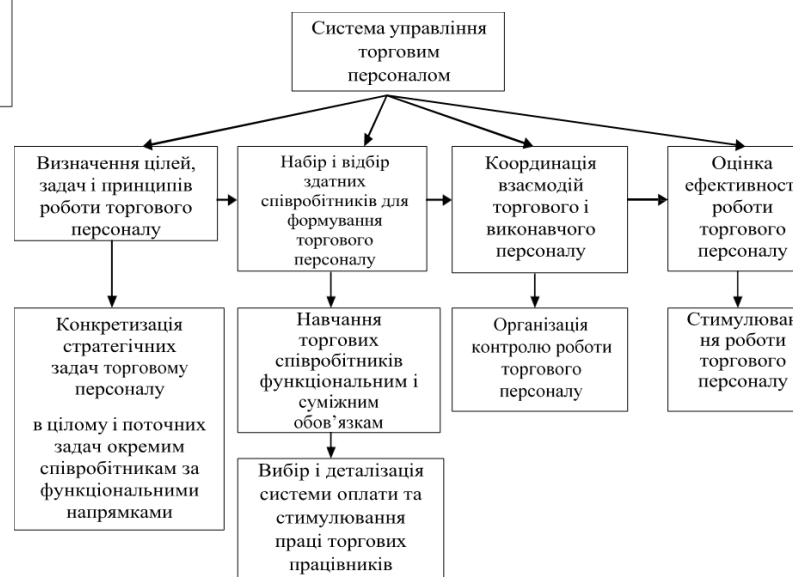


Рисунок 3.3 Система управління торговельним персоналом

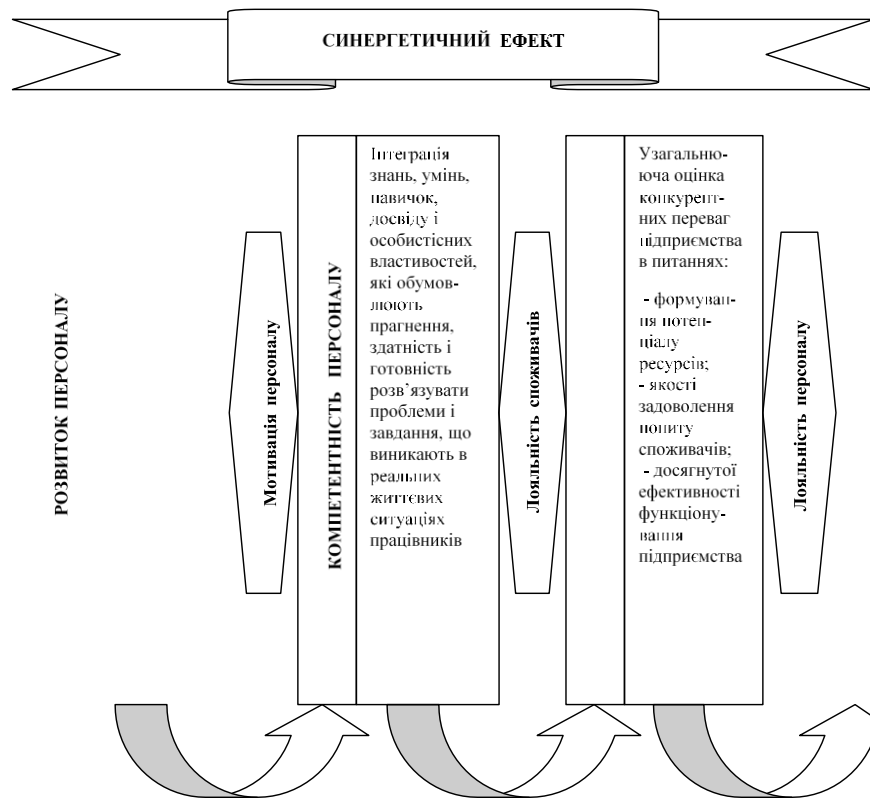


Рисунок 12 - Синергетичний ефект розвитку персоналу торговельного підприємства на основі компетентісного підходу



Рисунок 13 - Основні фактори залученості персоналу

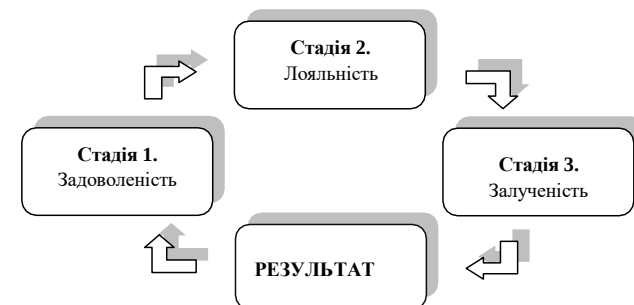


Рисунок 14 - Стадії трансформації співробітників при залученні

Таблиця 17 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Розробка та проведення анкетування лояльності працівників	служба управління персоналом	2	20 + 60*12= 740	5432690	5431950	36,53
Надання знижки постійним працівникам на придбання товарів власних торгових марок	Те ж саме	2	143922	32157,8 + 9054483 = 9086640,8	8942718,8	60,14
надання вільних площ магазинів мережі в оренду	служба економіки та фінансів; проектно-технічний відділ	6	-	64919,6	64919,6	0,44
діджитал трансформація маркетингу	служба маркетингу	3	-	431140,5	431140,5	2,90
РАЗОМ		-	542,5	2563,8	14870729	100



Рисунок 15 – Структура ефектів від запропонованих заходів

Дякую за увагу!