

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

на тему: «СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(на прикладі ТОВ «ФТД-Ритейл»)

*Допущено до захисту*  
*« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року*

Студента групи М03-19  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Ковзуся Данила Євгеновича

*Завідувач кафедри*  
*Менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
*(підпис)* *(ПБ)*

Науковий керівник:  
Кандадит економічних наук, доцент  
Лиса С.С.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

КИЇВ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність і значення управління персоналом підприємства.....	5
1.2. Побудова системи управління персоналом .....	13
1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФТД-Ритейл».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	43
2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією	47
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ФТД-Ритейл».....	51
3.1. Проблеми розвитку управління персоналом підприємства.....	51
3.2. Шляхи удосконалення системи управління персоналом.....	56
ВИСНОВКИ.....	66
РЕЗЮМЕ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життєдіяльності будь-якої сучасної організації. При раціональному управлінні компанія безпосередньо здатна збільшити ефективність своєї діяльності, а загальна система управління – здійснити вдосконалення методів роботи з колективом організації завдяки застосуванню попереднього досвіду в галузі управління персоналом.

Основою управління персоналом є встановлення взаємовигідних організаційно-економічних та правових відносин сторін управління, до складу яких включені об'єкти та суб'єкти, тобто. керівники та підлеглі, а також власники та інші власники компанії.

У системі взаємовідносин керівника та підлеглого в основі лежать принципи, а також методи управління співробітниками, важливим ефектом від яких є найбільш раціональне застосування робочих здібностей.

У сучасних умовах для раціонального збільшення соціально-економічної ефективності компанії особлива увага приділяється питанням практичного застосування сучасних форм управління персоналом.

Сучасна концепція управління, підібрана для реалізації у конкретній компанії, має на увазі виявлення найбільш раціональної сфери, яка заснована на управлінні, кадровому резерві та потенціалі організації, завдяки якій за допомогою співробітників здійснюється успішна діяльність компанії.

Проблема вибору стратегії управління, принципів та методів управління в організації при постійних тенденціях вдосконалення в даний час носить актуальний характер.

**Метою дослідження** є вивчення та аналіз системи управління персоналом організації, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення основної мети роботи необхідне вирішення наступних завдань:

- визначити основні поняття і сутність системи управління персоналом організації;
- розглянути побудову системи управління персоналом;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати задоволеність персоналом соціально-виробничою ситуацією;
- дослідити проблеми розвитку управління персоналом підприємства;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом.

**Об'єкт дослідження** – система управління персоналом організації.

**Предмет дослідження** – процес та фактори, що впливають на управління персоналом.

**Методи дослідження.** У процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: спостереження, збирання, анкетування, узагальнення, аналіз інформації, а також статистичні методи.

**Емпіричною базою дослідження** обрано ТОВ «ФТД-Ритейл».

**Практична значимість** дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «ФТД-Ритейл» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом в організації.

**Апробація результатів роботи.** За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези у Матеріалах Міжнародної науково-практичної відеоконференції "Наративи сучасної України у світовій геополітиці (18-19 травня 2023 року).

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, в якому обґрунтовано актуальність дослідження, поставлено мету та завдання роботи, основної частини, що складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і значення управління персоналом підприємства

Розвиток системи управління персоналу кожної організації є його прерогативою підвищення ефективності роботи і досягнення високих показників.

Вплив людського фактора в нашому світі невблаганно зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання працівників підприємства.

Вирішення практичних питань, пов'язаних з управлінням персоналу, вимагає проведення фундаментальних теоретичних досліджень у цій галузі.

Розглянемо докладніше поняття управління персоналом та управління людськими ресурсами. В обох випадках об'єктом управління є працівник, різниця ж полягає в тому, що в другому випадку відзначається ставлення до працівника, як до особливого інструменту, раціональне застосування якого допоможе досягти підвищення продуктивності праці за мінімальних витрат.

Існує безліч варіантів поняття управління персоналом. У них можна виділити три основні відмінності, що поєднують більшість визначень цієї категорії, які становлять основу управління персоналом, а саме:

- ставлення до персоналу як джерела доходів;
- створення робочого місця та можливості професійного зростання для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свою участь у спільній справі;
- відповідність кадрової та соціальної політики підприємства у загальній стратегії його розвитку.

У реаліях сьогодення найважливішою складовою управління персоналом стає створення умов отримання знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку працівників. Роль наукового прогресу у суспільстві, розвиток сучасних технологій потребує гнучкості та адаптації людських ресурсів підприємства, збільшення творчої та організаційної активності працівників, формування культури організації. Водночас, особливу важливість у сучасній організації набуває модернізація існуючих систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких є постійний розвиток потенціалу персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом для майбутнього розвитку будь-якої організації.

Питання управління персоналом організації нині є актуальними більшість суб'єктів господарювання. Під керівництвом персоналом організації мається на увазі вирішення всіх аспектів діяльності бізнесу, що з людськими ресурсами [18].

1970-х роках в американському менеджменті утворилося та прижилося поняття «управління людськими ресурсами». Логіка та стратегія у підході управлінню співробітниками організації, що вносять, колективно та індивідуально, внесок у вирішення її завдань, ось як представляється ця функція менеджменту [19].

Сучасні принципи управління персоналом беруть за основу визнання збільшення ролі особистості працівника, вміння формувати та спрямовувати працівника відповідно до завдань, які ставить перед організацією та знання як пробудити в ньому бажання досягнення цих цілей [20].

Відхилення від курсу ієрархічного управління, який є жорсткою системою адміністративного впливу, пояснювалося встановленням ринкових відносин, появою організаційної культури, що раніше не існувала, зміною інтересів суспільства. Кадрова політика у розвинених західних компаніях завжди перебуває у пріоритетах управління в їхнього керівництва. Мотивування співробітника це основна мета управління, як підбір

висококласних кадрів, їх правильне використання, професійний та соціальний розвиток [21].

Встановлення координаційно-фінансових, правових та суспільно-психологічних взаємовідносин суб'єкта та предмета управління і є суть управління персоналом [22]. З метою максимального використання знань, умінь і навичок співробітників, у основі даних взаємовідносин лежать основи, методи й форми впливу з їхньої інтереси, події та функціонування.

В управлінні персоналом одна з головних особливостей полягає в тому, що воно включає і досліджує вплив всіх моментів діяльності людини при його роботі на підприємстві. До трьох основних складових управління персоналу з Губик Ю.Ю. відносяться: адміністративна технологія, що складається з підбору персони, його адаптація в організації, а також навчання, мотивація, контроль за виконанням завдань та перевірка результатів роботи, як і адміністративну складову входить контролю над чисельністю персоналу, регулювання їх переміщень; функціональна складова діяльності включає підтримку норми організаційної структури організації, забезпечення злагодженого і безперервного робочого режиму, досягнення високої економічної ефективності різними методами і засобами, що не порушують законодавство; для досягнення того, щоб за мінімальних витрат на персонал організація отримувала максимально можливий прибуток, проводиться комплекс фінансових, економічних, технічних, організаційних та інших заходів, які мають чіткі межі за термінами та способами їх здійснення [23].

Крушельницька О.В. каже, що головне, що становить сутність управління персоналом, – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на формування, розподілу, перерозподілу робочої сили в рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства міста і всебічного розвитку зайнятих у ньому робітників [24].

Огляд вітчизняної та зарубіжної спеціальної літератури показав, що склалося безліч трактувань, що характеризують відмінність управління персоналом управління людськими ресурсами. Розглянемо деякі з них. Макаренко М.В. дає таке визначення системі управління персоналом: «Система управління персоналом є одним із структурних компонентів системи менеджменту, і вона пов'язана з відносинами між роботодавцем і працівником, як усередині підприємства, так і поза, їх взаємозв'язками з приводу дотримання їх законних прав та виконуваних ними функціональних обов'язків» [25].

Клим Д. вважає: система абсолютно правильно організованих соціальних та організаційно-економічних заходів щодо утворення такого середовища, в якому буде все для ефективного розвитку, а також функціонування та оптимального використання наявної робочої сили на рівні фірми – це управління персоналом [26].

На думку Цимбалюк С.О управління персоналом – це система пов'язаних організаційних, економічних пріоритетів і соціально-психологічних методів, дають ефективність праці та підвищують конкурентоспроможність підприємстві [27].

Таким чином, є безліч визначень поняття «управління персоналом».

Вивчаючи літературу, присвячену питанням управління трудовим колективом підприємства, знаходимо чіткого визначення поняття управління розвитком персоналу. Управління розвитком персоналу – це низка способів, інструментів і методів, що мають на меті виявлення та розкриття потенціалу працівника на основі розширення його знань, підвищення якісного рівня персоналу для більшого соціально-економічного розвитку організації.

Оскільки управління розвитком персоналу визначається впливом різних чинників, то його вищої ефективності особливо важливою ставати класифікація цих чинників за різними ознаками.



Найпоширенішою у працях економіки є класифікація чинників за способом впливу, ступеня спільності, характеру впливу, значенням чинників та його економічним змістом.

За рівнем спільності фактори можуть бути загальні та поодинокі. Загальні чинники впливають весь процес управління розвитком персоналу, а поодинокі – окремі елементи цього процесу.

За економічним змістом чинники, що впливають процес управління розвитком персоналу діляться на науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

За врегульованістю фактори розподіляються на:

- регульовані, що характеризують рівень якості роботи колективу;
- умовно нерегульовані, куди об'єкт управління впливає лише частково і з боку;
- нерегульовані – ті, куди суб'єкт управління впливає.

За способом впливу управління розвитком персоналу чинники може бути прямі і непрямі; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (підвищують ефективність збільшенням ресурсів управління) та інтенсивні, що мають у своїй основі використання технічних засобів управління, на основі досягнень науки та передової практики.

Розуміючи, що з чинників одночасно відповідають кожному з цих ознак, розглянемо докладніше ознака економічного змісту, оскільки саме він справляє найсерйозніший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Більшою мірою на процес управління розвитком персоналу надає включення у виробничий процес наукомістких технологій, що визначає необхідність підвищення знань і кваліфікації працівників, а отже – налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Роль матеріального виробництва знижується внаслідок зміни рівня інформатизації суспільства та підвищення ролі сфери послуг. Ці процеси висувають нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, у частині роботи з інформаційними технологіями та базами даних.

Найбільший вплив на управління персоналу має організаційна структура управління підприємством. З урахуванням стану зовнішнього середовища, розміру підприємства, специфіки його роботи керівництво організації може вибрати один з типів структури, відповідно до якого визначається власна стратегія управління персоналом. Наприклад, організаційні структури з меншою централізацією управління є гнучкішими, ніж структури з її вищим рівнем.

Методи організації праці також значно впливають управління розвитком персоналу. Підвищення продуктивності праці працівників безпосередньо пов'язане зі зміною змісту його діяльності через різноманітність виконуваних операцій, оскільки 10 вузькоспеціалізованих повторюваних дій викликають втому та втрату інтересу.

Істотно впливають на управління розвитком персоналу та політикоправові фактори. Безумовно, нестабільна політична ситуація перешкоджає сталому розвитку персоналу на підприємствах, зводячи завдання підприємства до виживання на ринку. Поточна нормативно-правова база заважає розвитку процесів управління персоналом.

Для побудови ефективної системи управління персоналу, крім перелічених вище потрібно враховувати і психофізіологічні фактори, які залежать від особливостей людського організму. Необхідність виявлення потенційних можливостей персоналу та резервів психофізіології людини вимагає спеціалістів відповідної кваліфікації для керування цими процесами. Задіявши певні механізми на фізичні та інтелектуальні ресурси працівника, можна використовувати його природні дані, які зазвичай не проявляються. Також, слід зазначити, що ефективне управління персоналом вимагає врахування впливу сукупності вищевказаних чинників, а чи не кожного окремо. Адже різні чинники, що працюють як система, надають їй нової якості. Через війну ефект підвищується, якщо система управління персоналом правильно впроваджується у стратегію управління підприємств.

Стратегічне управління – функція управління організацією, поширюється на довгострокові цілі та дії організації, взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів, вкладених у посилення позиції підприємства конкурентному ринку.

Стратегія розвитку персоналу та загальна стратегія підприємства мають бути тісно взаємопов'язані, у тому числі двостороннім чином. У разі, коли процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії, політика розвитку персоналу відповідає корпоративній стратегії та є основою для розробки структурної тактики. У протилежному випадку процеси розвитку персоналу є базовими для формування корпоративної стратегії. Ступінь і сила взаємозв'язку цих факторів визначають ступінь економічної ефективності, гнучкості та ринкової виживання господарюючого суб'єкта.

Можливі стратегії розвитку персоналу:

- розвитку управлінського персоналу ;
- управління знаннями ;
- стратегія суцільного розвитку персоналу ;
- використання « готової » робочої сили ;
- сприяння саморозвитку працівників ;
- підготовка персоналу у процесі роботи.

Найбільше поточним реаліям відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки вона організує безперервне навчання працівників і завдяки їй можна створити середовище, яке буде сприятливим для їх розвитку та реалізації. Деякі організації використовують стратегію, що з розвитком індивідуального потенціалу лише управлінського персоналу. Це обґрунтовується тим, що від цього залежить ефективність реалізації будь-якого варіанта стратегії розвитку підприємства .

Стратегія управління знаннями базується на відношенні до знань як до головного ресурсу організації. Метою даної стратегії є організація потоку знань і його всім трудовим колективом підвищення якості навчальних процесів.

Інші підприємства роблять ставку саморозвиток працівників. У цьому, вони ґрунтуються на придбанні необхідних знань, умінь, навичок заохочуючи працівників з допомогою різноманітних методів мотивації.

Жаль, що ці стратегії сьогодні використовую небагато вітчизняних підприємств, оскільки для їх реалізації потрібні значні фінансові ресурси. Більшість українських організацій не схильні приділяти увагу процесам розвитку персоналу і воліють залучати «готову» робочу силу необхідної кваліфікації, чи навчають працівників у процесі роботи й у разі потреби. Таким чином, навчання відбувається тільки тоді, коли це конче необхідно. Це невиправдано, оскільки перешкоджає організації ефективної системи управління розвитком персоналу.

Існує також проблема вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. Зараз, популярна думка, що забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників може бути організовано лише створенням на базі окремих організацій спеціальних центрів розвитку та навчання. Але малі та середні підприємства через свої розміри та можливості не можуть створити ці структурні підрозділи.

Управління розвитком персоналу організацій може бути також покладено на відділи кадрів, але й можливості не дозволяють забезпечити якісне навчання навіть тоді, коли стоять чітко певні завдання. На ці відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, у зв'язку з чим вони не можуть забезпечити максимальну продуктивність процесів розвитку персоналу та необхідний результат .

Організація людських ресурсів – це складний процес, який впливає кожного працівника. Грамотне управління дозволяє можливостям кожної людини відповідати завданням, стратегіями та умовами розвитку компанії.

## 1.2. Побудова системи управління персоналом

Принципи та методи побудови системи управління персоналом можна умовно поділити на дві категорії: що характеризують вимоги до формування СУП та визначальні напрями розвитку. Вони реалізуються у взаємодії, тому їхнє поєднання має залежати від конкретних умов функціонування організації.

Однією з ключових тенденцій розвитку по праву можна вважати пошук нових підходів та ефективних концепцій у галузі управління персоналом. Залежно від своєї корпоративної стратегії, організаційної культури, цілей та потреб будь-яка організація має можливість обрати найбільш продуктивну методологію. При всьому різноманітті існуючих адміністративних підходів їх основним принципом, як і раніше, є визнання персоналу вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Одна з перших заяв про концепцію управління персоналом була опублікована школою Мічиганської (Fombrun, 1984). Це твердження ґрунтувалося на думці, що система персоналу та структура компанії мають бути організовані таким чином, щоб відповідати стратегії розвитку, звідси назва «модель відповідності». Також існує цикл персоналу (рисунок 1), який поділяється на чотири основні процеси, що протікають у кожній організації. Це:

- розвиток – прагнення до найму висококваліфікованих працівників;
- відбір – відповідність наявних людських ресурсів (персоналу) робочим місцям;
- атестація – оперування значеннями ефективності діяльності;
- винагорода – методика винагороди є інструментом управління, який застосовується для стимулювання організаційної діяльності.

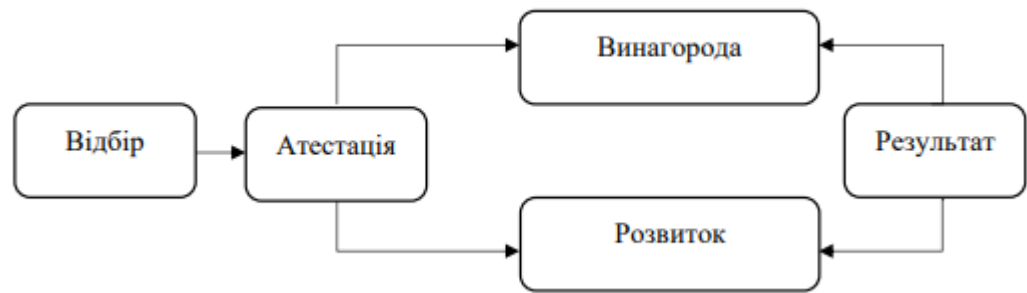


Рис.1.1 Цикл людських ресурсів

Іншими основоположниками моделі управління персоналом були представники Гарвардської школи. Гарвардська схема вплинула на теорію і практику управління персоналом, зокрема те що, що управління персоналом є справою менеджерів, а чи не приватною функцією відділу кадрів. Головну роль у управлінні персоналом ці вчені віддавали керівникам середньої ланки.

Перевагою Гарвардської схеми є те, що вона:

- враховує інтереси всіх груп впливу;
- визнає важливість компромісів між інтересами власників та працівників, виражених чи прихованих, а також між різними групами інтересів;
- дає ширше поняття управління персоналом, включаючи вплив співробітників, організацію праці та пов'язану з цим проблему стилю управління на нижчому рівні;
- визнає широкий спектр впливу навколишнього середовища на вибір стратегії управління, пропонуючи Союз як аспекти, пов'язані з ринком, продуктами та соціокультурними аспектами;
- виділяє стратегічний вибір – ця модель не керується ситуаційним чи пов'язаним із довкіллям детермінізмом.

До принципів, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, відносять:

- обумовленість функцій управління персоналом цілям виробництва;
- первинність функцій управління персоналом;

- оптимальне співвідношення інтра- та інтрафункцій, комплексність;
- оперативність;
- ієрархічність;
- стійкість та ін.

До принципів, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, належать:

- принципи концентрації;
- спеціалізації;
- паралельності;
- адаптивності;
- спадкоємності;
- безперервності;
- ритмічності;
- прямоточності.

Приватні принципи виникають у результаті вирішення будь-яких локальних завдань. До таких принципів можна віднести:

- відповідність функцій управління цілями виробництва;
- індивідуальна робота з кадрами (індивідуальна робота при доборі персоналу, облік побажань конкретного працівника, індивідуальна робота при вивільненні, просуванні, призначенні оплати праці);
- демократичність роботи з персоналом (облік думки колективу прийому найважливіших рішень, конкурсне заміщення вакантних посад тощо.);
- інформаційне забезпечення служб з кадрової роботи з персоналом;
- підбір персоналу первинного колективу з урахуванням психологічної сумісності тощо.

Цілі та завдання організації досягаються шляхом застосування різних методів. Методи управління – методи впливу суб'єкта на об'єкт управління. У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх поєднання. Серед методів управління персоналом поряд із загальними

використовуються приватні. В даний час виділяють три групи загальних методів управління персоналом:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні.

Методи управління можна поділити на три групи: примуси (адміністративні), спонукання (економічні) та переконання (соціально-психологічні).

Адміністративні методи базуються на владній мотивації, що ґрунтується на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо. Для цих методів характерний прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління: організаційно-стабілізуючі (закони, статuti, правила, положення та ін), розпорядчі (накази, розпорядження) та дисциплінарні (заходи та форми відповідальності). Цей тип мотивації грає у управлінні істотну роль. Він передбачає як безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих державному рівні, а й чітке визначення правий і обов'язків керівників і підлеглих. Недотримання цих відносин підлеглим тягне у себе застосування санкцій (зауваження, догану, звільнення тощо.).

Економічні способи управління спираються на матеріальні стимули, тобто. виконання певних завдань та економічну винагороду за результати роботи. Серед економічних засобів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування.

Методи управління персоналом можна класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку). Більш докладна класифікація методів управління персоналом за ознакою належності до конкретної функції управління персоналом дозволяє побудувати в технологічну ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою виділяються методи:

- найму, відбору та прийому персоналу;



- ділову оцінку персоналу;
- соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації персоналу;
- мотивації трудової діяльності персоналу;
- організації системи навчання персоналу;
- управління конфліктами та стресами, управління безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу;
- вивільнення персоналу.

Усі розглянуті вище методи управління персоналом тісно пов'язані, доповнюють одне одного разом складають єдину систему методів управління. Системний підхід до управління персоналом відбиває взаємозв'язки між окремими аспектами цього процесу; він забезпечує формування кінцевих цілей та шляхи їх досягнення і дозволяє створити адекватний механізм управління.

Застосування методів управління персоналом залежить від усталених і цінностей трудового колективу, і навіть від цілей організації.

Отже, методи управління персоналом сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що з ефективним управлінням організації.

Таким чином, методологія сучасного управління персоналом висуває головним об'єктом управлінської діяльності людини, визначає методи управління персоналом, що сприяють формуванню трудового потенціалу працівників, що відповідає цілям та завданням організацій.

З вище сказаного можна дійти такого висновку, що система управління персоналом має дуже велике значення у розвитку будь-якої організації. Керівництво організації зобов'язане підбирати собі співробітників таким чином, щоб його потенціал був спрямований лише на благо компанії.

### 1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом

Фінансовий стан компанії відображається показниками, що характеризують формування та використання фінансових ресурсів.

Зрештою, фінансова звітність характеризує результати його роботи, які цікавлять бенефіціарів підприємства, його контрагентів та контролюючі органи.

Головне завдання аналізу фінансового стану – це оцінка та виявлення проблем компанії для підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Неправильна кадрова політика є однією з причин погіршення фінансового становища підприємства.

Фінансове становище компанії визначається з урахуванням аналізу економічної ситуації методом дослідження чинників його функціонування та його порівняння з нормативними значеннями чи зі станом аналогічних підприємств. Мета подібного аналізу виявити зміст економічних чинників та причин, що впливають на компанію та оцінити ступінь їхнього впливу.

Ефективність кадрової політики сучасної організації визначається ступенем роботи всіх трьох рівнів управління компанії, а саме:

- діяльністю професійних кадрових служб;
- вищої ланки управління;
- роботою з кадрами лінійних керівників за її провідну роль цьому процесі.

У цей перелік необхідно включити загальний показник – індекс задоволеності працівників сформованою організацією праці.

На найвищому рівні управління показником ефективності кадрової політики є лише ті фактори, які говорять про успіх при виконанні завдань поточного рівня та дотримання пріоритетів ведення цієї роботи, реалізації керівництвом основоположних кадрових принципів.

Успіх кадрової роботи щодо цього залежить від рівня виконання кадрової політики компанії, ефективності освоєння ресурсів, призначених для

цільових завдань цієї політики. Необхідний постійний контроль за ходом виконання цих завдань та оперативне втручання в процес саме у разі невиконання завдань або відсутності коштів. Таким чином частка коштів на навчання співробітників, розвиток, заохочення тощо є критерієм ефективності кадрової роботи.

Важливим показником якості роботи з кадрами рівня управління є ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми. При цьому повинні враховуватися всі складові цього процесу: і надійність обліку, обробка аналітичної інформації, використання засобів інформування співробітників, забезпечення інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, використання досвіду інших організацій у веденні кадрової роботи.

Таким чином, чисельні показники ефективності системи управління персоналом підприємства можна так:

- час заповнення вакансії працівника в організації;
- обсяг витрат за найм всього, у тому числі на одного прийнятого співробітника;
- витрати при проведенні спеціальних програм та проектів у галузі кадрового менеджменту;
- відсоток новоприйнятих співробітників від загальної кількості працюючих;
- витрати кадрової служби у відсотках від загальних витрат підприємства;
- динаміка річного бюджету кадрової служби;
- співвідношення чисельності персоналу кадрової служби до загальної кількості працівників підприємства;
- витрати кадрової служби на одного співробітника;
- рівень якості трудового життя – результат опитування працівників щодо оцінки задоволеності їх потреб, умовами праці, морального клімату в колективі, оплати праці тощо;
- кількість звільнених із компанії з ініціативи працівників;

- ефективність взаємодії кадрової служби з іншими підрозділами, співробітниками (на основі опитування суміжних підрозділів та співробітників організації);

- оцінка програм навчання;

- своєчасність та повнота вирішення поставлених цілей у корпоративних програмах та планах.

Забезпеченість підприємства працівниками та рівень ефективності їх праці відбиваються на фінансових результатах діяльності через співвідношення доходів та витрат за видами діяльності.

1. Зміни обсягом виробництва та, відповідно, реалізації продукції можуть статися через:

- покращити використання робочого часу (скорочення його витрат та нераціональних витрат);

- підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення організації праці та виробництва, що призводить до збільшення індивідуальної продуктивності праці за одиницю часу.

2. Зміна собівартості реалізованої продукції є наслідком:

- підвищення рівня оплати праці кожного працівника та зміна їх чисельності з погляду економічних елементів «витрати на оплату праці» та «соціальні відрахування»;

- підвищення кваліфікації працівників, що призводить до збільшення середньої заробітної плати та, відповідно, до збільшення фонду заробітної плати, зменшення витрат від шлюбу та підвищення продуктивності праці;

- зміни у співвідношенні чисельності виробничих робітників та АУП, а також інші заходи.

Зміна собівартості продукції впливає на виручку, оскільки в умовах зростання собівартості для компенсації витрат і забезпечення запланованої прибутковості основного бізнесу зростання цін на продукцію стає неминучим. Таким чином, збільшується вартісна оцінка залишків готової продукції, що відображаються в балансі, на складі та відвантаженої, заборгованості покупців

за відпущену продукцію. У свою чергу, вартість цих залишків формує загальну суму оборотних активів, їх ліквідність та оборот, що зрештою впливає на платоспроможність організації, яка оцінюється з використанням таких показників, як:

коефіцієнт поточною ліквідності ( К<sub>тл</sub> )

$$K_{тл} = OA : KCB, \quad (1.1)$$

коефіцієнт термінової (проміжної) ліквідності ( К<sub>сл</sub> ):

$$K_{сл} = (OA - Z) : KCB, \quad (1.2)$$

де КСВ – короткострокові зобов'язання,  
З – запаси.

Також отримання та збільшення динаміки чистого прибутку свідчить про збільшення власного капіталу організації, пов'язане з реінвестуванням прибутку у виробничу та фінансову діяльність, та впливає на ступінь фінансової незалежності (автономії) цієї організації (Кавт):

$$K_{авт} = СК : ВБ, \quad (1.3)$$

де СК – вартість власного капіталу (капіталу та резервів),  
СБ – валюта балансу (його результат).

Отримання організацією позитивних фінансових результатів дозволяє:

- здійснювати виплати дивідендів акціонерам;
- поповнювати резервний капітал, який, як відомо, надалі може використовуватися на покриття збитків за підсумками діяльності, погашення облігацій АТ та викуп його акцій у разі відсутності інших коштів;
- реінвестувати чистий прибуток у свою діяльність.

Таким чином, ефективність системи управління персоналом підприємства впливає на його фінансовий стан за рахунок зміни розмірів та якісної структури необоротних та оборотних активів. А зміна фінансових результатів за рахунок цих факторів виробництва впливає на фінансовий стан за рахунок зміни розміру та структури власного та позикового капіталу, що впливає на :

- показники рентабельності майна та джерел його формування;
- фінансової стійкості (коефіцієнтів автономії, забезпеченості запасів власними коштами тощо);
- платоспроможності (коефіцієнти ліквідності).

Система управління персоналом являє собою сукупність методів, прийомів та технологій для організації роботи з персоналом.

Існує багато типів систем керування персоналом. Власне, класифікація відповідає стилям управління організацією. Також є багато методів аналізу системи управління персоналом.

Застосування конкретної моделі конкретної організації залежить від її організаційної структури. Організаційна структура визначає взаємозв'язок між функціями, виконуваними працівниками організації, і навіть проявляється у таких формах, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад тощо.

Організаційна структура системи управління персоналом є сукупністю взаємозалежних підрозділів цієї системи та посадових осіб.

Мотивація як метод управління передбачає необхідність враховувати інтереси особистості, трудового колективу, ступінь їх задоволення, оскільки потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем.

Розглядати ефективність дії єдиної системи управління персоналом організації прийнято як частину ефективності діяльності організації загалом. З процесу трудової діяльності персоналу утворюється кінцевий результат, соціальний розвиток організації та виробничий процес, тому до оцінки такої ефективності, на сьогоднішній момент, немає певного підходу. Способи

оцінки полягають у визначенні критеріїв ефективності всіх підсистем єдиної системи управління персоналом [40].

Організаційна ефективність визначає організаційну структуру підприємства та її цілісність. Зараз для оцінки ефективності управління персоналом необхідно використовувати абсолютно всі наукові підходи, їх узагальнення та комбінування [46].

Але на даний момент більшість керівників не використовують систему управління персоналом у своїх організаціях або проводять різні оцінки ефективності тільки за допомогою спеціально створених для цього показників, таких як рівень зарплати, плинність кадрів тощо. Популярна думка про те, що система управління персоналом буде успішною лише в тому випадку, якщо вона дозволить керівникам управляти своїми працівниками максимально успішно у будь-яких виробничих.

Можна сказати, що на даний момент оцінка ефективності управління людськими ресурсами виступає потужним поштовхом для зростання результатів в управлінському процесі [48].

Підсумовуючи проведеному дослідженню, можна зробити низку ключових висновків:

1. Кадри є основним потенціалом у створенні. За відсутності кваліфікованого персоналу, будь-які ідеї, якими б прекрасними вони не були, а також новітні технології та найсприятливіші зовнішні умови не мають жодного сенсу. Тільки люди (працівники), вигадують різні ідеї та дозволяють організації існувати. Без людей жодна організація не може навіть існувати, не говорю я про те, щоб бути успішною та прибутковою.

2. Управління персоналом пов'язані з людьми та його відносинами всередині організації. Воно застосовується як до матеріальних сфер, до всіх видів зайнятості.

Сучасна концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також

організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування організацій включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом та розробку технології управління персоналом.

3. Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінка та діяльність працівників з метою максимального використання їх.



## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФТД-Ритейл»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ФТД-Ритейл» був заснован 10 квітня 2022 року і на сьогодні є лідером українського ринку з роздрібного продажу аудіо, відео, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті.

ТОВ «ФТД-Ритейл» створений та здійснює свою діяльність згідно з Статутом, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України. ТОВ «ФТД-Ритейл» знаходиться за адресою: 04119, Україна, 04119, місто Київ, вул.Дорогожицька, будинок 1, поверх 6.

ТОВ «ФТД-Ритейл» займається роздрібною торгівлею і здійснює такі види діяльності, зокрема:

- здійснення роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, в тому числі аудіо та відео технікою, побутовою технікою та обладнанням, комп'ютерами, фототоварами, тощо;
- фінансова діяльність, фінансове посередництво;
- надання послуг, що не суперечать законодавству України, фізичним та юридичним особам;
- здійснює інші види діяльності, які прямо у виключній формі не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство є юридичною особою, має свій самостійний баланс, поточні і інші, включаючи валютний, рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, штампи, знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Основною метою діяльності ТОВ «ФТД-Ритейл» є: отримання прибутку, досягнення високого рівня обслуговування споживачів.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

47.43 — Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

46.17 — Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.43 — Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

47.26 — Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

47.54 — Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.20 — Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Формою власності підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл» є приватна власність. Підприємство спеціалізується на реалізації побутової техніки через власну роздрібну мережу. Так, в магазинах ТОВ «ФТД-Ритейл» можна побачити техніку для офісу та дому таких провідних виробників, як: Tefal, Philips, Samsung, LG, Sony, Lenovo, Ariston, Kenwood та ін..

Організаційна структура управління на ТОВ «ФТД-Ритейл» виглядає так:

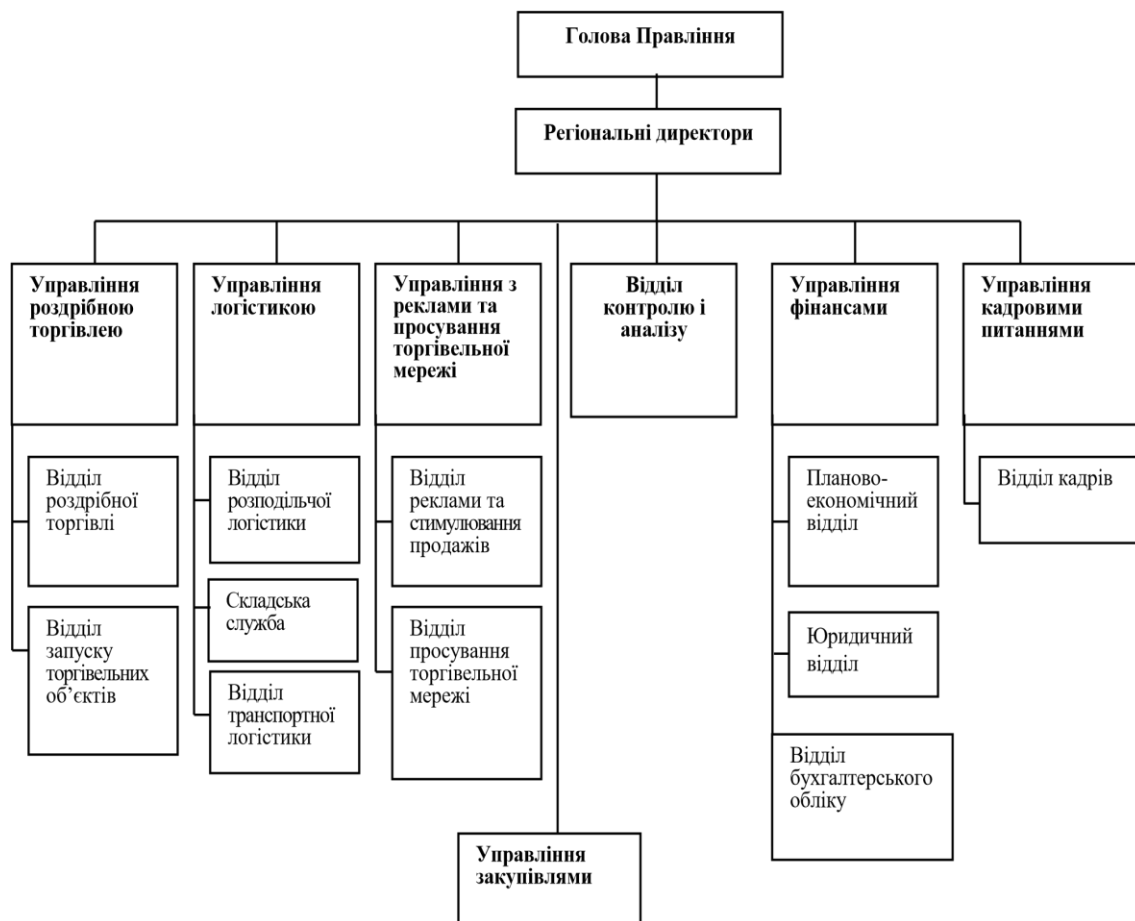


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ФТД-Ритейл»

Як видно з рисунка 2.1, на ТОВ «ФТД-Ритейл» існують відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлями, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. Взаємодія між відділами ланками побудована на принципах процесного підходу, тобто голові правління підпорядковано управління та відділи головного офісу, а також регіональні директори, які, в залежності від виконуваного в даний конкретний момент часу процесу, також можуть взаємодіяти з управліннями відділами головного офісу.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів [17].

Тому проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу (аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін

організації), який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу [18] (табл. 2.1).

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (19) знаходиться в стані N(3) і S(15) і лише (2) в стані W.

Таблиця 2.1

**SNW-аналіз ТОВ «ФТД-Ритейл»**

Перелік внутрішніх складових підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
Маркетингова політика підприємства			
1. Рівень затрат на маркетинг			+
2. Імідж підприємства	+		
3. Рівень задоволеності споживачів	+		
4. Оцінка інформаційного забезпечення	+		
Організаційна політика управління підприємством			
5. Ефективність стилю управління	+		
6. Характер делегування повноважень	+		
7. Ефективність організаційної структури		+	
8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	+		
9. Структура чисельності кадрів		+	
10. Рівень заробітної плати	+		
11. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
Фінансово-технологічне забезпечення			
12. Технічна характеристика обладнання	+		

13. Рівень необхідності оновлення обладнання	+		
14. Рівень технологічного забезпечення	+		
15. Величина капітальних вкладень			+
16. Рівень виробничих витрат	+		
17. Рівень фінансової стійкості	+		
18. Контроль якості продукції	+		
19. Рівень ліквідності та платоспроможності		+	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	+		
Всього	15	3	2

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.2.

Фактори внутрішнього середовища, що були в стані (N) також віднесено в групу факторів, що описують слабкі сторони, адже це нейтральне положення, яке потрібно вдосконалювати підприємство з метою ефективнішої організації діяльності внутрішнього середовища. Такими факторами є ефективність організаційної структури, структура чисельності кадрів та рівень ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.2

**Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ «ФТД-Ритейл» за даними SNW-аналізу**

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
2. Імідж підприємства	1.Рівень затрат на маркетинг
3. Рівень задоволеності споживачів	7.Ефективність організаційної структури
4.Оцінка інформаційного забезпечення	9.Структура чисельності кадрів

5. Ефективність стилю управління	15. Величина капітальних вкладень
6. Характер делегування повноважень	19. Рівень ліквідності та платоспроможності
8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	
10. Рівень заробітної плати	
11. Мотивація та стимулювання працюючих	
12. Технічна характеристика обладнання	
13. Рівень необхідності оновлення обладнання	
14. Рівень технологічного забезпечення	
16. Рівень виробничих витрат	
17. Рівень фінансової стійкості	
18. Контроль якості продукції	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	

Але особливу увагу варто звернути на слабкі сторони діяльності внутрішнього середовища, до яких віднесено рівень витрат на маркетинг та величину капітальних вкладень.

Таким чином, за результатами табл. 2.2 впливає, що факторів, які описують слабкі сторони підприємства, мало. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища підприємства та загальні тенденції розвитку галузі.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку підприємства є вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

Аналіз середовища підприємства – процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть здійснити вплив на здатність фірми в досягненні своїх цілей [12].

Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з точки зору стратегічного планування, покращує врахування найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства та його майбутнє;

- з точки зору політики підприємства, допомагає йому створити про себе найкраще враження;

- з точки зору поточної діяльності, забезпечує інформацією, що необхідна для найкращого виконання робочих функцій [15].

Основною ціллю діяльності підприємства є отримання прибутку. Підприємство реалізовує непродовольчу групу товарів, а саме побутову техніку, яка є необхідною для населення. Магазин бере участь в управлінні реалізацією стратегічних та тактичних планів, розробляє подальші плани на майбутні періоди.

Найбільший вплив на діяльність підприємств чинять чотири види чинників макросередовища: політико-правові, економічні, соціальні і технологічні. Найбільш впливовим чинником на магазин «Фокстрот» економічний чинник, адже стан економіки країни призводить до змін цін

Для того, щоб зацікавити до себе більшу аудиторію споживачів підприємство надає таку послугу як продаж у відстрочку, що є дуже вигідним. Підприємство опосередковує рух ділових відносин, будує стосунки з різними економічними структурами.

Підприємство ТОВ «ФТД-Ритейл» є конкурентоспроможним на ринку товарів та послуг. Основними конкурентами магазину є «Ельдорадо», «СОМФУ». Чинниками, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства можуть бути: рівень економіки, ціни конкурентів, ефективна реклама.

SWOT – аналіз підприємства «ФТД-Ритейл» заключається у тому, щоб визначити слабкі і сильні сторони, а також по мірі можливості визначити шанси і загрози підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл». Дані наведені у таблиці 2.3.

У процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози. Як видно з табл. 2.3, сильних сторін у підприємства “Фокстрот” є набагато більше ніж слабких, що доводить ще раз те, що підприємство знаходиться на високому рівні і в його планах значне збільшення об’ємів продажів продукції, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування клієнтів. На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства.

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку.

2. У зв’язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою торговельної мережі.

3. У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібно-торговельної мережі з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.



**SWOT – аналіз підприємства**

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Швидка плинність кадрів 2. Нераціональність логістичного управління 3. Нездатність швидко реагувати на зміни на ринку 4. Недостатня замотивованість персоналу	5. Популярність торговельної мережі на ринку 6. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами. 7. Зручне та вигідне розташування магазинів 8. Стабільний попит на товари першої необхідності 9. Диверсифікація постачальників 10. Наявність широкого асортименту товарів 11. Кваліфіковані кадри Якісна реклама
Можливості	Загрози
1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» 5. Зменшення кількості посередників.	1. Активізація діяльності основних конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії Внесення змін до правового закону

Формування асортименту товарів в магазинах, на відміну від підприємств оптової торгівлі, має свою специфіку. При цьому необхідно враховувати вплив багатьох чинників. На побудову асортименту товарів в роздрібних торгових підприємствах роблять вплив наступні чинники:

- тип і розмір магазину і його технічна оснащеність;
- умови товаропостачання роздрібною торговою мережі (в першу чергу наявність стабільних джерел);
- чисельність обслуговуваного населення;
- транспортні умови;
- наявність мережі магазинів-конкурентів.

ТОВ «ФТД-Ритейл» реалізовує побутову техніку, а саме такі групи:

- телефони та телефонія;
- фото, відеотехніка;
- ноутбуки, планшети;
- комп'ютери та периферія;
- телетехніка, відеотехніка;
- кухонна техніка;
- техніка для ванної кімнати;
- техніка для дому;

Проаналізувавши даний асортимент товарів, підприємство пропонує різні акції та пропозиції. При покупці одного товару в подарунок може бути інший товар (телевізор + кронштейн).

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу.

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

a) категорія А – включає в себе найбільш цінні продукти – товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % – асортименту та 80 % – продажів від загальної кількості товарів;

b) категорія В – товари середньої важливості. Приклавши зусилля, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % – асортименту; 15 % – продажів від загальної кількості товарів;

c) категорія С – найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50 % – асортименту; 5 % – продажів від загальної кількості товарів.

Таблиця 2.4

**Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ФТД-Ритейл» на основі ABC-аналізу**

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	А
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	А
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	А
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	В
Техніка для дому	616521,07	8,2%	88,2%	В
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	В
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	С
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	С
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	С
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	С
Всього	7564675,75	100%	-	-

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смартгаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «ФТД-Ритейл» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходить приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним.

Аналізуючи асортимент компаній-конкурентів та ТОВ «ФТД-Ритейл» в розрізі категорії смартфонів, слід сказати, що найбільшу частку складають мобільні пристрої торгівельних марок Samsung, Huawei, Xiaomi, Oppo та Apple. До 10-ки найпоширеніших на українському ринку належать також смартфони «Realme», які не представлені на досліджуваному підприємстві, проте мають досить стабільний попит.

Підприємство має найбільш оптимальний асортимент товарів, за допомогою якого можна повністю облаштувати свій дім. Магазин не потребує внесення змін до даних асортиментних переліків товарів.

Магазин ТОВ «ФТД-Ритейл» кожного дня подає замовлення на товари, які пізніше надходять в магазин. Замовлення здійснює спеціаліст по руху товарів.

Усі товари, які надходять у роздрібні торговельні підприємства, повинні бути прийняті за кількістю та якістю. Це дозволяє забезпечити контроль за збереженням товарно-матеріальних цінностей в магазинах, запобігти потраплянню в реалізацію неякісних товарів, сприяє організації контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань.

Організація приймання повинна забезпечувати проходження товарів у максимально стислі терміни з найменшими витратами і при повному збереженні їх якості. Кожен товар, що надходить на підприємство повинен супроводжуватися документами, що засвідчують якість товару, інструкції по користуванню. ТОВ «ФТД-Ритейл» повинно закуповувати ті товари, які є необхідними та ті, на які є попит. У разі перенасичення товарів, які не продаються, може викинути ситуація замороження товару та коштів на які його закупили. Щоб підприємство краще збувало свій товар, необхідно проводити певні методи стимулювання. Магазин ТОВ «ФТД-Ритейл» стимулює свої продажі, запровадивши знижки до свят а також акції (при покупці одного товар, інший в подарунок).

Отже, підсумовуючи аналіз асортиментної політики магазинів ТОВ «ФТД-Ритейл» в розрізі маркетингової підтримки, зауважимо, що

підприємство успішно пододало виклики, пов'язані із пандемією та карантинними обмеженнями, та успішно провела оновлення та ребрендинг маркетингової інфраструктури.

Найважливішим показником, що характеризують роботу підприємства є операційні витрати на виробництво й реалізацію продукції, послуг. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Приклад аналізу операційних витрат представлений у табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Аналіз структури і динаміки операційних витрат ТОВ «ФТД-Ритейл»**

Елементи витрат	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в сумі, тис. грн.	в структурі , %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	84003	66,45	111260	68,0	27257	1,55
Оплата праці	21846	17,28	26569	16,24	4723	-1,04
Відрахування на соціальні заходи	4806	3,80	5845	3,57	1039	-0,23
Амортизація	2583	2,04	3395	2,08	812	0,04
Інші витрати	13176	10,43	16537	10,11	3361	-0,32
Разом	126414	100,0	163606	100,0	37192	-

В ході аналізу структури витрат за елементами визначено питому вагу окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінено їх зміни за звітний період, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наведені окремо: базові, фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується. За результатами аналізу найбільшу питому вагу в структурі витрат, як в звітному, так і в минулому роках займають матеріальні витрати (66,45%) та (68,0%), а потім витрати на оплату праці. Також ми можемо спостерігати, що у 2020 році були збільшені всі витрати на суму 37192 тис. грн, зокрема витрати на оплату праці зросли на

4723 тис. грн., а відрахування на соціальні заходи на 1039 тис. грн.

Для більш повної характеристики фінансових результатів ТОВ «ФТД-Ритейл» поряд з величиною чистого прибутку розрахуємо рівень рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток відображають остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводиться за групами відносних показників: а) витратні показники рентабельності характеризують доходність понесених витрат у процесі діяльності. Їх розрахунки наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

#### Витратні показники рентабельності ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Рентабельність операційної діяльності	10,95	7,86	-3,09	-28,22
Рентабельність звичайної діяльності	6,18	3,48	-2,7	-39,7
Коефіцієнт покриття операційних витрат	1,32	1,27	-0,05	-3,79
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,76	0,79	0,03	3,95

Показники рентабельності, розраховані за даним підходом, характеризують ефективність використання засобів, спожитих у процесі виробництва або здійснення інших видів діяльності, а саме підприємство

отримує прибутку (ефекту) у 2021 році 10,95 грн, а 2022 році – 7,86 грн з кожної гривні, витраченої на здійснення операційної діяльності. Отже, ми спостерігаємо значне зниження рівня рентабельності у 2022 році, причиною цього може бути ріст витрат на виробництво (ми вже зазначали збільшення розміру собівартості) і реалізацію товару .

Рентабельність звичайної діяльності знизився у 2022 році на 2,7, тому ми можемо стверджувати про зниження привабливості підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, і які можливо передбачити. б) доходні показники рентабельності розраховуються як відношення прибутку від реалізації робіт, послуг ( чистого прибутку) до чистого доходу підприємства. Цей показник характеризує ефективність комерційної діяльності та відображає, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу. Розрахунок цих показників наведена в табл. 2.7

Таблиця 2.7

#### Доходні показники рентабельності ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	2021	2021	Відхилення	
			абсолютне	відносне,%
1	2	3	4	5
Валова рентабельність продажу,%	24,33	21,02	-3,31	-13,6
Чиста рентабельність продажу,%	5,15	2,64	-2,51	-48,74
Рентабельність доходу від операційної діяльності,%	9,87	7,29	-2,28	-23,1

Валова рентабельність характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості. Ми маємо негативну динаміку змін

вальної, чистої та рентабельності від операційної діяльності. Показник чистої рентабельності дає змогу нам побачити, що в 2022 році розмір прибутку на гривню реалізованої продукції знизився на 2,51%

Всю сукупність показників рентабельності витрат і доходів можна розглядати як складову системи показників управління підприємством.

в) ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства (власного, залученого, основного, оборотного тощо). Розрахунки цих показників надано в табл. 2.8

Таблиця 2.8

### Ресурсних показники рентабельності ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Чиста рентабельність активів	9,99	5,6	-4,39	-43,94
Чиста рентабельність власного капіталу	18,54	11,57	-6,97	-37,59
Чиста рентабельність залученого капіталу	22,18	10,89	-11,29	-50,90
Чиста рентабельність необоротних активів	41,47	22,32	-19,15	-46,18
Чиста рентабельність оборотних активів	14,11	7,49	-6,62	-46,92
Валова рентабельність активів	47,23	44,59	-2,64	-5,59
Валова рентабельність власного капіталу	87,61	94,92	7,31	8,34
Валова рентабельність залученого капіталу	104,8	86,55	-18,25	-17,41
Валова рентабельність необоротних активів	195,97	177,4	-18,57	-9,48
Валова рентабельність оборотних активів	66,67	59,26	-7,41	-11,11



Результати розрахунку, що наведені у таблиці 2.8 показують зменшення ефективності діяльності підприємства, активів (капіталу) і їх складових, а саме зниження майже всіх аналізованих показників за виключенням валової рентабельності власного капіталу, яка збільшилась на 8,34%.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає у собі визначення та оцінку динаміки показників: ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Коефіцієнти ліквідності підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	2021	2022	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	11,67	12,63	$\geq 1,5 - 2,0$	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,44	$\geq 0,2 - 0,3$	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0006	0,0003	$(\geq 0,7 - 1,0)$	-0,0003

Нормативні значення показників ліквідності вказані на основі опрацювання різних літературних джерел і мають враховувати специфіку функціонування підприємства. Слід зазначити, що ми маємо значення показників, як нижчі за нормативні, так і вище. Зниження значення ліквідності найчастіше говорить про загальне погіршення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для керування ними.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між

власними та залученими засобами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів. Розрахунки показників фінансової стійкості підприємства наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

### Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2021	2022	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії на кінець періоду	0,54	0,5	(0,5-0,6, збільшення)	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,84	2,0	(<2,0)	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,004	0,004	(>0,5)	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,2	0,94	(>1,0)	-0,26
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	1,29	1,7	(≤ 1,0)	0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,83	0,8	(≤ 0,5)	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,31	(>0,1)	-0,08

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що майже всі вони відповідають встановленим нормативам. Коефіцієнт автономії знаходиться у нормі, однак зниження у 2022 році свідчить про більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт

маневреності власного капіталу є значно меншим за нормативне, це свідчить про зменшену ступінь мобільності власних коштів.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві**

Стратегія управління кадрами у ТОВ «ФТД-Ритейл» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як:

1. Задовільні умови трудової діяльності;
2. Можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо.

Основний принцип ТОВ «ФТД-Ритейл» щодо оплати праці – платити за досягнення результату, а не за процес діяльності. Головне завдання а ТОВ «ФТД-Ритейл» – це залучення та збереження кваліфікованих кадрів. У ТОВ «ФТД-Ритейл» використовується розрядна сітка посад та визначаються окладні вилки для кожного розряду, на основі порівняння із заробітною платою для аналогічних посад на ринку.

ТОВ «ФТД-Ритейл» використовує наступні інструменти оцінки персоналу на основі ключових компетенцій:

- ділові ігри;
- конференції;
- оціночні центри ;
- гайд-інтерв'ю і т.д.

Робота керівників оцінюється у системі «Пріоритетних проектів». Вона включає в себе :

1. Постанови поставлених перед керівником завдань;
2. Оцінки поставлених перед керівником завдань;
3. процес виконання поставлених перед керівником завдань;
4. Моніторинг виконання поставлених перед керівником завдань.

Найважливіший принцип роботи цієї системи «пріоритетних проектів» – каскадність. Вона полягає в тому, що цілі узгоджені зі стратегією

підприємства і встановлюються спочатку керівництвом ТОВ «ФТД-Ритейл», а потім каскадуються на нижчі рівні та розгалужуються на спеціальні міні-підпроекти .

У перспективі ТОВ «ФТД-Ритейл» планує наступні модернізації:

1. Розробити спеціальні професійні тести з метою оцінки керівників при призначеннях та ротаціях;
2. Здійснити оцінку команд структурних підрозділів, на основі яких будуть сформовані рекомендації щодо збільшення ефективності їх діяльності.

Для пересічних працівників діє система оцінки особистої ефективності «5+». У її рамках оцінка діяльності даного типу співробітників проводиться за такими п'ятьма критеріями:

- вдосконалення професійних знань ;
- особиста результативність ;
- оптимізація робітника процесу ;
- інновації робітника процесу ;
- клієнтоорієнтованість ;
- робота в команді .

Оцінка використовується під час перерозподілу преміального фонду підрозділу, величина якого залежить від виконання ним групових показників.

Також у ТОВ «ФТД-Ритейл» розроблено системи мотивації для окремих категорій персоналу, зокрема для офіціантів.

З 2021 року включно ТОВ «ФТД-Ритейл» став зв'язуватися розмір додаткової винагороди з обсягами продажу магазину. Також як доповнення до оплати праці та преміювання підприємство пропонує співробітникам соціальний пакет, що включає такі гарантії та компенсації:

1. Надання матеріальної допомоги у зв'язку із складними життєвими обставинами;
2. Доплати до пенсій непрацюючим пенсіонерам;
3. Програма страхування від нещасних випадків та тяжких хвороб;

4. Пільгове внутрішньофірмове обслуговування співробітників, зокрема великих заходів.

У магазині діє система заохочення працівників за досягнення найвищих показників виробничої діяльності.

ТОВ «ФТД-Ритейл» регулярно організовуються різноманітні корпоративні свята. Вони, у свою чергу, виконують наступні соціальні функції:

- підтримують традиції;
- зміцнюють корпоративний дух;
- створюють атмосферу взаєморозуміння та довіри всередині колективу;
- зміцнюють неформальні зв'язки у колективі;
- формують лояльність співробітників;
- створюють відчуття причетності до спільної мети.

Для дітей співробітників організовуються такі заходи:

- Дитячі новорічні свята;
- Дитячий оздоровчий відпочинок;
- Конкурси дитячого малюнку.

На планерках та нарадах керівники проводять оцінку роботи різних груп та підрозділів. За позитивних результатів виражається подяка групам та окремим співробітникам.

Система заохочення співробітників магазину включає:

- матеріальну винагороду;
- моральну винагороду.

У магазині здійснюється планомірна робота з кадрами, із резервом для висування на керівні посади. Вона будується на кількох організаційних формах:

- підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами;
- навчання на спеціальних курсах;
- стажування на відповідних посадах.

Для підвищення кваліфікації співробітників організовуються:

- різноманітні тренінги;
- курси цільового призначення.

ТОВ «ФТД-Ритейл» періодично переглядаються посадові інструкції. Вони існують для того, щоб кожен співробітник знав свої права та виконував свої обов'язки.

Посадова інструкція виконує такі стимулюючі функції:

- пояснює обов'язки та повноваження працівника;
- дає розуміння та усвідомлення того, яких дій очікують від співробітника;
- дає розуміння того, за якими критеріями здійснюватиметься оцінка результатів праці;
- представляє орієнтири з підвищення кваліфікації працівника у межах цієї посади.

Узагальнюючи все вищеперелічене варто сказати про те, що ТОВ «ФТД-Ритейл» обіцяє персоналу такі факти:

- навчання за інноваційними та сучасними технологіями;
- кар'єрний зростання;
- професійне розвиток;
- професійний, відповідальний колектив;
- стабільну заробітну плату;
- індивідуальні премії за результатами роботи;
- підвищення рівня професіоналізму;
- зріст заробітної плати .

### 2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією

У ТОВ «ФТД-Ритейл» проводиться оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією. Вона проводиться в ході виробничого контролю та атестації робочих місць за умовами праці на підставі інструментальних вимірювань ряду параметрів, таких, як:

- освітленість;
- мікроклімат;
- неіонізуючі електромагнітні випромінювання ;
- тяжкості трудового процесу ;
- напруженості трудового процесу тощо.

У разі виявлення відхилень від нормативних значень реалізуються заходи щодо покращення та оздоровлення умов праці. Випадків професійних захворювань у магазині не зареєстровано.

Для оцінки якості трудового життя співробітників ТОВ «ФТД-Ритейл» було використано методику, яка дозволила визначити:

- провідні мотиви (чи потреби) працівників магазину;
- виявити ступінь виразності потреби кожного працівника у досягненні успіху.

Працівникам ТОВ «ФТД-Ритейл» було запропоновано анкету з питаннями.

Вона була розроблена, щоб виявити та визначити ступінь задоволення факторами, що впливають на якість трудового життя.

В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3%: від загальної чисельності магазину). З них :

- 30 спеціалістів (87,8 %);
- 4 особи – керівники ;
- 3 особи – обслуговуючі працівники .

Спочатку співробітники проходили тест потреб (додаток А). Він допоміг виявити, які потреби визначають поведінку кафе, які мотиви є провідними. Загальні результати проведеного тестування представлені у додатках Б, В.

На основі проведеного тесту було зроблено певні висновки:

1. Менше половини співробітників відчувають потреби у досягненні. Більшість співробітників не прагне розвитку, просування кар'єрними сходами, лідерства. Більше половини працівників задоволені поточною посадою або вони просто не вірять у перспективу свого розвитку у магазині;

2. Майже весь персонал магазину потребує визнання. Отже, на підставі даних результатів тесту можна сміливо говорити про те, що керівництву ТОВ «ФТД-Ритейл» варто звернути увагу на нематеріальну мотивацію свого персоналу;

3. Потребу влади виявляє лише близько 20-25% співробітників. Це, загалом, непоганий показник.

Другий етап дослідження – докладне вивчення потреби досягнення. Загальні результати дослідження представлені у додатку В та рис. 2.2.

У дослідженні ступінь потреби у досягненні розділена на три рівні:

– висока (17-23 бали за підсумками тесту);

– середня (9-16 балів за підсумками тесту);

– низька (1-8 бали за підсумками тесту).

На основі проведеного тестування було зроблено такі висновки:

1. У високій мірі потреба до досягнень виражена у 5 співробітників (13,4% від загальної кількості опитаних);

2. У середній мірі потреба до досягнень виражена у 14 співробітників кафе (37,8% від загальної кількості опитаних);

3. Низький ступінь потреби до досягнень виражений у 18 співробітників кафе (48,8% від загальної кількості опитаних).



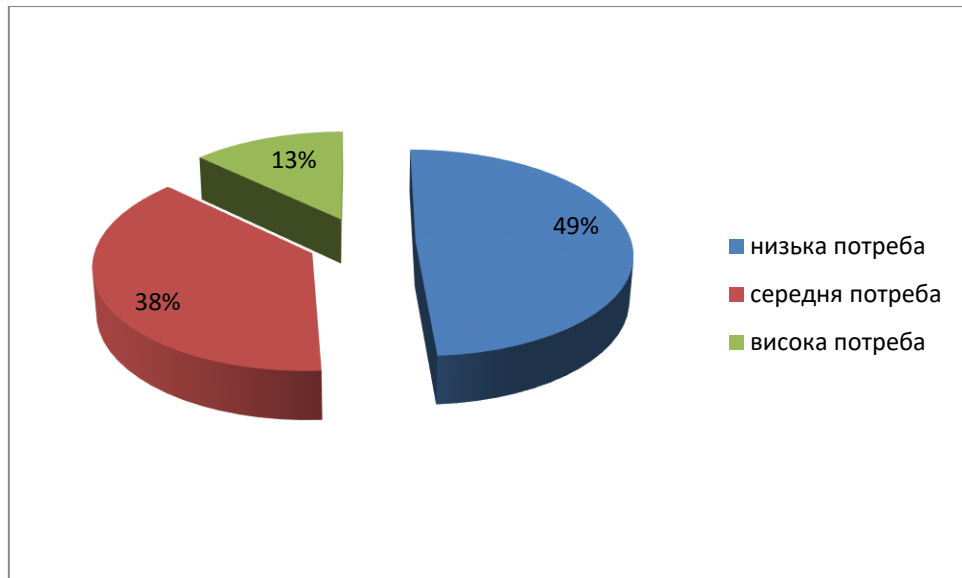


Рис. 2.2 Вивчення потреби досягнення працівників

З даних показників робиться висновок у тому, що:

- практично у половини співробітників (48,8%) немає потреби до досягнень;
- 37,8% виявляють середню ступінь;
- 13,4% прагнуть досягнень, відповідальності та лідерства.

Для проведення оцінки думок співробітників ТОВ «ФТД-Ритейл» про якість трудового життя в організації було проведено анкетування (додаток Г).

Основні результати проведеного опитування представлені у додатку Г.

Отримана інформація дозволяє зробити такі висновки:

1. Більшість співробітників (25 осіб або 67% з числа опитаних) задоволені відносинами у колективі в середньому. 5 співробітників задоволені ставленням у колективі високою мірою, а інші відчувають низьку задоволеність. Отже, можна сміливо говорити про те, що співробітники магазину здебільшого задоволені відносинами в колективі. Керівникам ТОВ «ФТД-Ритейл» необхідно далі підтримувати та модернізувати взаємини у колективі магазину;

2. Більше половини працівників (52,5% з числа опитаних) не задоволені рівнем своєї заробітної плати. Відповідно до цього, слід зазначити, що в даному випадку посібників у ТОВ «ФТД-Ритейл» необхідно приділити увагу

системі оплати праці колективу, тому що анкетування показало багато в чому її неефективність;

3. Більшість співробітників задоволені своїм робочим місцем;

4. Більшість (29 осіб або 79,3% з числа опитаних) відзначили низький ступінь задоволеності керівництвом магазину, що насамперед говорить про погані взаємини між керівництвом та персоналом. Посібників у ТОВ «ФТД-Ритейл» потрібно задуматися про свої взаємини з персоналом магазину або про зміну особистостей працівників на адміністративних посадах;

5. Більшість співробітників (32 особи або 87,5% з числа опитаних) незадоволена своєю службовою кар'єрою. Багато хто з них просто не вірить у можливість просування кар'єрними сходами.

На основі проведеного аналізу було виведено основні недоліки існуючої системи мотивації та симулювання:

- невдоволення більшості персоналу умовами роботи;
- немає зворотного зв'язку з керівництвом;
- повага та визнання з боку керівництва здійснюється не повною мірою або взагалі не здійснюється;
- у ТОВ «ФТД-Ритейл» особливих перспектив кар'єрного зростання немає.

Відповідно до вищевикладеного, варто зазначити, що у ТОВ «ФТД-Ритейл» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу:

- заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника;
- керівництво магазину мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання;
- сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується належним чином.

## **РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ФТД-Ритейл»**

### **3.1. Проблеми розвитку управління персоналом підприємства**

На основі проведеного вище дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ФТД-Ритейл» можна зробити висновок, що система мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Усі види нематеріального стимулювання та мотивації існують розрізнено та не узгоджено. Немає єдиної системи нематеріального стимулювання. Тому в основі проекту заходів щодо підвищення мотивації працівників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основні етапи створення системи :

- управлінська підготовка керівництва організації ;
- управлінська перепідготовка керівництва організації ;
- створення програми соціальної політики організації;
- організація спортивних заходів.

Важлива умова успішності використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу – відкритість та довіра між керівниками та підлеглими . Виходячи з цього, необхідно створити такі умови у трудовій діяльності працівників:

1. Налагодити постійне та точне інформування про виробничо-економічну ситуацію в організації;
2. Налагодити інформування про очікувані перспективи, намічені дії успішності їх реалізації;
3. Налагодити підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі шляхом розвитку системи управління конфліктами;
4. Обмежити взаємодії конфліктуючих сторін;
5. Почати застосовувати координаційні механізми у роботі колективу;

6. Встановити загальноорганізаційні комплексні, спільні цілі для згуртування колективу;

7. Створити системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки.

Існує три основні напрямки удосконалення мотивації персоналу:

1. Підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі;
2. Розвиток системи управління конфліктами;
3. Формування та розвиток організаційної культури.

Психологічний клімат вважається комфортним за таких умов:

Усе зайняті цікавим справою ;

- кожен знає своє місце у організації;
- кожен задоволений своїм місцем у створенні;
- компетенції співробітників не перетинаються ;
- ні гострих розбіжностей;
- присутній атмосфера взаємодопомоги.

Управлінський персонал у розвиток системи управління конфліктами повинен тримати орієнтування уникнення деструктивних конфліктів. Тому що деструктивний конфлікт призводить до таких негативних наслідків:

1. Зниження особистої задоволеності членів колективу;
2. Зменшення групового співробітництва;
3. Зменшення ефективності організації.

Якщо деструктивний конфлікт все-таки стався, необхідно виконати такі дії:

- знайти причину конфлікту;
- усунути причину конфлікту;
- згладити дисфункціональні наслідки конфлікту;
- вирішити питання шляхом компромісу.

Для виконання всіх вищезгаданих пунктів необхідно використовувати і знати деякі методи:

1. Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін шляхом розмежувань повноважень між ними (координаційні механізми);
2. Об'єднуючі методи (встановлення спільних цілей);
3. Стимулюючі методи самостійного виходу з конфлікту (створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки).

Декілька методів для згуртування колективу організації:

- організація спільних ігор;
- двосторонній зв'язок усередині компанії. Персонал повинен розуміти, що компанія, в якій він працює, прислухається до його думки;
- корпоративні заходи.

Інший напрямок покращення мотивації у ТОВ «ФТД-Ритейл» – удосконалення організації праці. Вона містить у собі наступні компоненти:

- постановка цілей;
- застосування гнучких графіків;
- покращення умов праці.

Грамотна постановка цілей в такий спосіб впливає на роботу організації:

- підвищує ефективність праці;
- задає раціональну технологію праці;
- виключає помилки трудової діяльності.

Ще один чинник підвищення мотивації праці – умови праці, у яких працює співробітник. Тому перше завдання керівництва – усунення фізичного та морального дискомфорту співробітників.

Розглянувши також викладене вище, ми можемо зробити деякі висновки. У ТОВ «ФТД-Ритейл» рекомендується провести такі заходи щодо стимулювання праці:

- додаткове навчання та курси щодо підвищення кваліфікації (менеджери);
- самоосвіта (на добровільній чи обов'язковій основі);
- проведення атестації комісією чи керівником підприємства вигляді конкурсів (наприклад, «кращий менеджер», «кращий працівник року» тощо);

- присвоєння (або не присвоєння) відповідного розряду за результатами атестації; підвищення (або не підвищення) кваліфікації;
- призначення працівника на відповідну посаду з урахуванням його професійних та особистих якостей;
- підвищення заробітної плати відповідно до посади працівника;
- надання працівникам соціальних гарантій .

Система матеріального стимулювання ТОВ «ФТД-Ритейл» може включати:

- премії (бонуси);
- премії працівникам до ювілейних дат;
- пенсійні накопичення;
- страхування від нещасних випадків;
- винагорода за підсумками роботи протягом року;
- оплату навчання працівника;
- оплату харчування чи проїзду працівників;
- оплачені святкові дні;
- організація та оснащення робочих місць;
- оплату відпочинку працівника тощо.

У нематеріальному стимулюванні слід враховувати такі фактори:

1. Підвищення статусу працівника у його власних очах та у колективі;
2. виконання змістовних, творчих, складних, важливих завдань, що вимагають повної віддачі;
3. Залучення підлеглих до процесу управління підприємством, делегування прав та повноважень;
4. Стимулювання кар'єрного зростання підлеглих .

Таким чином, запропонуємо деякі заходи щодо поліпшення системи нематеріального стимулювання ТОВ «ФТД-Ритейл», які представлені в табл.

3.1

Таблиця 3.1

**Основні заходи щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання ТОВ «ФТД-Ритейл»**

Проблеми	Заходи, спрямовані на рішення виявлених проблем	Відповідальні за підготовку та проведення заходів
Відсутність згуртованості колективу	Огляд-конкурс Професійного майстерності	Адміністратор залу, менеджер з персоналу
Незадовільні умови праці	Устаткування кімнати відпочинку	Директор, адміністратор зали, менеджер з персоналу
Відсутність зворотного зв'язку про результати діяльності	Колективні наради , збори , святкування	Директор, начальники відділів, менеджер з персоналу

Другим напрямом мотивації трудового процесу є створення затишної відпочинкової кімнати. Важливо врахувати інтер'єр та оздоблення приміщення. Проведення святкувань є щорічними масовими заходами. Свята – важлива частина діяльності будь-якої організації. Святкові заходи та корпоративні свята спонукають людей бути більш лояльними до своєї компанії та дають багато позитивних емоцій.

Оскільки ТОВ «ФТД-Ритейл» дедалі більше розвивається, значення вищеописаних заходів лише посилюватиметься. Це призводить до того, що до організації мотивації праці необхідно підходити комплексно. Проаналізувавши існуючу систему стимулювання в кафе «Алмаз», можна дійти невтішного висновку, що з підвищення якості роботи персоналу необхідне вдосконалення системи нематеріального стимулювання.

Таким чином, розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу,

формування згуртованості та лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

### **3.2. Шляхи удосконалення системи управління персоналом**

У ТОВ «ФТД-Ритейл» було виявлено низку рекомендаційних пропозицій, який був сформований як комплекс щодо вирішення проблем, що висуваються, та вдосконалення системи управління персоналом магазину.

Для вирішення проблеми відсутності менеджера з кадрів, необхідно внести зміни до організаційної структури магазину, шляхом введення нового співробітника (менеджера з кадрів) до штату магазину ТОВ «ФТД-Ритейл». Для організованої роботи менеджера з кадрів необхідно володіти певними знаннями та навичками, цього необхідно розробити посадову інструкцію менеджера з персоналу (кадр). Розробимо основні необхідні положення посадової інструкції менеджера з кадрів.

У загальних положеннях посадової інструкції менеджера необхідно вказати до якої категорії персоналу належить менеджер.

Наприклад, розглянемо перший пункт першого розділу посадової інструкції менеджера з персоналу.

#### **1. Загальні положення**

##### **1. Керівник (менеджер) з персоналу належить до категорії керівників.**

Розглянемо також, які вимоги та необхідні знання пред'являються до співробітника, при наймі його на цю посаду, які розмістимо у пунктах 2 та 3 першого розділу посадової інструкції менеджера з персоналу.

На посаду менеджера з персоналу необхідно прийняти спеціаліста, який має вищу професійну освіту (за фахом менеджмент).

Бажаною умовою є стаж роботи за спеціальністю не менше 2 років.

Менеджер з персоналу повинен мати певні знання:



- основні законодавчі та нормативні правові акти, що регламентують діяльність організації з управління персоналом;
- законодавство про працю;
- сучасні концепції управління персоналом;
- основні способи мотивації персоналу;
- форми та методи навчання та підвищення кваліфікації співробітників і т.д.

Керівник магазину або Генеральний директор Товариства можуть додати необхідні, на їхню думку, елементи у описі посадових обов'язків.

У загальному положенні інструкції необхідно зробити посилання на зведення основних правил та законів, якими необхідно керуватися у процесі своєї професійної діяльності менеджера.

У наступному немало важливому розділі посадової інструкції менеджера з персоналу необхідно вказати основні посадові обов'язки. Розглянемо деякі найважливіші обов'язки менеджера.

Керуючий повинен організовувати роботу зі співробітниками компанії відповідно до основних цілей розвитку організації, а також з обраними напрямками кадрової політики з метою забезпечення ефективного вдосконалення професійних навичок та умінь співробітників.

Основним обов'язком керівника є визначення необхідної кількості співробітників для організації. Для цього потрібне вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними фахівцями.

Також менеджер здійснює підбір кадрів, необхідних для компанії, далі проводить співбесіди з кандидатами на посаду.

Оформлення майбутнього співробітника працювати організує менеджер, і навіть розробляє програму адаптації і призначає наставника для кандидата. Після цього, здійснює контроль та дає оцінку співробітнику в процесі адаптації.

Удосконалення робочих навичок та кваліфікації співробітників не обходиться без своєчасного навчання, яке організує менеджер.

Важлива частина системи обов'язків менеджера також приносить необхідну і важливу інформацію з питань, пов'язаних з прийняттям рішень про роботу і персонал співробітникам магазину.

Розроблені посадові обов'язки дозволяють застосувати ряд основних прав менеджера, якими співробітник може керуватися у своїй професійній діяльності, які можна розмістити у наступному розділі.

І заключним етапом створення посадової інструкції є закріплення відповідальності за фахівцем.

У цьому розділі необхідно вказати, у яких випадках менеджер з персоналу несе відповідальність за свою діяльність.

Менеджер з персоналу несе відповідальність у таких випадках:

1. за неналежне виконання чи невиконання своїх посадових обов'язків;
2. За правопорушення, вчинені у процесі своєї діяльності, у межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України та в інших випадках.

Отже, детально розроблена посадова інструкція, сприяє визначенню безпосередніх правий і обов'язків, як менеджера, а й керівника і персоналу колективу магазину ТОВ «ФТД-Ритейл».

В результаті вибору, необхідного вирішення проблеми недостатньої адаптації працівників у магазині, було висунуто програму адаптації нових співробітників.

Згідно з програмою, весь процес адаптації нового співробітника, необхідно поділити на 4 обов'язкові стадії.

У кожній із чотирьох стадій програми адаптації буде детально відображено функції та обов'язки, яких необхідно дотримуватися як нового співробітника, так і всього персоналу магазину.

Весь проект програми адаптації нового співробітника наведено далі. Розглянемо першу стадію програми адаптації під назвою ознайомча, яка представлена у таблиці 3.2.

### Ознайомча стадія програми адаптації

№ стадії	Назва стадії	Опис стадії адаптації	Розглянуті питання	Проведені заходи
1	2	3	4	5
1	Ознайомча стадія	Ознайомлення нового співробітника з основними особливостями та видами діяльності організації. Ознайомлення з персоналом, політикою організації, і навіть нормами і правилами поведінки.	Загальне уявлення про організацію: організаційна структура управління організації, цілі, традиції, послуги та її споживачі, інформація про колектив та керівників. Політика організації: принципи кадрової політики та добору персоналу.	Знайомство нового співробітника з колективом з організації.

На цій стадії адаптації велике значення займає створення сприятливої, дружньої соціальної та психологічної обстановки для введення нового співробітника в колектив, а також ознайомлення з місією, діяльністю та основними цілями організації.

Другою стадією адаптації є теоретична стадія, яка представлена у таблиці 3.3.

### Теоретична стадія програми адаптації

№ стадії	Назва стадії	Опис стадії адаптації	Розглянуті питання	Проведені заходи
1	2	3	4	5
2	Теоретична стадія	Вивчення безпосередніх посадових, а також функціональних обов'язків спеціаліста.	Обов'язки та відповідальність: опис зобов'язаних для виконання трудових функцій співробітника, роз'яснення норматив якості виконуваної роботи та оцінки їх виконання, а також норми поведінки на робочому місці, зовнішній вигляд працівника. Оплата праці: форма оплати праці, оплата вихідних та святкових днів. Охорона праці та техніка безпеки: основні правила та дії при пожежній тривозі, надзвичайній ситуації, правильне використання робочого обладнання. Додаткові питання: організація харчування, режим праці та відпочинку, перерва у роботі; святкові дні.	Проведення інструктажу з техніки безпеки, ознайомлення з робочим місцем та торговим обладнанням, ознайомлення зі штатним розкладом та планом роботи.

Друга стадія адаптації нового співробітника організації є складнішою, ніж початкова стадія. Відбувається перехід від ознайомлювального процесу з організацією до теоретичного ознайомлення із трудовими функціями. На цій

стадії адаптації нового співробітника організації більш поглиблено та детально знайомлять з поточною роботою, посадовими обов'язками, а також правилами поведінки на робочому місці та відповідальністю за виконувани функції.

Також, безумовно, на теоретичній стадії процесу адаптації новачкові колективу видається докладного і самостійного вивчення такі документи: стандарт обслуговування покупців, стандарт зовнішнього вигляду, і навіть правила внутрішнього трудового розпорядку магазинах цієї торгової мережі.

Розглянемо основні особливості третьої стадії адаптації у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Практична стадія програми адаптації

№ стадії	Назва стадії	Опис стадії адаптації	Розглянуті питання	Проведені заходи
1	2	3	4	5
3	Практична стадія	Для підвищення ефективності даної стадії адаптації застосовується наставництво.	Практичні питання: виконання поточної роботи, посадових та функціональних обов'язків; обслуговування покупців відповідно до стандартів обслуговування. Необхідна звітність: види допомоги, яка може бути надана на робочому місці, коли і як просити про допомогу. Роз'яснення наставником важливості виконуваної роботи.	Вибір та закріплення за новачком наставника. Знайомство та робота з наставником.

На цій (практичній) стадії адаптації відбувається дуже важливий процес вибору наставника, в якому наставник здійснює передачу досвіду та основних навичок новачкові, а також допомогу в теоретичній та практичній діяльності.

Після знайомства та налагодження зв'язку між сторонами процесу наставництва здійснюється безпосередньо виконання на робочому місці практичної (основної) діяльності нового співробітника організації, спочатку під наглядом наставника, а потім і самостійна робота новачка. На даному етапі, а також у загальному процесі адаптації наставництво розглядається як комплекс заходів, спрямованих безпосередньо на прискорення процесу навчання нового співробітника організації основним навичкам професії.

При виборі наставника нового співробітника, необхідно пред'явлення до наставника необхідних вимог, як-от: професіоналізм; великий стаж та досвід роботи у необхідній сфері діяльності; знання стандартів, законів та правил; хороші комунікативні навички, а також необхідне бажання, здатність та готовність наставника ділитися досвідом.

Для підвищення бажання наставництва, необхідно мотивувати наставників за допомогою премій. Наприклад, якщо процес адаптації пройшов найкращим способом нового співробітника, то наставнику виплачується премія.

Заключним етапом процесу адаптації у програмі є стадія функціонування. Стадія функціонування процесу адаптації представлена таблиці 3.5.

### Стадія функціонування програми адаптації

№ стадії	Назва стадії	Опис стадії адаптації	Питання, що розглядаються у процесі стадії адаптації	Проведені заходи
1	2	3	4	5
4	Стадія функціонування	Перехід від процесу адаптації до стабільній роботі нового співробітника	Оцінка та аналіз самостійної діяльності співробітника: виявлення сильних та слабких сторін, успіхів та невдач працівника; проведення оцінки освоєння у колективі, виявлення рівня освоєння нових навичок та умінь.	Оцінка та підбиття підсумків адаптації нового фахівця.

Заключною етапом процесу адаптації є стадія функціонування, у результаті підходить до завершення процес адаптації нового фахівця організації.

Протягом цього етапу здійснюється поступове подолання всіх проблем, пов'язаних із адаптацією у новому колективі та на робочому місці співробітника, а також переходом до стабільної роботи.

На стадії функціонування оцінюється весь попередній процес адаптації фахівця та відбувається підбиття підсумків.

У результаті підбиття підсумків адаптації, новому працівнику виноситься рішення про подальшу співпрацю або про припинення випробувального терміну та подальшої взаємодії.

Тому, на даному етапі необхідний максимальний контроль діяльності працівника, для цього слід застосувати карти про виконання завдань, підбиття підсумків та проміжну атестацію нового співробітника магазину. приклад карти представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Карта виконання завдань**

ПІБ співробітника	ПІБ наставника	Опис завдання	Відмітка про виконання		Оцінка	Коментар
			Так	Ні		

В результаті застосування карт про виконання завдань співробітника в процесі адаптації менеджер з персоналу, керуючий магазином, а також наставник буде ознайомлено, як новий співробітник прагне виконати завдання (за допомогою оцінки), яким чином проходить освоєння посадових обов'язків, і на якому етапі знаходиться процес адаптації . співробітника.

Підсумком впровадження у ТОВ «ФТД-Ритейл» програми адаптації та позитивного проходження всіх стадій програми у нового співробітника організації з'являються необхідні знання, а також навички, отримані в результаті засвоєння досвіду від наставника; відбувається розвиток особистих якостей; вибудовування системи взаємодії, як із колегами, і з колективом загалом, і навіть зниження психологічного напруги у процесі адаптації (поява почуття захищеності завдяки наставнику). Застосування програми необхідне адаптації співробітників у магазині «ФТД-Ритейл», а й у інших організаціях.

За рішенням розглянутої проблеми недостатності стимулювання персоналу було запропоновано впровадити систему преміювання співробітників, яка представлена, у таблиці 3.7.



**Система преміювання співробітників організації**

№ п/п	Персонал	Премія, залежно від категорії, %	
		Найкращому працівнику місяця	За наставництво
1	2	3	4
1	Управлінський	15	20
2	Основний	15	20
3	Допоміжний	15	20

У результаті впроваджуваної системи преміювання співробітників, в ТОВ «ФТД-Ритейл» персоналу, як заохочення до прагнення та вдосконалення у своїй безпосередній діяльності, буде видано премію, за категорією кращого працівника місяця, у розмірі 15 % (від суми окладу).

Також, необхідною умовою впровадження програми адаптації є стимулювання наставників, що беруть участь у процесі адаптації, премія за цією категорією становить 20% (від суми окладу).

Таким чином, запропоновані програми з вирішення цих проблем, слід застосовувати комплексно. Цей комплекс сприяє вдосконаленню системи управління персоналом у магазині ТОВ «ФТД-Ритейл».

## ВИСНОВОК

У рамках випускної бакалаврської кваліфікаційної роботи надано оцінку ефективності системи управління персоналом у торговому підприємстві ТОВ «ФТД-Ритейл».

Основою управління персоналом є встановлення взаємовигідних організаційно-економічних та правових відносин сторін управління, до складу яких включені об'єкти та суб'єкти, тобто. керівники та підлеглі, а також власники та інші власники компанії.

У системі взаємовідносин керівника та підлеглого в основі лежать принципи, а також методи управління співробітниками, важливим ефектом від яких є найбільш раціональне застосування робочих здібностей.

Головна мета управління персоналом полягає у використанні людських ресурсів від трудової діяльності найбільш раціональним способом для досягнення ефективності від основної діяльності персоналу, а також досягнення цілей як організації, а й кожного співробітника компанії.

При раціональному управлінні персоналом організація може збільшити продуктивність праці та показники діяльності. Для досягнення цього необхідно керуватися методами управління, які поділяються на три основні групи: організаційно-адміністративні, що базуються на прямих розпорядчих вказівках; економічні методи, зумовлені економічним стимулюванням співробітників, і навіть соціально-психологічні, тобто нематеріальні, застосовувані з підвищення соціального потенціалу працівників.

Було проаналізовано діяльність ТОВ «ФТД-Ритейл», а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом організації.

Досліджувана у роботі торгова мережа «ФТД-Ритейл» одна із найбільших організацій в Україні. Сьогодні роздрібна мережа ТОВ «ФТД-Ритейл» – це добре відомі для покупців, а також зручно розташовані магазини з широким асортиментом високоякісних товарів на будь-який смак та за доступними цінами.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ФТД-Ритейл» показав, що компанія успішно розвивається у цій сфері, і є конкурентоспроможною організацією, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

У ТОВ «ФТД-Ритейл» використовується лінійна організаційна структура управління, в основі структури організації прийнято принцип єдиначальності, відповідно до якого кожен співробітник організації має лише одного безпосереднього керівника. Система має як переваги, і недоліки. Організацію управління магазином очолює керуючий об'єктом, який має великий стаж та досвід роботи в управлінні.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ФТД-Ритейл» виявив позитивні та негативні сторони в управлінні.

Виявлено основні проблеми в управлінні персоналом:

- відсутність посади менеджера з персоналу;
- адаптація працівників проходить не на належному рівні (невеликий тимчасовий відрізок для адаптації нового співробітника, при якому відбувається закріплення за новим співробітником наставника, який формально не несе відповідальності за своє наставництво);
- недостатнє матеріальне стимулювання співробітників .

На основі проведеного аналізу було виведено основні недоліки існуючої системи мотивації та симулювання:

- невдоволення більшості персоналу умовами роботи;
- немає зворотного зв'язку з керівництвом;
- повага та визнання з боку керівництва здійснюється не повною мірою або взагалі не здійснюється;
- у ТОВ «ФТД-Ритейл» особливих перспектив кар'єрного зростання немає.

Відповідно до вищевикладеного, варто зазначити, що у ТОВ «ФТД-Ритейл» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу:

- заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника;

– керівництво магазину мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання;

– сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується належним чином.

В результаті проведеного аналізу стану системи управління персоналом у ТОВ «ФТД-Ритейл» пропонуються такі заходи щодо її вдосконалення:

1. Введення на посаду менеджера з персоналу;
2. Розробка та застосування програми адаптації нових співробітників;
3. Застосування системи преміювання співробітників.

## РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Система управління персоналом організації» містить 80 сторінок, 3 додатка, перелік посилань нараховує 56 найменувань.

Метою даної роботи є вивчення та аналіз системи управління персоналом організації, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом організації.

Предметом дослідження є процес та фактори, що впливають на управління персоналом.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі методи як спостереження, збирання, анкетування, узагальнення, аналіз інформації, а також статистичні методи.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи аналізу системи управління персоналом підприємства.

У другому розділі роботи проведена оцінка системи управління персоналом на ТОВ «ФТД-Ритейл».

У третьому розділі визначені проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на ТОВ «ФТД-Ритейл».

Результати роботи, а саме виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «ФТД-Ритейл» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом в організації.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, системи управління персоналом, система навчання, співробітники, кадрова політика

## SUMMARY

The bachelor's qualification work on the topic "Organizational personnel management system" contains 80 pages, 3 appendices, the list of references includes 56 titles.

The purpose of this work is to study and analyze the organization's personnel management system, develop recommendations for its improvement.

The object of the research is the personnel management system of the organization.

The subject of research is the process and factors affecting personnel management.

In the process of completing the thesis of the educational and qualification level "Bachelor", such methods as observation, collection, questionnaires, generalization, analysis of information, as well as statistical methods were used.

This paper proposes and substantiated measures for the implementation of personnel training, which can be used in practice by various enterprises.

In the first chapter of the work, the theoretical foundations of the analysis of the personnel management system of the enterprise are considered.

In the second part of the work, an assessment of the personnel management system at LLC "FTD-Retail" was carried out.

In the third section, problems and prospects for the development of the personnel management system at FTD-Retail LLC are defined.

The results of the work, namely the identified problems and the developed measures, can be used in the activities of LLC "FTD-Retail" to improve the effectiveness of the current personnel management system in the organization.

**Key words:** personnel, personnel management, personnel management systems, training system, employees, personnel policy

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgvl-apopy-vv.html>
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації [Текст]: навч. посіб.. Донецьк : ДонДУЕТ, 2018. 156 с.
4. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>
5. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление: Научно-практический журнал. 2020. № 3. С. 48-53.
6. Братищенко А.С. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрямок маркетингу підприємства. Сучасні наукові дослідження та інновації. 2015. № 5. Ч.4. URL: <https://bit.ly/3EboVsb>.
7. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144–146.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. С. 509.
9. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2019. С. 42-50.
10. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.

11. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
12. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.
14. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. Україна: аспекти праці. 2013. № 6. С. 8-19.
15. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2015. С. 43-45.
16. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чуманенка. Вид. 2ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2017. 556 с.
17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111—115.
18. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf)
19. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
20. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу. 2018. С.115.
21. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>



22. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4 (155). С . 203-206.
23. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. С.123-129
24. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41
25. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.
26. Офіційний сайт Групи компаній «Фокстрот» URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/>.
27. Офіційний сайт Інтернет-магазину «Фокстрот» URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk>.
28. Офіційна сторінка «Фокстрот» у Facebook URL: <https://www.facebook.com/foxtrotinfo/>.
29. Офіційна сторінка «Фокстрот» в мережі YouTube. URL: <https://bit.ly/3lfcрАН>.
30. Офіційна сторінка «Фокстрот» в мережі Instagram. URL: <https://bit.ly/3FZxHKo>.
31. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
32. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 698. С. 272- 276.
33. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162.

34. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
35. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №5. С. 147–154
36. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.
37. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка і регіон. 2017. №4. С. 59–62.
38. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. К.: КДТЕУ, 2015. 149 с.
39. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
40. Трачук Ю.В. Дослідження результатів діяльності, конкурентних позицій та прихильності споживачів магазинів ТМ «Фокстрот» в умовах пандемії. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», 16-18 грудня 2021 року, м. Хмельницький, 2021. – С. (в друці)
41. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія]. Харків: Вид-во «Точка», 2013. 436 с.
42. Фінанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. К. : КНЕУ, 2016. 571 с.
43. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

44. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. С.47-52.

45. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205— 208.

46. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. Економічний аналіз. 2010. Вип. 3 (19). С. 251-253.

47. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154

48. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2014. С.97 – 100

49. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.

50. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз [Текст]: навч. посібник / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М. Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп.. . К.: КНЕУ, 2016. 555 с.

51. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–15.

52. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.

53. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.

54. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social

innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S.  
URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>

55. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381

56. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тест потреби

Заповнивши тест, наведений нижче, ви зможете визначити, які потреби визначають вашу поведінку в першу чергу і, отже, які мотиви є провідними.

#### Провідні потреби

Якщо ви можете відповісти "так" на поставлене запитання, поставте галочку у відповідній клітині.

#### Питання тесту

Запитання	У
Чи подобається вам такі ситуації, в яких ви особисто повинні знаходити вирішення проблем, що виникають?	
Чи надаєте перевагу завданням середньої складності, що передбачають помірний, зважений ризик?	
Чи потребуєте ви зворотного зв'язку?	
Чи ви витрачаєте час на обмірковування того, як покращити свою роботу, як виконати важливе завдання, як досягти успіху в тих чи інших ситуаціях?	
Чи віддасте ви перевагу такій роботі або таким ситуаціям, що дають можливість соціальних взаємодій, контактів з іншими людьми?	
Чи часто ви звертаєте увагу на ті взаємини, які складаються у вас із оточуючими?	
Чи вважаєте ви, що почуття інших людей є дуже важливими?	
Чи намагаєтесь ви покращити відносини з людьми, коли виникають тертя?	
Чи намагаєтесь ви впливати на людей і контролювати їх?	
Чи намагаєтесь ви зайняти позицію лідера у групі?	
Чи ви отримуєте задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь ?	
Чи вважають оточуючі вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?	

Відповіді «так» на питання 1-4 показують, якою мірою у вас виражена потреба в досягненні.

Відповіді «так» на запитання 5-8 показують, якою мірою у вас проявляється потреба у визнанні.

Відповіді «так» на запитання 9-12 показують, якою мірою у вас проявляється потреба у владі.

## Загальні результати з тесту виявлення провідних потреб

Запитання	Кількість людей, що відповіли Так	Виразність потреби в середньому за опитаними
1. Чи подобаються вам такі ситуації, в яких ви особисто повинні знаходити вирішення проблем, що виникають?	8	40,55%
2. Чи віддаєте перевагу завданням середньої складності, які передбачають помірний, зважений ризик?	20	
3. Чи потребуєте ви зворотного зв'язку?	21	
4. Чи витрачаєте ви час на обмірковування того, як покращити свою роботу, як виконати важливе завдання, як досягти успіху в тих чи інших ситуаціях?	15	
5. Чи віддаєте ви перевагу такій роботі або таким ситуаціям, що дають можливість соціальних взаємодій, контактів з іншими людьми?	22	81,40%
6. Чи часто ви звертаєте увагу на ті взаємини, які складаються у вас із оточуючими?	31	
7. Чи вважаєте ви, що почуття інших людей є дуже важливими?	33	
8. Чи намагаєтесь ви покращити відносини з людьми, коли виникають тертя?	34	
9. Чи намагаєтесь ви впливати на людей і контролювати їх?	8	24,7%
10. Чи намагаєтесь ви зайняти позицію лідера у групі?	6	
11. Чи отримуєте ви задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь ?	17	
12. Чи вважають оточуючі вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?	10	

## Вивчення потреби у досягненні

Тест-опитувач, що містить 23 положення (затвердження), з якими випробуваний погоджується або не погоджується. Тест спрямовано виявлення ступеня вираженості потреби у досягненні успіху у будь-якій діяльності, зараженості людини на успіх. Проведення дослідження

Інструкції. Зараз вам прочитають низку додатків. Якщо ви з ними згодні, то поруч із номером положення напишіть на своєму листку «Так», якщо не згодні напишіть «Ні».

Далі зачитуються положення.

Думаю, що успіх у житті залежить скоріше від випадку, ніж від розрахунку.

Якщо я втрачу улюбленого заняття, життя для мене втратить сенс.

Для мене в будь-якій справі важливим є його виконання, а не його закінчений результат.

Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.

На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.

У житті я мав більше успіхів, ніж невдач.

Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.

Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалити деякі її елементи.

Поглинений думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.

Мої близькі вважають мене лінивою людиною.

Думаю, що в моїх невдачах винні скоріше обставини, ніж я сам.

Мої батьки надто суворо контролюють мене.

Терпіння в мені більше, ніж здібностей.

Лінощі, а не сумніви в успіху змушують мене занадто часто відмовлятися від своїх намірів.

Думаю, я впевнена в собі людина.

Задля успіху я можу ризикнути навіть якщо шанси не на мою користь.

Я не старанна людина.

Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.

Якби я був журналістом, я писав би скоріше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.

Мої близькі зазвичай не поділяють мої плани.

Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх ровесників.

Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.

Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

Обробка та інтерпретація результатів

За кожную відповідь ставиться 1 бал: за відповіді «Так» - на запитання 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21, 23; за відповіді «Ні» – на запитання 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потреба у досягненні (ПД) дорівнює сумі балів «Так» + «Ні», які отримали 1 бал. Таким чином, оцінна шкала – від 0 до 23 балів. Чим більше балів у сумі набирає випробуваний, тим більше у нього виражена потреба у досягненнях.



## Результати проведеного дослідження з вивчення потреб у досягненні

Кількість набраних балів	Кількість співробітників	Ступінь потреби
0	0	Низька (18 осіб)
1	0	
2	1	
3	0	
4	3	
5	3	
6	2	
7	4	
8	5	
9	2	Середня (14 осіб)
10	0	
11	3	
12	1	
13	3	
14	2	
15	1	
16	2	Висока (5 осіб)
17	0	
18	0	
19	1	
20	2	
21	0	
22	2	
23	0	

## Анкета «Оцінка якості трудового життя»

Пропонуємо визначити ступінь вашої задоволеності (високий, середній, низький) щодо наступних факторів праці.

Наскільки Ви задоволені стосунками у трудовому колективі?

Наскільки Ви задоволені розміром оплати Вашої праці?

Визначте ступінь задоволеності Вашим робочим місцем?

Наскільки ви задоволені керівництвом вашого відділення?

Наскільки Ви задоволені службовою кар'єрою?

## Результати проведеного анкетування

Фактори праці	Низький ступінь задоволеності , чол.	Середній ступінь задоволеності , чол.	Високий ступінь задоволеності , чол.
відносини у трудовому колективі	5	25	7
розмір оплати праці	19	16	1
робоче місце	8	19	10
керівництво підприємства	29	7	1
службова кар'єра	32	3	3