



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Кулакевич Марина Олександрівна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи
бакалавра: канд. екон. наук,
доцент Колеватова А.В.
Рецензент: д-р. екон. наук,
професор Белінська С.М.

Миколаїв 2023

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ канд.екон.наук., доцент Дранус Л.С.

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Кулакевич Марини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства» керівник дипломної роботи канд. екон. наук, доцент Колеватова А.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність управління персоналом, охарактеризувати управління персоналом у структурі сучасного менеджменту, розглянути методи формування системи управління персоналом, навести загальну характеристику підприємства та аналіз фінансово-господарського стану підприємства, проаналізувати систему управління персоналом підприємства, визначити основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві, розробити заходи оптимізації системи управління персоналом, визначити ефективність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): методи управління персоналом, основні характеристики ТОВ «АТБ-Маркет», динаміка товарообороту ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2022 рр., динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет», показники фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет», показники ділової активності підприємства, основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет», шляхи вдосконалення системи управління персоналом.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)		Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)		Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу		Виконано
6	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7	Написання розділу 2		Виконано
8	Написання розділу 3		Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)		Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студент _____ Кулакевич М.О.

Керівник дипломної роботи _____ Колєватова А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	9
1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.....	17
1.3. Методи формування системи управління персоналом	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АТБ-Маркет»	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-господарського стану підприємства	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» ..	48
2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АТБ-Маркет»	59
3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» ..	59
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	75
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Перехід економіки України на ринкові відносини в початковий період привів в кризовий стан багато підприємств через невчасну зміну способів і методів ведення фінансово – господарської діяльності. Положення стало усугублятися тим, що споживачі продукції через відсутність засобів перестали придбавати її, або придбавали в обмеженій кількості.

В результаті виникла необхідність переосмислення управлінських концепцій, дбайливого відношення до наявних ресурсів і можливостей, і, особливо, до людських, виникло розуміння того, що для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно шукати внутрішні резерви, змінити підходи до використання персоналу, його мотивації і стабілізації виробництва. Ситуація ускладнилася настільки, що назріла необхідність пошуку нових наукових підходів до управління персоналом, які дозволили б ефективно формувати і використовувати трудові ресурси підприємства в умовах нестабільного середовища.

Проблеми ефективності управління персоналом почали вивчатися з появою менеджменту як науки. У витоків становлення ринкових відносин теорією і практикою управління займалися: Ф. Герцберг, Ф. і Л. Гилберти, А. Маслоу, Ф.Д. Мілберт, Е. Мейо, Р. Оуен, Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Емерсон. Пізніше ці питання досліджували Р. Гант, У. Глюїк, М. Грегор, М. Майнер, Р. Олдхем, Р. Паскаль, Л. Саттл, Е. Шейн, Р. Хекман, і багато інших учених.

У вітчизняній науці істотний внесок в теорію і практику управління персоналом внесли такі вчені як Данюк В. [9], Крушельницька О. [10]. Розробкою науково – методичних основ управління трудовими ресурсами займалися, Барановський О.Ю., Мурашко М., Савченко В., Хміль Ф. [26], В.І. Ковалів, П.П. Літвяков та інші. Істотний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління персоналом внесли вчені економісти В.Ю. Забродін, Е.М. Коротков, А.В. Караулов, Л.В. Лапшинська, М.В. Пилипенко та інші.

Дослідженням проблеми управління персоналом в даний час займаються – Л.Е. Басовській, А.П. Градів, Ю.Ф. Гордієнко, А. М. Калінін, Е.В. Клепнер, Д.В. Обухів, Г.В., Скібіцька Л. І. [38], Демін, П.В. Кутельов та інші. Вони досліджували питання, пов'язані з розрахунком потреби, чисельності і стимулюючої ролі оплати праці персоналу.

Більш широко проблему управління персоналом підприємства розглядають В.П. Галенко, А.Л. Гапоненко, Л.В. Карташова, Храмов В. [30] та інші, які процес управління персоналом розглядають як управління людськими ресурсами і використання інтелектуального капіталу.

Аналіз перерахованих напрямів дослідження управління персоналом, показав, що проблеми управління персоналом є недостатньо вивченими та розробленими, не визначена термінологія в області управління персоналом.

В умовах нестабільного ринку необхідний комплексний підхід до процесу управління персоналом, з урахуванням того, що під дією науково – технічного прогресу постійно змінюється характер праці, посилюється його вплив на сучасні підходи до персоналу, як до найважливішого ресурсу. Тому необхідним є проведення додаткових досліджень функціонування підприємств в умовах нестабільного виробництва, змін кадрової політики, механізму стимулювання персоналу і, головне, вживання заходів по стабілізації виробництва підприємств машинобудування. Все це обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає визначенні шляхів на напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *задачі*:

1. Визначити сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання.
2. Охарактеризувати управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.
3. Розглянути методи формування системи управління персоналом.
4. Навести загальну характеристику підприємства та аналіз фінансово-господарського стану підприємства.
5. Проаналізувати систему управління персоналом підприємства.

6. Визначити основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві.

7. Розробити заходи оптимізації системи управління персоналом.

8. Визначити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є закономірності і чинники, що впливають на зміну кількісних і якісних характеристик промислово – виробничого персоналу підприємства в умовах економічної кризи.

Предметом дослідження є взаємозв'язок кількісних і якісних характеристик персоналу підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Методологічною і теоретичною основою дослідження являються роботи вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління і економіки, законодавчі і нормативні акти України. Дослідження ґрунтується на використанні методів системного та структурно-функціонального аналізу, які застосовувались для визначення сутності основних принципів формування кадрової політики виробничого підприємства. Порівняльний метод було застосовано для аналізу досвіду підготовки управлінських кадрів. Цей метод дозволяє порівняти різні моделі підготовки працівників.. Поряд з теоретичним аналізом використані також емпіричні методи, зокрема соціологічні та соціально-психологічні.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи були нормативно-правові документи щодо управління персоналом в Україні, методичні матеріали та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, внутрішні документи підприємства, пов'язані з управлінням персоналом, дані опитування співробітників підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексу методів і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет». Це забезпечить підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства, збільшення їх мотивації та задоволеності роботою.

Гіпотеза дослідження полягає у вдосконаленні системи управління персоналом на підприємстві, що призведе до збільшення продуктивності праці та

підвищення загальної ефективності підприємства. Результати дослідження, запропоновані в кваліфікаційній роботі і рішення деяких методологічних питань дозволяють розширити арсенал сучасних методів, що використовуються при оцінці ефективності управління персоналом підприємства.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором рекомендації можуть бути використані в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Структура дослідження. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, 8 підрозділів, загального висновку, списку використаних джерел із 39 найменувань та 3 додатків. Дослідження містить 88 сторінок основного тексту, 20 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

В даний час в науковій літературі досліджуються загальнотеоретичні проблеми управління персоналом, більшість авторів особливу увагу надає оптимізації чисельності персоналу, тоді як в умовах нестабільного виробництва більш важливою є проблема закріплення кадрів. Якщо цю проблему не розв'язати, то існує вірогідність ще більшого відставання технологій управління персоналом підприємств залізничної галузі. У зв'язку з цим, необхідна розробка сучасних методичних підходів у формуванні кадрової стратегії на цих підприємствах.

В основі розвитку сучасного менеджменту лежать досягнення практично всіх шкіл і напрямків управлінської думки.

З погляду сучасних управлінських теорій, сутність управління людськими ресурсами полягає у тому, що людина розглядається як особистість і цінний фактор в реалізації цілей організації.

Людина вважається як джерело доходів із своїми проблемами, мотивами, цінностями, яку потрібно розвивати і мотивувати. Управління людськими ресурсами пов'язано з динамікою всіх аспектів зовнішнього середовища діяльності організації і вимагає інтегрованого підходу.

В рамках концепції управління людськими ресурсами, персонал розглядається як еквівалент основного капіталу, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції.

Основна мета управління людськими ресурсами полягає в розв'язанні нових і довгострокових завдань, підвищенні економічної та соціальної ефективності організації, а також збереженні балансу між організацією та її оточенням.

У концепції управління персоналом приділяється увага різним підходам, включаючи національні особливості (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1

Внесок у сучасну науку менеджменту різних шкіл і підходів

Наукові напрямки і ключові положення, концепції	Основні ідеї, які використовуються в сучасному менеджменті
Науковий підхід і класична (адміністративна) школа	
Наукові принципи організації праці. Раціоналізація виконання робіт. Поділ праці в управлінні.	Науковий підхід до менеджменту і принципи управління. Аналіз способів виконання робіт з метою вдосконалення виробництва. Оплата праці, як основний елемент мотивації працівників.
Школа людських відносин і школа наукової поведінки	
Колектив як особлива соціальна група. Між особові відносини як фактор підвищення ефективності та потенціалу кожного працівника.	Використання в менеджменті комунікацій, групової динаміки, мотивації та лідерства. Вивчення поведінки людей в організації – ставлення до людей як до активних ресурсів.
Кількісний підхід (математична школа)	
Використання методу кількісних досліджень, моделювання й ЕОМ в управлінні.	Використання кількісних вимірів при прийнятті рішень. Використання інформаційних систем управління й комп'ютерної техніки
Системний і ситуаційний підходи	
Взаємодія та взаємозалежність всіх компонентів організації. Виявлення і врахування ситуаційних змін зовнішнього середовища.	Розгляд організації як системи, що складається із взаємопов'язаних частин. Вивчення стану зовнішнього середовища і його вплив на досягнення цілей. Прийняття управлінських рішень на основі всієї сукупності ситуаційних факторів.

Джерело: власна розробка автора на основі [10].

Ключовими критеріями успішного розвитку на посаді є широкий спектр кваліфікацій, вміння досягати конкретних результатів, енергійність, здатність до формування та керування командою, глибоке розуміння стратегії та використання ділової етики [31]. Управління людськими ресурсами передбачає взаємодію між відділом персоналу, менеджерами на всіх рівнях та організаціями, що представляють інтереси співробітників.

Управління персоналом можна класифікувати на два підходи: традиційний та новітній. У західних компаніях спостерігається зміна систем управління людськими ресурсами на більш сучасні системи управління персоналом. Багато економістів вважають, що у XXI столітті ключовим елементом управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами.

Основними різницями нового підходу будуть:

- перехід від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за конкретну справу до широких професійних і посадових профілів;
- перенесення відповідальності за розвиток персоналу з менеджерів на самих працівників;
- створення можливостей для всебічного розвитку працівників замість контролю над їх проблемами;
- заміна пасивного очікування зворотного зв'язку з підлеглими на активний пошук його;
- заміна секретного вивчення факторів росту успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів на відкрите обговорення рівня компетенції працівників, наявних вакансій і шляхів заповнення цих вакансій;
- участь у формуванні та реалізації політики соціального партнерства.

Характеристиками сучасного менеджменту персоналу є [35]:

- розширення повноважень працівників на робочому місці та зміна методів контролю;
- спільне прийняття рішень та створення довірливої атмосфери;
- розвиток гнучкості зайнятості та планування кар'єри;
- інтеграція проблем цілісного підходу до персоналу зі стратегічними планами підприємства;
- створення інноваційної корпоративної культури.

Функції управління людськими ресурсами дуже відрізняються від функцій управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні відмінності різних підходів служб управління до управління персоналом

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва.	Людина як особистість і особливий фактор в реалізації цілей організації.

Продовження таблиці 1.2

Людина як стаття витрат.	Людина як джерело доходів.
Кадрова політика є другорядною.	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність.
Кадрова політика – справа адміністративних служб	Кадрова політика є справою лінійного менеджменту і адміністративних служб.
М'якість курсу, відсутність менеджменту.	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент.

Джерело: власна розробка автора на основі [12].

У розвитку управлінських підходів з'явилась тенденція так званого «організаційного гуманізму» з вирішенням соціальних проблем. Цей напрямок не просто змінює поняття «людські ресурси», а розширює функції кадрових служб.

Концепція «людських ресурсів» визначає потребу: капітальних вкладень у формування, використання і розвиток людських ресурсів, виходячи із економічної діяльності; залучення високопрофесійних працівників, їх навчання; створення сприятливих умов для кожного працюючого [24].

На практиці реалізація концепції управління людськими ресурсами здійснюється за таким напрямками:

- розробка прогнозів потреб персоналу в розрізі категорії працівників;
- перехід на активні методи набору і відбору персоналу;
- проведення щорічної формалізованої оцінки результатів і потенціалу працівників;
- акцентується увага на управлінський персонал, оскільки від його компетенцій значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

Нова система управління людськими ресурсами пропонує створення сильної адаптивної корпоративної культури, що сприятиме розвитку взаємної відповідальності між адміністрацією та персоналом, а також піднесенню бажання кожного працівника організації зробити її «кращою компанією». Цього можна досягти шляхом підтримки ініціатив на всіх рівнях управління, впровадження організаційних нововведень та забезпечення відкритості.

Методологія управління людськими ресурсами має синергетичний ефект при виконанні наступних умов, коли:

- існує добре розроблена система адаптації до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- застосовуються гнучкі форми організації праці;
- використовуються системи оплати праці, що базуються на принципах комплексного оцінювання персонального внеску та рівня професійної компетенції;
- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, що стосуються їх повсякденної роботи;
- існує добре організована система комунікації, що забезпечує двосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки всередині організації.

Трудова діяльність зазнає змін, які полягають у зменшенні значення фізичного маніпулювання предметами та засобами праці, а зростає роль «концептуальних навиків» - уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером та розуміти зміст статистичних величин. Уважність та відповідальність, а також усна та письмова комунікація набувають особливого значення [8].

Останнє десятиріччя показує, що управління виробництвом та персоналом стало видом професійної діяльності, а управлінський персонал - одним з основних елементів. Менеджери та служба персоналу створюють команду, яка займається розвитком людських ресурсів.

Суть управлінських ресурсів полягає в тому, що людей розглядають як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і їх потрібно розвивати та мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

У сучасному виробництві від працівників все більше вимагається якостей, які раніше не були важливі в умовах масового виробництва. Серед цих якостей можна виділити високопрофесійну майстерність, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції та знання техніки та організації виробництва. Залежність виробництва від якості робочої сили є однією з характерних рис сучасного виробництва, тому управління людськими ресурсами набуває все

більшого значення для конкурентоздатності та перспективного розвитку підприємства.

З теорії менеджменту відомо, що завдання та функції управління персоналом визначаються його цілями.

В теорії управління персоналом розрізняють дві групи цілей - організаційні та особисті, які описуються термінами «економічна ефективність» та «соціальна (персональна) ефективність».

Економічна ефективність зорієнтована на досягнення організаційних цілей з мінімальними витратами на персонал, забезпеченням економічних результатів, стабільності, гнучкості та адаптивності до середовища, що має здатність швидко змінюватися [24].

Соціальна ефективність, у свою чергу, спрямована на задоволення інтересів та потреб співробітників, таких як оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з колегами та інші.

Тож, цілі управління персоналом можуть бути різноманітними і залежать від конкретної організації та її стратегічних завдань. Організаційні цілі пов'язані з ефективністю компанії та досягненням максимальної прибутковості. Для досягнення цих цілей управління персоналом повинне забезпечувати високу продуктивність праці, ефективне використання ресурсів та зменшення витрат на персонал. Особисті цілі пов'язані з задоволенням потреб працівників, зокрема забезпеченням адекватної оплати праці, розвитком професійних навичок та можливістю кар'єрного зростання. Задоволеність працівників є важливою для забезпечення стабільності компанії, зменшення штатності та збільшення продуктивності праці.

Управління персоналом повинно забезпечувати баланс між організаційними та особистими цілями, забезпечуючи ефективність компанії та задоволення потреб працівників. Такий баланс дозволяє збільшити лояльність та мотивацію працівників, що в свою чергу призводить до покращення результатів діяльності компанії. Так, досягнення цілей управління персоналом забезпечують функції управління персоналом. Зокрема, функція «підбір персоналу» спрямована на

забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам організації, що сприяє досягненню її організаційних цілей.

Також, цілі управління персоналом можуть впливати на вибір функцій управління персоналом. Наприклад, якщо однією з цілей є збереження талановитих співробітників, то менеджер зможе застосувати функцію «розвиток персоналу», щоб забезпечити можливості для професійного зростання та розвитку співробітників. Таким чином, функції управління персоналом спрямовані на задоволення потреб організації та можуть бути різноманітними напрямками діяльності, які сприяють досягненню визначених цілей.

Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у такий спосіб (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом як напрямки діяльності

Функції управління персоналом	Відповідні їм завдання
1. Функція визначення потреби організації в персоналі	Планування якісної потреби у персоналі. Виріб методів розрахунку і панування кількісної потреби в персоналі.
2. Функція забезпечення персоналу	Одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі. Добір персоналу, його ділова складова.
3. Функція використання персоналу	Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; Виробнича спеціалізація. Уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; Упорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу.
4. Функція розвитку персоналу	Планування і реалізація кар'єри та службові переміщення.
5. Функція мотивації результатів праці та поведінки персоналу	Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки. Управління конфліктами. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутку і в капіталі підприємства.

Продовження таблиці 1.3

6. Функція правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналу	Правове регулювання трудових взаємин. Облік і статистика персоналу. Інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях. Розробка кадрової політики.
--	---

Джерело: власна розробка автора на основі [23].

Проте функції менеджменту персоналу і його завдання сьогодні значно змінюються (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміна функцій управління людськими ресурсами

Традиційні завдання	Майбутні завдання
Найм у відповідності із розвитком організації. Оцінка змісту праці. Атестація, розподіл винагород. Підвищення кваліфікації. Регулювання трудових відносин.	Трансформація корпоративної стратегії в стратегію людських ресурсів. Створення нових організаційних структур. Набір і підбір працівників згідно стратегії і культури організації. Проектування і розвиток систем професійного розвитку і управління персоналом. Розвиток і участь в партнерстві. Сприяння організаційним змінам. Використання потенціалу кожного працівника.

Джерело: сформовано автором на основі [23].

Більшість американських фірм змінили свої кадрові служби на служби управління людськими ресурсами внаслідок змін у вимогах до використання персоналу. Однією з головних рис нової концепції управління персоналом є інтеграція всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, починаючи з підбору і закінчуючи виплатою пенсій.

Для досягнення цілей управління персоналом важливо встановити зв'язок між функціями та завданнями, які дозволять використовувати системний підхід до управління персоналом організації. У зв'язку з цим, служби управління людськими ресурсами концентруються на економічних та організаційних аспектах. До складу таких служб можуть входити нові професії та спеціальності, такі як спеціалісти з найму персоналу, методисти та інструктори, консультанти з кар'єрним розвитком.

Отже, управління персоналом є складним і багатогранним завданням, що включає різноманітні аспекти [10].

В першу чергу, враховується техніко-технологічний аспект, який відображає рівень розвитку виробництва, умови праці та використання технологій.

Другим аспектом є організаційно-економічний, який включає планування чисельності та складу працюючих, їх стимулювання та використання робочого часу.

Третій аспект - правовий, що забезпечує дотримання трудового законодавства при управлінні персоналом.

Соціально-психологічний аспект включає соціально-психологічне забезпечення управління персоналом та впровадження різних соціальних та психологічних процедур.

Нарешті, педагогічний аспект припускає вирішення питань, пов'язаних з вихованням персоналу та наставництвом.

Таким чином, управління персоналом має велике значення для забезпечення успішної діяльності організації, оскільки без належного уваги до працівників важко досягти організаційних цілей та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Правильно спрямовані функції управління персоналом допоможуть забезпечити ефективність роботи команди та досягнути бажаних результатів.

1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Сучасний менеджмент має декілька структурних елементів, які є ключовими для ефективного функціонування організації:

Стратегічне планування - встановлення довгострокових цілей та стратегій організації, що дозволяє визначити напрямки розвитку та вирішувати проблеми [8].

Організаційна структура - система формальних та неформальних взаємозв'язків між підрозділами та працівниками, яка дозволяє забезпечити ефективну координацію та контроль діяльності.

Управління персоналом - система управління людськими ресурсами, яка включає в себе найм, навчання, оцінку та стимулювання працівників.

Фінансове управління - встановлення та контроль бюджету організації, аналіз фінансових результатів та прийняття рішень про інвестування.

Маркетингове управління - дослідження ринку, визначення потреб споживачів, розробка маркетингових стратегій та контроль їх реалізації.

Операційне управління - контроль та координація виробничих процесів, оптимізація технологічних процесів та забезпечення якості продукції.

Інноваційне управління - створення та реалізація інноваційних ідей та технологій, що дозволяє організації забезпечувати конкурентоспроможність та розвиток.

Управління проектами - планування, організація та контроль виконання проектів, що дозволяє забезпечити виконання поставлених цілей та завдань.

Ці елементи взаємопов'язані та доповнювати один одного. Тож, управління персоналом в сучасному менеджменті є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої компанії.

В контексті сучасного підприємництва, менеджери з персоналу мають бути в змозі забезпечувати належну мотивацію співробітників, забезпечувати розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, а також управляти конфліктами і підтримувати здорове робоче середовище [14].

Власне управління персоналом включає такі складові, як найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та збереження персоналу. Кожен з цих елементів має вирішальний вплив на продуктивність та ефективність діяльності компанії. Менеджери з персоналу повинні мати високу кваліфікацію та вміння працювати з різноманітними людьми, що дозволяє їм успішно вирішувати завдання з управління персоналом.

Отже, в сучасних умовах діяльності підприємств, менеджерам з персоналу ставляться нові високі вимоги, що потребують більшої інтенсивності їхньої роботи, здатності ефективно використовувати час, володіння комплексом організаційних та психологічних навичок, а також здатність до творчого підходу у своїй роботі. Для ефективного управління персоналом потрібні комплексні знання з психології, соціології, економіки та права, а також розуміння культурних різниць і глобальних трендів.

Зокрема, вимоги до менеджерів з персоналу включають:

- висока інтенсивність праці і необхідність бути завжди на зв'язку зі своїм персоналом;
- розуміння сучасних методів та технологій управління персоналом;
- знання і вміння використовувати інструменти цифрової технології управління персоналом;
- уміння працювати з людьми з різних культур і забезпечення культурної різноманітності в колективі;
- вміння працювати в команді, маючи великий досвід у плануванні і управлінні проектами;
- здатність розробляти і впроваджувати стратегії управління персоналом;
- знання і вміння залучати і утримувати талановитих працівників;
- уміння адаптуватися до змін, розвивати інноваційні підходи та впроваджувати нові методи управління персоналом;
- здатність до ефективної комунікації та здійснення зворотного зв'язку з персоналом;
- знання законодавства з питань праці та соціального захисту.

Такі вимоги ставлять перед менеджерами з персоналу завдання бути досконалими у своїй професії та бути готовими до постійної саморозвитку, підвищення кваліфікації та навчання новим навичкам і технологіям, щоб забезпечувати ефективну роботу колективу і високі показники діяльності.

Узагалі, менеджери з персоналу повинні бути готовими до змін і адаптуватися до нових умов роботи, знати сучасні технології і інструменти управління персоналом, здатність до стратегічного планування та ефективного управління ресурсами.

Всі ці вимоги відображають потребу високо професійного менеджменту персоналу, який є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якої компанії у сучасних умовах. У зв'язку з цим особливо актуальною є потреба вдосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Проте можна визначити кілька способів для удосконалення якісного змісту своєї діяльності (рис. 1.1):

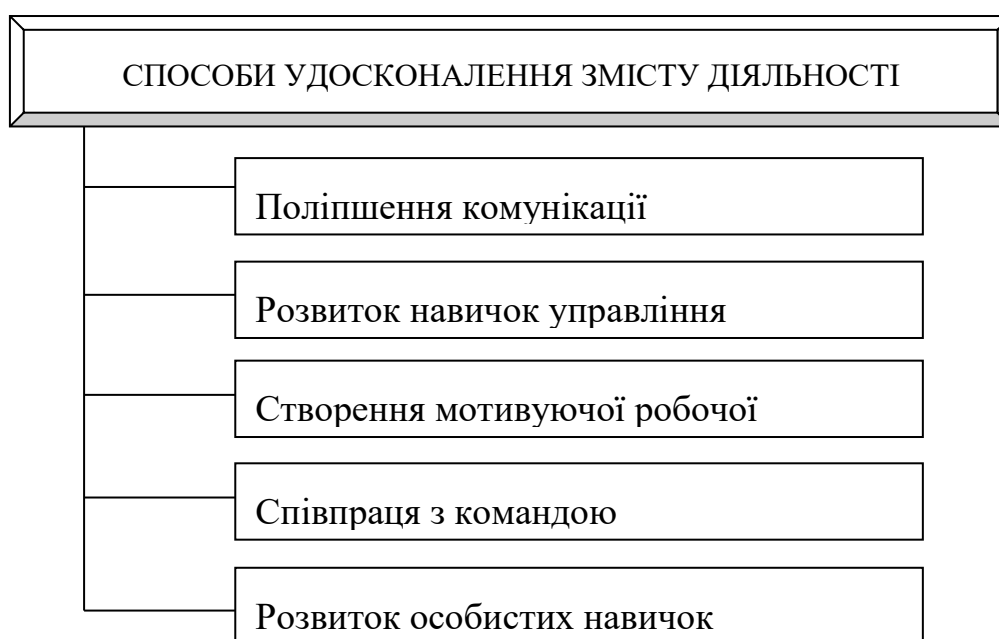


Рис. 1.1. Удосконалення змісту діяльності менеджера

Джерело: власна розробка автора на основі [17]

Загалом, зміст діяльності менеджера полягає в ефективному керуванні ресурсами компанії, забезпеченні високої якості продукції або послуг, здійсненні стратегічного планування та прийнятті рішень, керуванні персоналом, забезпеченні фінансової стійкості компанії, залученні нових клієнтів та розвитку бізнесу [17].

Тож, сутність кожного способу полягає у наступному:

– Поліпшення комунікації: якщо менеджер добре комунікує зі своїми підлеглими, колегами та клієнтами, то він може забезпечити успіх для своєї

компанії. Покращення комунікації може включати регулярні наради, відкриту лінію зв'язку та звіти про прогрес роботи.

– Розвиток навичок управління: менеджер повинен знати, як ефективно керувати ресурсами, включаючи час, кошти та людські ресурси. Для досягнення цього, менеджер може навчатися новим методам та стратегіям управління, а також вчитися від досвідчених колег.

– Створення мотивуючої робочої атмосфери: менеджер повинен створювати атмосферу, що мотивує співробітників до досягнення успіхів. Це може включати створення винагород та бонусів, проведення внутрішніх заходів та сприяння розвитку кар'єри співробітників.

– Співпраця з командою: менеджер повинен працювати на побудову команди, створюючи сприятливу робочу атмосферу та співпрацюючи зі своїми підлеглими. Важливо пам'ятати, що великий успіх можна досягти лише якщо всі члени команди працюють разом.

– Розвиток особистих навичок: менеджер повинен займатися своїм розвитком та вчитися новим навичкам. Це може включати участь у професійних курсах, читання фахової літератури та співпрацю з наставниками.

Загалом, удосконалення змісту діяльності менеджера повинно включати розвиток навичок управління та комунікації, створення мотивуючої робочої атмосфери, співпрацю з командою, розвиток особистих навичок та постійне вдосконалення стратегій та методів роботи.

Основними інструментами управління персоналом з метою удосконалення змісту діяльності менеджера включають:

– рекрутинг та підбір кадрів: пошук та відбір кандидатів на вакантні посади з відповідними навичками та досвідом;

– навчання та розвиток: створення та реалізація програм навчання для покращення навичок та компетенцій працівників;

– оцінка роботи: визначення результативності працівників та зв'язана з цим оплата праці;

- мотивація та збереження персоналу: забезпечення стимулювання працівників через різноманітні форми мотивації, щоб зберегти їх у компанії;
- управління трудовими відносинами: встановлення зв'язків з профспілками та урегулювання колективних трудових спорів;
- моніторинг та забезпечення дотримання правил: стеження за дотриманням законодавства про працю, політики компанії та внутрішніх правил;
- управління змінами: організація та керування змінами в організації та пристосування персоналу до нових умов роботи.

Дані інструменти допомагають менеджерам управляти персоналом ефективно та забезпечувати високу продуктивність та задоволеність працівників.

Успіх менеджера залежить від його здатності до ефективного керування ресурсами та досягнення мети компанії через співпрацю зі своєю командою та клієнтами.

Так, управління персоналом є важливим елементом сучасного менеджменту. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємствам забезпечити високу продуктивність праці та досягати стратегічних цілей. У зв'язку зі зміною умов ринку та зростаючим значенням людських ресурсів, управління персоналом стає ще важливішим фактором успіху організацій. У цьому контексті, вивчення питання управління персоналом у структурі сучасного менеджменту є дуже актуальним.

1.3. Методи формування системи управління персоналом

Формування системи управління персоналом є важливим етапом для успішної діяльності будь-якої підприємством. Організації потрібні кадри для свого розвитку та функціонування, і визначення їхньої потреби є важливим напрямком менеджменту персоналу. Кадрова служба має різноманітні методи для розрахунку кількості та якості персоналу, а розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку між ними. Якісна потреба в персоналі проявляється через потребу в

певних категоріях, професіях та спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу [9].

Розрахунки проводяться на основі аналітичних методів, таких як графічний, структурно-композиційний та інші.

Важливо зазначити, що проведення розрахунків якісних параметрів потреби в професіях та спеціальностях завжди супроводжуються доповнюються розрахунками чисельності персоналу по кожному з них.

Для визначення потреби підприємства в працівниках певної якості у сфері розумової праці потрібне опрацювання матеріалів, пов'язаних з організацією виробництва, праці та управління, зокрема, оргструктури управління, штатного розпису та посадових інструкцій.

Метод розрахунку чисельності працівників на основі норм керованості можна розглядати як певний вид методу норм обслуговування. Його основою є емпіричний аналіз, який дає змогу розробити рекомендації для визначення максимальної кількості підлеглих, які можуть бути керовані одним керівником в залежності від організаційно-технічних умов.

Окрім цього, чисельність персоналу може бути розрахована за допомогою статистичних методів, які можна розділити на дві групи: стохастичні та експертні.

Стохастичні методи базуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та основними факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва і т. д.

Під час розрахунків враховуються лише дані попереднього періоду, і передбачається, що потреба в персоналі буде залежати від аналогічної залежності, яка існує на даний момент.

Експертний метод полягає в тому, що група компетентних працівників (експертів) визначає потребу в персоналі шляхом подання власних пропозицій щодо кількості персоналу, і після колективного обговорення досягається узгоджена величина. Цей метод може бути ефективним засобом залучення досвіду та знань спеціалістів до встановлення потреби в персоналі, а також дозволяє враховувати конкретні особливості та вимоги роботи в організації.

Однак, він має свої обмеження, такі як можливість недостатньої репрезентативності експертної групи, що може призвести до неточностей в оцінці, а також можливість впливу певних суб'єктивних факторів на процес визначення потреби в персоналі.

Тому, рекомендується використовувати експертний метод разом з іншими методами розрахунку чисельності персоналу для досягнення більш точних та об'єктивних результатів [17].

Формування системи управління персоналом в організації може бути реалізовано через декілька етапів (рис. 1.2).

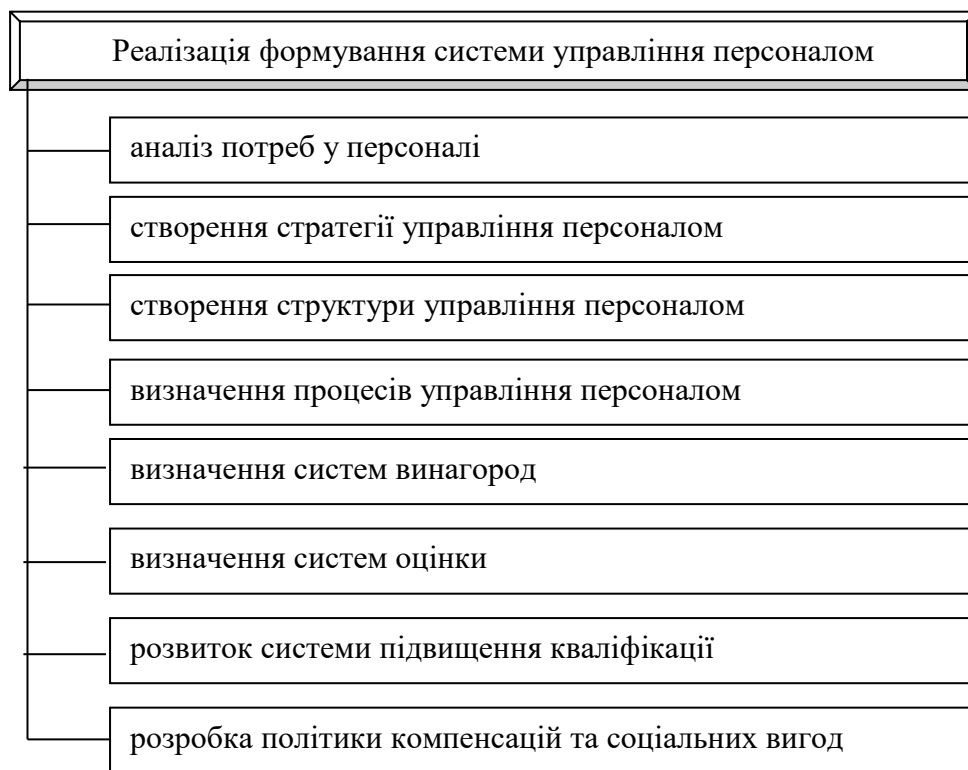


Рис. 1.2. Етапи системи управління персоналом

Джерело: власна розробка автора на основі [24].

Розглянемо детально сутність кожного етапу:

– Аналіз потреб у персоналі: на цьому етапі проводиться детальний аналіз організаційних потреб у персоналі. Визначаються кількість працівників, їхні кваліфікаційні характеристики, компетенції та навички, необхідні для ефективного функціонування організації. Аналізуються також прогнозовані зміни в бізнес-середовищі та ринку праці, що можуть вплинути на потреби у персоналі.

– Створення стратегії управління персоналом: визначається загальна стратегія управління персоналом, яка повинна відповідати стратегії організації в цілому. Формулюються цілі та завдання управління персоналом, визначаються ключові принципи та пріоритети, що лежать в основі підходу до управління персоналом.

– Створення структури управління персоналом: розробляється оптимальна структура управління персоналом, включаючи розподіл функцій та повноважень між різними підрозділами. Визначається організаційна ієрархія, відносини між підрозділами та відповідальність за виконання конкретних завдань у сфері управління персоналом.

– Визначення процесів управління персоналом: визначаються процеси, що забезпечують ефективне управління персоналом. Це можуть бути процеси збору та відбору персоналу, планування кадрових потреб, навчання та розвитку, оцінки та вдосконалення роботи співробітників, управління трудовими стосунками, адаптації нових працівників та багато інших процесів, необхідних для успішного функціонування системи управління персоналом.

– Визначення систем винагород: розробляється система винагород, яка включає в себе різноманітні елементи, такі як заробітна плата, премії, бонуси, пакети соціальних вигод та інші форми винагороди. Визначаються принципи розрахунку та розподілу винагород, залежно від критеріїв, таких як результативність, вклад у розвиток організації та інші фактори.

– Визначення систем оцінки: встановлюються методи та критерії оцінки роботи співробітників, а також процедури проведення оцінки. Розробляються системи зворотного зв'язку, що дозволяють визначити ефективність роботи персоналу, виявити сильні та слабкі сторони співробітників і прийняти рішення щодо подальшого розвитку.

– Розвиток системи підвищення кваліфікації: розробляються та впроваджуються програми підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Це можуть бути тренінги, семінари, курси, менторські програми та інші методи,

спрямовані на розвиток навичок, компетенцій та професійного зростання співробітників.

– Розробка політики компенсацій та соціальних вигод: розробляється політика компенсацій та соціальних вигод, яка визначає принципи, правила та процедури, за якими здійснюється виплата заробітної плати, надання додаткових пільг та вигод співробітникам. Розробка такої політики допомагає забезпечити справедливу та конкурентоспроможну систему винагород, що мотивує персонал до ефективної роботи та забезпечує його задоволеність.

Управління персоналом базується на застосуванні науково розроблених методів, що включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні способи впливу на працівників. Найбільший ефект і якість управління персоналом досягається тоді, коли застосовуються комплексно всі методи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи управління персоналом

Джерело: власна розробка автора на основі [36].

Адміністративні методи включають в себе формування організаційної структури, розробку інструкцій, нормативних документів і т.д. Економічні методи засновані на матеріальному стимулюванні працівників, таких як премії, бонуси, знижки тощо. Соціально-психологічні методи передбачають застосування психологічних та соціологічних знань для підвищення мотивації, підтримки та розвитку працівників.

Адміністративні методи управління персоналом спрямовані на стимулювання певної мотивації працівника, зокрема свідомості необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку та прагнення працювати в організації. Ці методи забезпечують прямий вплив на працівника та передбачають відповідність з правовими нормами.

Економічні методи, з іншого боку, мають непрямий вплив та базуються на матеріальних заохоченнях, які стимулюють інтереси працівників.

Соціально-психологічні методи спрямовані на переконання працівників в кращому виконанні своєї роботи та базуються на соціальних механізмах, таких як взаємовідносини у колективі та відповідність соціальним потребам [38].

Для ефективного формування системи управління персоналом необхідно враховувати такі умови:

- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів;
- визначення стратегії організації;
- комплексний підхід;
- використання інформаційних технологій;
- врахування потреб працівників;
- розробка системи мотивації;
- постійне вдосконалення.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів: перед тим, як розпочати формування системи управління персоналом, необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації.

Визначення стратегії організації: перед встановленням системи управління персоналом необхідно визначити стратегію організації, що дозволить встановити основні пріоритети та напрямки розвитку [7].

Комплексний підхід: система управління персоналом повинна бути складною та комплексною, що включає в себе не лише відділ управління персоналом, а й інші підрозділи організації.

Використання інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних технологій, таких як програмні засоби автоматизації процесів управління персоналом, може значно полегшити роботу управлінців.

Враховання потреб працівників: система управління персоналом повинна враховувати потреби працівників, включаючи їхній розвиток та забезпечення умов для роботи на високому рівні.

Розробка системи мотивації: ефективна система управління персоналом повинна містити систему мотивації, що дозволяє стимулювати працівників до досягнення встановлених цілей.

Постійне вдосконалення: система управління персоналом повинна постійно вдосконалюватись та адаптуватись до змін в організації та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити ефективну роботу організації та задоволення потреб працівників.

Крім того, для ефективного формування системи управління персоналом необхідно враховувати такі аспекти:

- визначення ключових показників продуктивності працівників та встановлення системи оцінки їх роботи [26];
- розробка процедур залучення та підбору персоналу, що дозволить забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності працівників;
- встановлення процедур збереження та розвитку кадрів, що дозволить забезпечити стабільність та розвиток персоналу в організації;
- розробка системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить забезпечити постійне підвищення їх професійної кваліфікації та адаптацію до змін в організації та зовнішньому середовищі.

Загалом, ефективна система управління персоналом повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб працівників, забезпечуючи при цьому максимальну продуктивність та ефективність діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АТБ-Маркет»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-господарського стану підприємства

ТОВ «АТБ-маркет», що є частиною корпорації ТОВ «АТБ-Маркет», є найбільшою мережею дискаунтерів в Україні, яка зростає динамічним темпом. Вона була створена у 1993 році, коли магазини фірми «Агротехбізнес» розпочали формувати мережу дискаунтерів ТОВ «АТБ-Маркет». У 2000-х роках мережа ТОВ «АТБ-Маркет» стала першою в Україні, яка запровадила нову систему самообслуговування у форматі дискаунтера, що представляє собою магазин з широким асортиментом товарів за оптовими цінами. Цей формат максимально відповідає потребам споживачів завдяки зручному розташуванню та високій якості продукції. За 30 років розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» став найбільшою роздрібною мережею в Україні [37].

Основні принципи діяльності мережі ТОВ «АТБ-Маркет» включають:

- Розміщення магазинів у невеликих містах з метою зайняття лідерських позицій на ринку.
- Стандартизація торгових приміщень, зокрема, наявність 10 кас і понад 3500 позицій на полицях у залі площею 800 м².
- Зниження цін як основного інструменту маркетингу, зокрема, за допомогою щотижневих акцій зі зниженням ціни до 30% на популярні товари та власні торгові марки.
- Інвестування в технології та навчання персоналу.
- Відбір товарів з високою оборотністю.
- Проведення аукціонів зі зниженням цін серед місцевих виробників.
- Своєчасна оплата постачальникам.
- Постійний розвиток та розширення мережі.

За час свого існування мережа «АТБ-Маркет» значно збільшила кількість торгових точок та стала найбільшою роздрібною мережею в Україні. На сьогоднішній день магазини ТОВ «АТБ-Маркет» працюють по всій країні під єдиним брендом [37] (рис. 2.1).

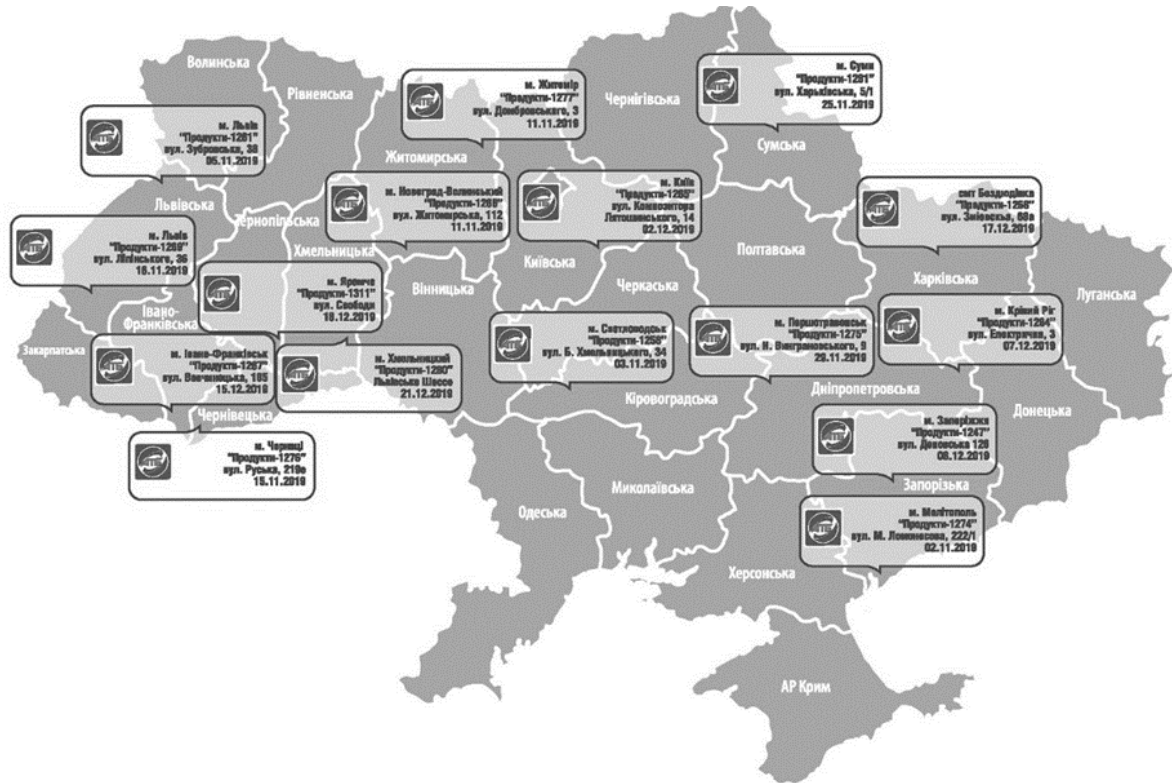


Рис. 2.1. Всеукраїнська мережа ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16]

Сьогодні торговельна мережа ТОВ «АТБ-Маркет» налічує понад 1 154 магазини в 237 населених пунктах 22 областей України та продовжує демонструвати найвищі темпи зростання [39].

Сучасні підходи до розробки маркетингової стратегії, логістики, контролю якості продовольчих товарів та обслуговування клієнтів забезпечили підприємству позиції лідера в торговельній галузі країни як за кількістю покупців, так й за товарообігом, податковим видаткам.

Асортимент магазинів складає більш ніж 3500 товарів, з яких більше 800 - представляють власні торгові марки ТОВ «АТБ-Маркет». За рахунок мінімізації витрат на логістику і рекламу, вартість такої продукції нижче середньо-ринкової, але якість не поступається відомим брендам.

Щодооби в магазинах мережі ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюють покупки понад 3 млн. українців. За підсумками 2021 року товарообіг підприємства збільшився на 20% і склав 179,8 млрд. грн., загальна сума податків та зборів компаній «АТБ-маркет» сягнула 13,2 млрд. грн, але значно зросла в 2022 році – до 20,44 млрд. грн.

В процесі дослідження діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» першочергово необхідно розглянути основні характеристики торговельної мережі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні характеристики ТОВ «АТБ-Маркет»

Загальні відомості	
1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-Маркет»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Код за СДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562)31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
8. Розмір статутного капіталу	9 930 145 грн.

Джерело: єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16]

Щоб забезпечити ефективне функціонування та стале зростання, ТОВ «АТБ-Маркет» має входити до корпорації ТОВ «АТБ-Маркет», що об'єднує національні компанії, включаючи М'ясну Фабрику «Фаворит плюс» та Кондитерську фабрику «Квітень», які поставляють продукти харчування у торговельну мережу (рис. 2.2).

В цілому, корпорація - це юридична особа, яка складається з групи людей, які об'єднані з метою здійснення комерційних або інших підприємницьких операцій. Організаційна структура корпорації також може бути складною та різноманітною і залежить від величини, складності та галузі діяльності компанії [25].

Ефективність поставок забезпечується співпрацею з логістичною компанією, яка має розвинену інфраструктуру з дев'ятьма мультитемпературними

розподільчими центрами класу «А». Крім того, транспортно-експедиційна компанія дозволяє перевозити великі обсяги продукції по регіонах України.



Рис. 2.2. Загальний вигляд структури корпорації ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16]

Побудова та ремонт торговельних площ здійснюється за допомогою партнерських відносин з компанією «Ритейл-Девелопмент», яка є генеральним підрядником і займається будівництвом будівель, наданням послуг інженерії, геології та геодезії, а також допоміжних комерційних послуг і неспеціалізованою роздрібною торгівлею. Оптимізація затрат на перевезення та вчасна доставка продуктів харчування до торговельних закладів «АТБ-маркет» допомагають

оптимізувати витрати та забезпечують зростання прибутку компанії шляхом задоволення потреб користувачів.

Зважаючи на передові позиції мережі ТОВ «АТБ-маркет» серед торговельних мереж України, для подальшого збереження конкурентних позицій та впровадження нових стратегій доцільно проводити оцінку конкурентного середовища торговельно-роздрібної мережі за ступенем значущого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища з прогнозом можливостей та урахуванням потенційних загроз. У зв'язку з цим, доречно навести SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз компанії ТОВ «АТБ-Маркет»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика мережа магазинів по всій Україні 2. Рейтинг торговельної марки на ринку 3. Зручне та вигідне розташування магазинів 4. Стабільний попит на необхідні товари 5. Різноманітність постачальників 6. Широкий асортимент товарів 7. Наявність власних торгових марок 8. Привабливі ціни у порівнянні з іншими супермаркетами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Значні витрати на підтримання функціонування інфраструктури магазинів та складів 3. Через позиціонування себе як недорогої мережі магазинів, основний сегмент це середній клас та нижче 4. Швидка плинність кадрів 5. Нераціональність логістичного управління
	Можливості	Загрози
зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення нових торгових марок у різних цінових сегментах 2. Франчайзинг, а саме продаж права на використання бренду АТБ та відповідне розширення мережі супермаркетів 3. Підвищення рівня конкурентоспроможності 4. Збільшення частки ринку, яку займає підприємство 5. Розширення асортименту за допомогою включення брендів, що досі не були представлені в даній мережі 6. Використання економічних нестабільностей через проведення різних акцій з акцентом на «низьких цінах» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції від основних гравців на ринку 2. У разі стихійних лих набагато важче утримати контроль над такою великою інфраструктурою 3. Зменшення попиту через погіршення купівельної спроможності цільової аудиторії 4. Поява нових учасників на ринку роздрібної торгівлі 5. Внесення змін до правових норм та законодавства, що регулює торгівельну діяльність.

Джерело: власна розробка автора.

Торговельна марка «АТБ-Маркет» володіє значною мережею магазинів, яка розташована по всій Україні, що створює суттєву перевагу в плані доступності та

популярності серед споживачів. Її репутація і привабливе розташування магазинів підкріплюються стабільним попитом на товари повсякденного питаня. Завдяки різноманітності постачальників і широкому асортименту товарів, компанія зможе задовольнити потреби широкого спектру споживачів. Також наявність власних торгових марок та конкурентоспроможні ціни порівняно з іншими супермаркетами створюють додаткову привабливість для покупців.

Однак, важливо врахувати деякі слабкості «АТБ-Маркет». Висока концентрація роздрібних торгових точок у великих містах може обмежити доступність для споживачів в інших регіонах. Іншим недоліком є великі витрати на підтримку інфраструктури магазинів та складів. Позиціонування себе як недорогого ритейлера також обмежує їх цільову аудиторію до середнього класу і нижче. Виклики включають швидку плинність кадрів і неефективне логістичне управління.

Водночас «АТБ-Маркет» має значний потенціал для розвитку, зокрема, за допомогою створення нових торгових марок, розширення франчайзингу, підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення ринкової частки, розширення асортименту та використання економічних нестабільностей для проведення акцій з акцентом на «низьких цінах».

Проте, є і загрози, які можуть обмежити здатність ТОВ «АТБ-Маркет» до розвитку. Зокрема, це зростаюча конкуренція на ринку, складність управління великою інфраструктурою у випадку стихійних лих, зниження попиту через погіршення купівельної спроможності цільової аудиторії, поява нових учасників на ринку роздрібної торгівлі, та зміни в законодавстві, які регулюють торгівельну діяльність.

Для визначення популярності торговельного підприємства серед користувачів на ринку ритейлу, важливим показником ефективності є товарооборот, що досліджується протягом певного періоду часу. Динаміка товарообороту компанії ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2020 роки наведена на рис. 2.3.

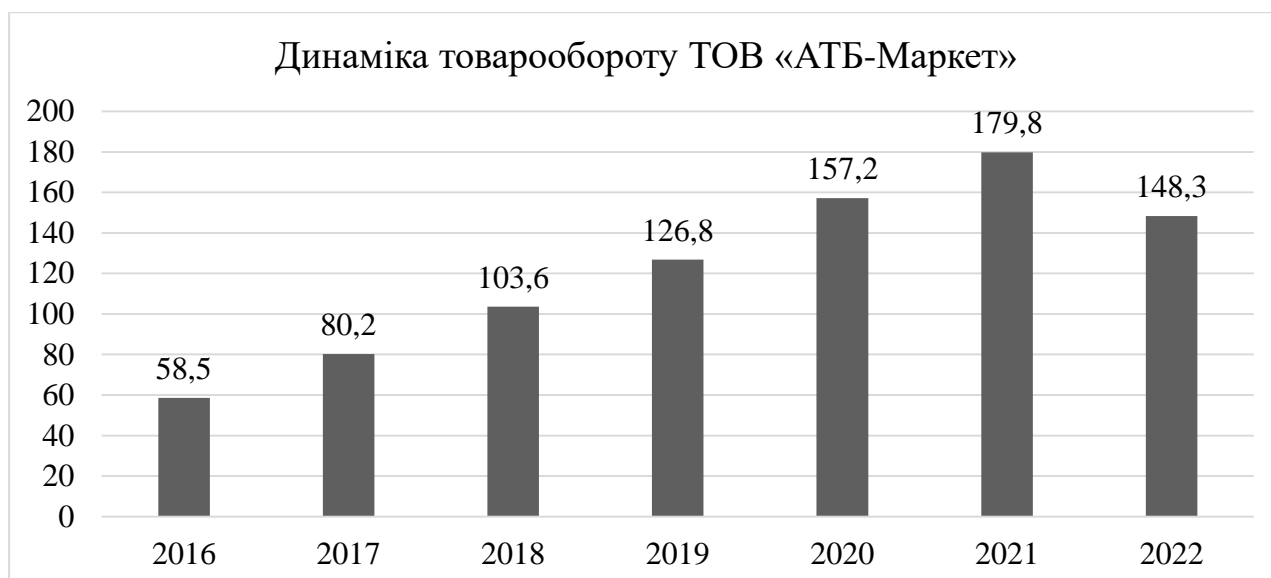


Рис. 2.3. Динаміка товарообороту ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2022 рр.,
млрд. грн

Джерело: єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16].

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

1. Постійний ріст товарообороту: за період з 2016 по 2022 рік товарооборот ТОВ «АТБ-Маркет» зріс з 58,5 млрд. грн. до 148,3 млрд. грн. Це свідчить про значний розвиток та зростання компанії на ринку.

2. Стабільний ріст товарообороту: з 2016 по 2020 рік товарооборот ТОВ «АТБ-Маркет» збільшився з 58,5 млрд. грн. до 157,2 млрд. грн., що свідчить про стабільний ріст фінансових показників компанії.

3. Значне зниження товарообороту в 2022 році: у 2022 році товарооборот ТОВ «АТБ-Маркет» склав 148,3 млрд. грн., що є суттєвим зниженням порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як економічна ситуація, зміна попиту на товари, або іншими факторами, що вплинули на діяльність компанії.

Загалом, можна сказати, що ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільний ріст товарообороту протягом розглянутого періоду, але зі зниженням в 2022 році. Це вказує на те, що компанія має значну присутність на ринку та здатна адаптуватися до змін у попиті та кон'юктурі ринку.

Ефективне функціонування компанії ТОВ «АТБ-Маркет» забезпечує стале зростання основних економічних показників, що призводить до поступового збільшення податкових виплат до державного бюджету. Динаміка обсягу сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2022 роки наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка обсягу сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16]

Аналізуючи динаміку обсягу сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» з 2016 по 2022 рік, можна побачити наступні тенденції:

1. Значний ріст обсягу сплачених податків: за період з 2016 по 2022 рік обсяг сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» збільшився з 3,3 млрд. грн. до 20,44 млрд. грн. Це свідчить про значний зріст фінансової активності компанії та покращення її фінансового стану.

2. Постійний ріст обсягу сплачених податків: з 2016 по 2020 рік сплачені податки ТОВ «АТБ-Маркет» зросли з 3,3 млрд. грн. до 13,3 млрд. грн., що свідчить про стабільний ріст фінансових показників компанії. Проте, у 2021 році обсяг сплачених податків знизився до 13,2 млрд. грн., що може вказувати на тимчасове зниження прибутковості або інші фактори, що вплинули на фінансові результати.

3. Суттєвий ріст обсягу сплачених податків у 2022 році: у 2022 році обсяг сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» збільшився до 20,44 млрд. грн. Цей

значний приріст може бути пов'язаний з розширенням бізнесу компанії, збільшенням продажів або зміною фінансової політики.

Загалом, можна сказати, що компанія ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільний та значний ріст обсягу сплачених податків протягом розглянутого періоду, що свідчить про успішну діяльність та зростання компанії на ринку [27].

Завдяки ефективній стратегії функціонування, компанія ТОВ «АТБ-Маркет» зуміла збільшити свій товарооборот, зокрема, в період пандемії COVID-19. В цей час багато людей стали стикатися з обмеженням доходів, що обмежило їх можливості купувати товари та послуги, зокрема продукти харчування.

Війна нав'язує величезні випробування для бізнесу, що, безумовно, змінює ландшафт для ритейлових компаній, таких як «АТБ-Маркет». Зокрема, війна вже зуміла стати значною перешкодою для постачання товарів.

Війна також призводить до значних витрат на логістику і транспорт через необхідність зміни маршрутів поставок та збільшення відстаней. Крім того, війна супроводжується підвищенням цін на паливо, що додатково збільшує вартість транспортування.

До того ж, дана ситуація призводить до нестабільності валют, що викликає зростання цін на імпортовані товари, які в свою чергу призводить до збільшення цін для кінцевих споживачів.

Навіть за умови, що «АТБ-Маркет» подолає ці проблеми, є великий ризик, що війна призведе до зменшення попиту через втрату робочих місць, нездатність споживачів робити покупки, або просто через зменшення населення в районах, які найбільше постраждали від війни.

Таким чином, наслідки повномасштабного вторгнення в країні для «АТБ-Маркет» дуже серйозні, і потребують від компанії значних зусиль для подолання викликів, які вона ставить.

Також завдяки збалансованому асортименту продукції за ціновими та якісними параметрами, компанія зберігає високий рівень лояльності користувачів.

Крім того, важливим фактором стало розміщення великої кількості торговельних закладів ТОВ «АТБ-Маркет» у більшій доступності, зокрема, на

місяцях колишніх гастрономів. Розширення мережі магазинів передбачає збільшення чисельності працівників, які залучаються до забезпечення ключових та супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі.

Динаміка чисельності співробітників компанії ТОВ «АТБ-Маркет» за 2016-2022 роки наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії [16]

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

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

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

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

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

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

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

Кількість клієнтів, що відвідують торговельну мережу, є свідченням її популярності. Цей показник можна вимірювати щоденно, щотижня, щомісяця та щороку. Аналіз динаміки клієнтів за день є широко використовуваним при вивченні ринку продуктового роздрібу, оскільки дає можливість оцінити різноманітні процеси. Добова кількість клієнтів дозволяє вивчати сезонність, вплив маркетингових дій та конкурентів на споживчу поведінку. Аналіз змін чисельності користувачів у торговельних закладах декілька днів дає можливість визначити причини та врахувати їх при прийнятті управлінських рішень. За період з 2016 по 2022 роки спостерігається зростання добової кількості клієнтів ТОВ «АТБ-Маркет» на 1 млн осіб.

На основі цих факторів можна сформулювати кілька можливих конкурентних переваг підприємства:

- перш за все, розширення асортименту товарів, включаючи бренди, які раніше не були представлені в цій мережі, може збільшити прихильність потенційних споживачів і підвищити частку на ринку;
- другим фактором є розширення торговельної мережі, що дозволить зменшити вплив нових конкурентів на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»;

– третім фактором є можливість проведення акцій зі знижками на товари, що може стати додатковою конкурентною перевагою в умовах зниження доходів у цільової аудиторії;

– підсилення конкурентних позицій на ринку може зменшити негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібної торговельної мережі, враховуючи внесені зміни до Господарського Кодексу України щодо торговельної діяльності на території країни.

Тож, якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками є реальними конкурентними перевагами, оскільки дають змогу утримувати наявних клієнтів і важко відтворюються конкурентами.

Проведемо оцінку фінансових показників на основі даних фінансової звітності компанії ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності)	$(\text{стр. 1495} + 1300) / \text{стр. 1695}$	1,58	1,68	1,71	108,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{стр. 1195} - 1100) / \text{стр. 1695}$	0,34	0,29	0,34	100,07
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	$(\text{стр. 1160} + 1165) / \text{стр. 1695}$	0,15	0,23	0,31	209,63
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів	$\text{Вартість оборотних активів} / \text{Загальна вартість активів}$	0,41	0,41	0,41	100,00
Частка виробничих запасів в оборотних активах	$\text{стр. 1101} / \text{стр. 1195}$	0,01	0,01	0,01	109,85

Джерело: розроблено автором на основі форм річної звітності (додаток А, Б) [22].

Аналізуючи коефіцієнти ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 роки, а також їх відсоткові зміни, можна зробити наступні спостереження:

1. Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності) збільшився з 1,58 в 2020 році до 1,71 в 2022 році. Це свідчить про поліпшення фінансової стійкості компанії, оскільки коефіцієнт покриття загальний показує, наскільки компанія

може покрити свої зобов'язання з наявних активів. Зростання цього показника на 8,38% від 2020 до 2022 року свідчить про позитивну динаміку платоспроможності компанії.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,34 в 2020 році до 0,29 в 2021 році, але знову збільшився до 0,34 в 2022 році. Це може свідчити про коливання у здатності компанії швидко залучати необхідні кошти для покриття поточних зобов'язань. Однак, загальна динаміка за цей період показує стабільність у рівні швидкої ліквідності компанії.

3. Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності значно збільшився з 0,15 в 2020 році до 0,31 в 2022 році. Це означає, що компанія збільшила свою здатність швидко погасити невідкладні зобов'язання. Зростання цього показника на 109,63% від 2020 до 2022 року свідчить про позитивну динаміку термінової ліквідності компанії.

4. Частка оборотних коштів у загальній сумі активів залишалась стабільною на рівні 0,41 протягом усього періоду з 2020 по 2022 рік. Це може свідчити про збалансовану структуру активів компанії, де оборотні активи займають постійну частку в загальних активах.

5. Частка виробничих запасів в оборотних активах також залишалась стабільною на рівні 0,01 протягом усього періоду з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про те, що компанія зберігає стабільний рівень виробничих запасів відносно оборотних активів.

Загалом, коефіцієнти ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» показують стабільну або поліпшену фінансову стійкість компанії протягом розглянутого періоду, з деякими коливаннями в окремих показниках.

Тим часом, важливим для оцінки фінансового стану та здатності компанії виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та іншими зацікавленими сторонами - є проведення аналізу фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	Стр.1495 – стр. 1300	0,05	0,11	0,13	238,46
Коефіцієнт фінансової залежності	Стр.1900/стр. 1495	18,75	9,36	7,86	41,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Стр.1165/ (стр. 1195-1695)	-0,38	-0,53	-0,91	238,37
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал / Загальна вартість активів	0,67	0,67	0,67	100,00
Коефіцієнт покриття поточний	Стр. 1195/ стр. 1695	0,61	0,57	0,66	107,60
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Залучений капітал / Власний капітал	12,51	12,51	12,51	100,00
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Стр. 1195 / стр.1100	2,27	2,05	2,09	91,83
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Залучений капітал	0,08	0,08	0,08	100,00

Джерело: розроблено автором на основі форм річної звітності (додаток А, Б) [22]

Аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 роки, а також їх відсоткові зміни в порівнянні з 2020 роком, можна зробити наступні спостереження:

1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу): коефіцієнт автономії зростає з 0,05 у 2020 році до 0,13 у 2022 році, що свідчить про збільшення власного капіталу в структурі активів. Відсоткова зміна цього показника становить 238,46%.

2. Коефіцієнт фінансової залежності: коефіцієнт фінансової залежності зменшується з 18,75 у 2020 році до 7,86 у 2022 році. Це свідчить про зменшення залежності компанії від залученого капіталу. Відсоткова зміна цього показника становить 41,95%.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу: коефіцієнт маневреності власного капіталу погіршується з -0,38 у 2020 році до -0,91 у 2022 році. Це може вказувати на зростання ризику фінансової нестабільності. Відсоткова зміна цього показника становить 238,37%.

4. Коефіцієнт покриття поточний: коефіцієнт покриття поточний зростає з 0,61 у 2020 році до 0,66 у 2022 році, що свідчить про поліпшення здатності компанії покривати поточні зобов'язання. Відсоткова зміна цього показника становить 107,60%.

5. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів: цей показник залишається стабільним на рівні 12,51 протягом трьох років. Відсоткова зміна цього показника дорівнює 100%.

6. Коефіцієнт забезпечення власними коштами: коефіцієнт забезпечення власними коштами зменшується з 2,27 у 2020 році до 2,09 у 2022 році, що може свідчити про зменшення здатності компанії фінансувати свою діяльність власними ресурсами. Відсоткова зміна цього показника становить 91,83%.

7. Коефіцієнт фінансової стабільності: цей показник залишається стабільним на рівні 0,08 протягом трьох років. Відсоткова зміна цього показника дорівнює 100%.

Загалом, показники фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» показують поліпшення стійкості та зменшення фінансової залежності компанії, але також можна помітити деякі ознаки ризику, такі як погіршення коефіцієнту маневреності власного капіталу.

Також розглянемо рентабельність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Рентабельність операційної діяльності	Стр.2190 / стр.2350 * 100%	141,71	142,96	142,96	100,88
Рентабельність підприємства	Стр. 2000 / стр.. 1900 * 100%	347,42	350,85	359,37	103,44
Рентабельність статутного капіталу	Стр. 2350 / стр. 1495 * 100%	303,31	183,83	158,23	52,17
Рентабельність активів	Стр. 2350 / стр. 1300 * 100%	16,18	19,65	20,13	124,39
Рентабельність основних засобів	Стр. 2350 / стр. 1010 * 100%	31,01	0,69	40,11	129,35

Джерело: розроблено автором на основі форм річної звітності (додаток А, Б) [22]

Аналізуючи коефіцієнти рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 роки, а також їх відсоткові зміни в порівнянні з 2020 роком, можна зробити наступні спостереження:

1. Рентабельність операційної діяльності: рентабельність операційної діяльності залишається стабільною на рівні 142,96%, зі збереженням майже однакових значень протягом трьох років. Відсоткова зміна цього показника становить 100,88%.

2. Рентабельність підприємства: рентабельність підприємства також показує стабільний ріст, зі значеннями 347,42% у 2020 році, 350,85% у 2021 році та 359,37% у 2022 році. Відсоткова зміна цього показника становить 103,44%.

3. Рентабельність статутного капіталу: рентабельність статутного капіталу спостерігається зниження з 303,31% у 2020 році, до 158,23% у 2022 році. Це може вказувати на зменшення ефективності використання статутного капіталу компанією. Відсоткова зміна цього показника становить 52,17%.

4. Рентабельність активів: рентабельність активів зростає з 16,18% у 2020 році до 20,13% у 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності використання активів компанією. Відсоткова зміна цього показника становить 124,39%.

5. Рентабельність основних засобів: показник рентабельності основних засобів показує значний ріст з 31,01% у 2020 році до 40,11% у 2022 році. Відсоткова зміна цього показника становить 129,35%.

Загалом, коефіцієнти рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про покращення фінансової результативності компанії протягом розглянутого періоду, зі стабільними або зростаючими показниками. Особливо помітний позитивний рух в рентабельності підприємства та активів.

Для оцінки ефективності та продуктивності компанії є важливими показники ділової активності ТОВ «АТБ-Маркет». Вони дозволяють зрозуміти, наскільки успішною є діяльність компанії в господарському плані. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Стр. 2000 / стр. 1195	8,49	9,33	8,27	97,38
Тривалість обороту оборотних активів, дні	365 / Коефіцієнт оборотності оборотних активів	42,99	39,14	44,14	102,69
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Стр. 2000 / стр. 1100	19,28	19,14	17,24	89,43
Тривалість обороту запасів, днів	365 / Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	18,93	19,07	21,17	111,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів	Стр. 2050 / (стр. 1125 + 1130 + 1135 + 1136 + 1155 + 1160)	21,38	83,77	193,45	905,00
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	365 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,08	4,36	1,89	11,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Стр. 2000 / стр. 1495	65,13	32,83	28,26	43,39
Тривалість обороту власного капіталу, дні	365 / Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,60	11,12	12,92	230,47

Джерело: розроблено автором на основі форм річної звітності (додаток А, Б) [22]

Аналізуючи показники ділової активності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 роки, а також їх відсоткові зміни в порівнянні з 2020 роком, можна зробити наступні спостереження:

1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс до 9,33 в 2021 році, але зменшився до 8,27 в 2022 році. У порівнянні з 2020 роком, він склав 97,38%. Це може вказувати на збільшення ефективності використання оборотних активів у 2021 році, але потім спостерігається зниження в 2022 році.

2. Тривалість обороту оборотних активів скоротилась з 42,99 днів в 2020 році до 39,14 дні в 2021 році, але збільшилась до 44,14 днів в 2022 році. В порівнянні з 2020 роком, тривалість обороту збільшилась на 2,69%. Це може вказувати на зниження швидкості обороту оборотних активів протягом останніх двох років.

3. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів показує стабільність, змінюючись незначно з 19,28 в 2020 році до 19,14 в 2021 році і 17,24 в 2022 році. У порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт скоротився на 10,57%. Це може вказувати на певну ефективність управління виробничими запасами протягом розглянутого періоду.

4. Тривалість обороту запасів збільшилась з 18,93 днів в 2020 році до 21,17 днів в 2022 році. В порівнянні з 2020 роком, тривалість обороту запасів зросла на 11,82%. Це свідчить про затримки в обороті запасів протягом розглянутого періоду.

5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості суттєво збільшився з 21,38 днів в 2020 році до 193,45 днів в 2022 році. У порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт збільшився на 805%. Це може вказувати на збільшення заборгованості перед постачальниками, що може впливати на ліквідність підприємства.

6. Тривалість обороту кредиторської заборгованості суттєво зменшилась з 17,08 днів в 2020 році до 1,89 днів в 2022 році. В порівнянні з 2020 роком, тривалість обороту скоротилась на 88,95%. Це може вказувати на зменшення часу, необхідного для виплати заборгованостей перед постачальниками, що може свідчити про поліпшення фінансової стабільності підприємства.

7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 65,13 в 2020 році до 28,26 в 2022 році. У порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт скоротився на 56,61%. Це може вказувати на зниження ефективності використання власного капіталу та ризику, пов'язані з фінансовим станом підприємства.

8. Тривалість обороту власного капіталу збільшилась з 5,60 днів в 2020 році до 12,92 днів в 2022 році. В порівнянні з 2020 роком, тривалість обороту збільшилась на 230,47%. Це може вказувати на затримки в обороті власного капіталу та можливу недостатню ефективність управління капіталом підприємства.

Загалом, показники ділової активності ТОВ «АТБ-Маркет» показують певні зміни в ефективності використання активів, обороту запасів і кредиторської

заборгованості. Деякі зміни можуть бути пов'язані зі зміною стратегії компанії або зовнішніми факторами, що впливають на її ділову активність.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства підприємством ТОВ «АТБ-Маркет»

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

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

Структура управління - це сукупність організаційних елементів, що визначають спосіб розподілу влади, обов'язків і повноважень в організації. Вона може бути централізованою або децентралізованою, формальною або неформальною, ієрархічною або плоскою.

Централізована структура управління означає, що прийняття рішень здійснюється вищим керівництвом, а підлеглі виконують доручення. У децентралізованій структурі влада розподіляється між різними рівнями управління, і нижчі рівні мають більше повноважень у прийнятті рішень.

Формальна структура управління передбачає існування офіційних посад, функцій і відносин між ними. Неформальна структура управління базується на взаємодії між співробітниками, яка не відображена у формальній структурі. Ієрархічна структура означає існування декількох рівнів управління, від керівництва до робочих позицій. У плоскій структурі управління рівнів обмежені, а рішення приймаються колегіально.

Структура управління може бути функціональною, коли підрозділи спеціалізуються на різних функціях (виробництво, маркетинг, фінанси), або проектною, коли команди об'єднуються для реалізації певного проекту.

Організаційна структура управління приватним підприємством ТОВ «АТБ-Маркет», заснованим на приватній власності його власника, здійснюється через генерального директора та його заступників: комерційного директора, фінансового директора та менеджера з продажу [37]. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, де лінійний керівник приймає відповідні рішення, програми та плани за допомогою його функціональних заступників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Функціональні заступники виконують технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень, пов'язаних з управлінням діяльності, та здійснюють

контроль за виконанням плану. Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань та контроль за процесом виконання плану. Фінансовий директор керує фінансовою діяльністю підприємства, а менеджер із продажу керує збутово-маркетинговою діяльністю.

Головний бухгалтер здійснює облік діяльності фірми. Організаційна структура постійно покращується і дедалі більше адаптується до ринкових умов господарювання. Одним із головних напрямів покращення є перехід до стратегічного менеджменту. У майбутньому більше уваги приділятиметься управлінню маркетингом та розвитку продажів.

Така лінійно-функціональна структура є однією з основних форм організації управління в підприємствах. Перевагами в даному випадку є:

- чіткість розподілення відповідальності, коли кожен працівник має чітко визначені обов'язки та повноваження, що знижує ризик конфліктів та забезпечує ефективну роботу команди;
- ефективне виконання завдань та контроль над процесами, коли кожен працівник займається своїми функціональними обов'язками;
- гнучкість, оскільки працівники можуть бути перерозподілені залежно від потреб підприємства;
- інформаційна прозорість через можливість керівників відслідковувати роботу працівників та контролювати процеси управління.

Тож, управління діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює управлінський персонал, який відповідно до своїх функціональних завдань приймає виробничі рішення, розробляє процес їх реалізації та здійснює контроль за їх виконанням [10].

Кожен день керівництво підприємства змушене вирішувати багато проблем організаційного, економічного та фінансового характеру, що вимагає від них інтуїтивного методу «проб і помилок» і постійного практичного досвіду. Насиченість споживчого ринку товарів та зростання конкуренції вимагають всебічних знань усіх аспектів торгової діяльності та комплексного підходу до багатьох її аспектів. Необхідно мати нові цільові орієнтири розвитку торгових

підприємств та сучасний методичний апарат для аналізу, планування та контролю.

Управління підприємством здійснюється за допомогою різних методів торгового менеджменту, який формує раціональні управлінські рішення щодо розвитку конкретного підприємства, координацію різних напрямків його діяльності та забезпечення ефективності кінцевих результатів.

На підприємстві діє система оплати праці, відповідно до «Положення про оплату праці» та «Положення про преміювання», які передбачають виплату посадового окладу, надбавок та доплат відповідно до законодавства, а також щомісячних премій за результатами роботи.

Крім того, на підприємстві існує система мотиваційних заохочень, наприклад, премії за наставництво або за результатами конкурсів. Також на підприємстві діє план навчання співробітників, який щорічно затверджується і реалізується, а для цього на підприємстві діє 4 навчальних центри, які знаходяться у різних містах України, таких як Львів, Київ, Дніпро та Одеса.

Відповідно до етичного кодексу підприємства компанія орієнтована на довгострокову співпрацю з кожною людиною, прийнятою в наш колектив, що тягне за собою постійне вдосконалення та надання можливостей для максимального розкриття потенціалу людських ресурсів. Саме професіоналізм співробітників і їх задоволеність роботою покладені в основу процвітання компанії.

У відносинах між співробітниками, клієнтами та партнерами, а також між керівником та підлеглим в ТОВ «АТБ-Маркет», визнання досвіду, достоїнств та досягнень інших є основою всіх відносин в компанії [21]. Компанія реалізує ряд заходів для забезпечення здорових і безпечних умов праці, таких як виконання нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інформування працівників про умови праці, забезпечення спеціального одягу та засобів індивідуального захисту, проведення медичних оглядів та навчання з питань охорони праці. Компанія також забезпечує поповнення аптечок першої допомоги, проведення навчання уповноважених працівників з питань охорони праці та

контроль за станом охорони праці. Крім того, компанія здійснює заходи щодо попередження нещасних випадків, професійних захворювань та аварій, навчання та перевірку знань працівників з питань охорони праці та проведення гігієнічної оцінки умов виробничого середовища та характеру трудового процесу на робочих місцях.

Крім вищезазначеного, в ТОВ «АТБ-Маркет» діє Політика запобігання та протидії хабарництву та корупції, згідно з якою керівництво та співробітники несуть відповідальність за дотримання процедур, встановлених у цій Політиці.

Також компанія ТОВ «АТБ-Маркет» зосереджена на популяризації здорового способу життя та зміцнення здоров'я українського народу. Від 2016 року компанія підтримує марафонський біг у Дніпрі та з 2017 року є генеральним спонсором «АТБ Dnipro Marathon». Ця спортивна подія стає все більш популярною та масштабною, а в 2019 році майже 800 співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» з усієї України долучилися до марафону, з розмірної корпоративної команди більш ніж 4500 учасників.

Механізм діяльності торгового підприємства має свої особливості. Основні аспекти механізму діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» можуть включати наступні складові:

1. Роздрібна торгівля: ТОВ «АТБ-Маркет» спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, товарами широкого споживання, господарськими та іншими товарами. Підприємство має розгалужену мережу супермаркетів та гіпермаркетів, розташованих у багатьох містах України.

2. Широкий асортимент товарів: ТОВ «АТБ-Маркет» пропонує широкий вибір товарів різних категорій, що задовольняють потреби різних сегментів споживачів. У їх асортименті можна знайти продукти харчування, овочі та фрукти, м'ясо, молочні продукти, хлібобулочні вироби, товари для дому, електроніку, одяг та багато іншого.

3. Конкурентоспроможні ціни: Однією з основних особливостей ТОВ «АТБ-Маркет» є його стратегія конкурентоспроможних цін. Підприємство намагається забезпечити доступні ціни для споживачів, шляхом оптимізації

внутрішніх процесів, ефективного управління ланцюгом постачання та інших заходів.

4. Маркетингові акції та знижки: ТОВ «АТБ-Маркет» часто організовує маркетингові акції, спеціальні пропозиції та знижки для залучення клієнтів. Це можуть бути знижки на конкретні товари, акції «купуй більше - плати менше» та інші механізми стимулювання покупок.

5. Управління ланцюгом постачання: ТОВ «АТБ-Маркет» має власну систему управління ланцюгом постачання, яка дозволить забезпечити належну поставку товарів до магазинів. Це включає в себе співпрацю з постачальниками, оптимізацію складського управління, планування запиту та інші процеси.

6. Клієнтська орієнтація: ТОВ «АТБ-Маркет» поставив клієнтів на перше місце і намагається задовольнити їхні потреби та очікування. Підприємство надає важливість якісному обслуговуванню, комфортним умовам покупок та звертається до уваги на відгуки та пропозиції своїх клієнтів.

Ці складові спільно створюють механізм, який допомагає ТОВ «АТБ-Маркет» досягати своїх цілей, забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та збільшувати рентабельність. Важливим аспектом успіху підприємства є постійне аналізування і вдосконалення механізму діяльності, адаптація до змін у ринкових умовах та задоволення потреб споживачів.

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Новий соціальний механізм у виробничій сфері відкриває перспективу формування на підприємствах відносин, за яких наймач в особі менеджера і наймані працівники діють не як антагоністи, а як партнери. Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, здатна сама знаходити шляхи їх вирішення і контролювати себе [33]. Цьому сприяє запровадження сучасного стилю управління в діяльності керівників усіх рівнів.

Для визначення основних тенденцій розвитку управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» буде доречним взяти для прикладу досвід інших країн.

Наприклад, в американському менеджменті відбувається перегляд цінностей, інструментів та підходів до впливу на працівників, що обумовлено швидким розвитком технологій, змінами в організації виробництва, економічними та соціальними трансформаціями. Лідерство зазнало змін, зосередившись на особистому прикладі керівника, зніманні адміністративного тиску та переході до м'якого стилю управління, який спрямований на створення автономних та дифузних структур. Крім того, велика увага приділяється культурі організації та її розвитку, що включає формування загальної атмосфери, духу компанії, етичних принципів, стилю взаємодії та девізів праці.

Управління персоналом у країнах Західної Європи має свої особливості, які визначаються специфічними економічними умовами. Хоча західноєвропейський менеджмент в значній мірі був сформований під впливом американської управлінської культури, але сучасна ситуація в економіці вимагає нових підходів до управління. Зокрема, важливість технічних проблем зменшується порівняно з питаннями комерціалізації товарів, ефективного використання фінансових потоків та людських ресурсів. Це обумовлено переходом від диктанту продавця до диктанту споживача, проникненням товарів американських, японських та китайських компаній на європейські ринки, а також усуненням міждержавних перешкод для переміщення товарів та грошей. Тому ефективний менеджмент стає ключовим фактором для досягнення успіху в бізнесі в умовах сучасної економіки [39].

У сучасній європейській менеджмент-практиці велику увагу приділяють поліпшенню організаційних структур управління, зокрема дивізіональна структура відповідає новій концепції, яка віддає перевагу роботі з людьми як найбільш важливому аспекту. Реалізація принципу «добрих міжособистісних відносин» потребує відходу від традиційних методів розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, функцій, сфер відповідальності та інших.

Організаційні структури будуються з орієнтацією на зменшення кількості ієрархічних рівнів, забезпечення особистого спілкування та двостороннього обміну ідеями між представниками різних рівнів службової ієрархії. Також вони

спрямовані на максимальну горизонтальну інтеграцію та взаємне збагачення змісту функцій, обов'язків та робіт на одному рівні, а також на ефективне керівництво всією організацією, координацію її функцій та діяльності [16, с. 308].

Західноєвропейські фірми використовують матричну структуру, яка зосереджена на людських ресурсах виробництва та управління. Європейські компанії зосереджують багато зусиль на роботі з персоналом та визнають винятковість людського фактору як одного з головних чинників виробництва, використовуючи правило «5М» для визначення вартості підприємства.

У відмінність від американської практики управління, де робота з персоналом здійснюється за допомогою спеціалізованих кадрових служб, європейські підприємства покладають відповідальність за людську складову виробництва та управління не лише на кадрові служби, а й на лінійних та функціональних менеджерів на всіх рівнях. Тому європейській менеджмент притаманні патерналістські відносини, за яких менеджер не тільки організовує роботу підлеглих, але також може бути вищим авторитетом в розв'язанні особистих проблем працівників.

У зв'язку зі зростанням значення людського фактору в європейському менеджменті, кадрові служби отримали все більше важливості в організації підприємства. Тепер вони відповідають за керування людськими ресурсами, управління умовами праці, соціальне управління, кадрову документацію, служби забезпечення, а також програми. Це привело до підвищення статусу керівників кадрових служб, багато з яких стали членами комітетів управління.

В західноєвропейському менеджменті менеджер не має такої чіткої окремої ролі, як у американському менеджменті, і він працює у команді разом з лідером, який може працювати в межах організаційної структури. Основним критерієм вибору лідера в європейському менеджменті є природні здібності до керівництва та нестандартність мислення.

Оригінальна роль менеджменту, заснована на активізації людського чинника сформувалися у Фінляндії. Фінляндський менеджмент розробив унікальну модель, що базується на активізації людського фактору. Організація

спочатку визначає свої кінцеві цілі, спільно з виконавською ланкою менеджерів та робітників. Потім знаходяться шляхи досягнення цих цілей, і конкретні дії виконавці обирають самостійно. Цей процес передбачає кількісне та якісне оцінювання, а також розробку прогнозу на 10-15 років. На основі цього визначаються цілі на наступні 3-5 років і вибирається стратегія підвищення конкурентоспроможності фірми. Щорічно здійснюється ситуаційний аналіз, і на його основі складається план з ключовими результатами та цілями, а також способами їх оцінювання..

На підставі цілей, тимчасовий бюджет складається, що включає визначення необхідності у машинах та обладнанні та складання графіків роботи для структурних підрозділів та окремих виконавців. Виконання програми супроводжується проміжним контролем досягнення результатів, зокрема тих, що впливають на кінцеві цілі, та уточненням передбачених графіків робіт. Досягнення кожного ключового результату оцінюється двічі на рік на рівні вищого керівництва фірми за виробничими групами. Іноді залучають зовнішніх консультантів. Система управління результатами використовується в інших країнах Європи.

Отже, якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей, організування їх впровадження, то для європейського насамперед важливе вміння активізувати творчий потенціал співробітників.

Однак, безпосереднє застосування методів управління персоналом, які успішно застосовуються в одній національній системі, може виявитися неефективним для іншої системи, через велику вагу, яку приділяють менталітету, традиціям, особливостям духовного та соціально-економічного середовища, в якому зростають та формуються люди. Наприклад, у багатьох японських корпораціях працівники починають свій робочий день з виконання гімну компанії, що не є прийнятним для багатьох країн. У деяких західних країнах малокваліфіковані працівники змушені оплачувати навчання своїм більш кваліфікованим колегам зі свого заробітку, що також не знайшло б підтримки в більшості інших національних систем управління персоналом.

Багато інноваційних рішень, які стали нормою в будь-якому супермаркеті, вперше з'явилися і пройшли перевірку на ефективність саме в магазинах торгової мережі ТОВ «АТБ-Маркет», яких уже 1 154 по всій Україні. Деякі енергозберігаючі рішення і торгові стандарти стали результатом розробки команди ТОВ «АТБ-Маркет». При цьому ТОВ «АТБ-Маркет» продовжує динамічно розширювати бізнес, оновлювати магазини і мережу в цілому.

Компанія неперервно працює над поліпшенням своїх процесів і постійно впроваджує нові ІТ-рішення, включаючи експертну допомогу з міжнародних рівнів. Для успішного розвитку важливо виявляти напрямки розвитку, прогнозувати потенційні виклики і загрози на ринку і адаптувати систему управління для збереження темпів зростання компанії.

Зараз компанія пріоритетно розглядає розширення торгової мережі і зміцнення присутності на заході і південному заході країни, а також продовжує модернізацію супермаркетів та впровадження нових концепцій магазинів. Компанія системно підходить до освоєння нових регіонів та зосереджується на розвитку ефективної логістики як одного з головних завдань.

Попри вдосконалення роботи мережі, ТОВ «АТБ-Маркет» працює над поповненням кадрів. Компанія забезпечує партнерський рівень взаємин для своїх співробітників: комфортні умови праці, конкурентоспроможний рівень зарплат, можливість кар'єрного росту та розвиток.

Компанія також активно займається мотивацією своїх працівників та розвитком їх кадрового потенціалу. Вона впроваджує кілька постійно діючих заохочувальних програм, а також приділяє велику увагу навчанню. Для цього було відкрито чотири навчальні центри в Дніпропетровській, Київській, Львівській і Одеській областях, які забезпечують навчання більш ніж 4 тисячам співробітників щороку. Крім того, компанія пропонує систему дистанційного навчання, а також регулярно проводить тренінги і семінари. Навчання включає не тільки основні торгові процеси, але й різноманітні аспекти менеджменту, маркетингу та логістики. З 2018 року компанія також запровадила програми, спрямовані на розвиток бренду та підвищення клієнтоорієнтованості.

ТОВ «АТБ-Маркет» постійно працює над автоматизацією процесу розвитку персоналу. У 2020 р. - завершення проекту з автоматизації управління кар'єрним розвитком співробітників, що дозволить компанії перейти до моделі Корпоративного університету. Такі заходи, як навчання співробітників, тренінги та оплата курсів, є правильним інвестуванням грошей в майбутнє, щоб постійно підвищувати кваліфікацію та стати кращим завтра.

Таким чином, для сучасного етапу розвитку управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху за компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Управління людськими ресурсами в ТОВ «АТБ-Маркет» відносить персонал до ключових ресурсів підприємства, які є необхідними для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей компанії. Працівники розглядаються як цінний актив підприємства, який потрібно ефективно використовувати, розвивати та зберігати, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АТБ-Маркет»

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет»

Важливим елементом управління персоналом і ключовим фактором у підвищенні ефективності та продуктивності роботи співробітників є мотивація. Заходи оптимізації системи управління персоналом, що базуються на мотивації, є важливим інструментом для досягнення успіху в бізнесі.

Основна мета такої системи полягає в створенні сприятливих умов для працівників, які забезпечують їх задоволеність роботою та максимальну продуктивність. Це може бути досягнуто шляхом розробки мотиваційних програм, що орієнтовані на підвищення рівня задоволеності працівників, стимулювання їхньої робочої активності та підвищення їхнього інтересу до роботи.

Сьогодні серед основних тенденцій оптимізації системи управління персоналом у світі можна виділити наступні:

- автоматизація процесів управління персоналом за допомогою інформаційних технологій: використання HR-систем, електронних таблиць, програм для обліку робочого часу, а також розробку імітаційних моделей для планування кадрових ресурсів.

- підвищення ролі аналітики та досліджень в галузі управління персоналом: аналіз даних професійних навичок, зарплат, витрат на навчання та розвиток, використання аналітики для прогнозування інших тенденцій на ринку праці дозволяє бізнесу більш ефективно використовувати кадрові ресурси та забезпечити розвиток персоналу.

- розширення програм для навчання та розвитку персоналу: розвиток курсів навчання та тренінгів для підвищення професійної компетентності

працівників, програми стажування та менторства, а також системи відстеження розвитку кар'єри.

– розширення можливостей роботи з дистанційним персоналом: у зв'язку зі зростанням попиту на роботу з віддалених місць розширюються інструменти для комунікації, обміну даними та документами, контролю робочого часу та продуктивності.

– розвиток гнучких форм зайнятості: через бажання більшості працівників бути більш гнучкими в плануванні своєї роботи, тому роботодавці намагаються пропонувати різні варіанти зайнятості, такі як робота з дому, неповний робочий день або гнучкий графік.

– розвиток принципів диверсифікації персоналу: у зв'язку зі зростаючою міжнародною конкуренцією уваги заслуговує забезпечення різноманітності у складі працівників: набір працівників різного віку, гендеру, національності, культурних та етнічних особливостей, що дозволяє мережам супермаркетів більш ефективно працювати з різними групами споживачів та забезпечувати різноманітність товарів та послуг.

– розвиток програм корпоративної відповідальності: все більше світової уваги до відповідальності підприємств за соціально-економічні наслідки своєї діяльності: забезпечення гідних умов праці, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку розвитку місцевих громад.

– розширення пакету соціальних гарантій для працівників: законодавство багатьох країнах світу вимагає від підприємств надавати своїм працівникам певний пакет соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пенсійні виплати, відпустки та інше, однак, деякі мережі йдуть далі, надаючи своїм працівникам додаткові соціальні пільги, які допомагають покращити їх якість життя, щонайменше, спеціальні знижки на товари та послуги.

Управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» має свої специфічні особливості, які обумовлені впливом різних чинників, зокрема (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: власна розробка автора на основі [16]

1. Розмір компанії: ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших роздрібних мереж українського ринку, що має більше 1000 магазинів у різних регіонах країни. У зв'язку з цим, управління персоналом вимагає великих зусиль і координації, оскільки потрібно підтримувати стабільність і ефективність роботи всіх відділів.

2. Сфера діяльності: ТОВ «АТБ-Маркет» займається роздрібною торгівлею продуктами харчування та товарів для дому. Це означає, що компанія має велику кількість співробітників, які працюють у магазинах та складах, і потребує специфічного підходу до управління персоналом.

3. Регулювання державою: управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» підпорядковане регулюванню державою. Компанія має дотримуватися законодавства, що стосується трудових відносин, оплати праці, соціального захисту працівників та інших аспектів, пов'язаних з працевлаштуванням.

4. Специфіка роботи: робота у магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» пов'язана зі змінним графіком роботи, включаючи вихідні та святкові дні. Це створює виклики для управління персоналом, оскільки потрібно забезпечити рівномірну навантаженість працівників і зберігати мотивацію працювати в таких умовах.

5. Конкуренція: ТОВ «АТБ-Маркет» працює в конкурентному середовищі, що вимагає від управління персоналом ефективних стратегій залучення та збереження талановитих співробітників, що дозволяють зберігати конкурентну перевагу компанії.

6. Соціальна відповідальність: управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» має відповідальність перед співробітниками, клієнтами та громадою загалом. Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, що означає забезпечення достойної оплати праці, розвитку кар'єри, охорони здоров'я та безпеки на роботі, а також реалізації соціальних проектів у різних регіонах.

7. Культура компанії: управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» має сприяти розвитку та збереженню корпоративної культури компанії. Культура компанії заснована на принципах довіри, відкритості, взаємоповаги та взаємодії. Управління персоналом повинно забезпечувати збереження цих цінностей та створення сприятливого робочого середовища для всіх працівників. Усі ці фактори впливають на управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» та вимагають від компанії ефективних стратегій управління та розвитку персоналу для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.

Всі згадані фактори підкреслюють необхідність створення вдосконаленої системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет». Розумним кроком буде організація роботи щодо покращення цієї системи з фокусом на наступних напрямках:

1) матеріальне стимулювання;

- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) вдосконалення організації праці;
- 4) залучення персоналу до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень.

Ефективність та досягнення цілей підприємства залежать від раціональної системи мотивації, що підтримується управлінням персоналом підприємства. Удосконалення цієї системи повинно відбуватись завжди з урахуванням цього фактору, тобто наявність справедливої та своєчасної оцінки якості та продуктивності працівника, яка підкріплюється матеріальним чи нематеріальним заохоченням. Такі умови стимулювання мають бути зрозумілими та демократичними (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Способи оптимізації та організації професійної діяльності

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

Джерело: власна розробка автором на основі [8].

Важливим кроком є створення системи матеріальної стимуляції, яка буде зрозумілою, доступною та відкритою в інформаційному плані. Інформація про заохочення та штрафи повинна бути відомою у всьому колективі. Проте не слід допускати, щоб преміювання перетворювалося на «рутину» та приховану зарплату.

Ефективна система управління бізнесом базується на широкому використанні відрядної оплати праці працівників, яка залежить від досягнень цих

співробітників та підрозділів у досягненні ключових результатів підприємства. Відомо, що «гроші не мотивують, гроші контролюють», тому відрядна система оплати праці повинна контролювати практично кожного співробітника підприємства весь робочий день. Такий підхід змушує працівників постійно докладати зусиль та думати про те, як забезпечити кращі результати та досягнення цілей підприємства, які є важливими для його успіху та доходів.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Нематеріальне стимулювання праці ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: власна розробка автора на основі [16]

Під час аналізу кадрової звітності та системи управління торговим персоналом підприємства було виявлено проблему високої плинності та обороту кадрів у магазинах. З'ясувалося, що працівники звільняються в перших тижнях роботи або пізніше через поступову втрату мотивації, що веде до збитків для компанії. Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути та вдосконалити період адаптації нового співробітника та забезпечити умови співробітництва в здоровій конкурентній атмосфері.

Молоді люди, які є основою штату компанії, не завжди займаються роботою, яка відповідає їх освіті, знанням та здібностям, що призводить до незадоволення роботою та швидкої плинності кадрів. Це може пояснюватися тим, що більшість з них не має достатнього досвіду роботи, тому новий працівник не може розуміти специфіку роботи та має неправильні очікування. Це може призвести до того, що працівник намагається змінити робоче місце, навіть якщо умови пропонуються такі самі. Ця ситуація може бути пов'язана з недостатньою інформованістю працівника.

У компанії на даний момент приділяється недостатньо уваги системі адаптації персоналу. Важливо розуміти, що ця система не обмежується лише набором документів, що визначають процедуру адаптації нового співробітника. На першому місці стоять люди, які здійснюють ці процедури: ті, хто допомагає новому співробітнику адаптуватися до роботи, та ті, хто організовує і контролює цей процес. Крім того, важливі інструменти, які використовуються в цій системі.

Головними цілями системи адаптації є швидке набуття новим співробітником необхідних знань і навичок для ефективного виконання своїх професійних обов'язків, оптимізація часу, який керівники відділів витрачають на навчання та розвиток нових співробітників, формування позитивного ставлення нового співробітника до компанії та надання можливості наставникам набувати досвід управління та навчання інших, що сприяє подальшому кар'єрному зростанню.

У компанії на стадії стажування від нового співробітника вимагається швидке засвоєння великої кількості знань про товар, процес особистих продажів

та стандарти компанії. Щоб допомогти новачку у навчанні, надається план вивчення товарів, інструкції зі стандартів сервісу та теорії та практики особистих продажів, а також навчання використання програмної бази компанії для обліку товарів. Щоб забезпечити поточний контроль навчання, новий співробітник отримує куратора, який допомагає йому і виставляє оцінки після кожного блоку навчання.

Ідеальною ситуацією щодо адаптації нового співробітника в компанії є наявність чітко визначеного та добре спланованого процесу, який охоплює як часовий рамки, так і контент навчання. Такий підхід з одного боку допомагає співробітнику зрозуміти своє місце в компанії та культуру комунікації, а з іншого - дисциплінує та визначає відповідальність за результати команди в цілому.

В епоху діджиталізації важливо йти в ногу з часом. Інформаційні технології проникають у всі сфери життя людей, і для того, щоб успішно функціонувати в сучасному світі, потрібно володіти цифровими навичками і використовувати інструменти, які пропонує сучасна технологія.

Одним з ефективних засобів діджиталізації, оскільки вони дозволяють надавати доступ до різноманітних сервісів та інформації на мобільних пристроях, таких як смартфони та планшети, є мобільні додатки. Це дає можливість користувачам звертатися до різних сервісів та інформації в будь-який час та з будь-якого місця, що забезпечує більшу доступність та зручність [16].

Мобільні додатки також дозволяють розробникам збирати та аналізувати дані про поведінку користувачів, що дозволяє покращувати функціональність та якість додатків та надавати більш персоналізований досвід користувачам.

Використання мобільного додатку під час навчання та адаптації має низку переваг. Процес вивчення нової інформації стає захоплюючим, оскільки перетворюється на гру. Таке підхід до навчання та тестування дозволяє зробити процес більш цікавим та ефективним. Мобільний додаток передбачатиме у використанні певні блоки.

По-перше, використання мобільних пристроїв у навчальному процесі привертає увагу тих, хто не зацікавлений в традиційному навчанні з використанням паперових матеріалів та без можливості інтерактивної взаємодії.

По-друге, мобільний формат навчання відповідає звичкам більшості людей, оскільки майже кожен користується мобільними пристроями. Використання такої форми навчання підвищує ефективність, оскільки людям простіше засвоювати інформацію в зоні своєї комфорту. Цей крок назустріч звичкам також допомагає впровадженню системи корпоративного навчання всередині компанії.

По-третє, мобільне навчання надає нові можливості використання ігор, геолокації, комунікацій та камери, що підвищує залученість до процесу навчання та адаптації. Якщо такі можливості будуть вбудовані в робочий контекст і будуть орієнтовані на отримання користі від мобільності, то це ще більше збільшить ефективність навчання та залученість до процесу.

Важливою проблемою підприємства сьогодні є питання отримання винагороди за власну працю - фахівці одного рівня в різних підрозділах, що одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії). Неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час. Більшість підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці.

Залежно від запропонованого поділу працівників на умовні групи можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Гендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу

Чоловіки	Жінки
Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	Участь у культурних програмах, виставках

Продовження таблиці 3.2

Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах, навчальних курсах	Участь у тренінгах, навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Проаналізувавши гендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу, було виявлено цікаві тенденції. Для чоловіків на першому місці виявився кар'єрний ріст та оплата тренажерного залу та обіду. Це може свідчити про важливість кар'єрного росту для них та необхідність підтримки свого фізичного стану та харчування для досягнення цих цілей.

Проте для жінок, цей пріоритет знаходиться лише на шостому місці. Це вказує на те, що кар'єрний ріст та додаткові переваги, такі як оплата тренажерного залу та обіду, можуть не бути такими важливими для жінок, як для чоловіків.

Натомість жінки віддають перевагу участі у культурних програмах та виставках, а також оплаті транспортних послуг, мобільного зв'язку та цінних подарунків. Ці пріоритети виявились на першому та другому місцях відповідно.

Щодо відпочинку та освіти, обидві групи вказали на важливість оплати відпочинку та участі у тренінгах та навчальних курсах, але ці пріоритети займають середні позиції в ранговій системі.

Ці дані вказують на гендерні розбіжності в пріоритетах кар'єрного росту, що може бути корисним при плануванні стратегії розвитку персоналу та створенні мотивуючих програм.

Ефективність організаційно-економічних методів мотивації можна визначити за допомогою показників плинності, стабільності персоналу та рівня дисципліни.

– додатково, рекомендується розглянути наступні підходи до створення мотиваційної системи:

- проведення індивідуальних оцінок роботи працівників, що дає можливість визначити їхні потреби в підвищенні кваліфікації та можливість отримання премій.

- надання можливості працівникам приймати участь у прийнятті управлінських рішень, що збільшує рівень самостійності та відповідальності.

- встановлення довгострокових цілей та міркувань для підвищення мотивації досягнення більш високих результатів роботи.

- використання системи навчання та розвитку персоналу для забезпечення постійного професійного росту працівників.

Крім того, можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи, а саме:

1. Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувавши таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей..

2. Для поліпшення системи підвищення кваліфікації для керівників середньої ланки можна впровадити такі заходи, як проведення тренінгів для співробітників, зобов'язання служби кадрів знаходити профільні семінари і тренінги для менеджменту підприємства та постійне проведення такого навчання.

Для ефективного управління мотивацією необхідно зрозуміти модель основного процесу мотивації, знати фактори, які впливають на мотивацію, формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені, а також розуміти, що мотивація є способом задоволення, а не самоціллю.

Вибір мотиваційної стратегії повинен базуватися на аналізі сучасної ситуації та бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. У системі

управління мотивацією можуть застосовуватися різноманітні методи, такі як використання грошей як міри винагороди, застосування покарань, розвиток співучасті, мотивація через роботу, винагороди і визнання досягнень, залучення працівників до управління, заохочення і винагороди групової роботи.

Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Умовні групи працівників

Назва групи	Питома вага	Характеристика
Мисливці за бонусами	22%	Такі люди бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок
Домосіди	18%	Для них сім'я - це головне, їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Матеріалісти	19%	Їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація - цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
В'язні	17%	Для них важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку
Мисливці за похвалою	16%	Працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний стан. Їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх
Ініціатори	8%	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Рішення, що стосуються змін у роботі співпрацівників, не можна приймати без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, оскільки значимість співробітників відображається в тому, як отримують вони завдання, як швидко і яким чином це відбувається, з точки зору керівника.

Крім того, не можна обмежувати доступ співробітників до необхідної інформації. Оперативна, масштабна та своєчасна інформація щодо якості праці співробітника є важливою. Для підлеглих важливо мати можливість навчатися та

розвивати свої творчі здібності, оскільки більшість людей прагне отримати нові знання в процесі роботи.

Успіх співробітника є важливим для нього самого, тому його потрібно визнавати та надавати додаткові права та можливості для професійного розвитку. Без визнання успіху, співробітник може втратити ініціативу та відчуття задоволення від своєї роботи. Тож, мотивація працівників потребує неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження, зусиль, відповідальності, якості, досягнення ефективних результатів.

Досить важливим є те, що процеси мотивації можуть не тільки співпадати, але і протистояти один одному. Стимулювання повинне відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Механізм процесу активізації діяльності персоналу повинен бути адекватним механізму мотивації працівника, тобто процесу свідомого вибору людиною поведінки, під дією зовнішніх і внутрішніх чинників [13].

Політика мотивації в сьгоднішніх ринкових умовах націлена на розширення співпраці персоналу з адміністрацією для досягнення загальних цілей. Це безпосередньо спонукає персонал до розвитку потенційних здібностей, інтенсивнішої продуктивнішої праці, творчого відношення до праці.

Взагалі, мотиваційний процес може бути представлений у вигляді послідовних одна за одною стадій:

- усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваги, вибір найкращого способу здобуття певного вигляду винагороди, ухвалення рішення про його реалізацію;
- здійснення дії;
- здобуття винагороди;
- задоволення потреби.

Базисні засоби мотивації дозволяють задовільнити переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

При розгляді мотивації слід зосередитися на чинниках, які спонукають людину діяти і підсилюють її дії. Основні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимул – реакції [34].

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або виміряти, про них можна судити тільки по поведінці людей. Виділяють первинні та вторинні потреби. Первинні, тобто фізіологічні: людина не може обійтися без їжі, води, одягу, житла, відпочинку і т.д. Вторинні виробляються в ході пізнання і набуття життєвого досвіду, тобто є психологічними - потреба в прихильності, пошані а також успіху.

Потреби можна задовольнити винагородою, давши людині те, що вона вважає для себе цінним. Але в понятті «цінність» різні люди вкладають не однаковий сенс, а, отже, розрізняються і їх оцінки винагороди. Наприклад, впливова людина, можливо, визнає декілька годин відпочинку в колі сім'ї вагомішими для себе, ніж гроші, які він отримає за наднормову роботу на благо організації. А це означає, що до кожного працівника мають бути використані індивідуальні засоби мотивації, звертаючи увагу на його побажання.

Також при формуванні дієвої системи мотивації необхідно спиратися на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями і найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами, групами, що виконують споріднені функції.

Для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства, удосконалення системи керування персоналом, керівник підприємства повинен мати повну соціальну структуру колективу. Соціальна структура характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, класифікованих за статтю, віком, національним складом, рівнем освіти, сімейним станом тощо.

Найбільше відомостей по кожному працівнику відбивається в листку по обліку кадрів, дані, яких бракує, виявляються за результатами оцінки кадрів, що має проводитися щорічно на підприємстві. Керівнику необхідно стежити за статевовіковою структурою колективу. Також необхідно сприяти зміцненню стосунків у сім'ї, оскільки сімейна людина більш надійніша. Вона більше зацікавлена у постійному добре оплачуваному робочому місці, що впливає на зниження плинності кадрів на підприємстві [15].

Склад компенсаційного пакета на даному етапі є більш вагомим для працівників, ніж заробітна плата та премії. І якщо їм хтось запропонував би перейти на інше підприємство, тому що там висока заробітна плата, то вони скоріше б відмовилися. А найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність. Структура компенсаційного пакета показана в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура компенсаційного пакету

Елементи структури компенсаційного пакету	Зміст
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних.
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини.
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби.
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів.
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок.

Джерело: власна розробка автором [15].

До того ж, сьогодні при аналізі соціальної структури колективу необхідно враховувати національність працівника, адже може виникнути ворожнеча у колективі через різні національні погляди. Тому при прийомі на роботу і при розміщенні кадрів необхідно орієнтуватися на корінну національність регіону, щоб уникнути збільшення плинності кадрів. Однак найголовніше, на що необхідно орієнтуватися, - це підвищення рівня освіти та кваліфікації.

Насамперед, необхідно приймати на роботу висококваліфікованих фахівців, готувати і підвищувати кваліфікацію вже працюючих на підприємстві співробітників, оскільки брак і конфлікти – результат роботи найчастіше малоосвічених людей. Підприємство не повинне шкодувати грошей на навчання й підвищення кваліфікації своїх співробітників.

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

Таблиця 3.5

Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом

Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом	Проміжний очікуваний результат
Актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації	підвищення рівня зацікавленості працівників у набутті необхідних для роботи знань, полегшення процесу сприйняття інформації
Розробка програми та проведення тренінгів п адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів	отримання керівниками практичного інструментарію для проведення ефективної адаптації для новачків, зокрема створення сприятливого емоційного середовища в колективі
Впровадження системи обліку продажів	повна автоматизація товаро-облікових процесів для продавців консультантів, пришвидшення роботи з товаром, підвищення рівня прозорості

Джерело: сформовано автором на основі [15].

На підставі аналізу вищенаведеної інформації можна зробити висновок, що в ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, оскільки наразі існують певні проблеми, які можуть впливати на ефективність роботи співробітників та конкурентоспроможність компанії в цілому. Пропонується встановити чітко визначену та стандартизовану програму стажування, яка допоможе забезпечити кожного співробітника необхідними знаннями та навичками, а також встановити систему обліку результатів стажування. Крім того, доцільно розробити систему мотивації співробітників, щоб залучити їх до активної участі в житті компанії та стимулювати до досягнення високих результатів. Такі заходи допоможуть збільшити ефективність роботи персоналу та забезпечити стабільну та продуктивну роботу компанії.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших мереж супермаркетів в Україні. З метою забезпечення та утриманні високої якості обслуговування та ефективність роботи персоналу, компанія постійно вдосконалює свою систему управління персоналом. Варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві вибудована майже ідеальна система управління. Проте жодна система не є статичною, і її потрібно постійно покращувати, щоб вона відповідала вимогам ринку та змінювалася разом із бізнес-потребами підприємства. Тож, система управління персоналом потребує постійного вдосконалювання відповідно до сучасних світових трендів галузі (рис. 3.3):

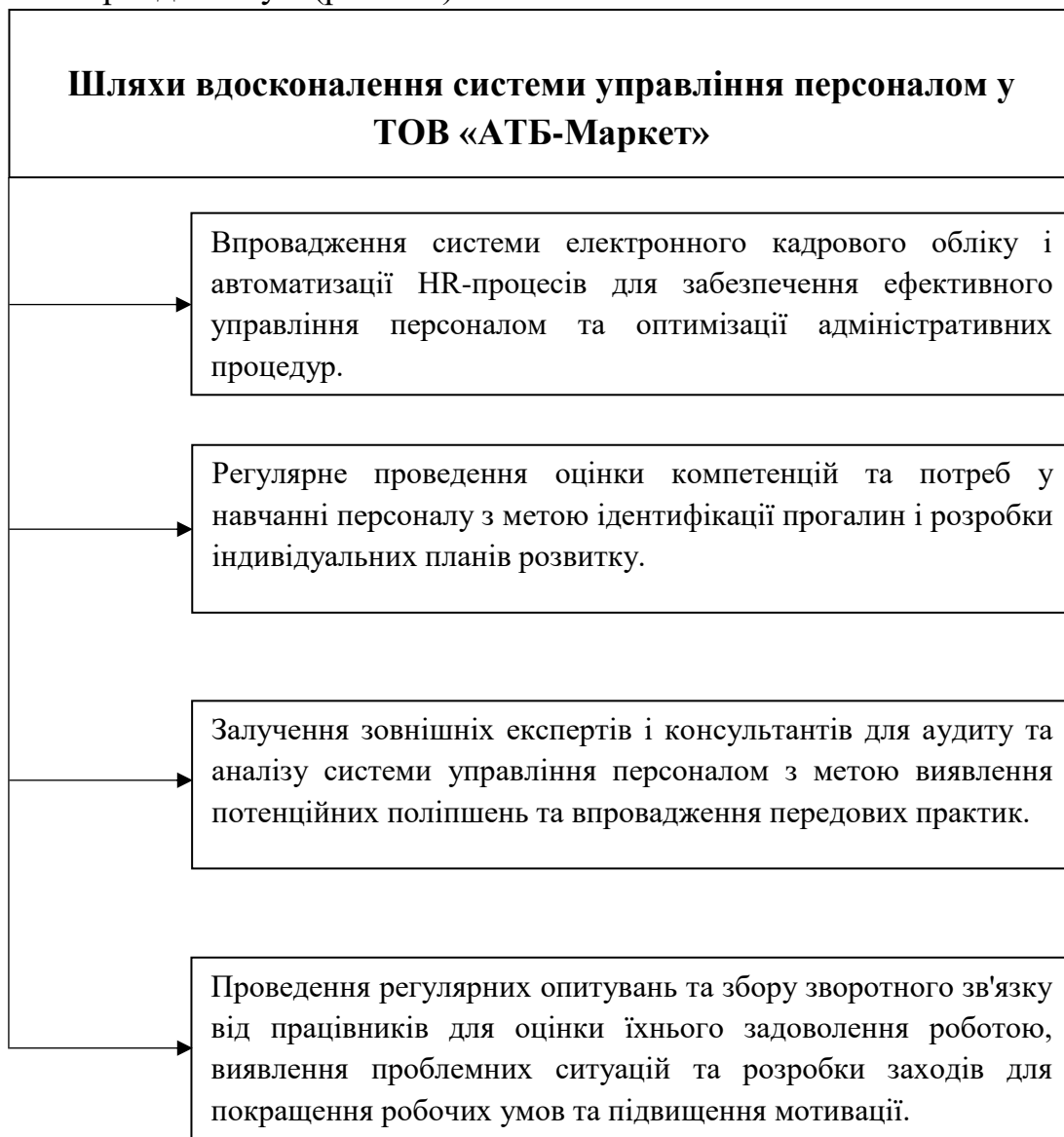


Рис. 3.3. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом

Джерело: власна розробка автора.

Ефективність будь-яких заходів залежить від багатьох факторів, включаючи якість їх реалізації, відкритість та діалог між керівництвом та співробітниками, а також відповідальність керівництва та співробітників за їх реалізацію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Наслідки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів

ГРУПИ ФАКТОРІВ	ВПЛИВ	НАСЛІДКИ ВПЛИВУ
Внутрішні фактори		
Культура компанії	зниження культури у компанії	незадоволення працівників, зниження продуктивності та можливих конфліктів на роботі
Лідерство та керівництво	кваліфікація керівництва і їхні підходи до управління персоналом	вплив на мораль, мотивацію та загальну продуктивність працівників
Кадрова політика	від кадрової політики залежить процес підбору, оцінки та розвитку персоналу	вплив на загальну ефективність та результативність організації.
Організаційна структура:	впливає на ефективність комунікації між працівниками та керівництвом, розподіл завдань та відповідальності	вплив на ефективність роботи
Зовнішні фактори:		
Економічні умови	впливає на можливості компанії щодо збільшення зарплат, надання соціальних пакетів	вплив на залучення та утримання талантів
Конкуренція	наявність конкурентів на ринку вимагає зміни стратегії відносно управління персоналом	зміни стратегії відносно управління персоналом для забезпечення конкурентних переваг
Законодавство	впливає на політику зайнятості, зарплатну політику, обов'язки та права працівників	вплив на вимоги до робочого часу, безпеки та здоров'я на роботі
Технологічний прогрес	впливає на процеси навчання та розвитку персоналу	може вимагати навчання та адаптації працівників до нових технологій

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Отже, для оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно враховувати всі ці фактори і провести аналіз їх впливу на результати. Зокрема, використовувати методи моніторингу та оцінки задоволеності співробітників,

збирати фідбек від керівництва та спостерігати за ефективністю роботи підрозділів. Тільки таким комплексним підходом можна визначити ефективність реалізовані запропонованих заходів та виявити можливості для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Із впровадження запропонованих заходів очікується зменшити кількість працівників, які будуть звільнені в період адаптації та навчання, що позитивно позначиться на загальному рівні стійкості кадрів.

З метою успішного впровадження мобільного додатку для навчання та стажування в ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно дотримання наступних заходів:

- аналіз потреб користувачів: перед впровадженням мобільного додатку потрібно детально проаналізувати потреби та очікування користувачів (стажерів, керівників, викладачів тощо) та врахувати їх побажання щодо функціоналу та зручності додатку;

- розробка дизайну та функціоналу: який функціонал буде доступний в додатку, які матеріали можливо переглядати в додатку, який формат тестів тощо. Дизайн додатку повинен бути простим, зручним та ергономічним.

- розробка та тестування додатку: створення необхідних функцій та внесення змін згідно з побажаннями користувачів. Після створення додатку - провести тестування, щоб переконатись у його стабільній роботі та відповідності вимогам користувачів.

- навчання та підтримка користувачів: провести навчання стажерів, керівників та викладачів, щоб вони могли ефективно користуватись додатком, забезпечити підтримку користувачів та вирішення їх проблем з додатком.

- оцінка результатів: після впровадження мобільного додатку необхідно виконати оцінку результатів та зробити висновки щодо ефективності додатку.

Спрогнозуємо ефективність проведення заходів навчання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності навчання персоналу

Показник	Навчання персоналу
Вартість навчання для 1 працівника, грн	1800
Кількість працівників, осіб	49000
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	2070
Ефективність навчання персоналу, %	15%

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Згідно наданої таблиці 3.7, вартість навчання для одного працівника становить 1800 грн. Кількість працівників, які проходять навчання, складає 49000 осіб. Прогнозований дохід від навчання одного працівника становить 2070 грн.

На основі цих даних, ефективність навчання персоналу оцінюється на рівні 15%. Це означає, що кожен працівник, який пройшов навчання, принесе дохід у розмірі 15% від вартості навчання.

Загалом, на основі цієї оцінки, можна зробити висновок, що навчання персоналу має позитивний вплив на дохід підприємства, прогнозований дохід перевищує вартість навчання, а ефективність навчання становить 15%.

В цілому загальна вартість впровадження всіх запропонованих заходів для ТОВ «АТБ-Маркет» наведена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вартість впровадження заходів для удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет»

Захід	Вартість
Аудит системи управління персоналом	15000 грн
Розробка та впровадження навчальних програм	25000 грн
Впровадження системи оцінки роботи співробітників	18000 грн
Тренінги та розвиток ключових навичок	30000 грн
Впровадження інформаційної системи управління персоналом	40000 грн

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Розглядаючи цю таблицю, організація може зробити орієнтовану оцінку вартості впровадження заходів для удосконалення системи управління персоналом і врахувати ці витрати у своєму бюджеті та плануванні. Прийняття

таких заходів може покращити ефективність роботи персоналу та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Виходячи з результатів табл. 3.7 та табл. 3.8, а саме, зростання основних фінансових показників приблизно на 15% та вартість впровадження заходів 128 тис. грн., необхідно спрогнозувати, як саме зможуть зрости основні показники діяльності підприємства при впровадженні запропонованих заходів. Результати наведемо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Показники фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» після впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом

Показник	тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	171 057 043
Собівартість реалізованої продукції	127 059 198
Валовий прибуток (збиток)	43 997 845
Витрати на впровадження заходів	147,200
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	13 692 670
Чистий прибуток (збиток)	9 578 221
Середня кількість працівників, осіб	49000
Витрати на оплату праці	10 137
Продуктивність праці	596,7
Ефективність витрат на персонал	26,91

Джерело: сформовано автором на основі (додаток А, Б) [22]

Далі порівняємо результати діяльності після удосконалення системи управління персоналом у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Порівняння результатів діяльності ТОВ «АТБ-маркет» до та після впровадження заходів

Показник	Результати діяльності	Результати діяльності після удосконалення	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	148 745 255	171 057 043	22 311 788	15
Чистий прибуток/збиток	8 328 888	9 578 221	1 249 332	15

Продовження таблиці 3.10

Середня кількість працівників, осіб	49000	49000	-	-
Продуктивність праці	518	596.7	78,7	15,2

Джерело: сформовано автором на основі (додаток Б, В) [37,39].

Аналізуючи наведену таблицю результатів діяльності та результатів після удосконалення, можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 148 745 255 грн до 171 057 043 грн після впровадження заходів. Це відхилення становить 22 311 788 грн або 15% зростання. Це свідчить про позитивні результати в удосконаленні діяльності компанії, оскільки дохід від реалізації продукції збільшився.

2. Чистий прибуток/збиток також зросло з 8 328 888 грн до 9 578 221 грн після удосконалення. Відхилення становить 1 249 332 грн або 15%. Це означає, що після впровадження заходів компанія змогла отримати більший чистий прибуток.

3. Середня кількість працівників залишилася незмінною на рівні 49,000 осіб. Це може означати, що удосконалення діяльності не вимагало змін у кількості працівників.

4. Продуктивність праці зросла з 518 до 596.7 після впровадження заходів. Це відхилення становить 78.7 або 15.2%. Збільшення продуктивності праці свідчить про більш ефективне використання ресурсів та покращення продуктивності працівників.

Таким чином, впровадження заходів сприяло покращенню результатів діяльності компанії, збільшенню доходів та чистого прибутку, а також покращенню продуктивності праці. Впровадження заходів має позитивний вплив на діяльність компанії.

Крім позитивного впливу на економічні показники, ця ініціатива із запропонованих заходів також може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів, що сприятиме позитивному сприйняттю бренду в цілому. Стабільний штат працівників зазвичай ефективніше вирішують проблеми

та досягають планових показників завдяки більш високій продуктивності більш досвідчених працівників. Такий колектив зазвичай має менше конфліктів та суперечок, що створює більш позитивну атмосферу для клієнтів та співробітників.

Так, для підтримки постійної модернізації ефективної роботи підприємства, необхідно створити групу з інноваційними ідеями серед працюючого персоналу. Формування такої групи потребує проведення кількох етапів, зокрема: оцінки професійних якостей працівників, визначення наявності новаторських здібностей, формування групи новаторів та встановлення стратегічних завдань, а також розробки системи матеріального заохочення за впровадження інноваційних ідей (рис. 3.4).

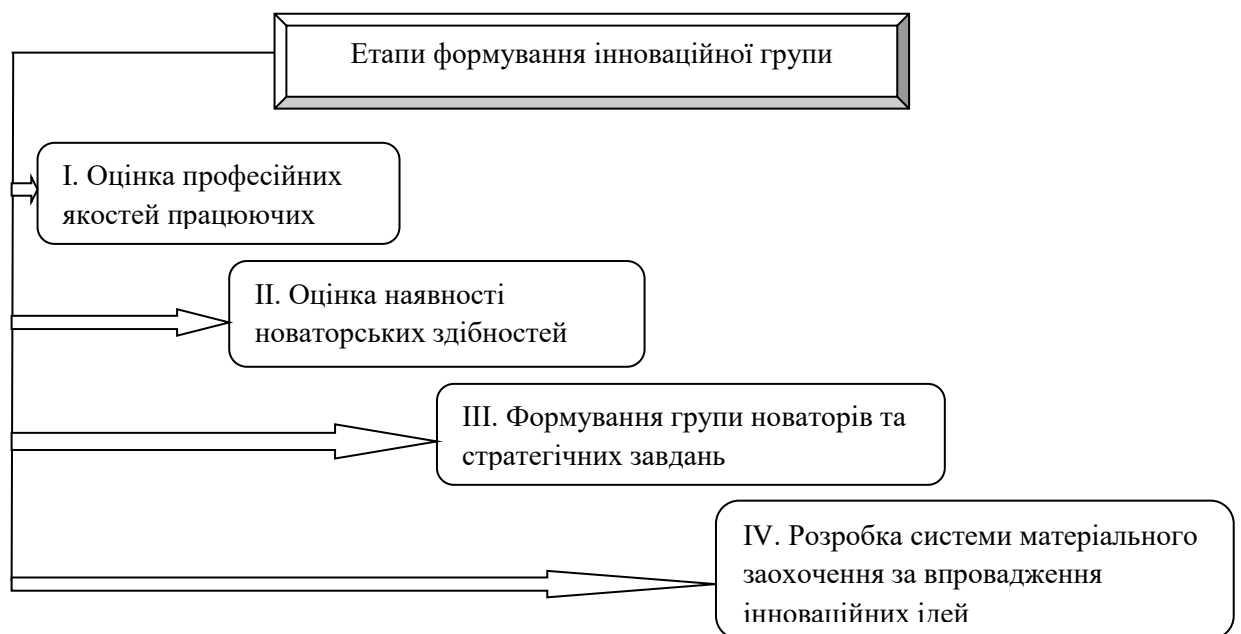


Рис.3.4. Формування інноваційної групи

Джерело: власна розробка автором.

Для визначення новаторських здібностей працівників потрібна оцінка їх трудового потенціалу, який включає кількість та якість наявних трудових ресурсів з урахуванням можливості їх збільшення при поточному рівні розвитку науки і техніки. Ця категорія може бути визначена як система виробничих відносин між окремими індивідами, трудовими колективами, соціальними верствами і державою з приводу відтворення і використання працездатного населення країни і характеризується кількісними та якісними аспектами.

Кількісна сторона трудового потенціалу визначається чисельністю працездатного населення (трудовими ресурсами) та кількістю робочого часу, яку вони відпрацьовують при певному рівні інтенсивності праці.

Якісна сторона трудового потенціалу характеризується соціальними, економічними, національними, культурними та моральними параметрами, які впливають на формування робочої сили кожного працівника. На відміну від кількісної сторони, якісна сторона трудового потенціалу не може бути виражена єдиним числовим показником.

Інші звертають більшу увагу на професійні навички працівника, залишаючи мало місця для особистих характеристик. Багато керівників крупних підприємств використовують документацію, таку як звіти про використання робочого часу, склад і якість професійного навчання персоналу, для оцінки трудового потенціалу.

Проте, рівень інтелекту, психологічні, особисті, моральні якості та здібності працівників майже не беруться до уваги. Тому, така оцінка не є індивідуальною і не є ефективною.

Багато керівників пояснюють такий підхід складністю оцінки особистих характеристик працівника, тому що наразі не існує достатньо обґрунтованої системи показників для оцінки потенціалу трудових ресурсів.

Однак, досвід провідних західних компаній свідчить про те, що лише індивідуальний підхід до кожного працівника може допомогти досягти високого рівня його трудового внеску, а оцінка особистих характеристик здійснюється за допомогою спеціально розроблених тестів.

В Україні така практика теж починає набувати популярності, проте, через часті помилки, її застосування поки не є широко поширеним. Що стосується оцінки трудової мобільності, рівня професійної підготовки та результатів трудової діяльності, то їх визначають на основі документації, тоді як особисті, моральні, психологічні та інтелектуальні якості, а також здібності, виявляються через опитування.

Для досягнення цієї мети застосовують гуманістичний підхід до управління персоналом, який включає в себе використання методів соціології праці для розробки заходів щодо регулювання різних складових підсистем управління виробництвом, наприклад, управління оплатою праці персоналу.

Для виявлення методів активізації трудової діяльності застосовується комплексна методика соціологічного дослідження, що включає в себе вивчення об'єктивних та суб'єктивних факторів, які впливають на результати праці, позиції особистості та її мотиви. Основним методом дослідження є анкетування, яке забезпечує повну анонімність та надає найбільш достовірні дані при мінімальних матеріальних витратах.

Дослідження проводиться серед працівників підприємства, які є об'єктом дослідження. Для отримання більш повних та точних результатів, персонал розподіляється за категоріями: робітники, службовці, фахівці та керівники. Це дозволяє врахувати інтереси кожної категорії працівників та розробити комплекс заходів, спрямованих на більш повне використання їх трудового потенціалу.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки щодо оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» :

- впровадження гуманістичного підходу до управління персоналом сприяє поліпшенню взаємовідносин між роботодавцем і працівником, підвищенню мотивації персоналу та зменшенню текучості кадрів,

- використання соціології праці дозволяє враховувати потреби та інтереси працівників при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом,

- застосування системи мотивації праці дозволить підвищити продуктивність праці працівників.

В цілому, впровадження запропонованого комплексу заходів може позитивно вплинути на ефективність управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет», забезпечивши зниження витрат на управління персоналом, покращення

продуктивності праці, зменшення кількості помилок та збільшення задоволеності співробітників роботою.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання курсової роботи було встановлено, що ефективне управління персоналом є однією з ключових складових успіху будь-якої організації.

Управління персоналом є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Його сутність полягає у плануванні, організації, координації та контролі за всіма аспектами роботи персоналу підприємства. Ефективне управління персоналом допомагає досягти таких цілей, як підвищення продуктивності праці, підвищення якості виробництва, зменшення витрат на оплату праці, збільшення задоволення працівників, зниження плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В ході підготовки роботи визначено сутність та значення управління персоналом, наведено характеристики сучасного менеджменту персоналу. Так, в роботі розкрито функції управління персоналом як напрямки діяльності та зазначено її зміст. Проте доведено, що функції менеджменту персоналу і його завдання сьогодні значно змінюються.

Так, формування системи управління персоналом є важливим етапом для успішної діяльності будь-якого підприємства, яка складається з декількох взаємопов'язаних етапів.

Загалом, ефективна система управління персоналом повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб працівників, забезпечуючи при цьому максимальну продуктивність та ефективність діяльності.

В другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства та виконано аналіз фінансово-господарського його стану. За результатами проведеного аналізу, встановлено досить ефективне функціонування компанії «АТБ-маркет», що забезпечено сталим зростанням основних економічних показників. Це відображається на поступовому збільшенні податкових виплат до

державного бюджету. Так, підприємство показує найвищі темпи розвитку в Україні останні 10 років.

Завдяки ефективній стратегії функціонування, компанія ТОВ «АТБ-Маркет» зуміла збільшити свій товарооборот, зокрема, в період пандемії COVID-19. Також завдяки збалансованому асортименту продукції за ціновими та якісними параметрами, компанія зберігає високий рівень лояльності користувачів.

Війна нав'язує величезні випробування для бізнесу, що, безумовно, змінює ландшафт для рітейлових компаній, таких як «АТБ-Маркет». Зокрема, війна стала значним перешкодою для постачання товарів.

Війна також призводить до значних витрат на логістику і транспорт через необхідність зміни маршрутів поставок та збільшення відстаней. Крім того, війна супроводжується підвищенням цін на паливо, що додатково збільшує вартість транспортування.

До того ж, війна призводить до нестабільності валют, що викликає зростання цін на імпортовані товари, які в свою чергу призводить до збільшення цін для кінцевих споживачів.

Навіть за умови, що «АТБ-Маркет» подолає ці проблеми, є великий ризик, що війна призведе до зменшення попиту через втрату робочих місць, нездатність споживачів робити покупки, або просто через зменшення населення в районах, які найбільше постраждали від війни.

Таким чином, наслідки війни для «АТБ-Маркет» дуже серйозні, і потребують від компанії значних зусиль для подолання викликів, які вона ставить.

Важливим фактором успішності підприємства є розміщення великої кількості торговельних закладів ТОВ «АТБ-Маркет» у пішій доступності. Розширення мережі магазинів передбачає збільшення чисельності працівників, які залучаються до забезпечення ключових та супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі.

Організаційна структура управління приватним підприємством ТОВ «АТБ-Маркет», заснованим на приватній власності його власника, здійснюється через

генерального директора та його заступників: комерційного директора, фінансового директора та менеджера з продажу. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, що має ряд переваг, і де лінійний керівник приймає відповідні рішення, програми та плани за допомогою його функціональних заступників

У відносинах між співробітниками, клієнтами та партнерами, а також між керівником та підлеглим в ТОВ «АТБ-Маркет», визнання досвіду, достоїнств та досягнень інших є основою всіх відносин в компанії. Компанія реалізує ряд заходів для забезпечення здорових і безпечних умов праці.

Крім вищезазначеного, в ТОВ «АТБ-Маркет» діє Політика запобігання та протидії хабарництву та корупції, згідно з якою керівництво та співробітники несуть відповідальність за дотримання процедур, встановлених у цій Політиці.

Також компанія ТОВ «АТБ-Маркет» зосереджена на популяризації здорового способу життя та зміцнення здоров'я українського народ

Проте, новий соціальний механізм у виробничій сфері відкриває перспективу формування на підприємствах відносин, за яких наймач в особі менеджера і наймані працівники діють не як антагоністи, а як партнери. Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, здатна сама знаходити шляхи їх вирішення і контролювати себе. Цьому сприяє запровадження сучасного стилю управління в діяльності керівників усіх рівнів.

Компанія неперервно працює над поліпшенням своїх процесів і постійно впроваджує нові ІТ-рішення, включаючи експертну допомогу з міжнародних рівнів. Для успішного розвитку важливо виявляти напрямки розвитку, прогнозувати потенційні виклики і загрози на ринку і адаптувати систему управління для збереження темпів зростання компанії. Попри вдосконалення роботи мережі, ТОВ «АТБ-Маркет» працює над поповненням кадрів.

В ході роботи над темою визначено, що для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);

- 2) розвиток руху за компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури

Тож, в результаті аналізу теоретичних аспектів управління персоналу та дослідження системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет» в третьому розділі наведено комплекс заходів оптимізації системи управління персоналом.

Так, розглянуто основні тенденції оптимізації системи управління персоналом у світі. Також наведено специфічні особливості діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», які обумовлені впливом різних чинників, які вимагають від компанії ефективних стратегій управління та розвитку персоналу для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.

Тож, все вищенаведене підкреслює необхідність створення вдосконаленої системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет». В результаті було розроблено комплекс рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом підприємства з фокусом на наступних напрямках:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) вдосконалення організації праці;
- 4) залучення персоналу до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень. Із впровадженням запропонованих заходів очікується зменшити кількість працівників, які будуть звільнені в період адаптації та навчання, що позитивно позначиться на загальному рівні стійкості кадрів.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ і КОЛО: з якою динамікою розвиваються найактивніші ритейлери країни? URL: <https://allretail.ua/analytics/68525-atb-i-kolo-z-yakoju-dinamikoju-rozvivayutsyanayaktivnishi-riteyleri-krajini> (дата звернення: 21.04.2023)
2. Безсмертна, В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48 – 53.
3. Білорус, Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. – 172 с.
4. Величко, В. О. Підвищення кваліфікації персоналу - успіх роботи підприємства в ринкових умовах: (огляд) *Наук.-техн. бюл. Ін-ту біології тварин та Держ. н.-д. контрол. ін-ту ветпрепаратів та корм. добавок*. 2019. Вип. 15, N 1. С. 256-260.
5. Водолажська, Т. О. Сутність поняття "кадрова політика підприємства" *Економіка транспорт. комплексу: зб. наук. пр.* 2019. Вип. 24. С. 55-64.
6. Воскресенська, О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу / О. Є. Воскресенська // . – 2020. – №. 8(511). – Р. 231-236. – DOI 10.32983/2222-4459-2020-8-231-236. – EDN SJDDKQ.
7. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
8. Данюк В. Менеджмент персоналу: навч. посібник / К.: КНЕУ, 2004. 398с.
9. Данюк В. Організація праці менеджера: навч. посіб./ К.: КНЕУ, 2006. 272с.
10. Жигалова О.О. Стратегічне управління персоналом в умовах оптимізації чисельності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020, № 4(76), с. 70-73.

11. Калінін, А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 19. Вип. 21/5. С. 51-54.
12. Касіч-Пилипенко, Т. М.. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С.147-150.
13. Касьянова, Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2018. 257 с.
14. Колпаков В. Управление развитием персонала: уч. посіб. / К:МАУП, 2006. 709 с.
15. Котельникова, Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством / Комунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия “Экономические науки”. Х.: ХНАМГ, 2009. Вип. 68. С. 332-339.
16. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 308 с.
17. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / К.: Кондор, 2005. 304 с.
18. Маркетинг-директор АТБ: Робимо ставку на географічну експансію URL: <https://gau.ua/novuni/atb-2/> (дата звернення: 15.03.2023)
19. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб./ К.: Знання, 2006. 311 с.
20. Набока, О. Модель формування культури управління персоналом майбутніх керівників *Молодь і ринок*. 2020. № 2. С. 28-32.
21. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації навч. посіб. / К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 350 с.
22. Офіційна звітність компанії ТОВ «АТБ-Маркет». https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2021 (дата звернення: 15.03.2023)
23. Пономаренко, І.В. Управління процесом підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві / І.В. Пономаренко // Проблеми економіки. – 2020. – № 2. – С. 240-246.

24. Попова Т.О. Управління розвитком персоналу в системі підприємств галузі туризму / Т.О. Попова, М.С. Деміденко // Економіка регіону. – 2019. – № 4. – С. 184-191.
25. Роздрібна мережа ТОВ «АТБ-Маркет» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 01.02.2023)
26. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб./ К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
27. Свобода та комфорт! ТОВ «АТБ-Маркет» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». URL: <https://kolo.news/category/suspilstvo/28375> (дата звернення: 15.02.2023)
28. Середня зарплата АТБ. URL: <https://ua.jooble.org/>.
29. Серова, І. А. Статистика науково-технічного потенціалу підприємства.: консп. лекц. / Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 100 с.
30. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. / К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
31. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
32. Тимохіна, О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства *Економіка і регіон*. 2018. № 4. С. 106-112.
33. Товари власних брендів АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium> (дата звернення: 15.03.2023)
34. Управління персоналом: навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
35. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. 666 с.
36. Хміль Ф. Управління персоналом: підр. / К.: Академ видав, 2006. 487 с.
37. Храмов В. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Міжрегіональна академія управління персоналом. К. : МАУП, 2001. 112с.

38. Черепухіна Н. Мистецтво управління персоналом / К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002. 299 с.

39. Шегда А. Менеджмент: учебник/ К.: Знання , 2006. 645 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс [22]				
АКТИВ	Код	2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	81573	86689	101948
первісна вартість	1001	392195	357915	313033
накопичена амортизація	1002	310622	271226	211085
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2307660	1782972	1755082
Основні засоби	1010	18601181	23895667	20763561
первісна вартість	1011	29875858	39237613	40243974
знос	1012	11274677	15341946	19480413
Інвестиційна нерухомість	1015		586227	554752
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		3705	3247
Відстрочені податкові активи	1045	72971	90903	212088
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	21063445	26446223	23390738
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6423708	7771596	8625581
Виробничі запаси	1101	96394	98930	130579
Готова продукція	1103			
Товари	1104	6327314	7672665	8495002
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1192	1477	1836
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	183950	213226	460855
з бюджетом	1135	87344	60896	73339
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4066482	1043345	35109
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	3506283	6407400	8423611
Готівка	1166	3506283	366310	377030
Рахунки в банках	1167	3145050	6041090	8046581
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	14588706	15949226	17989662
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	35652151	42395449	41380400
ПАСИВ				
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930	9930
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1891989	4520877	5254012
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	1901919	4530807	5263942
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9966470	9875245	8859351
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	9966470	9875245	8859351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2418069	2812036	1983346
товари, роботи, послуги	1615	13357721	16637705	13220202
розрахунками з бюджетом	1620	761213	1077782	697233
у тому числі з податку на прибуток	1621	335744	54607	
розрахунками зі страхування	1625	117805	144542	93539
розрахунками з оплати праці	1630	509268	626140	452264
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	50895	55468	41006
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	4885844	5639313	5481022
Поточні забезпечення	1660	357141	426475	760040
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15	15
Інші поточні зобов'язання	1690	1325481	569582	4526191
Усього за розділом III	1695	23783762	27989397	27257107
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	35652151	42395449	41390400

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати [22]				
Показники	Код	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123864393	148745255	148332869
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92747990	110486259	108509265
Валовий: прибуток	2090	31116403	38258996	39823604
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	836833	1330685	1196654
Адміністративні витрати	2130	4325613	4815775	12174784
Витрати на збут	2150	18968340	22451209	20118932
Інші операційні витрати	2180	484528	416027	2937130
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8174755	11906670	578412
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	135000	216069	409851
Інші доходи	2240	106	14	6
Фінансові витрати	2250	1269616	1953681	1648708
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	8035	12385	840813
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7032210	10156687	3709748
збиток	2295			
Витрати з податку на прибуток	2300	-1263544	-1827799	-898366
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5768666	8328888	2811382
збиток	2355			

ДОДАТОК В

Звіт про прибутки та збитки ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 р., тис. грн. [22]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	108 509 265.00	110 486 259.00
Валовий прибуток	2090	39 823 604.00	38 258 996.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Адміністративні витрати	2130	12 174 784.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	20 118 932.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	2 937 130.00	416 027.00
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	5 789 412.00	11 906 670.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Інші витрати	2270	840 813.00	12 385.00
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	2290	3 709 748.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-898 366.00	-1 827 799.00
Чистий фінансовий результат прибуток	2350	2 811 382.00	8 328 888.00