



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Кухарук Катерина Сергіївна

## 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 Дранус Л.С.  
Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	7
1.1. Поняття управління персоналом: цілі, функції та завдання .....	7
1.2. Методичні підходи щодо управління персоналом .....	18
1.3. Методи формування системи управління персоналом .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»).....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства .....	37
2.3. Тенденції розвитку та оцінка ефективності управління персоналом ....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1. Поліпшення системи атестації та навчання персоналу на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» .....	49
3.2. Вдосконалення мотиваційного механізму для працівників ТОВ «АТБ- Маркет» .....	54
3.3. Удосконалення організації управління персоналом .....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність.** Кожен власник суб'єкта господарювання прагне, щоб його компанія працювала з максимально високим фінансовим результатом, тобто прибутком. Це природне бажання, і допомогти йому в цьому повинна ефективна система управління підприємством, складовою частиною якої є управління персоналом. Саме від умінь, навичок та кваліфікації працівників будь-якого підприємства, організації чи компанії залежить результат їхньої роботи. Насправді, усі складові управління: ресурси (матеріальні, трудові, фінансові), технологічні процеси та засоби праці – є важливими. Проте усіма ними управляє персонал підприємства. Саме від його умінь залежить, чи буде підприємство конкурентоспроможним та ефективним. Тому управління персоналом – це один із найважливіших інструментів механізму керування підприємством. Також варто брати до уваги те, що сучасні ринкові умови, які характеризуються невизначеністю, динамікою, ризиком та посиленням конкуренції, змушують змістити акцент на персонал підприємства, який стає ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності.

Управління персоналом підприємства під час війни є надзвичайно складним завданням, що вимагає від керівництва специфічних знань, навичок і стратегій. Військові дії можуть суттєво змінити робочі умови, створити небезпеку для працівників і підвищити напруженість у колективі. Керівництво має забезпечити безпеку своїх працівників у бойових умовах, наприклад, облаштувавши укриття та надаючи психологічну підтримку.

Відтак, дослідження можливостей управління персоналом підприємства набуває особливої актуальності. Це вимагає створення ефективної системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Саме тому питання управління персоналом підприємства є важливим та потребує детального дослідження.

Дослідження в галузі управління персоналом, як з теоретичної, так і з практичної точки зору, завжди є актуальними, оскільки персонал є ключовою

рушійною силою будь-якого підприємства. Персонал, як найважливіший ресурс, визначає успіх і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Так чимало науковців присвятили свої роботи досліджуючи дане питання. Серед них можна виокремити: О.В. Бабчинську, Л.В. Балабан, О.В. Сардак, Л.С. Борданова, Л.І. Бурдонос, Л.Д. Глущенко, О.В. Грідін, О.А. Дороніна та інші. Науковці вивчали питання управління персоналом підприємства, проте, не було досліджено дане питання зважаючи на сучасні реалії. Саме цьому й буде присвячене дослідження.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів управління персоналом підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та розв'язано наступні **завдання:**

- дослідити поняття управління персоналом: цілі, функції та завдання;
- проаналізувати методичні підходи щодо управління персоналом;
- визначити методи формування системи управління персоналом;
- охарактеризувати ТОВ «АТБ маркет»
- проаналізувати системи управління персоналом підприємства;
- дослідити тенденції розвитку та оцінка ефективності управління персоналом;
- запропонувати способи поліпшення системи атестації та навчання персоналу на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити вдосконалення мотиваційного механізму для працівників ТОВ «АТБ-Маркет»;
- визначити шляхи удосконалення організації управління персоналом.

**Об'єктом дослідження** є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління персоналом підприємства ТОВ «АТБ маркет».

**Предметом дослідження** є система управління персоналом ТОВ «АТБ маркет».

**Методи дослідження.** Для вирішення завдань, поставлених у роботі, були застосовані такі методи: загальнонаукові (системний підхід, формалізація, аналіз літературних джерел, аналіз і синтез з метою розкладання управлінського процесу на складові та їх об'єднання в єдину систему); економіко-статистичний аналіз (табличний метод для представлення результатів розрахунків, порівняння для оцінки якості управління розвитком персоналу підприємств, графічний метод для кращого сприйняття отриманих результатів аналізу, метод порівняння для оцінки ефективності управлінських практик шляхом порівняння різних періодів). У процесі дослідження використовувались спеціальне сучасне програмне забезпечення для аналізу даних, та візуалізації результатів дослідження.

**Інформаційна база дослідження** наукових розробок охоплює праці сучасних вчених з управління персоналом, менеджменту, стратегічного управління та маркетингу, а також аналітичні матеріали, інтернет-джерела, статистичну та бухгалтерську звітність, пов'язані з об'єктом дослідження ТОВ «АТБ маркет».

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у тому, що основні положення дослідження можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління персоналом українськими підприємствами. Запропоновані заходи та рекомендації спрямовані на покращення процесу управління персоналу ТОВ «АТБ маркет», тому можливе застосування результатів дослідження для розробки стратегічних рішень у сфері управління персоналом, що дозволяє підвищити адаптивність та гнучкість підприємства на ринку.

**Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи.** За обраною темою було опубліковано тези на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум-2024: Стратегія країн Причорноморського регіону в

геополітичному просторі» на тему «Управління персоналом підприємства» (автори: К.С. Кухарук).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 63 джерела. Робота містить 82 сторінок, 10 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Поняття управління персоналом: цілі, функції та завдання

Управління персоналом є одним із напрямів діяльності держави, підприємств, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з персоналом, створення працездатних трудових колективів та раціональне використання кадрового потенціалу працівників, організації та економіки країни в цілому.

На сьогодні управління персоналом виступає вирішальним елементом стратегії успіху сучасних підприємств. У світлі постійного розвитку сучасного виробництва, ключова роль, яку відіграє людина, вимагає від неї високого рівня компетентності, обізнаності та професійної кваліфікації.

Для ефективного керування персоналом і, що ще важливіше, для оцінки його продуктивності, критично важливо мати чітке уявлення про сутність управління персоналом, його цілі та функції. Невід'ємною частиною цього процесу є розуміння основних підходів і методів, які визначають його успішність.

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» важливо провести аналіз ключових понять, які формують цю категорію. Загалом, термін «управління» є об'єктом неоднозначних дискусій у теоретичному та методологічному контексті як у світовій, так і вітчизняній науці. Проведено аналіз різноманітних поглядів, щодо визначення даного терміну, і важливо зазначити, що представлені у табл. 1.1 визначення не охоплюють всі можливі варіанти підходів до розуміння категорії «управління». Вони лише акцентують увагу на ключових концептуальних аспектах її змісту, залишаючи поза увагою багатозначність і різноманіття тлумачень даної термінології.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
Р. Домінік, С. Даніель [18, с. 39]	«Управління – це не просто набір процедур, а складний та виважений комплекс стратегічних та оперативних дій, спрямованих на оптимізацію процесу створення вартості та забезпечення стабільності фірми».
В.Т. Шатун [58, с. 8]	«Управління – передбачає свідоме керівництво, спрямоване на досягнення конкретних цілей та забезпечення оптимальних результатів»
С.І. Михайлов [35]	«Управління – це важлива і цілеспрямована діяльність людини, що включає в себе ретельне планування, організацію та контроль, спрямовані на досягнення поставлених цілей і завдань»
В.О. Кравченко [28, с.6]	«Управління є важливою і цілеспрямованою дією, спрямованою на зміну стану або поведінки об'єкта відповідно до змінених умов і обставин»

Джерело: сформовано автором

Проблематика визначення терміну «персонал» в наукових колах становить складну дискусію. Терміни «працівники», «кадри» та «співробітники» використовуються як синоніми для «персоналу». Останнім часом термін "співробітники" набув значного поширення і підкреслює партнерський характер відносин між працівниками та власниками підприємств. Цей термін охоплює як підлеглих, так і керівників організації.

Визначення поняття «персонал» враховує розвиток підходів до управління людськими ресурсами, де акцент робиться на важливості взаємодії між різними рівнями працівників та керівництва. Це відображає партнерський характер відносин, який може сприяти покращенню організаційної культури та результативності в командній роботі. Термін «персонал» певним чином співвідносний з усіма вищепереліченими поняттями. Персонал – «особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу» [61, с. 764–765]. Так поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях (рис. 1.1).



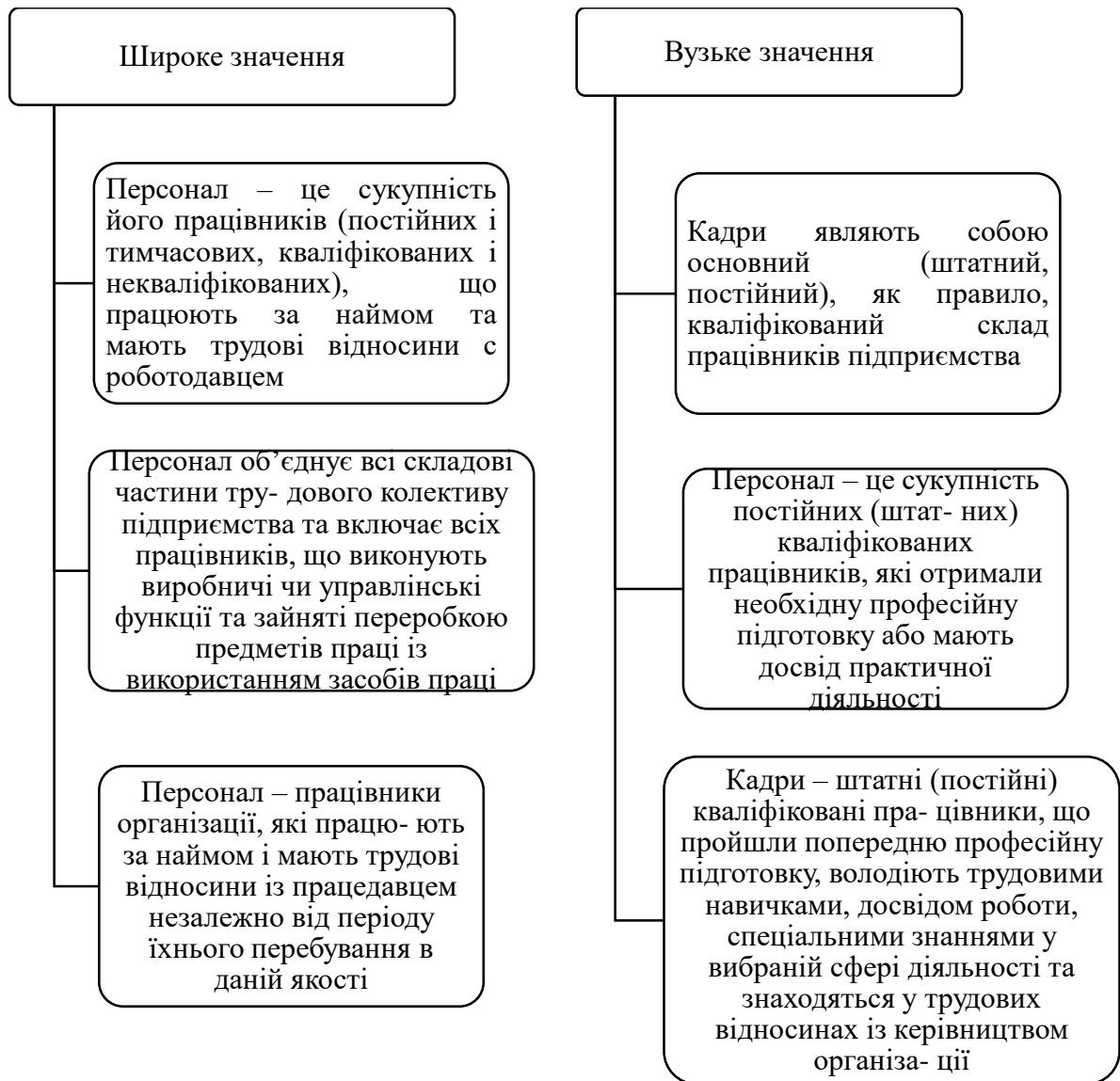


Рис. 1.1 Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Джерело: сформовано автором на основі [3, 39, 25]

У світовій та вітчизняній науковій літературі існують різноманітні трактування поняття «управління персоналом». Вивчення праць вітчизняних науковців, що присвячені проблемам управління персоналом, дозволяє визначити, що вони застосовують різні підходи до інтерпретації цього терміну. Важливо відзначити, що основними серед цих підходів вирізняються процесний, системний та функціональний [15, с. 218].

Окремий інтерес полягає в тому, що дослідники вказують на відмінності в уявленнях про сутність управління персоналом, використовуючи різні теоретичні підґрунтя та методології. Такий різноманітний підхід враховує

багатогранність поняття «управління персоналом» і свідчить про розмаїття наукових підходів до його розуміння в контексті української наукової спільноти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Майкл Армстронг [15, с. 218]	«управління персоналом - це стратегічний та систематичний підхід до керування найціннішими ресурсами організації - її працівниками, які не лише працюють у ній, але й вносять індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей. Цей підхід спрямований на забезпечення постійної конкурентної переваги компанії через ефективне управління талантами, розвиток кадрів та підтримку високих стандартів роботи»
Джордж Мілкович і Джон Бодро [15, с. 218]	«управління персоналом - це не лише послідовність прийняття рішень у сфері взаємин з найманими працівниками»
Л.В.Балабанова, О.В.Стельмашенко [4, с. 17]	«управління персоналом – це не лише складний, але й надзвичайно різноманітний та динамічний процес, що включає в себе координацію та оптимізацію різноманітних ресурсів»
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [50, с. 12]	«управління персоналом – це не лише системно організований процес, але й комплексна стратегія, спрямована на ретельне управління кадрами організації для досягнення поставлених цілей»
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [30, с. 16]	«управління персоналом – це більш ніж просто організований планомірний вплив. Це системний підхід, що охоплює різноманітні заходи та стратегії, спрямовані на оптимізацію використання людських ресурсів у підприємстві»
А.В. Линенко [32, с. 115]	«управління персоналом – це не просто система заходів, але складний механізм, спрямований на розвиток та підтримку потенціалу кожного співробітника. Ця система включає в себе широкий спектр стратегій та інструментів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності, мотивації та залучення персоналу»
А.С Пелих [43, с. 165]	«управління персоналом – це не лише послідовність дій, але й стратегічний підхід до оптимізації людських ресурсів в контексті їх діяльності, якості та кількості. Це комплексна система, що спрямована на раціональне досягнення поставлених цілей організації через ефективне управління персоналом, його розвиток та підтримку»

Джерело: сформовано автором

Застосовуючи системний підхід, науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев та В.О. Матросова розглядають сутність терміну «управління персоналом». Згідно їхніх концепцій, комплекс цілей, напрямків, форм і методів управління

персоналом утворює систему кадрової роботи [10]. Ця система, в свою чергу, включає ключові підсистеми: аналізу, планування та прогнозування кадрів; відбору, розстановки, оцінки та постійного навчання кадрів; та використання кадрів. Важливо відзначити, що в їхньому розумінні системи кадрової роботи включають в себе не тільки структурні компоненти, а й функціональні взаємозв'язки, що робить їхні погляди унікальними та важливими для вивчення сутності управління персоналом.

Інші українські науковці зосереджуються на понятті «управління персоналом» як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності) (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль [57]). Управління персоналом, в розумінні В.О. Храмова та А.П. Бовтрука, видається не просто частиною кадрового господарства, а складною системою, що виступає основним механізмом організації. Це не лише адміністративна функція, але й стратегічний напрямок, який впливає на кожен аспект діяльності підприємства. Управління персоналом відображає більш глибоке розуміння кадрового потенціалу як ключового ресурсу для досягнення успіху організації.

Отже, управління персоналом представляє собою складний та ключовий елемент в системі управління організацією. Складність цього процесу обумовлена його унікальним об'єктом, оскільки працівники відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій, вимагаючи особливих та специфічних підходів до ефективного управління. Це визначення управління персоналом як складного процесу та важливого компонента в системі організаційного управління наголошує на необхідності унікальних стратегій та методів, орієнтованих на взаємодію з індивідуальними особливостями працівників для досягнення гармонії та ефективності в організаційному середовищі [15].

Відповідно до Л.С. Борданової, управління персоналом можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, охоплюючих організаційні, економічні та соціальні аспекти. Ця система управління персоналом не лише створює умови для нормального функціонування та розвитку, але й виступає

як каталізатор для максимального використання потенціалу робочої сили на всіх рівнях організації. Вона не лише сприяє стабільності та розвитку, але й забезпечує оптимальне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

В літературних джерелах можна знайти чимало різноманітних тлумачень, щодо поняття «управління персоналом». Деякі дослідники зосереджують увагу на організаційному аспекті управління, визначаючи мети та методи, які дозволяють досягти цих цілей. Інші автори акцентують на змістовній частині, віддзеркалюючи функціональний аспект управління. У таблиці 1.2 розглянемо останні визначення, представлені вітчизняними та зарубіжними економістами.

У сучасній літературі можна зустріти щонайменше чотири підходи до визначення сутності поняття «Управління персоналом»:

1) Управління персоналом можна розглядати як «раціональне використання трудових ресурсів або робочої сили». Цей підхід базується на кількох ключових принципах, включаючи в себе здійснення єдиної керівництва, збереження жорсткої вертикалі управління, досягнення балансу між владою та відповідальністю, забезпечення дисципліни і підпорядкування особистих інтересів загальним цілям організації.

2) Управління персоналом як «управління персоналом». Цей підхід привів до активного дослідження у науковому співтоваристві аспектів поведінки організаційної групи, яке охоплює взаємодії працівників як всередині, так і за межами організації.

3) Управління персоналом, відоме також як «управління людськими ресурсами (HR)», приписує персонал тому ж самому статусу ресурсу, що й сировина, обладнання чи інформація. Прибічники цієї моделі вважають, що людські ресурси є не менш важливим компонентом, ніж інші матеріальні аспекти управління.

4) Керування персоналом розглядається як «управління людиною». Ті, хто відділяється цим підходом, приділяють велику увагу окремій особистості

в межах організаційного контексту, що формується від взаємозалежностей між працівником, колективом, організацією та її керівництвом.

Узагальнення досвіду дозволяє визначити головну мету системи управління персоналом – забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Г.В. Осовська акцентує увагу на тому, що головною метою управління персоналом є не лише забезпечення трудовими ресурсами, але й створення сприятливого середовища для спільної та гармонійної роботи персоналу, а також максимального розкриття потенціалу кожного працівника. У свою чергу, вона виділяє такі цілі управління персоналом:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки;
- збільшення ефективності виробництва та праці за рахунок досягнення максимального рівня прибутковості;
- забезпечення високого рівня соціальної ефективності у функціонуванні колективу.

Персонал – це особливий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співробітників. Існують різні класифікації, проте варто розглянути одну з найпоширеніших. Поділяють персонал на:

- управлінський – частина людських ресурсів підприємства, яка виконує загальні функції управління;
- виробничий – задіяні безпосередньо у виробничому процесі та беруть участь у технологічному процесі виготовлення;

Крім цього, ще можна виокремити основні етапи управління персоналом в організації (рис. 1.2).

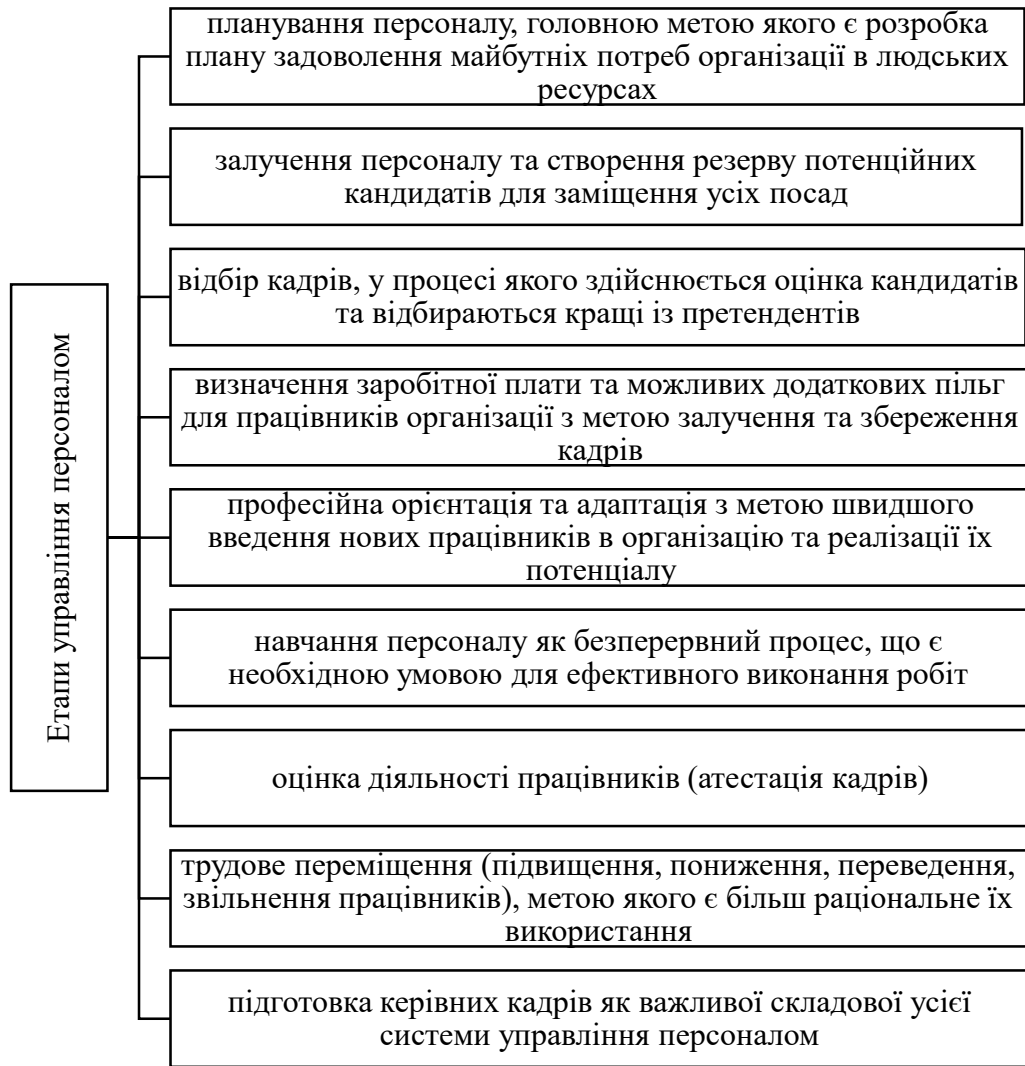


Рис. 1.2 Основні етапи управління персоналом в організації

Джерело: [13]

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. Так, О. М. Шубалий рекомендує такий розподіл функцій управління персоналом, що наведений на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Функції управління персоналом

Джерело: [60, с. 17]

Серед завдань управління персоналом виділяють:

- забезпечення потреби підприємства у робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого протенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни напруцювання у робітника звички до співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту, умовам, виду праці;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування) інтересів працівника та підприємства;
- підвищення ефективності управління персоналом досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [41, с. 146]

Варто також зосередити увагу на більш узагальненому питанню, а саме система управління. «Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [6].

О.М. Шубалий та Н.Т. Рудь вказують на важливість розуміння системи управління персоналом підприємства як комплексу взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного керівництва персоналом відповідно до визначених цілей, завдань та стратегічних напрямків діяльності підприємства. Ця система, в свою чергу, виступає ключовою підсистемою загальної системи управління підприємством.

У кожному з розглянутих випадків формування системи управління персоналом є типовим завданням, включаючи ряд етапів. Проте, важливо зауважити, що існують індивідуальні особливості, пов'язані з конкретним вмістом робіт на кожному етапі, які визначаються унікальними потребами та вимогами конкретної організації (Додаток А).

Система управління персоналом складається з різноманітних цілей, завдань та стратегічних напрямків діяльності. Крім того, вона включає в себе різноманітні форми, методи і механізми управління, спрямовані на досягнення постійного підвищення ефективності виробництва, підвищення



продуктивності праці та поліпшення якості роботи. Взаємозв'язок між основними складовими системи управління характеризується за допомогою інформації, що відображає матеріальні потоки і виробничі процеси. На сучасному етапі основною метою системи управління персоналом є, по-перше, залучення до перетворення суспільства свідомого працездатного населення, мобілізація трудових ресурсів на прийняття активної участі в якісній та високопродуктивній праці, по-друге, укомплектація всіх ланок господарської, державної, громадської роботи компетентними та ініціативними людьми, які здатні ламати інерцію та рутину.

Система управління персоналом на конкретному підприємстві є вплив керуючої підсистеми на керовану з метою досягнення поставленої мети діяльності та розвитку підприємств.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії.

На сучасних підприємствах система управління персоналом вже сформована, проте завдання щодо її постійного удосконалення виникає перед керівництвом у випадках, коли: створюється новий бізнес, проводиться

реструктуризація існуючого підприємства, здійснюється процес злиття чи поділу діючого підприємства.

Отже, цілі створення та оптимізації системи управління персоналом можуть різнитися в залежності від специфіки та напряму управлінського впливу, конкретних обставин і ступеня розвитку організації. Важливо враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, а головне — забезпечити відповідність цілей та стратегій управління персоналом загальним цілям і стратегії розвитку підприємства в цілому [60, с.20].

Таким чином, було проведено детальний аналіз, щодо визначення поняття «управління персоналом», узагальнивши різні точки зору можна стверджувати, що управління персоналом є складним процесом, що пов'язує організаційно-економічні та соціальні заходи щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації для досягнення спільної мети. Було визначено мету, цілі, функції та завдання процесу управління персоналом. Також досліджено поняття системи управління персоналом. Надалі доречно більш детально проаналізувати підходи, щодо процесу управління персоналом.

## **1.2. Методичні підходи щодо управління персоналом**

Управління персоналом вимагає комплексного підходу, де працівники розглядаються як ключовий людський ресурс, здатний істотно впливати на успіх підприємства.

На сьогоднішній день широко використовується компетентнісний підхід, який став активною практикою в управлінні персоналом з 1980-х років. Цей підхід був вперше представлений американським психологом Д. Мак Клелландом, який вніс вагомий внесок, запропонувавши оцінювати персонал на основі змінних компетенцій.

Найпоширенішими методами розвитку компетенцій співробітника організації є:

- 1) навчання на робочому місці, без відриву від виробництва;
- 2) використання досвіду інших працівників;
- 3) виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;
- 5) участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури;
- 5) рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді.

При використанні компетентнісного підходу у системі управління персоналом організації, модель компетенцій стає не лише центральним елементом, але й невід'ємною частиною управлінського каркасу. Сучасні моделі компетенцій виступають як унікальна система координат, яка дозволяє не лише ідентифікувати, але й максимально ефективно розміщувати працівників всередині конкретної організаційної структури, забезпечуючи гармонійне функціонування всіх її складових. У процесі розробки таких моделей надається основний акцент на визначенні ключових компетенцій, які, як правило, групуються у кластери або функціональні блоки.

Враховуючи конкретні потреби та характеристики організації, важливо розробляти моделі компетенцій, які відображають специфіку діяльності та стратегічні цілі підприємства. Цей підхід дозволяє забезпечити більш точне і ефективно управління персоналом з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на організацію.

Модель компетенцій відкриває можливість стандартизації вимог до працівників та формування єдиних стандартів поведінки, що служить основою для оцінювання та просування співробітників. Ця модель повинна бути системною, реалістичною, простою, гнучкою та універсальною, спрямованою на використання не лише у процесі оцінювання, але й під час найму, формування кадрового резерву, планування навчання та розвитку персоналу, а також розроблення системи оплати праці.

Забезпечуючи уніфікацію вимог та встановлення єдиної основи для дій персоналу, ця модель компетенцій сприяє ефективному управлінню

персоналом, а також забезпечує сучасний і адаптивний підхід до управління персоналом в умовах змінного бізнес-середовища.

Таким чином, використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом має ґрунтуватися на таких основних засадах:

- системність, що у застосуванні компетентнісного підходу в управлінні персоналом вимагає встановлення єдиної мети, завдань і процесів, спрямованих на досягнення короткострокових і довгострокових цілей організації;
- комплексності – для прийняття тактичних та стратегічних рішень в управлінні персоналом важливо враховувати комплексність, розуміючи взаємозв'язки між різними сферами та аспектами управління персоналом;
- актуальності – відповідність діяльності кадрової сфери поточній кадровій ситуації, розробку рішень, спрямованих на вирішення сучасних кадрових проблем організації, а також ґрунтується на передовому досвіді та інноваційних наукових розробках;
- безперервності – стале орієнтування на процес безперервного навчання і розвитку співробітників для покращення виконання роботи та створення потенціалу для їхнього зростання і розвитку протягом усього трудового життя;
- спадковості (наступності) – домінуючі цінності, унікальні знання, навички і досвід, отримані працівниками в організації, повинні систематично використовуватися для поліпшення результатів роботи, а також для збереження та розширення конкурентних переваг організації;
- випереджального розвитку – передбачає не лише реагування на поточні потреби, але і активне формування запасу знань, навичок та умінь серед персоналу, спрямоване на зустріч майбутнім викликам та можливостям. Вона включає в себе поширення професійного світогляду та кругозору працівників, сприяє розширенню їхньої компетентності, що стає основою для

ефективного вирішення складних проблем та виконання креативних, нестандартних завдань у майбутньому;

– саморозвитку – створення умов для самонавчання та самовираження співробітників спрямоване на активізацію внутрішніх механізмів розвитку людини праці. Це сприяє забезпеченню зростання мотивації до високоефективної праці, підвищенню рівня задоволеності нею та повнішому розкриттю професійного й особового потенціалу;

– ефективності – результати використання компетентісного підходу в управлінні персоналом мають гарантувати необхідний рівень досягнення економічних, організаційних та соціальних ефектів, сприяючи підвищенню ефективності діяльності організації [47, с.89].

Варто зазначити, що розрізняють декілька груп таких підходів, тому доречно розглянути деякі з них.

Управління персоналом включає в себе різні методичні підходи, які організації можуть використовувати для ефективного керування робочою силою. Серед ключових можна виокремити традиційний підхід, що базується на тому, що управління в компанії здійснюється через вертикальні ланцюги командування. Також на підприємстві визначаються стандарти для виконання робочих завдань.

Наступним є стратегічний підхід, що проявляється завдяки адаптивному управлінню персоналом – орієнтація на досягнення стратегічних цілей організації. Також важливу роль відіграє розвиток ключових компетенцій – спрямований на розвиток навичок та знань персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Інтегрований підхід включає збалансовану систему показників, що проявляється за рахунок використання різних показників для вимірювання ефективності персоналу. Також сюди відносять комунікаційну стратегію – акцент на ефективній комунікації між управлінням та персоналом.

Технологічний підхід проявляється при використанні HR-систем – застосування інформаційних технологій для автоматизації процесів

управління персоналом. Сюди також відносять аналітику даних – використання аналізу даних для прийняття рішень в галузі управління персоналом [14, с. 45].

Сукупність основних принципів формування системи управління персоналом підприємства можна зобразити на рисунку 1.4.

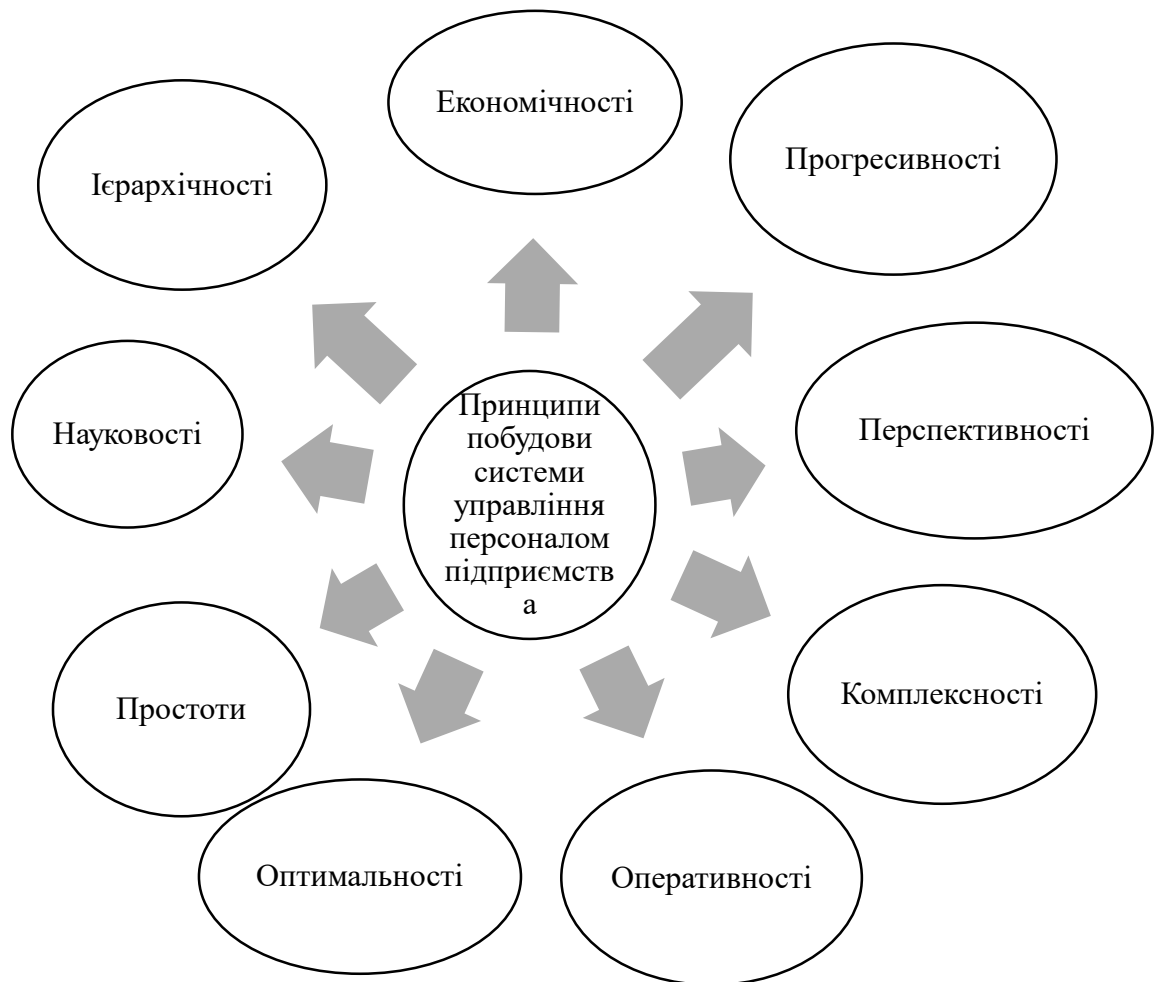


Рис. 1.4 Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Джерело: [45]

Так, для утворення системи управління персоналом застосовують наступні три підходи:

1) Функціональний підхід для формування системи управління персоналом включає в себе обґрунтування та визначення ключових функцій,

які поділяються за схожими функціональними характеристиками та групуються в підсистеми;

2) Системний підхід включає в себе концепцію побудови системи, що складається з трьох автономних підсистем: економічної, організаційної та соціальної. Їх взаємодія створює комплексну систему управління персоналом, що враховує різні аспекти та вимоги управління персоналом;

3) Процесний підхід передбачає створення системи управління персоналом у вигляді взаємопов'язаних, циклічно повторюваних процесів.

Усе перераховане можна досягти внаслідок реалізації базових принципів побудови системи управління персоналом, які включають такі принципи (рис. 1.5).

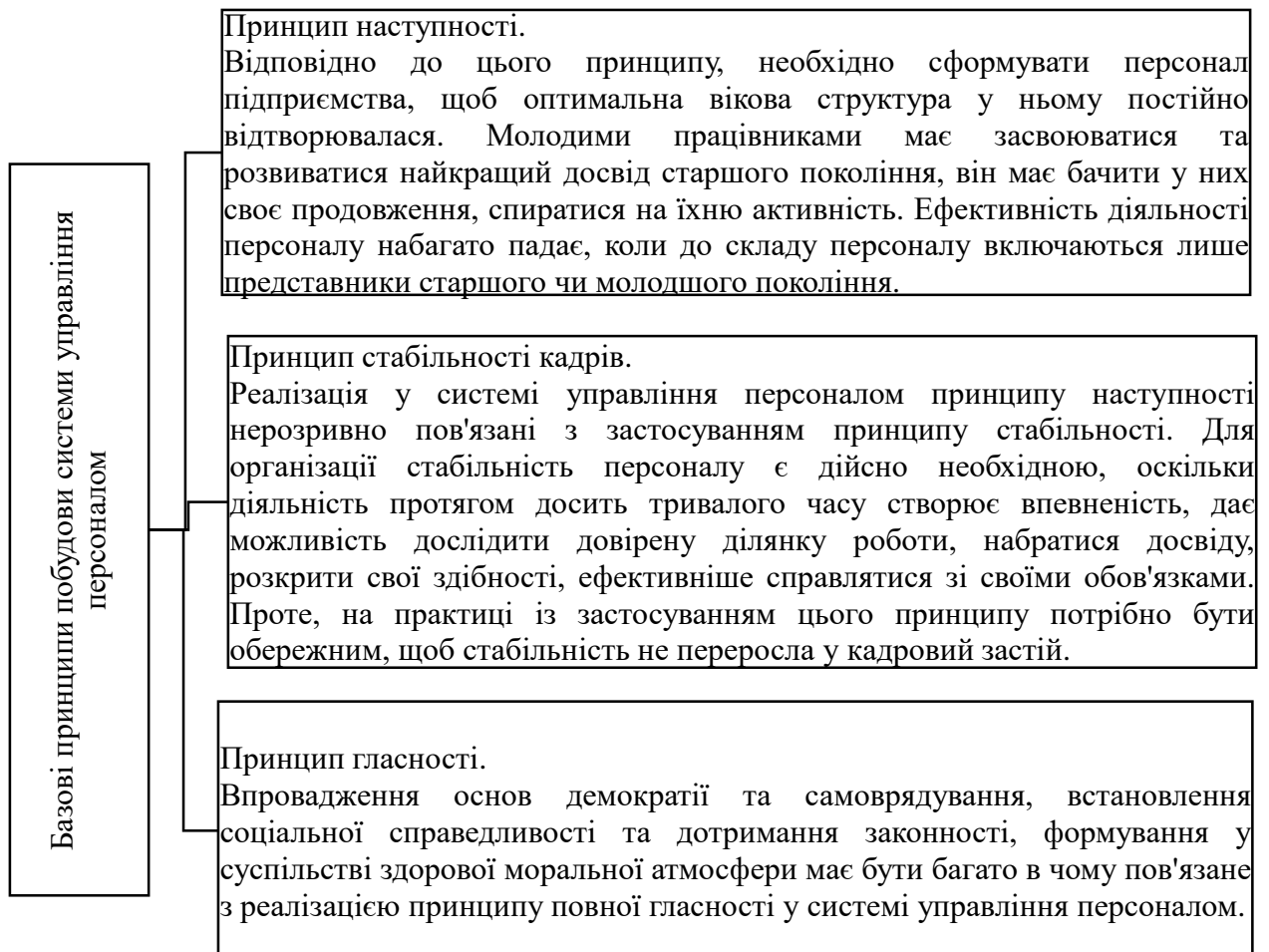


Рис. 1.5 Базові принципи побудови системи управління персоналом

Джерело: [2]

Всі перераховані вище принципи націлені на реалізацію головного завдання управління персоналом – забезпечення найкращої відповідності особистісних якостей співробітника вимогам посади або робочого місця. Це завдання можна вирішити через підбір та розміщення кадрів, індивідуальний відбір людей. Різноманітність видів праці та робочих місць обумовлює широкий діапазон особистих якостей, які вимагаються від виконавця. Поряд з цим здібності людей у ході практичної діяльності також відрізняються значною різноманітністю та мінливістю. Одні люди мають хорошу фізичну силу, в інших – інтелект, треті – пам'ять, четверті – швидку реакцію тощо. Крім того, людські здібності можна формувати цілеспрямовано, розвивати під час навчального процесу, роботи тощо, таким чином перетворюючи їх на професійні властивості особистості. Облік особистісних здібностей та ділових якостей працівника є головними вимогами, що лежать в основі добору та розстановки кадрів, і виступають як ще один принцип кадрової політики. Діловий підхід до найму персоналу характеризує виявлення у кандидата спеціальних знань, практичного досвіду, заповзятливості, володіння навичками роботи, новаторства та ініціативи, професіоналізму та компетентності.

Так, управління персоналом підприємства ґрунтується на методичних підходах. Зважаючи на це потрібно дослідити методи, способи особливості ресурсного забезпечення управлінських процесів.

Отже, ресурсне забезпечення системи управління персоналом охоплює:

1. Інформаційне забезпечення.
2. Методичне забезпечення.
3. Організаційне забезпечення.
4. Фінансове забезпечення.

Інформаційне забезпечення – зовнішнє і внутрішнє – визначається як сукупність початкових даних для ухвалення конкретних управлінських рішень.



Методичне забезпечення визначається як сукупність методів управління, які згруповані у такі групи: адміністративні (організаційно-розпорядницькі), економічні, соціально-психологічні.

Група адміністративних методів є сукупністю зовнішніх і внутрішніх регламентів, а також впливу на робітників з боку керівництва за допомогою інших документів (трудового законодавства, посадових інструкцій, положення про оплату роботи, наказів та розпоряджень керівництва, внутрішніх методичних рекомендацій з боку служби персоналу).

До економічних методів відносять: планування кадрів, розрахунки балансу робочих місць і працівників, формування витрат на персонал та ін.

Соціально-психологічні методи забезпечують формування доброзичливого клімату у колективі, ефективність адаптації нових працівників, зняття стресових навантажень тощо.

Організаційне забезпечення визначає сукупність формалізованих вимог до посад, професій, рівнів кваліфікацій, критерії відбору персоналу та ін.

Фінансове забезпечення визначає можливість підприємства покривати необхідні витрати на утримання та залучення у працю персоналу, а також управління ним [60, с. 24].

Таким чином, формування ефективної системи управління персоналом представляє собою складний процес, який включає різноманітні напрями діяльності та вимагає ретельного вивчення змісту та цілей цієї системи. Важливим елементом є визначення послідовних етапів та врахування сукупності основних методів та принципів для її ефективної побудови.

### **1.3. Методи формування системи управління персоналом**

Для формування системи управління персоналом застосовують різні методи, які можна узагальнити у табл.1.4.

Таблиця 1.4

## Методи формування системи управління персоналом

Метод	Сутність методу
Метод декомпозиції	Дозволяє декомпонувати складні явища на більш прості рівні. Наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, а процедури – на окремі операції.
Метод порівнянь	Надає можливість здійснювати порівняльний аналіз існуючої системи управління персоналом з аналогічною системою на провідному підприємстві, або порівнювати її з встановленими нормативами або станом, що існував у минулому періоді.
Метод структуризації цілей	Вимагає наявності якісного та кількісного обґрунтування загальних цілей підприємства і специфічних цілей системи управління персоналом, забезпечуючи взаємозв'язок, повноту і порівняльну адекватність між цілями різних рівнів управління персоналом.
Нормативний метод	Включає в себе використання системи нормативів, які конкретизують склад та зміст функцій управління персоналом, кількість працівників для кожної функції, тип організаційної структури, а також критерії для розробки структури апарату управління підприємства в цілому та системи управління персоналом.
Метод аналогій	Включає в себе використання ефективних організаційних форм, які вже успішно функціонують у системах управління персоналом з аналогічними економіко-організаційними характеристиками в розглядуваній системі. Основна ідея полягає у розробці типових рішень, таких як стандартна організаційна структура управління персоналом, і визначенні меж і умов для їх використання.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Також варто наголосити на методах, які дозволяють забезпечити ефективне використання персоналу в організації. Ось деякі ключові методи, які можуть використовуватися в цьому процесі:

Аналіз робочої сили підприємства, що проявляється у оцінці потреб, визначення необхідних кількостей та навичок персоналу для досягнення цілей організації. А також прогнозування змін: Розгляд майбутніх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на потреби в персоналі.

Стратегічне планування персоналу полягає у визначенні стратегічних цілей, встановленні мети управління персоналом у контексті загальних

стратегічних цілей організації. Важливим також є адаптація до змін – розробка планів управління персоналом, які враховують зміни в бізнес-середовищі.

Рекрутинг та відбір полягає у розробці профілю роботи, визначенні вимог та критеріїв для кандидатів. Залучення та вибір кандидатів, які відповідають потребам організації. Також важливо визначити навички та знання, що необхідні для працівників.

Важливо проводити оцінку ефективності за рахунок розрахунку ключових показників [60].

Водночас, на сучасному етапі розвитку національної економіки постає необхідність у впровадженні інноваційних методів управління персоналом, зорієнтованих на нововведення та оптимізацію витрат коштів і часу. Вирішальне значення інновацій у системі управління персоналом пов'язане не тільки з тим, щоб змінити існуючі практики, але також із формуванням принципово нових практик, постійним генеруванням інших практик [31, с. 252]. Серед перспективних та ефективних підходів у підсистемі планування персоналу для вітчизняних підприємств заслуговує на увагу реінжиніринг, що пов'язаний з радикальною реструктуризацією (редизайном) бізнес-процесів, спрямованою на отримання певних ефектів. Реінжиніринг може суттєво підвищити ефективність управління персоналом шляхом його вдосконалення, а також сприяти підвищенню продуктивності та якості персоналу компанії у цілому [31, с. 253]. Ефективним та адаптованим до внутрішнього ринку є аутсорсинг кадрових процесів – передача частини управлінських функцій спеціалізованим організаціям, здатним забезпечувати надання якісних послуг. Незважаючи на високу вартість певних послуг, перевагою даного методу є можливість зниження витрат на утримання конкретних підрозділів безпосередньо на підприємстві [31, с. 253]. При відборі персоналу, особливо на підприємстві, яке має безбалансові філії чи відділення та відсутні штатні посади менеджерів з персоналу, видається доцільним застосування on-line рекрутменту (попередній етап співбесіди з кандидатом на вакантну посаду).

Executive Search та Хедхантинг – більш вартісні методи, тому їх доцільно застосовувати у процесі відбору висококваліфікованих фахівців із власними доробками у певних галузях або з наявною розгалуженою клієнтською базою. Для підприємств, де наявний сезонний характер робіт, може бути ефективним метод «Temporary staffing» (тимчасовий персонал). У випадках, якщо немає можливості утримування в штаті персоналу, може бути застосований метод лізингу та аутстафінг (виведення працівників за штат компанії-замовника, їх формальне оформлення у штат компанії-провайдера із подальшим виконання обов'язків на попередньому робочому місці). У підсистемі розвитку персоналу набуває популярності нова концепція для сучасних підприємств – коучинг (психологічний супровід кар'єри працівника). Сутність методу полягає у підходах до консультування працівника, спрямованих на його спроможність самостійно прийняти рішення. Загалом, метод вирізняє висока ефективність, однак він потребує суттєвих фінансових затрат) [50, с. 52]. У свою чергу, майже не потребують фінансування такі інноваційні методи адаптації персоналу, як «Shadowing» («тіньовогоповтору») та «Buddying» (різновиду наставництва), що визначає їх перспективність, зокрема в кризових умовах. Дієвими інноваційними методами оцінки персоналу, зорієнтованими на розкриття творчого потенціалу особистості є «асесмент-центр», ділові ігри, кейси, тренінги тощо. Вони відзначаються особливою ефективністю при поєднанні з традиційними методами оцінки. Серед них – найбільш вартісний, однак і найбільш ефективний метод – «асесмент-центр» (комплексна оцінка персоналу, що ґрунтується на взаємодоповнюючих методиках оцінювання – психологічних, професійних, потенційних можливостей працівників тощо) [26].

Таким чином, було проведено аналіз, щодо вивчення теоретичних аспектів та основних підходів щодо управління персоналом на підприємстві. За допомогою детального аналізу різних поглядів, щодо визначення поняття

управління персоналом було виведено узагальнююче визначення. Також досліджено цілі, завдання функції даного процесу.

Визначено методичні підходи щодо управління персоналом. Досліджено різне бачення, щодо даних підходів. Проаналізовано методи формування системи управління персоналом, як базові так і такі, що включають інноваційні підходи. Надалі доречно провести аналіз управління на прикладі підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»)

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Одне з найбільш відомих мереж супермаркетів в Україні є «АТБ-Маркет», який спеціалізується у сегменті «дискаунтер». Важливо зазначити, що статус юридичної особи був присвоєний «АТБ-Маркет» під час його державної реєстрації.

Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» є частиною дніпровської корпорації «АТБ», що об'єднує українські підприємства у різних галузях бізнесу. Так, корпорація «АТБ» включає в себе не лише мережу супермаркетів «АТБ-Маркет», але і кондитерську фабрику «Квітень», м'ясну фабрику «Фаворит Плюс» та спортивний комплекс «Схід». Це дозволяє корпорації забезпечувати різноманітність послуг і товарів, а також демонструє її широкий спектр діяльності в різних галузях економіки.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» здійснює свою діяльність відповідно до чинного Статуту, Конституції України, господарського кодексу України та інших регуляторних актів. Це підприємство може власним іменем здійснювати придбання та реалізацію майнових і особистих немайнових прав, нести відповідальність та виступати у суді в ролі позивача чи відповідача, що підкреслює його повноваження та легітимність у правовому вимірі. У табл. 2.1 наведено основні характеристики підприємства.

Таблиця 2.1

#### Характеристика підприємства

Назва	Дані
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Дата заснування	19.07.1999
Адреса центрального офісу	Україна, 49101 м. Дніпро, пр. А. Поля, 40

Статутний капітал	9 930 148,65 грн
КВЕД (основний)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Власники	5,33 % – Є.П. Єрмаков 5,34% – Г.В. Буткевич 28% – СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД 33,33% – СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД 28% – БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД
ЄДРПОУ	30487219

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Протягом всього періоду функціонування підприємство розширило свою діяльність до того рівня, коли воно стало найбільшою роздрібною мережею національного масштабу. Станом на початок 2022 року торгова мережа «АТБ» налічує 1346 магазинів, розташованих у 294 населених пунктах 22 областей України, і продовжує демонструвати вражаючі темпи зростання [38].

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців. За підсумками 2022 року товарообіг мережі склав 176,9 млрд. грн.

Протягом свого існування АТБ продовжує побивати рекорди та встановлювати нові стандарти в своїй галузі. У 2017 році, компанія здобула два вражаючі рекорди, що відображають нашу неперевершеність та лідерство в ринковій сфері. По-перше, мережа АТБ посіла перше місце за кількістю торговельних точок. Станом на 2017 рік представлено 880 крамниць у 233 населених пунктах у 20 областях України. Це свідчило про широкомасштабну присутність та довіру споживачів до нашої мережі. По-друге, встановлено рекорд за найбільшим тиражем українського видання. Спільно з видатним шеф-кухарем Ектором Хіменесом Браво було випущено першу кулінарну книгу, тираж якої склав неймовірні 400 000 примірників. Цей досягнений рекорд свідчить про високу популярність та визнання нашої кулінарної ініціативи серед широкого кола читачів. Ці рекорди не лише відзначають досягнення підприємства, але й підтверджують неперевершеність та здатність до досягнення великих результатів у всіх аспектах нашої діяльності.

Особливу гордість компанії становлять товари власних брендів, найбільш популярні наведені у Додатку Б.

Підприємство успішно розвивається протягом майже трьох десятиліть. Ключові результати етапів його розвитку наведені на рис.2 .1.

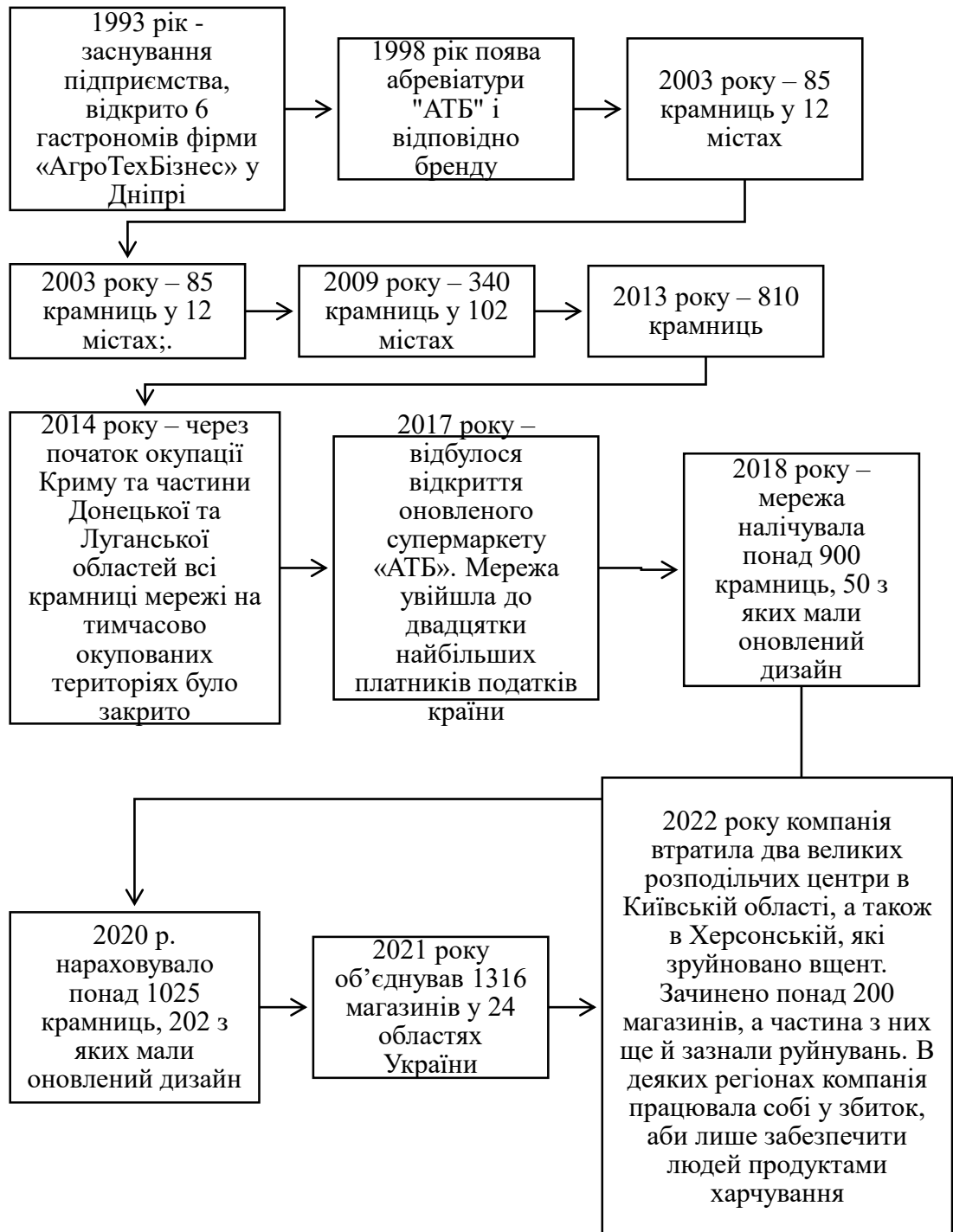


Рис.2.1 Етапи розвитку ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: сформовано автором на основі [42]



Варто також відзначити, що АТБ-маркет йде в ногу з часом, тому у них з 2023 року працює система лояльності для клієнтів, які є власниками спеціальної банківської карти від «Райффайзен банк Аваль», «Монобанк», або «А-банк», які є банками-партнерами.

Значною «фішкою» АТБ є адресна доставка товарів. Також може бути доставка iPOST.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є підприємством, що становить суспільний інтерес і складає фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Для повної характеристики підприємства доречно також розглянути структуру балансу. Першими були проаналізовані активи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Структура активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Активи	2020		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Нематеріальні активи	81573	0,23	89160	0,21	101948	0,25
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00		0,00	1755082	4,24
Основні засоби:	20908841	58,65	25676168	60,56	20763561	50,18
Інвестиційна нерухомість:		0,00	586227	1,38	203790	0,50
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	50	0,00	50	0,00	50	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість		0,00	3705	0,01	3247	0,01
Відстрочені податкові активи	72971	0,20	90903	0,21	273884	0,67
Інші непоточні фінансові активи	10	0,00	10	0,00	10	0,00
Усього за розділом I	21063445	59,08	26446223	62,38	23390738	56,53
Запаси	6423708	18,02	7771596	18,33	8625581	20,84
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4387421	12,31	1496108	3,53	940470	2,27
Гроші та їх еквіваленти	3506283	9,83	6407400	15,11	8423611	20,36
Інші поточні нефінансові активи	183950	0,52	213226	0,50		0,00
Поточні податкові активи, непоточні	87285	0,24	60896	0,14		0,00

Усього за розділом II	14588647	40,92	15949226	37,62	17979142	43,77
Всього активів	35652092	100,00	42395449	100,00	41080714	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Згідно з проведеним аналізом, було встановлено, що основні засоби складають найбільш значну частку, яка становить від 50% до 60% протягом усього періоду. Щодо інших складових необоротних активів, їх розміри виявилися незначними. У складі оборотних активів варто відзначити наявність запасів та дебіторської заборгованості, але слід зазначити позитивну тенденцію до скорочення розмірів дебіторської заборгованості. Також слід підкреслити позитивну тенденцію у структурі активів, зокрема у зростанні обсягу грошових коштів та їх еквівалентів.

Структура активів відображає перевагу необоротних активів над оборотними, що можна пояснити специфікою діяльності та масштабами мережі магазинів. Ця унікальність говорить про стратегічність управління активами та спрямованість на тривалий та стійкий розвиток компанії.

Наступний крок – аналіз структури пасивів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Структура пасивів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Пасиви	2020		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	9930	0,03	9930	0,02	9930	0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1891989	5,31	4520877	10,66	4970321	12,10
Усього за розділом I	1901919	5,33	4530807	10,69	4980251	12,12
Інші довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	8859351	21,41
Інші непоточні фінансові зобов'язання	9966470	27,95	9875245	23,29		0,00
Усього за розділом II	9966470	27,95	9875245	23,29	8859351	21,41
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15736054	44,14	18510013	43,66	19971520	48,62
за довгостроковими зобов'язаннями	–	0,00	–	0,00	1983346	4,83

Поточні податкові зобов'язання	335685	0,94	546077	1,29		0,00
Поточні забезпечення	355442	1,00	426475	1,01	760040	1,84
Доходи майбутніх періодів	15	0,00	15	0,00	15	0,00
Інші забезпечення	1699	0,00	–	0,00	–	0,00
Інші поточні нефінансові зобов'язання	50895	0,14	55468	0,13	–	0,00
Інші поточні фінансові зобов'язання	7303913	20,49	8451349	19,93	4526191	10,94
Усього за розділом III	23783703	66,71	27989397	66,02	27241112	66,31
Всього пасивів	35652092	100	42395449	100	41080714	100

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Розглядаючи структуру пасивів, варто відзначити, що зареєстрований капітал становить менше 1% від загальних обсягів пасивів. До складу довгострокових зобов'язань були включені інші зобов'язання, які також мають значні розміри 21 – 27%. Найбільші розміри мають поточні зобов'язання (65 – 66%), порівняно із довгостроковими та власним капіталом. У структурі поточних зобов'язань найбільшими є кредиторська заборгованість, натомість банківські кредити відсутні.

Також варто звернути увагу на доходи та витрати підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Доходи ТОВ «АТБ-Маркет» 2020 – 2022 рр.

Доходи	2020		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	123864393	99,22	148745255	99,85	148332869	98,84
Інші операційні доходи	0	0	1330685	0,15	1196654	0,89
Інші доходи	735054	0,59	14	0,001	6	0,001
Інші фінансові доходи	0	0,00	216069	0,002	409851	0,27
Фінансові доходи	135000	0,11	0	0,00	0	0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	101779	0,08	0	0,00		0,00
Всього доходів	124836226	100	148961338	100	150073411	100

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Варто відзначити, що найбільша частка була саме у доходу від реалізації товарів, робіт, послуг – 98 – 99%, хоча дані за іншими статтями також присутні, проте вони є незначними. Так інші доходи становили 0,6% у 2020 р., що було найвищою часткою. Щодо фінансових доходів, то вони були присутні лише у 2020 р. на рівні 135000 тис грн, що дорівнювало 0,11% від загальних доходів. Загальний рівень доходів щороку зростав, так свого максимуму досяг у 2022 році. Щодо витрат, то вони представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Витрати ТОВ «АТБ-Маркет» 2020 – 2022 рр.

Витрати	2020		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92747990	78,74	110486259	79,08	110721024	75,90
Інші операційні витрати	0	0,00	0	0,00	416027	0,29
Адміністративні витрати	4325613	3,67	4815775	3,45	11026796	7,56
Витрати на збут	18968340	16,10	22451209	16,07	22040993	15,11
Фінансові витрати	1269616	1,08	1953681	1,40	1648708	1,13
Інші витрати	484528	0,41	12385	0,01	29941	0,02
Всього витрат	117796087	100	139719309	100	145883489	100

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Таким чином, було встановлено, що витрати на собівартість реалізації продукції становили 75 – 78%. Наступними за розміром є витрати на збут, їх частка становить 14 – 16%. Слід також відмітити, що у 2022 році відбулось значне зростання адміністративних витрат, їх частка дорівнювала 8,47% у 2022 році. Фінансові витрати були найвищими у 2022 році, проте їх частка була майже незмінною й становила 1,08 – 1,4% від загальної структури. Частка фінансових витрат була більше 1%, інші витрати мали незначний розмір.

Також доречно порівняти доходи та витрати за 2020 – 2022 рр. графічним способом (рис. 2.2). Таким чином, протягом всього періоду доходи переважають над витратами, що дозволило формувати прибуток компанії.

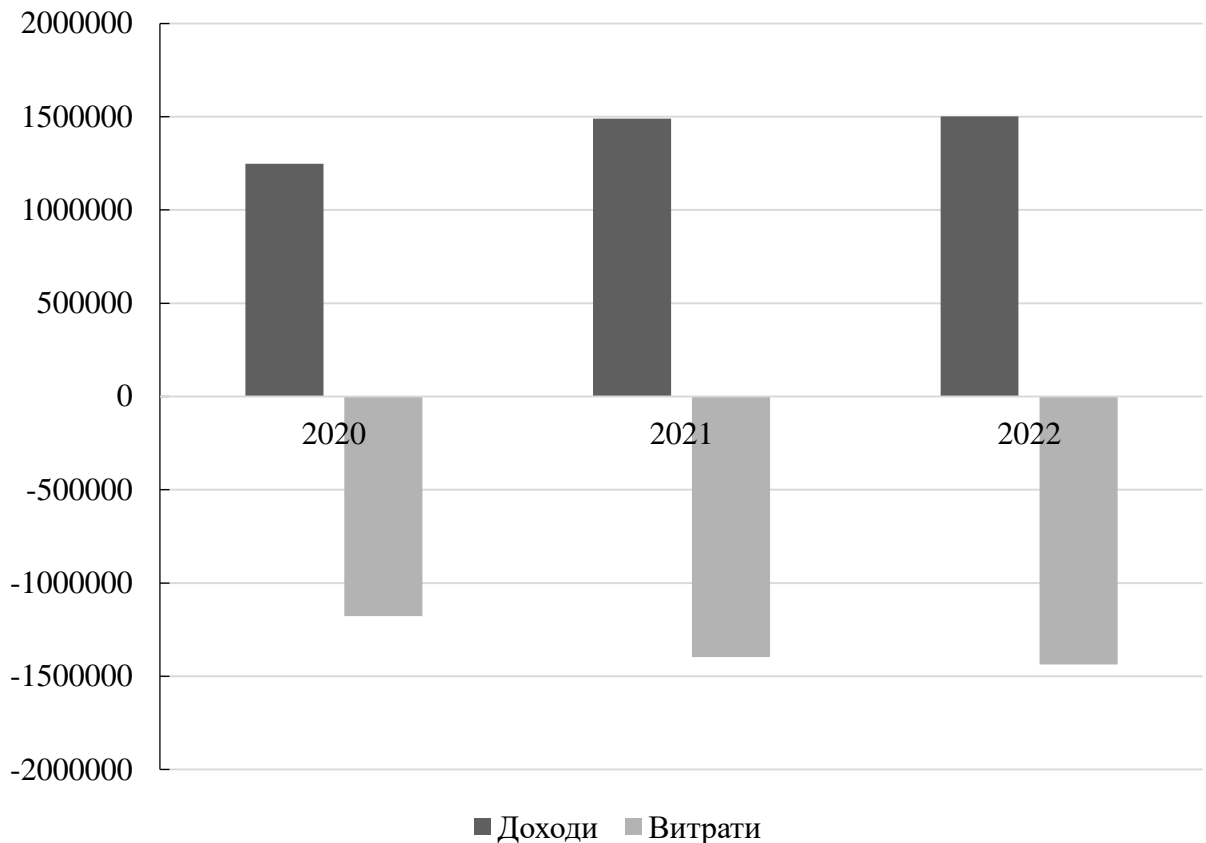


Рис. 2.2 Доходи та витрати ТОВ «АТБ-Маркет» 2020 – 2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Отже, було проведено коротку характеристику підприємства. Розглянуто основні етапи розвитку, здобутки та особливості функціонування. Також проведено аналіз структури активів. Надалі необхідно провести аналіз діяльності системи управління персоналом підприємства.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Компанія «АТБ» – соціально-відповідальне підприємство, яке надає хороші умови праці, конкурентний рівень заробітної плати і її своєчасну виплату у повній відповідності з чинним законодавством України.

Підприємство «АТБ» активно сприяє формуванню та розвитку корпоративної культури, де працівники мають можливість ефективно використовувати та постійно розвивати свої компетенції та професійні навички. Група компаній «АТБ» відзначається високими стандартами у сфері

охорони праці та техніки безпеки, застосовуючи об'єктивні та справедливі методи оцінювання праці всіх співробітників, що включають оцінку їх внеску у загальний успіх бізнесу. Такий підхід демонструє відданість «АТБ» до підвищення якості робочого середовища та сприяння особистому і професійному розвитку свого персоналу. У компанії діють принципи системи управління ТОВ «АТБ» ( рис. 2.3).



Рис. 2.3 Принципи системи управління ТОВ «АТБ»

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Корпорація «АТБ» вкладає значні ресурси у розвиток свого персоналу, що включає в себе широкий спектр навчальних та підготовчих програм. Керівництво прагне забезпечити кожного співробітника можливістю повністю розкрити та розвинути свої професійні здібності. Проводяться інвестиції у навчання та підготовку фахівців. Компанія віддана створенню стимулюючого та розвиваючого середовища, де кожен працівник може навчитися, розвинутися та досягти успіху у своїй кар'єрі.

Мережа має розгалужену структуру та розташована в різних містах і регіонах України, що робить її доступною для широкого кола споживачів. Щодо організаційної структури управління підприємства, то вона відображена на рис. 2.4

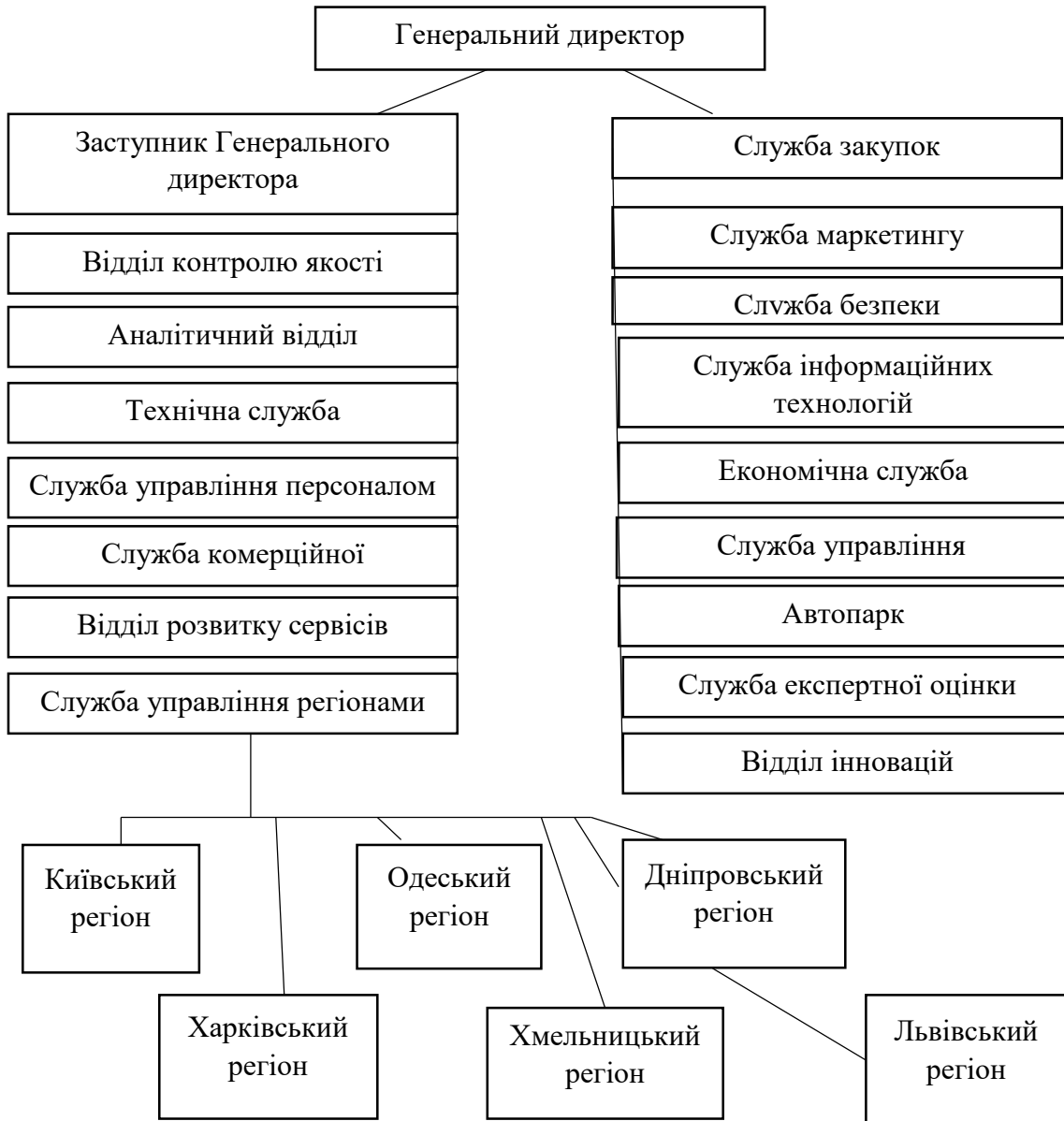


Рис. 2.4 Організаційна структура «АТБ-маркет»

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Наведена вище організаційна структура підприємства виявляється максимально ефективною, оскільки на регіональному рівні управлінські рішення приймаються спеціалізованою командою, а на територіальному рівні

існує кілька рівнів контролю. Ця диференціація в управлінні дозволяє оперативно реагувати на місцеві потреби та особливості, сприяє ефективному вирішенню завдань на кожному етапі управлінського процесу та підвищує загальний рівень організаційної взаємодії.

В компанії «АТБ-Маркет» система кар'єрного росту відрізняється інноваційним підходом, що сприяє розвитку та мотивації працівників. Керівництво магазинів спільно з менеджерами з персоналу та районними керівниками проводять оцінку результатів роботи співробітників і приймають рішення щодо зарахування найкращих з них до кадрового резерву. Визнані працівники, які увійшли до кадрового резерву, отримують можливість займати більш відповідальні посади в майбутньому. Крім того, компанія надає їм можливість проходження безкоштовного навчання, що сприяє подальшому розвитку їх професійних навичок та кар'єрному зростанню. Такий інтегрований підхід до кар'єрного росту дозволяє стимулювати та розвивати талановитий персонал, забезпечуючи успішну діяльність компанії в майбутньому [38].

Такий підхід забезпечує оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією, сприяючи ефективній координації та виконанню завдань на всіх рівнях управління.

Дана функціональна структура має ряд переваг:

- висококваліфікований персонал;
- багатоетапний контроль прийнятих рішень;
- зниження ризику прийняття невірних рішень;
- усунення дублювання управлінських функцій.

«АТБ-Маркет» визначається як найбільший роботодавець, наразі налічує понад 50 тисяч працівників. Цей вражаючий персонал поділяється на дві ключові категорії: фахівці, які обіймають адміністративні посади, і ті, хто працює у торговельних точках мережі. Важливо відзначити, що всі працівники отримали високоякісну професійну підготовку в спеціалізованих учбових



центрах компанії, що підкреслює не лише розмір, а й відповідальність компанії «АТБ-Маркет», у питаннях розвитку свого персоналу та підвищенню професійної кваліфікації у всіх сферах діяльності.

Зосереджується увага саме на досягненні результатів, розвитку професійних навичок, дотриманні корпоративних стандартів та високому рівень відповідальності кожного працівника, що дозволяють підприємству втілювати свою місію – надання населенню України якісних продуктів та необхідних товарів за доступними цінами.

У компанії «АТБ» враховано індивідуальні потреби та амбіції працівників, оскільки для кожної посади розроблені спеціалізовані навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток. Співробітники мають можливість отримати практичний досвід під керівництвом досвідчених наставників на місці роботи або пройти спеціалізовані навчальні курси в корпоративних освітніх центрах. При цьому приймається рішення про призначення на нову посаду на підставі успішного завершення навчальних програм. З огляду на постійну динаміку розвитку торгової мережі «АТБ», компанія активно підтримує та стимулює активних, цілеспрямованих та працездатних співробітників, надаючи їм необмежені можливості для кар'єрного росту та професійного зростання.

Так, можна більш детально проаналізувати рух кадрів на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники руху працівників «АТБ-маркет»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	63128	58471	52430	-10698	-16,95
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	8570	7462	9377	807	9,42
Кількість звільнених штатних працівників, осіб. в т.ч.:	6113	4582	5343	-770	-12,60

із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	583	326	245	-338	-57,98
із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	5530	4256	5098	-432	-7,81
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	63859	59117	53279	-10580	-16,57

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Середньооблікова кількість працівників до 2022 року мала тенденцію до скорочення. Причини цього пов'язані як із внутрішніми так і зовнішніми факторами впливу. Так порівнюючи із 2020 роком, у 2022 відбулося скорочення на 16,95%. Щодо кількості прийнятих та звільнених, доречно порівняти дані за допомогою графіка (2.5).

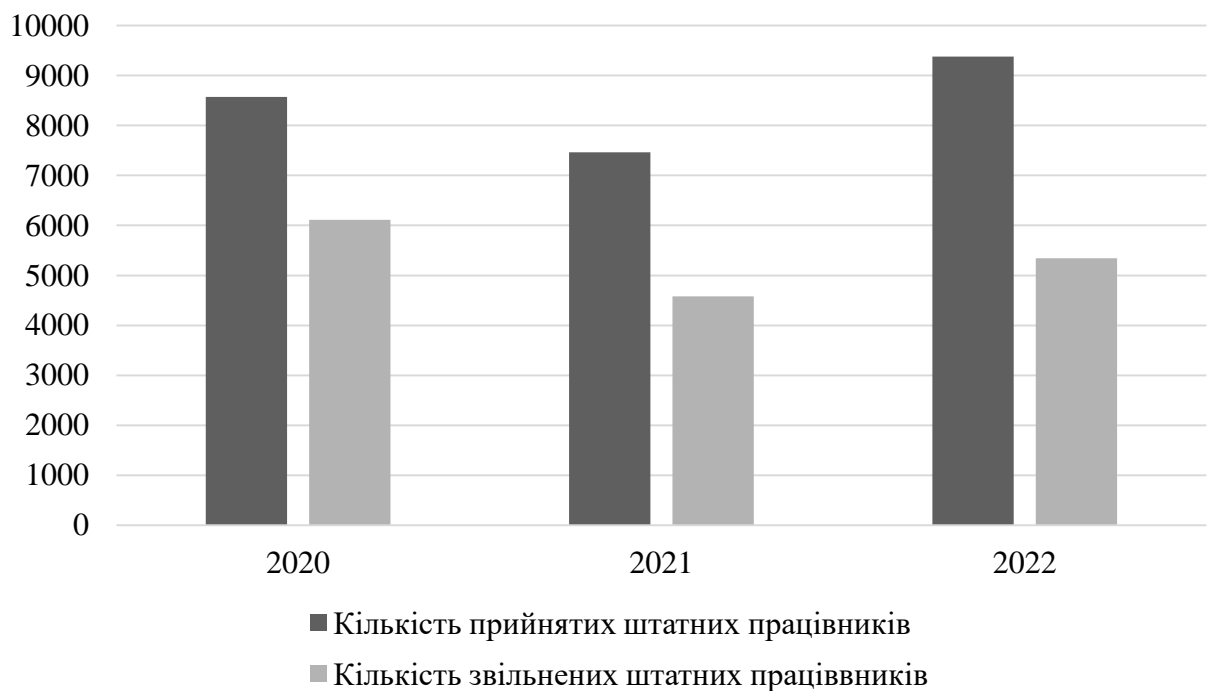


Рис. 2.5 Порівняння прийнятих та звільнених штатних працівників  
«АТБ-маркет»

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Кількість прийнятих працівників перевищувала над кількістю звільнених. Максимальний розрив був у 2022 році. Порівнюючи кількість прийнятих працівників за 2020 – 2022 рр. варто відзначити, що їх кількість зросла на 807 осіб, або 9,42%. Тоді як кількість звільнених навпаки скоротилася на 12,6%. На рис. 2.6 наведено розподіл звільнених залежно від причини звільнення.

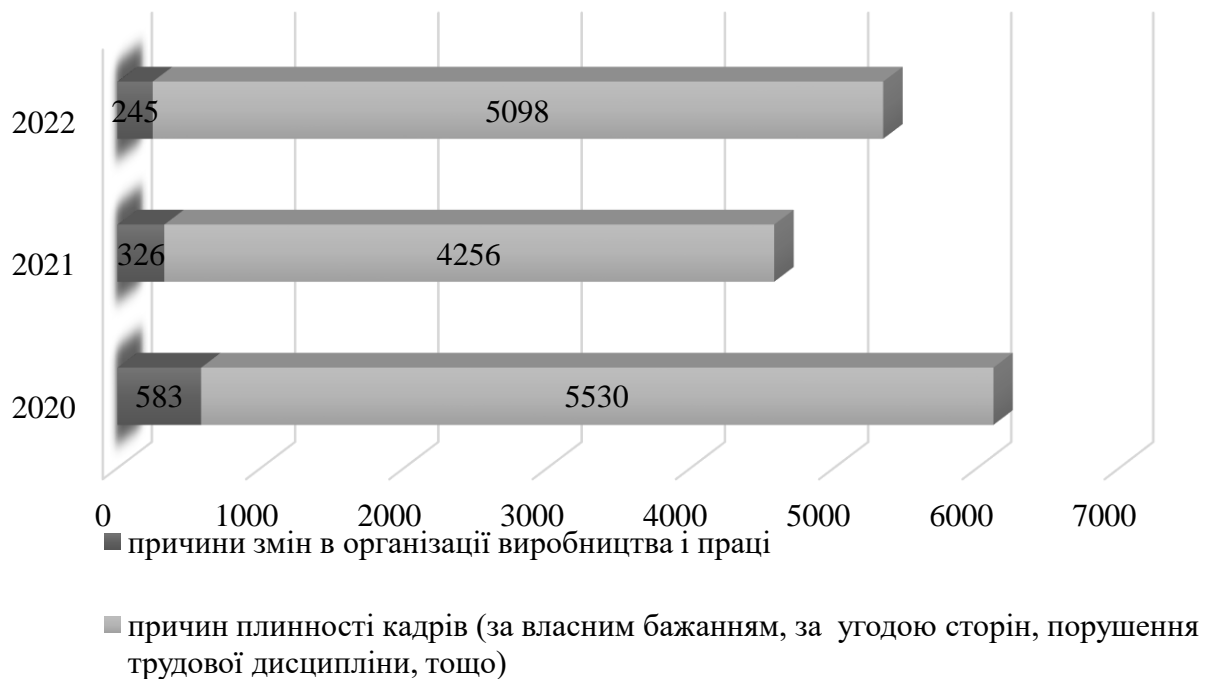


Рис. 2.6 Причини звільнення працівників «АТБ-маркет»

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Щодо причин звільнення, то найбільше (до 90% випадків) припадає на такі причини як за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо.

Таким чином, було розглянуто ключові особливості системи управління персоналом «АТБ-маркет». Надалі доречно провести аналіз, щодо оцінки ефективності проведених заходів.

### **2.3. Тенденції розвитку та оцінка ефективності управління персоналом**

Управління підприємством використовує різноманітні методи торгового менеджменту, що дозволяє формувати стратегічні рішення та координувати діяльність різних підрозділів для досягнення оптимальних результатів. Підприємство ретельно дотримується встановлених положень щодо оплати праці, забезпечуючи справедливі та відповідні виплати згідно з законодавством. Компанія пропонує посадові оклади, надбавки та доплати, а також щомісячні премії за досягнення цілей та успіхи в роботі. Крім цього, наша компанія активно заохочує співробітників до професійного розвитку та співпраці шляхом надання премій за наставництво та участь у конкурсах, стимулюючи творчий підхід та внесок у загальний успіх підприємства.

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.

Згідно з етичним кодексом підприємства, воно прагне до довгострокових та взаємовигідних відносин з кожним працівником, який приєднується до команди. Компанія вірить у постійний розвиток та надання можливостей для розкриття потенціалу кожної людини та покладається на професіоналізм співробітників та їх задоволеність роботою як на головний фундамент подальшого успіху. У всіх відносинах, будь-то з клієнтами, партнерами або між колегами, визнають та поважають досвід, достоїнство та досягнення кожної особи, враховуючи їхню унікальність та вклад у загальний успіх компанії.

Компанія приділяє велику увагу забезпеченню безпеки та здоров'я своїх співробітників, вживаючи різноманітних заходів для створення здорових та безпечних умов праці. Підприємство строго дотримуємося нормативів щодо безпеки та гігієни праці, регулярно інформуємо працівників про умови роботи та надаємо їм спеціальний одяг та засоби індивідуального захисту. Також

«АТБ маркет» організовує проведення медичних оглядів та навчання з питань охорони праці. Компанія забезпечує належне поповнення аптечок першої допомоги, проводить навчання уповноважених працівників щодо безпеки праці та встановлює контроль за дотриманням вимог безпеки. Вживаються активні заходи для запобігання нещасних випадків та професійних захворювань, забезпечуючи регулярне навчання та перевірку знань наших працівників у цих питаннях.

Крім того, на постійних умовах виконується гігієнічна оцінка умов праці та регулярно аналізується характер трудового процесу на робочих місцях з метою покращення робочих умов та зниження ризику виникнення аварійних ситуацій.

Також варто зауважити що, 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.

Окрім турботи про безпеку та здоров'я своїх співробітників, компанія ТОВ «АТБ-Маркет» активно сприяє популяризації здорового способу життя серед українського населення та зміцненню загального здоров'я нації. Від 2016 року виступає спонсором марафонського бігу у місті Дніпро, а з 2017 року є генеральним спонсором події «АТБ Dnipro Marathon». Підтримка цієї спортивної події сприяє не лише популяризації здорового способу життя, а й відкриттю нових можливостей для співробітників та жителів України для активного та здорового дозвілля. У 2019 році були особливо горді тим, що майже 800 працівників компанії ТОВ «АТБ-Маркет» з різних куточків України взяли участь у марафоні, утворивши велику корпоративну команду, яка об'єднала понад 4500 учасників. Ця активна участь наших співробітників свідчить про їхню відданість здоровому способу життя та нашій спільній місії зміцнення здоров'я українського народу.

Серед основних тенденцій розвитку управління персоналом в компанії «АТБ-маркет» можуть бути включені такі напрями:

- фокус на розвиток кадрів – компанія може надавати пріоритетну увагу розвитку та підвищенню кваліфікації своїх працівників, здійснюючи різноманітні програми навчання та розвитку для підвищення їхньої професійної компетентності.
- впровадження новітніх технологій – компанія може активно впроваджувати новітні технології у сфері управління персоналом, такі як програмне забезпечення для управління ресурсами людських факторів (HRIS), електронні системи звітування тощо.
- стратегічне планування кадрів – компанія може зосередитися на стратегічному плануванні кадрів, щоб забезпечити наявність кваліфікованого персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії в майбутньому.
- розвиток лідерів зсередини компанії – «АТБ-маркет» може активно розвивати внутрішніх лідерів, надаючи можливості для кар'єрного росту та забезпечуючи програми менторства та розвитку лідерських якостей.
- розвиток гнучких форм зайнятості – компанія може впроваджувати гнучкі форми зайнятості, такі як дистанційна робота, гнучкий робочий час тощо, щоб задовольнити потреби сучасного ринку праці та підвищити задоволеність працівників. Звичайно це не стосується лише адміністративних професій.
- звернення до аналітики даних в управлінні персоналом – компанія може використовувати аналітику даних для прийняття управлінських рішень, враховуючи ключові показники продуктивності, задоволення працівників та інші фактори.

Таблиця 2.7

## Коефіцієнти руху працівників 2020 – 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт загального обороту	0,2326	0,206	0,2808	0,0482
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1358	0,1276	0,1788	0,043
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,0968	0,0784	0,1019	0,0051
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0876	0,0728	0,0972	0,0096

Коефіцієнт відновлення працівників	1,4019	1,6285	1,755	0,3531
Коефіцієнт постійності кадрів	0,793	0,812	0,837	0,044
Продуктивність праці	1962,11	2543,92	2837,03	874,91
Коефіцієнт відношення кількості працівників до активів	0,0017	0,0014	0,0013	-0,0004

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Таким чином, протягом всього періоду майже всі коефіцієнти отримали зростання, порівнюючи 2020 та 2022 роки. Так, коефіцієнт відновлення працівників зріс на 0,35, загального обороту на 0,0482. Щодо коефіцієнта відношення кількості працівників до активів, то їх значення скоротилося на 0,0004, що пов'язано також і зі змінами в активах. Надалі важливо порівняти дані коефіцієнти графічним шляхом.

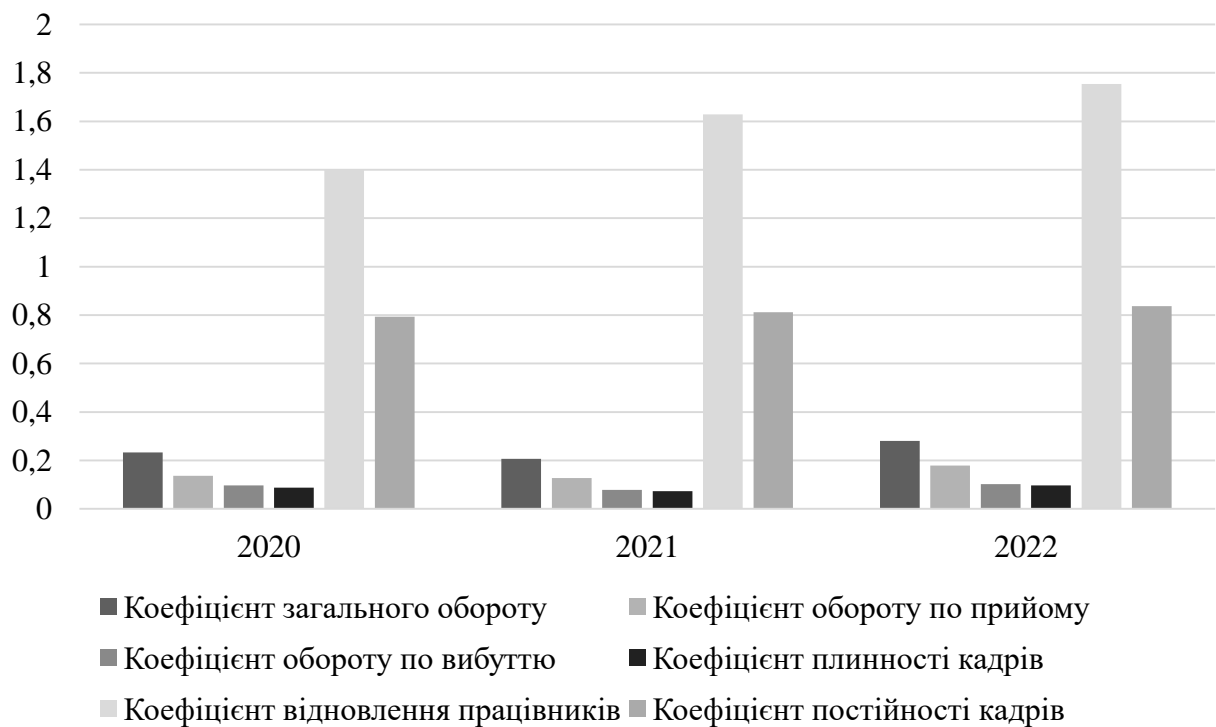


Рис.2.7 Порівняння коефіцієнтів руху працівників 2020 – 2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Так, питома вага прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду становила 0,13 – 0,18, відповідно до результатів показника обороту по прийому. Питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами дорівнює приблизно 0,1 протягом всього

періоду, хоча у 2021 році значення були найменшими. Питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємств, відображається за допомогою коефіцієнта стабільності кадрів та дорівнює 0,8 протягом всього періоду.

Таким чином, варто відзначити, що компанія «АТБ-Маркет» відома своїм унікальним підходом до управління персоналом. Можна виокремити ключові особливості управління персоналом. Даний процес в «АТБ-Маркет» визначається як ключова складова стратегії компанії. Компанія надає великий значення кадрам та розвитку співробітників як основного ресурсу для досягнення успіху. «АТБ-Маркет» ставиться до кожного працівника індивідуально, враховуючи його потреби, амбіції та професійні цілі. Компанія пропонує різноманітні можливості для розвитку кар'єри та забезпечує підтримку у самореалізації працівників. «АТБ-Маркет» інвестує в навчальні програми та тренінги для свого персоналу, забезпечуючи їм можливість отримати необхідні знання та навички для ефективної роботи та кар'єрного зростання. Управління персоналом в компанії «АТБ-Маркет» побудоване на принципах прозорості та відкритості. Комунікація між керівництвом та співробітниками є відкритою, а процеси прийняття рішень розкриті для всього колективу. «АТБ-Маркет» використовує систему мотивації та стимулювання, щоб підтримувати високий рівень професійної ефективності та відданості компанії. Розроблені прозорі системи винагород та преміювання за досягнення мети та перевиконання очікувань. Загалом, управління персоналом в «АТБ-Маркет» базується на підтримці, розвитку та мотивації співробітників, що дозволяє компанії забезпечити стабільність та успішність у своїй діяльності.

Отже, провівши детальний аналіз, щодо діяльності підприємства, а також основних характеристик, щодо управління персоналом, варто відзначити, що «АТБ-маркет» має власні особливості, які напрацьовані роками що дозволило створити унікальну систему. Проте, все ж таки коефіцієнт плинності кадрів досягає майже 10%, тому доречно запропонувати напрями вдосконалення управлінням персоналом.



## **РОЗДІЛ 3.**

### **НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1. Поліпшення системи атестації та навчання персоналу на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»**

Створення культури постійного навчання, де навчання розглядається як постійний процес, а не лише як обов'язкова процедура для сучасних працівників є важливим, адже наш світ вдосконалюється та змінюється щодня. Підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи їх навчання є надзвичайно важливими для успішної діяльності підприємства у сучасних умовах і для зміцнення його конкурентоспроможності як на ринку капіталу, так і на ринку праці. Швидкі зміни в технологічних процесах та методах роботи призводять до швидкого старіння знань і навичок персоналу, що потребує постійного оновлення і розвитку.

Тому важливо, щоб підприємство забезпечило для кожної з посад кар'єрних сходів розроблення навчальних програм. Співробітники, які безпосередньо пов'язані із процесом торгівлі мають проходити стажування на робочому місці під керівництвом наставників або проходять навчання в корпоративних освітніх центрах. За результатами навчання слід приймати рішення про призначення на нову посаду.

Забезпечення персоналу можливістю навчання та розвитку їхніх навичок та знань відіграє ключову роль у збільшенні їхньої продуктивності та ефективності. Організація може використовувати різноманітні методики навчання, такі як тренінги, вебінари, курси, онлайн-навчання та інші. Тренінги та навчання надають персоналу можливість отримати нові знання та навички, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та ефективності. Такі тренінги можуть проводитися внутрішньо, за участі зовнішніх консультантів або у форматі онлайн.

Безумовно, швидке та успішне зростання компанії було б неможливе без постійних вдосконалень виробничих, логістичних і маркетингових процесів, але й на побудові системи корпоративної підготовки кадрів — Центрив навчання персоналу «АТБ».

Сьогодні вже очевидно, що навчання персоналу — це не лише найважливіший елемент корпоративної культури, який сприяє підвищенню рівня компетентності, мотивації та зобов'язаності працівників по відношенню до компанії. Це також вклад у розвиток власного кадрового потенціалу, що стає необхідністю в сучасному бізнес-середовищі.

Готовність роботодавця інвестувати у навчання свого персоналу є показником його стабільності та надійності, а також гарантією збереження високих темпів росту бізнесу. Таким чином, заснувавши свій перший навчальний центр у Дніпропетровській області у 2003 році, компанія «АТБ» розпочала створення власної мережі навчальних закладів по всій території України. На сьогоднішній день їх кількість зросла до чотирьох — у Дніпропетровській, Київській, Львівській та Одеській областях. Усі вони пропонують однакові навчальні програми, які вже стали стандартом у галузі роздрібної торгівлі України. Ці програми поєднують у собі базові знання з профільних дисциплін і розуміння сучасних стандартів обслуговування, надаючи студентам не лише теоретичні знання, але й практичні навички для успішної роботи в даній галузі.

Навчальний процес організований у формі лекцій, семінарів і тренінгів, які є необхідними для повноцінної професійної підготовки спеціалістів усіх рівнів. Усі інструктори — це колишні працівники магазинів, що мають значний практичний досвід. Теоретичні заняття, які проводяться в навчальних центрах, чергуються з практичними заняттями у магазинах «АТБ», під керівництвом досвідчених менторів. Учасники програм проходять контрольні роботи та піддаються підсумковому тестуванню, щоб підтвердити своє розуміння та освоєння навчального матеріалу.

Починаючи з 2015 року, компанія впровадила систему дистанційного навчання, яка дозволяє працівникам освоювати необхідний матеріал і проходити тести у режимі онлайн. Для цього використовуються інноваційні цифрові інструменти, такі як дистанційне навчання, технологія Scan & Go через мобільний додаток «Скануй Купуй» і власний чат-бот у месенджерах Viber і Telegram.

У навчальних центрах «АТБ» приймаються як внутрішні, так і зовнішні кандидати, які успішно пройшли всі етапи відбору. Крім проведення занять, що спрямовані на підготовку до конкретних посад, тут регулярно організовуються тренінги для керівників магазинів, їхніх заступників, адміністраторів та старших охоронців з метою підвищення професійного рівня та управлінських навичок. Це сприяє зниженню витрат і ризиків при наборі кадрів на керівні посади.

Система внутрішньої підготовки, що розроблена власне підприємством, відкриває співробітникам можливість розширити свої знання та навички, щоб зробити значний кар'єрний прогрес та втілити свої професійні мрії. Цей підхід демонструє свою ефективність: на сьогоднішній день 100% керівного складу компанії успішно пройшли навчання в таких навчальних центрах, а 85% адміністративного персоналу мережі "АТБ" почали свій шлях у компанії на найнижчих посадах.

Щороку понад 4 тисячі українців різного віку, з різним рівнем освіти та досвіду, незалежно від місця проживання, мають можливість отримати нову професію, підвищити свою кваліфікацію та здійснити самореалізацію через безкоштовне навчання та подальше працевлаштування на підприємствах одного з найкращих роботодавців країни. Таким чином, «АТБ» підтверджує свою репутацію як соціально відповідального бізнесу, враховуючи системний розвиток людського капіталу як найважливіший чинник сталого прогресу [36].

Проте у компанії виникає чимало ситуацій, коли працівники, які підвищили свій рівень кваліфікації, переходять на більш високооплачувані посади. Щоб уникнути непотрібних витрат на навчання персоналу, корпорація

може укладати з ними угоду про навчання, умовою якої буде робота на підприємстві протягом трьох років після завершення курсу. Крім того, для підвищення престижу праці та стимулювання працівників до вдосконалення навичок та підвищення продуктивності можна проводити конкурси професійних вмінь, як, наприклад, «Працівник року».

Доречно запропонувати розробку індивідуальних програм навчання за рахунок створення персоналізованих програм навчання, які враховують потреби та рівень знань кожного працівника (да працівників середньої та вищої ланки).

Для безпосередніх працівників магазинів також доречно розробити навчання з використанням онлайн-ресурсів більш розширено. Розроблення електронних платформ або використання вже існуючих для навчання персоналу з різних аспектів роботи в магазині. Сюди можна також включити й тестування працівників відповідно як вони діятимуть у тій чи іншій ситуації або ж рекомендації по прочитанню літератури, мотиваційних фільмів, що допоможе працівникам вдосконалювати навички.

Крім цього, доречно також залучати експертів. Запрошення зовнішніх експертів або внутрішніх фахівців для проведення навчальних курсів з ключових аспектів роботи у супермаркеті.

Після застосування всіх запропонованих заходів важливо проводити регулярний збір зворотного зв'язку від працівників щодо програм навчання та атестації для постійного вдосконалення системи.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства можна порекомендувати вдосконалювати систему менторства. Розробка та запровадження програми менторства, де нові працівники отримують підтримку та керівництво від більш досвідчених колег, які в свою чергу отримують бонуси та премії за додаткову роботу.

Важливим є також партнерство з навчальними закладами. Встановлення партнерських відносин з навчальними закладами для отримання доступу до новітніх методів навчання та використання їх у програмах для персоналу. Крім

цього, можна залучати молодь та студентів через різні програми практики та стажування.

Для постійного вдосконалення навичок та розширення знань можна порекомендувати запровадження програми, яка передбачає періодичне переведення співробітників на різні відділи для збільшення їхнього розуміння бізнесу в цілому.

Так, ці напрямки можуть сприяти покращенню системи атестації та навчання персоналу в АТБ-маркет та підвищити ефективність роботи магазину.

Щодо процесу атестації, то варто відзначити, що важливим є регулярність атестації. Встановлення регулярного графіку атестації персоналу, наприклад, один або два рази на рік, щоб забезпечити постійний моніторинг і оцінку розвитку співробітників, їх навчання, бажання розвиватися тощо.

Щодо самого оцінювання, то всі критерії мають бути об'єктивними та спрямованими на вимірювання навичок, знань та результативності. Забезпечення прозорості та чесності в процесі атестації, щоб персонал мав довіру до системи та був мотивований до досягнення кращих результатів. Крім цього, має також бути залучення керівників до процесу атестації, оскільки вони можуть надати цінний внесок щодо оцінки робочої продуктивності та професійного розвитку своїх підлеглих.

Варто також забезпечити можливості для співробітників отримувати зворотний зв'язок щодо їхньої продуктивності та результатів атестації, а також визначення конкретних шляхів для покращення.

Варто також розробити систему стимулювання та нагородження за досягнення високих результатів на атестації, що може включати фінансові премії, просування по службі тощо. Це також може бути як метод мотивації персоналу.

Таким чином, було розглянуто вже діючу систему навчання та оцінювання на підприємстві. Також запропоновано низку заходів, які мають

покращити цей процес та забезпечуватимуть розвиток культури постійного навчання та вдосконалення.

### 3.2. Вдосконалення мотиваційного механізму для працівників ТОВ «АТБ-Маркет»

В сучасних умовах, що склалися в Україні, проблема мотивації особистості стала надзвичайно актуальною. Трудова мотивація виступає одним із ключових чинників економічного розвитку суспільства в умовах ринкових відносин.

Це основний інструмент для досягнення швидкої, якісної та інноваційної продуктивності в умовах глобальної конкуренції, а також для оптимізації використання всіх видів ресурсів, зокрема, людського потенціалу.

Ефективне управління будь-яким підприємством неможливе без визначення та розуміння мотивів і потреб його співробітників. Мотивація співробітників – це певний ентузіазм і прагнення виконувати дії, пов'язані з роботою.

Мотивація має основоположне значення для ефективного залучення співробітників і підвищення продуктивності праці в товаристві з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Правильний метод заохочення може принести підприємству низку переваг (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Переваги вдосконалення мотивації на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Використовуючи тільки стандартний метод мотивації персоналу – фіксовану зарплату, керівник не може зацікавити співробітників ефективно працювати.

Необхідно розглядати кілька мотиваційних чинників, оскільки у людини існують різноманітні потреби, які не обов'язково пов'язані з матеріальними стимулами. Невдала система мотивації призводить лише до тимчасового успіху в межах компанії. Загалом, у перспективі, особливо з урахуванням високого рівня конкуренції, неефективна система мотивації може спричинити втрати у вигляді відтінків висококваліфікованих кадрів через недостатній зв'язок між інтересами компанії та її працівників.

Мотивація є одним з найважливіших складових управління персоналом, оскільки вона дозволяє керівництву підприємства впливати на своїх працівників. Ефективна мотивація має охоплювати різноманітні мотиви та стимули. Під мотивом розуміється внутрішня потреба, яка підштовхує працівника до певних дій і вчинків, що можуть задовольнити цю потребу. Кожна особа має свої мотиваційні пріоритети, які формуються її соціальним статусом, життєвими умовами, посадою та іншими факторами.

Так, можна виділити три основних типи мотивації для компанії, які наведені на рис. 3.2. Пряма економічна мотивація на сьогоднішній день є основною для більшості українців, оскільки в умовах нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для задоволення базових потреб людини. Однак непряма економічна та неекономічна мотивація також мають велике значення і сприяють залученню працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення від роботи, зменшують текучість кадрів і, відповідно, зменшують додаткові витрати на персонал [22].

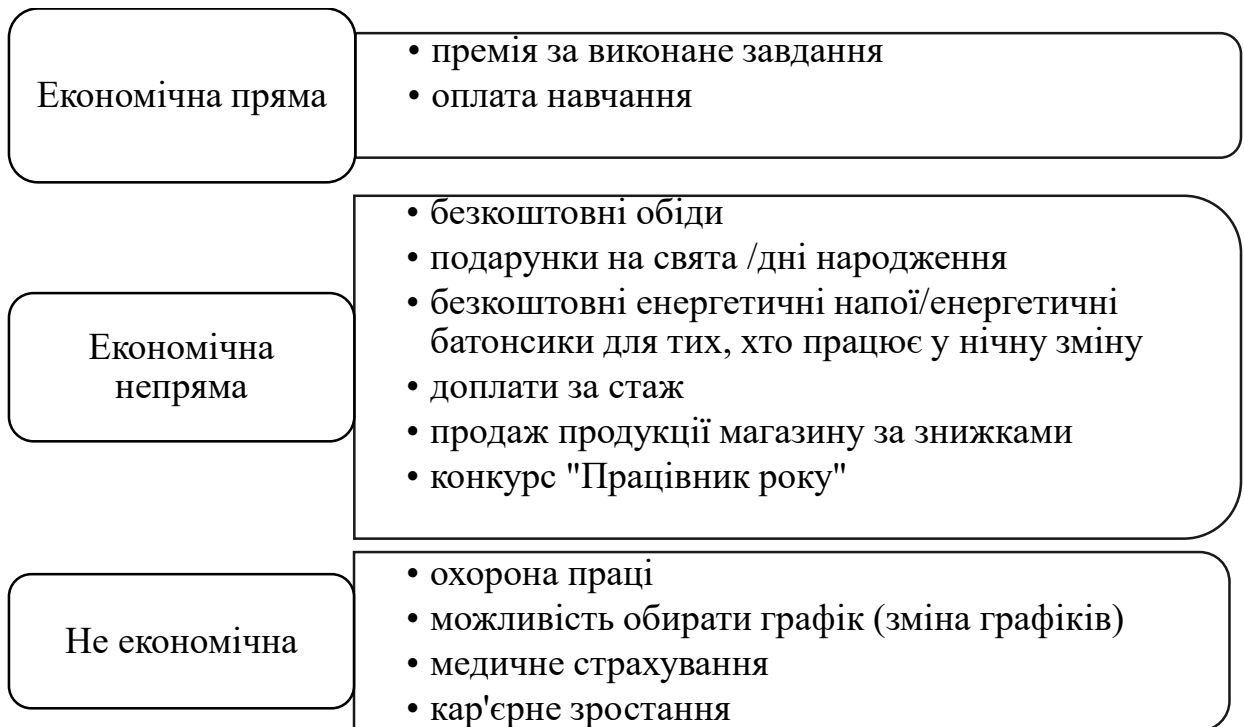


Рис. 3.2 Види та методи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Серед найпоширеніших методів неекономічної мотивації виокремлюються публічне визнання досягнень та індивідуального внеску в успіх колективу, розвиток кар'єрних перспектив працівників, делегування управлінських функцій та прийняття рішень, сприяння особистій відповідальності за результати та надання можливості вибору шляхів вирішення поставлених завдань.

Крім зазначених методів, у системі не економічної мотивації широко використовуються такі інструменти:

- різноманітні конкурси на звання кращого працівника місяця, оприлюднення результатів цих конкурсів;
- корпоративні святкові заходи, неформальні зустрічі, колективні подорожі, які допомагають підтримувати командний дух і формують почуття приналежності до колективу
- формування позитивного бренду організації як відповідального роботодавця та успішного суб'єкта господарювання, адже співробітники, які



працюють на відому, респектабельну та успішну компанію, відчуватимуть гордість від приналежності до неї і намагатимуться тримати свій професійний рівень високим;

– сприяння позитивному мікроклімату в колективі можна досягти шляхом формування корпоративної культури, залучення психолога до штату та втілення корпоративних цінностей. Відповідно до багатьох досліджень, приємний мікроклімат і дружня атмосфера в колективі є ключовими факторами, які зберігають працівників на робочому місці при порівнянні з конкурентами-роботодавцями за однакових умов оплати праці.

– покращення умов праці, зокрема створення зон відпочинку, підвищення комфортності робочого місця, надання працівникам права вибору щодо оформлення своєї робочої зони, оновлення матеріальної бази підприємства.

Варто підкреслити, що оцінка ефективності мотиваційних заходів складна задача через їхні економічні та соціальні наслідки. Важливо враховувати не лише досягнення цілей організації, а й підвищення задоволеності працівників, поліпшення морально-психологічного клімату та інші соціальні аспекти. Залучення працівників на всіх рівнях до формування системи мотивації є ключовим, оскільки тільки в такий спосіб система може бути обґрунтованою, комплексною та ефективною [23].

Існують різні системи мотивації, проте, для даного підприємства можна запропонувати базуватись на японській моделі, яка має велику гнучкість, вона заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Ця форма моделі відрізняється тим, що вона передбачає випередження зростання продуктивності праці порівняно з рівнем життя населення, включаючи рівень заробітної плати. Ця система не лише враховує внесок працівників у загальний дохід колективу, але й враховує їхні індивідуальні особливості. Вона мотивує персонал до більшої продуктивності за допомогою системи балів. Чим більше завдань виконано працівником або чим складніше вони були, тим більша буде премія в кінці місяця.

Загалом рейтингова системи преміювання є дуже ефективною. Вона спонукає працівника розкривати свої професійні якості та вивчати щось нове. Для самої ж компанії це має певні плюси, адже персонал постійного підвищує свою кваліфікацію

В цілому, варто відзначити, що нова мотивація не повинна «напружувати» працівників організації. Ось чому для реалізації ефективної мотивації потрібно буде дотримані такі умови:

1) завдання мають бути досяжними. Не варто ставити завищених або нездійсненних завдань. Через це знижується стимул співробітників на трудову діяльність;

2) в роботі повинні бути прості і зрозумілі правила;

3) правила повинні бути прозорі, і ні в якому разі не повинні бути занадто жорсткими.

Таким чином, було проаналізовано різні напрямки для підвищення мотивації працівників компанії «АТБ-МАРКЕТ». Серед них були як економічна пряма, непряма та не економічна мотивація. Також надано загальні рекомендації, щодо запровадження мотивації.

### **3.3. Удосконалення організації управління персоналом**

Для проведення впровадження організації управління персоналом варто проводити створення кар'єрних планів, а саме розроблення індивідуальних кар'єрних планів для співробітників з урахуванням їхніх цілей, навичок, посади та потенціалу.

Важливим аспектом є проведення тренінгів для керівників з навичок управління персоналом, комунікації, мотивації та розвитку співробітників. Крім цього, проведення тренінгів та семінарів з розвитку емоційного інтелекту серед керівників та персоналу для покращення комунікації та взаємодії в колективі.

Варто зазначити, що важливим є організація зборів (можна онлайн) зі співробітниками для обговорення питань, пропозицій та ідей щодо

удосконалення робочого процесу та управління. Такий метод допоможе згуртувати працівників та відчувати себе значущим.

Створення або вдосконалення програм для формування та розвитку ефективних робочих команд з метою підвищення продуктивності та співпраці.

Для персоналу важливим є заохочення та визнання досягнень. Встановлення системи стимулювання та нагородження за досягнення, винагородження кращих результатів (зростання мотивації працівників).

Також варто запровадити аналіз та оцінку ефективності. Проведення регулярного аналізу та оцінки ефективності управління персоналом для виявлення слабких місць та впровадження відповідних корекційних заходів.

Керівництву підприємства слід приділити більше уваги управлінню розвитком, навчанню та перепідготовці персоналу, особливо під час збільшення штату. З урахуванням постійних змін та вдосконалення підприємства, підвищення кваліфікації співробітників допоможе покращити процеси роботи та підвищити його конкурентоспроможність. Це відкриє можливості для впровадження нових методів виробництва, розширення асортименту та збільшення кількості торгових точок.

Професійна підготовка персоналу має прямий вплив на економічний розвиток будь-якої компанії. При ефективному використанні ресурсів співробітники, обладнані необхідними знаннями, навичками та вміннями, забезпечують підвищену продуктивність праці. Однак, у зв'язку з постійним розвитком комп'ютерних технологій та автоматизацією базових процесів, вимагається постійне вдосконалення підготовки персоналу та необхідність певних навичок від нових працівників.

У сучасних умовах спостерігається стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, що призводить до швидкого застаріння професійних знань, вмінь і практичних навичок. Короткі терміни життєвого циклу продукції є вагомими факторами, які підкреслюють важливість постійного удосконалення наявних знань та професійних навичок. З міжнародних концепцій вдосконалення знань та професійного навчання на підприємстві

актуальними є наступні: концепція багатoproфільного навчання (для управлінського персоналу); концепція спеціалізованого навчання, спрямована на відповідне робоче місце та орієнтована на найближче майбутнє або сьогоднішній день (для іншого персоналу). Також важливою є концепція навчання, яка акцентує увагу на особистості, розвиваючи людські якості, що є природними або набутими під час практичної діяльності, це особливо важливо для майстрів і технологів. На підприємстві слід впроваджувати два види навчання кадрів: підвищення кваліфікації (з метою удосконалення наявних навичок та умінь у зв'язку зі зміною та підвищенням вимог до професії, наприклад, пекаря або кондитера); перепідготовка (для опанування нових навичок у зв'язку зі зміною технологій або вимог на робочому місці, а також для підвищення рівня кваліфікації при зміні посади).

При вдосконаленні політики управління персоналом варто брати до уваги низку заходів, що наведені на рис. 3.3.

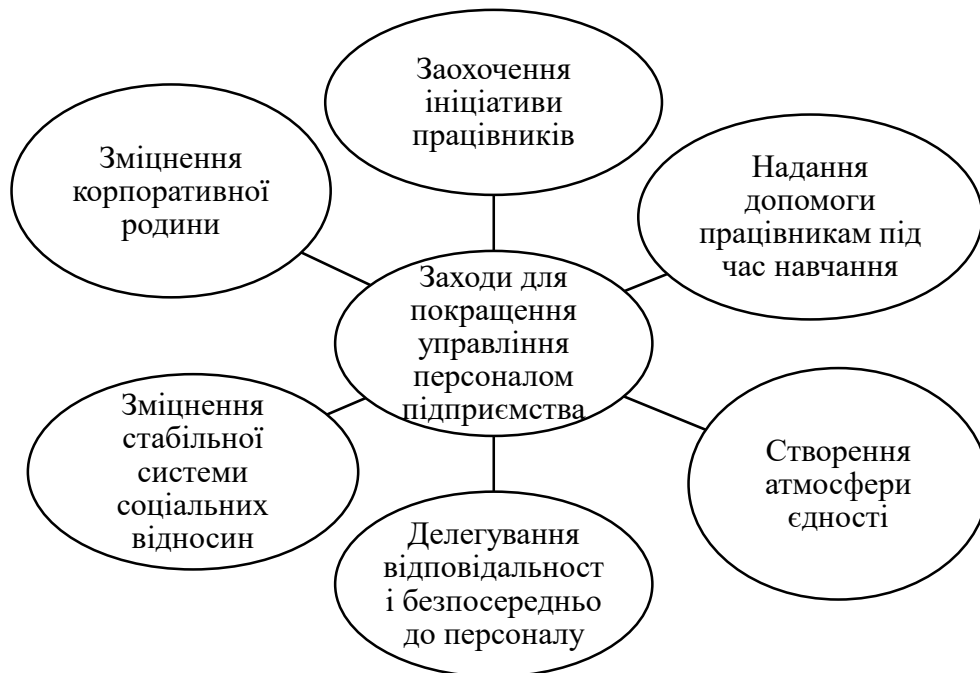


Рис. 3.3 Заходи, які необхідні для удосконалення

Джерело: сформовано автором

Керівництву важливо звернути особливу увагу на дослідження теоретичних аспектів проєктивної поведінки персоналу, механізмів

взаємозалежності та створення синергетичного ефекту не лише в житті окремих працівників, а й у колективі підприємства та навколишньому середовищі, яке оточує компанію.

Отже, було розглянуто та запропоновано заходи, щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві «АТБ-МАРКЕТ». Перш за все внесено рекомендації до вже наявної системи навчання та оцінювання персоналу. Також розроблено додаткові заходи для мотивації персоналу. Серед них виокремлено як економічні прямі, не прямі так і не економічні. Крім цього, розглянуто загальні рекомендації для покращення системи мотивації. Наведено приклади заходів, що необхідні для вдосконалення системи управління.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та запропонувати такі рекомендації для підприємств:

– досліджено поняття управління персоналом: цілі, функції та завдання. Управління персоналом виступає вирішальним елементом стратегії успіху сучасних підприємств. Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» було проведено аналіз ключових понять, які формують цю категорію. На основі проведеного аналізу було запропоновано таке визначення – управління персоналом є складним процесом, що пов’язує організаційно-економічні та соціальні заходи щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації для досягнення спільної мети. Також проаналізувавши поняття, було визначено мету, цілі, функції та завдання процесу управління персоналом.

– проаналізовано методичні підходи щодо управління персоналом. Виокремлено найпоширеніші методи розвитку компетенцій співробітника організації. Серед яких виокремлюють такі як навчання на робочому місці, без відриву від виробництва, використання досвіду інших працівників, виконання спеціальних завдань, тощо. Управління персоналом включає в себе різні методичні підходи, які організації можуть використовувати для ефективного керування робочою силою. Серед ключових можна виокремити традиційний підхід, стратегічний підхід, інтегрований підхід технологічний підхід. У процесі творення системи управління персоналом застосовують функціональний підхід, системний підхід, процесний підхід

– визначено методи формування системи управління персоналом. До них відносять метод декомпозиції, порівнянь, структурних цілей, нормативний, метод аналогій. Аналіз робочої сили підприємства, що проявляється у оцінці потреб, визначення необхідних кількостей та навичок персоналу для досягнення цілей організації. Разом з тим, на сучасному етапі

розвитку національної економіки постає необхідність у впровадженні інноваційних методів управління персоналом, зорієнтованих на нововведення та оптимізацію витрат коштів і часу.

– охарактеризовано ТОВ «АТБ маркет». Для дослідження було обрано ТОВ «АТБ маркет», яке є однією з найбільш відомих мереж супермаркетів в Україні. Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» є частиною дніпровської корпорації «АТБ», що об'єднує українські підприємства у різних галузях бізнесу. Під час свого функціонування підприємство розширило свою діяльність до того рівня, коли воно стало найбільшою роздрібною мережею національного масштабу. Було досліджено історію розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу структури активів встановлено, що основні засоби складають найбільш значну частку, яка становить 50%–60% протягом усього періоду. У складі оборотних активів варто відзначити наявність запасів та дебіторської заборгованості, але слід зазначити позитивну тенденцію до скорочення розмірів дебіторської заборгованості. Щодо пасивів, то варто відзначити, що зареєстрований капітал становить менше 1% від загальних обсягів, а найбільші розміри мають поточні зобов'язання (65 – 66%). Порівнюючи витрати та доходи, слід зазначити, що останні переважали протягом всього періоду, тому був зафіксований фінансовий результат – прибуток.

– проаналізовано систему управління персоналом підприємства. Перш за все досліджено організаційну структуру підприємства, що виявляється максимально ефективною, оскільки на регіональному рівні управлінські рішення приймаються спеціалізованою командою, а на територіальному рівні існує кілька рівнів контролю. «АТБ-Маркет» визначається як найбільший роботодавець, наразі налічує понад 50 тисяч працівників. Цей вражаючий персонал поділяється на дві ключові категорії: фахівці, які обіймають адміністративні посади, і ті, хто працює у торговельних точках мережі. Так, було проаналізовано рух кадрів на підприємстві. Так, показники руху, а саме середньооблікова кількість працівників до 2022 року

мала тенденцію до скорочення. Кількість прийнятих працівників перевищувала над кількістю звільнених. Щодо причин звільнення, то найбільше (до 90% випадків) припадає на такі причини як за власним бажанням,

– досліджено тенденції розвитку та оцінка ефективності управління персоналом. На підприємстві діє план навчання співробітників, який щорічно затверджується і реалізується, а для цього на підприємстві діє 4 навчальних центри. Компанія приділяє велику увагу забезпеченню безпеки та здоров'я своїх співробітників, вживаючи різноманітних заходів для створення здорових та безпечних умов праці. Крім того, на постійних умовах виконується гігієнічна оцінка умов праці та регулярно аналізується характер трудового процесу на робочих місцях з метою покращення робочих умов та зниження ризику виникнення аварійних ситуацій. Було розраховано коефіцієнти руху працівників, відповідно до яких встановлено майже всі коефіцієнти отримали зростання, порівнюючи 2020 та 2022 роки.

– запропоновано способи поліпшення системи атестації та навчання персоналу на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Так, підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи їх навчання є надзвичайно важливими для успішної діяльності. Важливо, щоб підприємство забезпечило для кожної з посад кар'єрних сходів розроблення навчальних програм. Забезпечення персоналу можливістю навчання та розвитку їхніх навичок та знань відіграє ключову роль у збільшенні їхньої продуктивності та ефективності. Доречно запропонувати розробку індивідуальних програм навчання за рахунок створення персоналізованих програм навчання, які враховують потреби та рівень знань кожного працівника (да працівників середньої та вищої ланки). Для безпосередніх працівників магазинів також доречно розробити навчання з використанням онлайн-ресурсів більш розширено. Після застосування всіх запропонованих заходів важливо проводити регулярний збір зворотного зв'язку.



– розроблено вдосконалення мотиваційного механізму для працівників ТОВ «АТБ-Маркет». Мотивація має основоположне значення для ефективного залучення співробітників і підвищення продуктивності праці в товаристві з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ». Мотивація є одним з найважливіших складових управління персоналом, оскільки вона дозволяє керівництву підприємства впливати на своїх працівників. Було розглянуто особливості залучення економічної прямої, непрямой мотивації, та не економічної. Існують різні системи мотивації, проте, для даного підприємства можна запропонувати базуватись на японській моделі, яка має велику гнучкість, вона заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску.

– визначено шляхи удосконалення організації управління персоналом. Важливим аспектом є проведення тренінгів для керівників з навичок управління персоналом, комунікації, мотивації та розвитку співробітників. Варто зазначити, що важливим є організація зборів (можна онлайн) зі співробітниками для обговорення питань, пропозицій та ідей щодо удосконалення робочого процесу та управління. Для персоналу важливим є заохочення та визнання досягнень та ініціативи працівників. Важливим є створення атмосфери єдності в колективі, зміцнення корпоративної родини тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 283 с.
2. Бабчинська О.В. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2. С. 110 – 123.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. 238 с.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. «*Modern Economics*». 2018. №8. С. 6-14.
6. Бившева Л.О. Стратегічне управління персоналом як Фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №1(59). С. 137 – 145.
7. Борданова Л.С. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. посіб. для студ. Спеціальності «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
8. Бурдонос Л.І. Напрями управління персоналом підприємства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Боголібські читання». 2023. С. 28 – 31.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

10. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка і суспільство. 2022. №35. С. 98 – 105.
11. Гордєєва-Герасимова, Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений, 2023. №12 (124), С. 163-167.
12. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-58.
13. Грідін О.В. Управління персоналом: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. ДБТУ. Харків. 2022. 134 с.
14. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. –Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2019. С. 42-50.
15. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
16. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. № 2(75). С. 88–92.
17. Дзямулич М.К. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2020. №17 (67). С.82 – 89.
18. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.
19. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. № 3 (05). С.23–32.
20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

22. Єпіфанова І.О. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 2021. №23. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/349497575\\_UDOSKONALENNA\\_SISTEMI\\_MOTIVACII\\_PERSONALU\\_PROMISLOVIN\\_PIDPRIEMSTV\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/349497575_UDOSKONALENNA_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_PROMISLOVIN_PIDPRIEMSTV_UKRAINI)

23. Жолонко Т.В. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. №2 (61). С. 22– 28.

24. Калугіна К.І. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства в умовах кризи. «Економіка і менеджмент 2023: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». 2023. С. 46 – 53.

25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 679 с.

26. Костишин В.І. Сучасні методи управління персоналом. Молодіжна наукова ліга. 2023. №4. С.87 – 91.

27. Кость Б.О. Механізм управління персоналом підприємства. Збірник матеріалів звітної студентської наукової конференції факультету управління, економіки та права. Львівського національного університету природокористування за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р. 2023. С. 423 – 426.

28. Кравченко О. О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 3-4. С. 88-94.

29. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х. : ХНАДУ, 2017. 200 с.

30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2018. 296 с.
31. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. № 100 (2). С. 250–260.
32. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. №4. С. 111–116.
33. Личак С. Особливості управління персоналом підприємства під час війни. Матеріали конференцій МНЛ, (1 грудня 2023 р., м. Луцьк), С.81–83.
34. Літорович О.В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. С. 28 – 34.
35. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.
36. Місія здійсненна: як компанія «АТБ-Маркет» навчає та зберігає людський капітал. URL: <https://delo.ua/business/misija-zdijsnenna-jak-kompanija-atb-market-navch-388128/>
37. Наумова, О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», 2021. №61, С.137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
38. Окрема фінансова звітність. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: [https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company\\_info/indiv2021.pdf?t=1679907167](https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167)
39. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2019. 376 с.
40. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4>

41. Осовська Г.В. Сутність, завдання та основні принципи системи управління персоналом. Innovative approaches to solving scientific problems. 2023. С. 139 – 150. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=czPAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=Поняття+управління+персоналом+цілі+та+завдання&ots=gIyoU52BcN&sig=dX\\_5LzKosZAS1ZG14HPR00DvzKU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Поняття%20управління%20персоналом%20цілі%20та%20завдання&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=czPAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=Поняття+управління+персоналом+цілі+та+завдання&ots=gIyoU52BcN&sig=dX_5LzKosZAS1ZG14HPR00DvzKU&redir_esc=y#v=onepage&q=Поняття%20управління%20персоналом%20цілі%20та%20завдання&f=false)
42. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://www.atbmarket.com/company>
43. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2018. № 15. С. 163–166.
44. Пішенін І.К. Стратегічне управління розвитком і відтворенням трудового потенціалу у секторальних сферах економіки. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 87 – 91.
45. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. № 19. С. 217–224.
46. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
47. Прохоровська С.В. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Вісник КНЕУ. 2020. №15. С.86–90.
48. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
49. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
50. Рутьєв В.А. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2017. 324 с.

51. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №5. С. 147–154.
52. Семенчук І.В. Деякі питання управління персоналом підприємства. 2023. URL:<https://finance.udau.edu.ua/assets/files/zbirniki-naukovih-prac/zb-materialiv-iv-vsuk-nauk-prakt-internet-konferencii-2023-2.pdf#page=92>
53. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні економічні проблеми. 2020. №5. С. 104 – 111.
54. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. № 101. С. 94–100.
55. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: [https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022)
56. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228
57. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 488 с
58. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
59. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 27. С. 97–100.
60. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
61. Щокіна Г.В. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник. К.: МАУП, 2018. 744 с.

62. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. №(36), С. 44-50.

63. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Етапи формування системи управління персоналом

Етапи	Під час створення нового підприємства	Під час реструктуризації, реорганізації діючого підприємства
I етап	1. Формування організаційної структури управління підприємством. 2. Розробка штатного розкладу	1. Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством. 2. Розробка штатного розкладу
II етап	1. Набір персоналу згідно з затвердженою організаційною структурою 2. Розміщення набраного персоналу за посадами згідно з штатним розкладом	1. Переатестація діючих кадрів та їх розміщення згідно з затвердженою організаційною структурою 2. Звільнення зайвого управлінського персоналу. 3. Набір додаткового персоналу відповідно до потреби
III етап	Розробка регламентуючих документів щодо функцій, що виконують працівники за кожною посадою	Удосконалення існуючих та розробка нових документів регламентуючих діяльність управлінського персоналу
IV етап	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків. 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом	

## Власні бренди АТБ-маркет

Назва	Гасло	Характеристика	Асортимент
«Своя лінія»	«Отримуйте більше задоволення від покупок, купуючи різні товари за доступними цінами!»	Призначена для всіх, хто бажає купувати продукцію гарної якості за приємною ціною. Мережа АТБ створила бренд, який прагне стати частиною кожної сім'ї, що здійснює покупки в магазинах «АТБмаркет»	бакалія, ковбаса і м'ясні делікатеси, кондитерські вироби, риба і морепродукти, торти і тістечка, молочні продукти, побутова хімія та непродовольчі товари, напої безалкогольні, алкоголь і тютюн, гігієна і косметика, овочі та фрукти, товари для дому, заморожені продукти, товари для тварин, хлібобулочні вироби, м'ясо та яйця
«Розумний вибір»	ТМ «Розумний вибір» для споживачів – це твій розумний вибір!	Ці товари мають найнижчу ціну на полиці і представлені широким асортиментом продуктів харчування і непродовольчих товарів.	кондитерські вироби, бакалія, товари для дому, хлібобулочні вироби, заморожені продукти, гігієна і косметика, напої безалкогольні, риба і морепродукти, овочі та фрукти, ковбаса і м'ясні делікатеси, м'ясо та яйця, алкоголь і тютюн, побутова хімія та непродовольчі товари, молочні продукти, товари для дітей.
«De Luxe Foods & Goods Selected»	Робити ексклюзивне доступним кожному та подарувати відчуття свята вам і вашим близьким у будь-який день.	Створений для справжніх гурманів, а також для людей, які віддають перевагу виключно якісному рівню життя	бакалія, овочі та фрукти, молочні продукти, кондитерські вироби, заморожені продукти.

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «АТБ-Маркет» 2020 – 2021 рр.

• Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні станом на 31 грудня 2021 року

Стаття	Примітки	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
<b>Активи</b>			
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби	7	25 676 168	20 908 841
Інвестиційна нерухомість		586 227	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		89 180	81 573
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства, відображені в окремих фінансових звітах		50	50
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		3 705	-
Відстрочені податкові активи	19	90 903	72 971
Інші непоточні фінансові активи		10	10
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>26 446 223</b>	<b>21 063 445</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси	8	7 771 596	6 423 708
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	1 496 108	4 387 421
Поточні податкові активи, поточні		60 896	87 285
Інші поточні нефінансові активи		213 226	183 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	6 407 400	3 506 283
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>15 949 226</b>	<b>14 588 647</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>42 395 449</b>	<b>35 652 092</b>
Статутний капітал	11	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		4 520 877	1 891 989
Загальна сума власного капіталу		<b>4 530 807</b>	<b>1 901 919</b>
Інші непоточні фінансові зобов'язання	12	9 875 245	9 966 470
Загальна сума непоточних зобов'язань		<b>9 875 245</b>	<b>9 966 470</b>
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		426 475	355 442
Інші поточні забезпечення		-	1 699
Загальна сума поточних забезпечень		<b>426 475</b>	<b>357 141</b>
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	13	18 510 013	15 736 054
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		546 077	335 685
Інші поточні фінансові зобов'язання	11, 12	8 451 349	7 303 913
Інші поточні нефінансові зобов'язання		55 468	50 895
Загальна сума поточних зобов'язань		<b>27 989 382</b>	<b>23 783 688</b>
Відстрочений дохід		15	15
Загальна сума зобов'язань		<b>37 864 642</b>	<b>33 750 173</b>
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		<b>42 395 449</b>	<b>35 652 092</b>

\*На 31 грудня 2021 року та на 31 грудня 2020 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 4 березня 2023 року.

## Звіт про сукупний дохід, прибуток та витрати 2020 – 2021 рр.


- Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2021 рік

Стаття	Примітки	2021 р.	2020 р.
<b>Прибуток або збиток</b>			
<b>Прибуток (збиток)</b>			
Дохід від звичайної діяльності	14	148 745 255	123 864 393
Собівартість реалізації	15	(110 486 259)	(92 747 990)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>38 258 996</b>	<b>31 116 403</b>
Інші доходи	16	1 261 543	735 054
Витрати на збут	15	(22 451 209)	(18 968 340)
Адміністративні витрати	15	(4 815 775)	(4 325 613)
Інша витрата		(416 027)	(484 528)
Інші прибутки (збитки)		(12 371)	(7 929)
<b>Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>		<b>11 825 157</b>	<b>8 065 047</b>
Фінансові доходи	18	216 069	135 000
Фінансові витрати	17	(1 953 681)	(1 269 616)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		69 142	101 779
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>10 156 687</b>	<b>7 032 210</b>
Податкові доходи (витрати)	19	(1 827 799)	(1 263 544)
<b>Прибуток (збиток)</b>		<b>8 328 888</b>	<b>5 768 666</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>8 328 888</b>	<b>5 768 666</b>

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»  березня 2023 року.

Шапвалова Н.А.  
Генеральний директор



  
Бобров О.С.  
Головний бухгалтер

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «АТБ-Маркет» 2022 р.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	203 790.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	393 458.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	273 884.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 101 572.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 615 062.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	120 060.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 979 142.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 080 714.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	4 970 321.00
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	4 980 251.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 201.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	681 239.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 241 112.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 080 714.00

## Звіт про фінансовий результат ТОВ «АТБ-Маркет» 2022 р.

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 721 024.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	37 611 845.00	38 258 996.00

Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 026 796.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	22 040 993.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	1 115 154.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 625 556.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 941.00	12 385.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 356 764.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-829 074.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 527 690.00	8 328 888.00