

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО
„___” _____ 20__ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом у
торговій організації»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи, УП-20М-1,4

спеціальності 051 «Економіка»

ОПП «Управління персоналом та економіка
праці»

_____ Лисенко Ярослав Сергійович _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.е.н., професор Левченко О.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____ Шалімова Н.С. д.е.н., професор _____
(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Бутенко В.В., директор ТОВ «ТД
«ГРАНД-ТРЕЙД» _____
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Управління персоналом у сучасних умовах: поняття, сутність, цілі, завдання, функції	8
1.2. Система управління персоналом в організації	20
1.3. Ефективність системи управління персоналом в організації	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»	33
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»	33
2.2. Аналіз основних показників торгової організації та результатів його діяльності	36
2.3. Аналіз кадрового складу торгової організації та ефективності його управління	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»	66
3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»	66
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконаленні системи управління персоналом	76
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-який бізнес пов'язаний з об'єднанням ресурсів для створення певного продукту. Безпосереднє перетворення ресурсів завжди передбачає участь працівників як особливого виду ресурсів. Тому для будь-якої організації персонал становить основу бізнесу. Крім того, працівники можуть виступати учасниками управління, якщо йдеться про управління людськими ресурсами.

Необхідність ефективного управління персоналом визначається значущістю людських ресурсів задля досягнення ефективності управління бізнесом загалом. Людські ресурси є основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їхнього найкращого використання, незалежно від кадрового потенціалу, приймаються керівництвом організації. Оскільки людські ресурси як основа управління виступають одним із ключових елементів пристосування організації до зовнішнього середовища, одночасно працівники можуть розумітися як один із факторів зовнішнього середовища, а не лише внутрішнього середовища компанії, управління людськими ресурсами належить до стратегічного рівня управління бізнесом у цілому. При цьому функціональна стратегія з персоналу організації належить до найважливіших елементів стратегічної мети в організаціях.

Вироблення функціональної стратегії щодо персоналу організації передбачає вирішення питань щодо місця працівників в управлінні організацією, тобто стратегія управління персоналом може відноситися лише до працівників або формування людських ресурсів як елемента управління компанією. Крім того, стратегічне управління щодо персоналу, навіть якщо воно не опосередковане залученням рядових співробітників в управління бізнесом, у будь-якому випадку є однією із специфічних систем у рамках загальної системи управління. Стратегія управління персоналом повинна охоплювати різні аспекти, при наявності таких підсистем як управління

наймом, винагороди та мотивації, оцінки та розвитку персоналу, конкретний склад підсистем управління персоналом формується на стратегічному рівні.

В основі формування конкретного складу підсистем управління персоналом, як і всієї системи управління працівниками підприємства лежить стратегія управління персоналом. Її вироблення обумовлено безліччю чинників, у мінімальному обсязі вона має враховувати специфіку бізнесу. Тим не менш, оскільки стратегічне управління персоналом також відноситься до умов досягнення конкурентних переваг, особливо в галузі послуг, вироблення ефективної стратегії управління персоналом може бути зумовлене факторами зовнішнього та внутрішнього середовища в цілому. У такому розумінні стратегія управління персоналом не тільки повинна повною мірою узгоджуватися з організаційною стратегією, а й може формуватися з урахуванням прямої оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на бізнес організації.

Формування системи управління персоналом має відповідати особливостям діяльності конкретної організації, а ефективність управління працівниками має бути спрямована на збільшення прибутку. Тому система управління персоналом формується зважаючи на особливості бізнесу компанії. Формування системи управління персоналом має забезпечувати отримання організацією прибутку. Оскільки питання управління персоналом з точки зору системи управління працівниками відносяться до стратегічних складових управління організацією, управління персоналом має сприяти отриманню прибутку на перспективу.

З урахуванням необхідності досягнення довгострокової ефективності, організація повинна у питаннях формування системи управління персоналом орієнтуватися не тільки на особливості внутрішнього середовища, а також на вплив факторів макрооточення та стан ринку, на якому діє організація.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається високою роллю ефективного формування системи управління персоналом як з точки

зору конкурентоспроможності організації, так і з точки зору отримання прибутку на перспективу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у торговій організації.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та розв'язання наступних задач:

- дослідити дослідження поняття та елементів системи управління персоналом;
- дослідження цілей та функцій управління персоналом;
- аналіз системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління персоналом торгової організації. Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом у торговій організації.

Теоретичною та методичною основою дослідження послужили праці українських та зарубіжних дослідників з питань удосконалення системи управління персоналом в організаціях. Також використовувалися нормативні правові акти на тему дослідження, були задіяні дані оглядів, присвячені ринку, на якому діє ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД». Питання вдосконалення системи управління персоналом розглядали С. Є. Ананьєва, Н. П. Біляцький, Д. І. Васильєв, І. Н. Герчикова, А. В. Ільїна, А. Я. Кібанов, Т. В. Лук'янова, Т. В. Наталіна, К. А., Петрюкова, Л. У. Романова, Л. Стаут, М. У. Таланова, М. Р. Чесняк, М. М. Шекурова та інші.

Методичну основу дослідження склали такі методи як аналіз та синтез, методи економічного аналізу, аналіз документів, опитування та ін.

Наукова значущість випускної кваліфікаційної роботи полягає в уточненні поняття системи управління персоналом в контексті сучасних

трансформацій, в основі якого слугують опрацювання основних переваг та недоліків існуючих підходів та трактування вищевказаного поняття.

Практична значимість даної роботи полягає у проведеному комплексному аналізі системи управління персоналом торгової організації, виявлені основних проблем, притаманних сфері торгівлі. Отримані висновки та практичні рекомендації цієї роботи роблять певний внесок у вдосконалення системи управління персоналом не лише досліджуваного підприємства, а й підприємств торгової сфери загалом.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету (17 листопада 2021 року, доповідь «Удосконалення системи управління персоналом у торговій організації»).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 рисунки та 29 таблиць. Список використаних джерел налічує 38 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Управління персоналом у сучасних умовах: поняття, сутність, цілі, завдання, функції

Кожен із варіантів розуміння системи управління персоналом у взаємозв'язку з менеджментом є обґрунтованим, оскільки в рамках концепції управління персоналом як розуміння системи управління працівниками, яка не залежить від інших елементів управління організацією, повніше розкриваються окремі елементи системи управління персоналом.

Якщо говорити про систему управління персоналом як однієї з підсистем управління, можна обґрунтовано встановити взаємозв'язок між персоналом та іншими складовими діяльності організації. У цьому слід враховувати, що у концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією. Тому і система управління людськими ресурсами має розумітися як один із елементів стратегічного управління організацією [18].

Для наочності співвідношення понять системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією може бути представлено у вигляді рис. 1.1.

З рис. 1.1 видно, що система управління персоналом організації забезпечує участь працівників у виробничій діяльності як основну мету використання персоналу, крім того, працівники беруть участь у фінансовому управлінні, відповідають за маркетингову діяльність.

З точки зору управління людськими ресурсами додатково слід враховувати створення ініціатив для розвитку бізнесу, які сприяють більш

ефективному здійсненню виробничої діяльності, створення конкурентних переваг, що сприяє збільшенню вартості компанії.

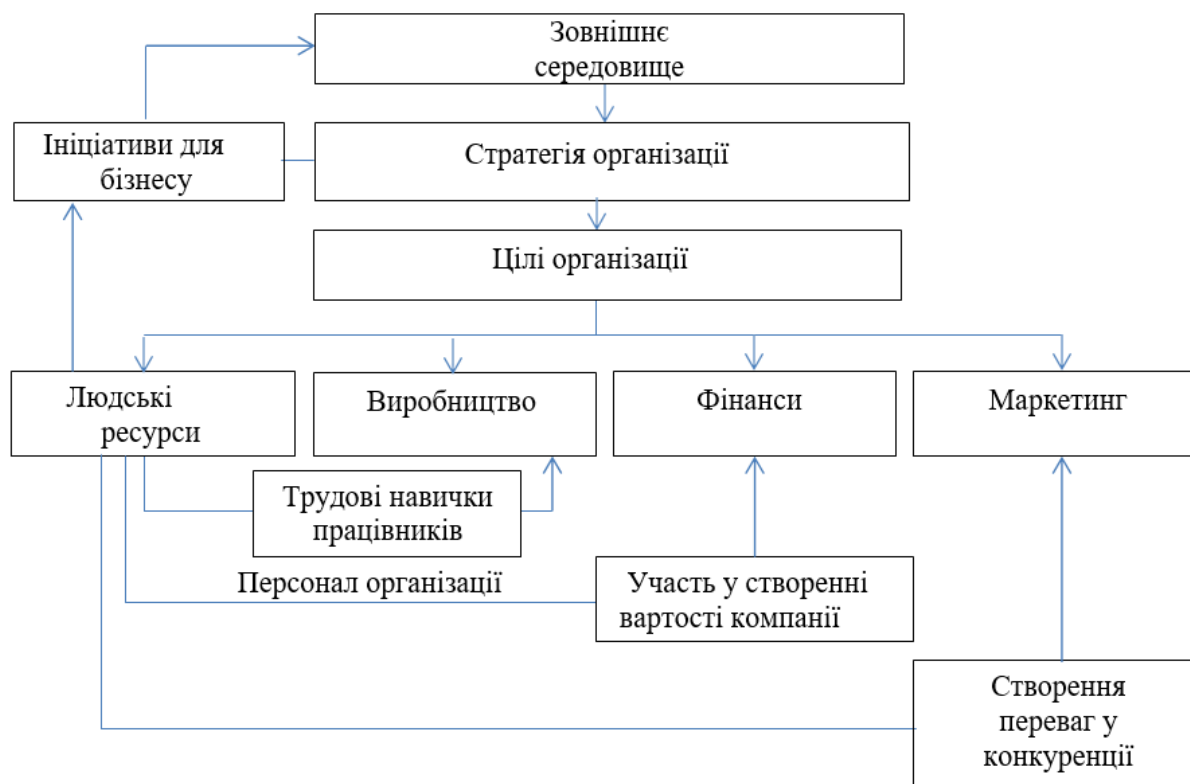


Рис. 1.1. Співвідношення понять системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією

Джерело: побудовано автором

Як наслідок, система управління персоналом як частина менеджменту повинна, як мінімум, забезпечувати участь працівників у виробничій діяльності, сприяти виконанню обов'язків у галузі маркетингу та управління фінансовою діяльністю організації [16].

У науковій літературі представлені різні підходи щодо визначення поняття системи управління персоналом, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття системи управління персоналом
організації**

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
А. Я. Кібанов	"Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень" [14]	- відзначається мета системи управління персоналом - система управління персоналом взаємопов'язана з іншими системами управління організацією - вказується на взаємозв'язок з виробленням та реалізацією рішень	- не вказується на механізми, за рахунок яких персонал бере участь в управлінні організацією - вказується лише на загальні цілі системи управління персоналом, але не враховується співвідношення поточних цілей управління працівниками та цілей на перспективу
М. Армстронг	"Сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом" [3]	- вказується на методи та прийоми - система управління персоналом має бути організована	- не визначено цілі системи управління персоналом - відсутня вказівка на взаємозв'язок між системою управління персоналом та управлінням організацією загалом
Х.В. Сударкіна	"Сукупність взаємозалежних елементів організаційної, економічної, соціально-психологічної природи" [28]	- відзначається наявність безлічі елементів, що становлять систему управління персоналом - виділяється безліч факторів, що визначають формування системи керування персоналом	- відсутня вказівка на конкретні цілі системи керування персоналом - не враховується взаємозв'язок із управлінням організацією - недостатньо докладно виражена роль працівників у системі управління персоналом
С.В. Вітік	"Сукупність методів роботи з працівниками в організації" [8]	Управління персоналом ґрунтується на використанні певних методів	- не вказується на взаємозв'язок елементів, складових систему управління персоналом - відсутня вказівка на методи, якими досягаються цілі системи управління персоналом у взаємозв'язку з управлінням організацією

Джерело: сформовано автором на основі [3; 8; 14; 28]

З табл. 1.1 видно, що у науковій літературі система управління персоналом може розумітись як з точки зору формування взаємозв'язку з менеджментом організації, так і з позицій розуміння без урахування взаємозв'язку з управлінням. Найбільш обґрунтованою є позиція, відповідно до якої система управління персоналом виступає частиною системи управління організацією в цілому.

Цілі системи управління персоналом пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідно залучення працівників для досягнення спільних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані з управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані з заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу. Крім того, цілі системи управління персоналом повинні включати організаційні аспекти, пов'язані, у тому числі, з регулюванням окремих складових системи управління персоналом.

Цілі системи управління персоналом організації щодо працівника представлені на рис. 1.2.

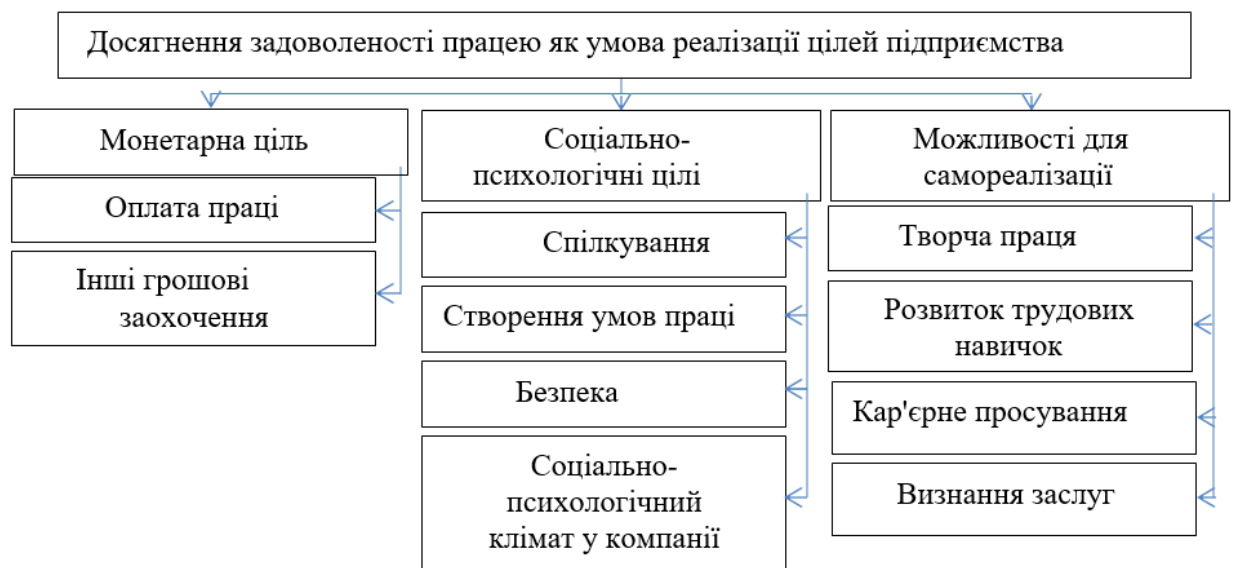


Рис. 1.2. Цілі системи управління персоналом щодо працівника

Джерело: побудовано автором

З точки зору працівника підприємству необхідно створення умов, у яких формується задоволеність працею у зв'язку з виконанням працівником

трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Тому, у першу чергу, організації необхідно запропонувати працівникові таку винагороду, яка заохочуватиме його до активнішої участі у досягненні цілей організації.

Ця винагорода має бути диференційованою залежно від характеру участі у досягненні цілей.

Крім того, задоволеність працівника працею перебуває у взаємозв'язку із соціально-психологічними цілями. Працівник неспроможний діяти ефективно за умов несприятливого соціально-психологічного клімату. Крім того, йому необхідно запропонувати безпечні умови праці, забезпечити можливість спілкування з іншими працівниками [28].

Оскільки працівник орієнтується не лише на отримання грошових винагород, а й на самореалізацію, система управління персоналом має передбачати змогу кар'єрного зростання працівника, поруч із визнанням заслуг і розвитком трудових навичок як основи управління професійним просуванням працівника [15].

Цілі системи управління персоналом із точки зору організації представлені на рис. 1.3.

Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника виходячи з його навичок та потенціалу. Оскільки організації необхідно мати об'єктивні відомості про навички та потенціал працівників, система управління персоналом повинна забезпечувати оцінку працівників. З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання працівників, тому система управління персоналом повинна забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей щодо

взаємозв'язку з навчанням та просуванням кар'єрними сходами.

На підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом має сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.



Рис. 1.3. Цілі системи управління персоналом з точки зору організації

Джерело: побудовано автором

Враховуючи, що досягнення цілей організації залежить від взаємовідносин між співробітниками та керівництвом, необхідним є формування взаємодії між цими суб'єктами, задіяними у досягненні цілей організації. Повинні насамперед формуватися нормальні трудові відносини.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, що найбільш тісно пов'язана з

цілями системи управління персоналом щодо працівників. Проте, крім винагород, організації необхідно керувати створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників і забезпечувати просування [38].

Управління персоналом у будь-якій організації базується на принципах корпоративної культури, професійних навичках персоналу та ін. Реалізувати потенціал працівників, покращити професійні якості персоналу – у цьому полягає основна діяльність служби управління.

Як свідчить практика, служба управління персоналом вирішує такі організаційні завдання: оптимізація внутрішніх відносин у колективі, узгодження поставлених завдань та загальної стратегії розвитку організації, створення умов для соціальної захищеності персоналу, підготовка та перепідготовка професійних кадрів, підвищення ефективності управління персоналом, виявлення та припинення конфліктів.

У вітчизняній науковій літературі представлені найрізноманітніші засади управління персоналом. Проте більшість авторів сходяться на таких. Принципи побудови системи управління персоналом поділяються на дві великі групи: принципи, що мають безпосереднє відношення до формування служби та загальні принципи функціонування служби.

Розглянемо докладніше принципи управління персоналом у створенні. Якщо служба управління персоналом ефективна, тоді витрати на її діяльність не будуть надто високі і реалізовуватиметься принцип економічності.

Якщо йдеться про принцип первинності функції управління персоналом, то має місце певна система та підсистеми в управлінні персоналом. Оптимальне співвідношення чисельності персоналу організації та технологічних можливостей виробництва реалізує принцип оптимізації.

Принцип ієрархічного підпорядкування має на увазі наявність кількох рівнів підпорядкування.

Принцип прогресивності зобов'язує менеджера з персоналу активно застосовувати у роботі прогресивні принципи і методи управління персоналом.

Принцип автономності наділяє цю службу повноваженнями у прийнятті рішень у межах своєї безпосередньої діяльності, не вдаючись щоразу до вищого керівництва.

Принцип перспективності дозволяє керівництву відділу управління персоналом планування своєї діяльності з урахуванням перспективи розвитку організації у цілому.

Принцип оперативності – рішення мають прийматися у встановлені терміни.

Існують також принципи адаптивності, концентрації, прямоочності, спеціалізації, узгодженості, наступності та ін. [18]

Процес управління персоналом, включає у собі ряд важливих функцій, необхідних для ефективної роботи підприємства. Управління персоналом має сприяти підвищенню адаптаційних здібностей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

У рамках управління умовами праці система управління персоналом повинна сприяти не тільки охороні праці, але й формувати норми та умови праці, а також сприяти розвитку соціальної інфраструктури.

Можуть бути виділені такі функції управління персоналом [14]:

- планування персоналу, під яким розуміється визначення потреби організації у певній кількості працівників, що характеризуються необхідною організації кваліфікацією та професійними знаннями. Планування персоналу проводиться з урахуванням часу його використання. Планування кадрів, як правило, розглядається як вихідна функція кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції управління персоналом;
- визначення методів найму працівників. Реалізація цієї функції передбачає визначення джерел залучення працівників, способів їх залучення в організацію, а також розподіл працівників, що залучаються, між внутрішніми і зовнішніми джерелами. При створенні нової організації відповіді на ці питання даються ще стадії проєктування, оскільки залучення працівників, необхідних організації, не завжди можливе внаслідок

відмінностей на ринках праці окремих регіонів і територій, що визначає необхідність планування способів залучення працівників ще на етапі проєктування бізнесу. Також визначення способів найму працівників має враховувати і вартість робочої сили, оскільки вона може суттєво відрізнятись залежно від джерел;

- маркетинг персоналу. Завданням маркетингу персоналу є забезпечення попиту на робочі місця у цій організації із боку працівників, які найбільшою мірою відповідають її потребам у трудових ресурсах. Насамперед, маркетинг персоналу спрямований на залучення висококваліфікованих спеціалістів та керівників. Маркетинг персоналу буває як зовнішнім, орієнтованим на залучення працівників із зовнішніх джерел, так і внутрішнім, який передбачає спонукання працівників організації до підвищення свого професійного рівня для просування кар'єрними сходами [27];

- підбір, відбір та розстановка персоналу. Передбачає залучення до організації працівників, що найбільшою мірою відповідають вимогам до трудових ресурсів. Передбачає залучення потенційних працівників, вибір із числа тих, хто найбільше відповідає запитам організації до робочої сили, та їх розстановці. Значимість даної функції визначається зростаючою ціною на трудові ресурси з одночасним підвищенням вимог до працівника;

- адаптація та професійний розвиток працівників організації. Передбачає забезпечення входження працівника в колектив організації після найму на роботу з метою максимально швидкого включення у професійну діяльність. Навчання працівників передбачає цілеспрямоване здобуття ними нових професійних знань з метою найкращого виконання обов'язків та максимізації трудового потенціалу організації [36];

- планування кар'єри. Ця функція важлива як для окремих працівників організації, оскільки відповідає їх потребам, так підприємствам, оскільки вона забезпечує максимізацію використання трудового потенціалу працівника;

– мотивація та стимулювання праці працівників. Передбачає виявлення спонукань співробітників до сумлінної та ініціативної праці і навіть створення системи заходів заохочення, які забезпечують найкращу віддачу кожного працівника при прийнятному рівні витрат організації. В основі ефективного стимулювання праці персоналу лежить збіг організаційних та особистих цілей, що забезпечується за рахунок всього комплексу можливих заходів заохочення як матеріальних, так і нематеріальних;

– керівництво персоналом. Керівництво персоналом забезпечує об'єднання зусиль всіх працівників для досягнення мети, що стоять перед організацією. Основу керівництва працівниками становить їхня мотивація, проте, також керівництво персоналом забезпечує об'єднання працівників, координацію їх зусиль, а також взаємозв'язок та інтеграцію. В результаті досягається створення єдиної системи управління працівниками підприємства [25];

– управління витратами на персонал. Передбачає визначення витрат на управління персоналом організації з окремих напрямів управління персоналом. Як правило, виділяються витрати на оплату праці робітників, що є обов'язковими відрахуваннями до державних позабюджетних фондів, навчання працівників організації тощо;

– організація робочого місця. Ця функція управління персоналом організації, що передбачає створення умов максимального використання трудового потенціалу працівника. Ефективна організація робочого місця передбачає виявлення всіх чинників, що визначають ефективність використання трудового потенціалу конкретного працівника, і навіть можливі умови підвищення віддачі від використання праці цього співробітника в компанії [22];

– забезпечення раціонального режиму праці. У цю функцію входить складання графіків роботи та відпусток, заміна у разі хвороби чи прогулів тощо. Для належного виконання цієї функції необхідна координація

різних напрямів управління персоналом, проте, її реалізація забезпечує оптимальний трудовий ритм організації, створює умови для економії значних засобів організації, а також підвищує задоволеність трудовою діяльністю в організації;

- вивільнення персоналу. Крім оформлення кадрових документів, пов'язаних із вибуттям працівника, ця функція передбачає й низку інших напрямів. Зокрема, вона включає різні форми адаптації чисельності працівників та їх використання відповідно до потреб організації. Це може бути перегляд понаднормових робіт, переведення працівників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення тощо;

- кадрове діловодство. Ця функція управління персоналом передбачає збирання, зберігання та облік кадрових документів. Також систематизується інформація про анкетні дані працівника, його стаж, підвищення кваліфікації тощо. Необхідність цієї функції визначається потребою в ефективному використанні персоналу організації. Сьогодні її ефективність значно підвищується за рахунок використання комп'ютерних систем та сучасних технологій [18];

- керування інформацією. Діяльність великих організацій передбачає наявність різної інформації, яка потребує систематизації та передачі кінцевим одержувачам. З точки зору управління персоналом управління інформацією передбачає її доведення до конкретних працівників у необхідному обсязі та у необхідний для цього час. Також важливою є координація розподілу інформації між працівниками;

- оцінка ефективності використання трудового потенціалу організації. Ця функція передбачає проведення атестації працівників, а також їх ділову оцінку [15];

- забезпечення трудової дисципліни та підтримання порядку в організації. Ця функція передбачає як вплив на співробітників із боку керівників, так і розвиток у працівників самоконтролю;

- керування конфліктами. Передбачає формування в організації

клімату, який унеможливилює виникнення деструктивних конфліктних ситуацій, а також забезпечує конструктивне, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

- регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на положеннях трудового законодавства та організаційних норм, що закріплюються у внутрішніх документах організації;

- налагодження партнерських відносин із різними громадськими організаціями та профспілками, оскільки їх вплив на працівників організації дуже великий;

- охорона. Передбачає не лише контроль ситуації на робочих місцях, а й облік індивідуальних запитів працівників щодо умов праці [26];

- соціальне забезпечення працівників. Крім обов'язкових відрахувань до державних позабюджетних фондів включає у собі організацію умов побуту працівників, наприклад, місць у дитсадках, юридичної допомоги, транспортного обслуговування та інші послуги, надання чи оплати житла тощо [7];

- керування організаційною культурою. Ця функція забезпечує поділ працівниками етичних норм, цілей та цінностей організації, сприяє розвитку між співробітниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та взаємної підтримки тощо;

- забезпечення позитивного ставлення до організації, її позитивного сприйняття споживачами, громадськістю та органами влади.

Функції управління персоналом узагальнено на рис. 1.4.

Перелік функцій управління персоналом може включати й інші напрями [2].

Отже, управління персоналом спрямовано на досягнення цілей організації та цілей працівника. З точки зору працівника підприємства необхідним є створення умов, у яких формується задоволеність працею у зв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації.



Рис. 1.4. Функції системи управління персоналом в організації

Джерело: побудовано автором

Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

1.2. Система управління персоналом в організації

Управління персоналом належить до найважливіших аспектів діяльності організації, оскільки за умови ефективного використання трудових ресурсів у діяльності організації можливе здійснення беззбиткової діяльності формування прибутку. Саме тому управління персоналом може розглядатися як окремий аспект діяльності організації та як складова менеджменту компанії. Виділення питань кадрової політики в окремий елемент управління організацією пов'язані з особливою значимістю працівників як ресурсу ведення бізнесу. Взаємозв'язок управління персоналом із загальними питаннями управління проявляється через участь працівників у всіх інших аспектах діяльності організації [3].

Тому система управління персоналом як сукупність взаємозалежних елементів, за рахунок яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю можна розуміти як відокремлену систему управління чи як частину менеджменту.

Організація діє на ринку, щоб одержати прибуток, оскільки отримання прибутку зумовлено виробництвом певної продукції, потрібно об'єднання ресурсів, найзначнішими у цьому числі виступають людські ресурси. Як наслідок, потреба у залученні людських ресурсів перебуває у взаємозв'язку з отриманням організацією прибутку [38].

Тому систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за рахунок яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації.

У складі системи управління персоналом можна назвати окремі елементи, що є найбільш значущими складовими цієї системи, які забезпечують, зокрема, її взаємозв'язок з іншими елементами управління в організації.

Елементи системи управління персоналом представлені на рис. 1.5.

Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

Участь працівників в управлінні організацією можлива з точки зору участі у виробленні рішення або тільки у виконанні цих рішень, але, у будь-якому випадку, мають бути сформовані ті механізми, якими забезпечується досягнення взаємозв'язку між цілями організації та цілями управління персоналом. Ці механізми представлені, насамперед, участю працівників в управлінні, а на рівні системи управління персоналом можуть бути

реалізовані як через підсистему стимулювання праці персоналу, так і через інші підсистеми управління персоналом [16].

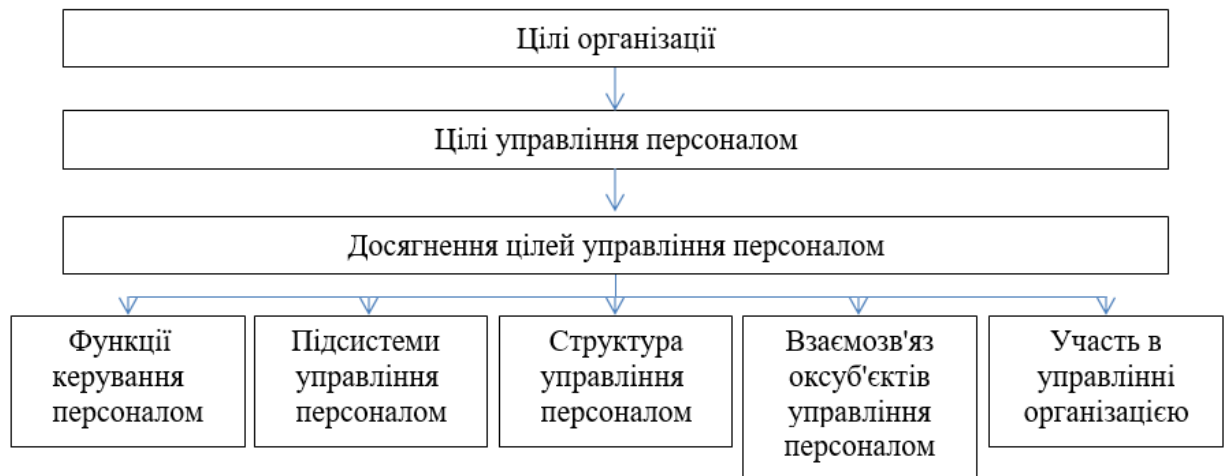


Рис. 1.5. Елементи системи управління персоналом організації

Джерело: побудовано автором

Функції управління персоналом можуть бути визначені виходячи із сукупності взаємозалежних між собою завдань, що забезпечують досягнення спільних цілей в управлінні персоналом. Ці функції відносяться до самої організації та працівників. Для організації основною метою в управлінні персоналом є отримання прибутку, оскільки працівника має бути залучено до досягнення цієї мети, формується широкий перелік функцій, пов'язаних з управлінням персоналом організації.

Оскільки реалізація функцій управління персоналом може забезпечуватися у межах певних сторін діяльності організації, що пов'язані з управлінням персоналом, то окремо слід виділяти підсистеми управління персоналом, які забезпечують виконання функцій. Підсистема управління персоналом є сукупністю методів, цілей і суб'єктів управління персоналом, відповідальних за реалізацію певної функції в управлінні працівниками.

Оскільки один суб'єкт управління персоналом може виконувати кілька функцій, крім того, існують керівники організації, які так чи інакше беруть участь у реалізації всіх основних функцій управління персоналом, то слід говорити про структуру управління персоналом. Вона включає керівників

організації, насамперед, керівників, які здійснюють безпосередні управлінські дії щодо певних працівників задля досягнення цілей, пов'язаних з управлінням персоналом [8].

Крім того, до структури управління персоналом входять спеціалізовані суб'єкти, на яких покладено роботу окремих функцій виконання персоналом, при цьому ці співробітники спеціалізуються лише на питаннях управління персоналом організації та надають підтримку керівникам. Як правило, спеціалізовані суб'єкти об'єднані у кадрову службу організації, що додатково забезпечує ведення кадрової роботи.

Суб'єкти управління персоналом взаємопов'язані між собою, оскільки мають бути орієнтовані на досягнення спільних цілей в управлінні персоналом, а керівники також орієнтуються на досягнення цілей підрозділів, які очолюють. У результаті формується зв'язок між суб'єктами управління персоналом підприємства [3].

Таким чином, систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за рахунок яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

Управління персоналом як одна із найважливіших складових системи управління організацією загалом активно розвивається у практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств. Це пов'язано з високим економічним ефектом, який створюють для компанії сучасні рішення, що дозволяють ефективніше управляти персоналом. Найбільшого значення, безумовно, має управління людськими ресурсами. Тим не менш, також можна виділити ряд окремих технологій в управлінні персоналом, які охоплюють всі основні елементи, що становлять систему управління персоналом організації.

Найбільше значення мають сучасні рішення у сфері мотивації праці робітників. Основною тенденцією у вдосконаленні мотивації праці персоналу слід вважати більшу увагу, що приділяється використанню негрошових та нематеріальних винагород.

Основні тенденції у розвитку стимулювання праці робітників представлені у табл. 1.2 [4].

Таблиця 1.2

Сучасні технології негрошового стимулювання праці працівників

Технологія	Характеристика
Представницькі витрати	Використовуються, переважно, за кордоном. Працівник у відрядженні розміщується у престижному готелі, навіть простий спеціаліст може бути розміщений у номері "люкс". Для організації це питання престижу компанії, оскільки демонструє конкурентоспроможність бізнесу. З точки зору працівника можливість проживання в номері, зазвичай призначеному для найбільш заможних гостей, є не тільки стимулом найкращим чином виконати обов'язки в період відрядження, але й діяти найефективніше. Крім того, низка компаній за кордоном стала надавати працівникам корпоративні картки з високим статусом, тому працівник має можливість розрахунку карткою, яка сама по собі визначає високий статус у суспільстві. Слід враховувати, що за кордоном ставлення до престижних карток інше, ніж в Україні, вони визначають становище людини у суспільстві
Пенсійні плани	Призначені для найцінніших працівників організації. Полягають у можливості дострокового виходу на пенсію за умови виконання встановлених працівником кар'єрних перспектив. Цей інструмент негрошового стимулювання пов'язаний із приватними пенсійними фондами, використовується в Україні.
Консультативні служби	Практикуються в основному великими іноземними компаніями. Консультативна служба забезпечує вирішення будь-яких побутових питань працівника, починаючи від факту затримання працівника правоохоронними органами за дрібне правопорушення та закінчуючи необхідністю проведення невеликого ремонту у будинку працівника. Основним фактором є високий рівень захищеності, який пропонує працівникові організація.
Заняття спортом	На додачу до звичних клубних карт, що використовуються і в Україні, й за кордоном стали практикуватися командні тренування. Наймається корпоративний тренер, який проводить заняття у спортзалі організації. Сенс командного тренування полягає не лише у заняттях спортом, а й у координації зусиль працівників компанії. Тим самим цей інструмент сприяє кращому соціально-психологічному клімату в колективі.

Джерело: побудовано автором

Відповідно до цього, у плані негрошових винагород у зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні негрошового стимулювання, активно використовуваного у низці зарубіжних підприємств, також можна назвати розвиток способів нематеріального заохочення працівників. Окремі приклади використання методів нематеріального плану, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організовуються корпоративні заняття спортом.

Крім стимулювання праці співробітників представлені в табл. 1.3 [1].

Таблиця 1.3

Сучасні технології нематеріального стимулювання праці

Технологія	Характеристика
Віддалена робота	Не у всіх компаніях існує потреба присутності працівника на робочому місці. Наприклад, у компаніях ІТ-галузі взагалі немає необхідності у тому, щоб працівник витрачав час на дорогу від дому до роботи. Тому працівникам, які демонструють високі результати, встановлюються дні, в які вони можуть виконувати роботу вдома, використовуючи віддалений доступ до корпоративної мережі. Як правило, заохочувальні дні починаються з одного робочого дня, їх кількість може доходити до повного робочого тижня, але при цьому працівник повинен демонструвати таку саму ефективність, як при роботі в офісі.
Гнучкий графік	Працівники, які проявляють високу ефективність у виконанні роботи, можуть заохочуватись можливістю вільного графіка. Вони повинні виконати роботу, але у будь-який зручний для них час, при цьому загальна тривалість роботи не враховується, враховується лише результат виконання. Як правило, вимоги до переходу на гнучкий робочий час встановлюються невисокі, тому, навпаки, працівники, які не виконують встановлених вимог, прагнуть отримати можливість працювати у вільному режимі, так само як й інші співробітники компанії.
Робоче місце	Особливе оформлення робочого місця є одним із елементів розвитку конкуренції між працівниками за найкращі результати. Зазвичай такий метод стимулювання використовується у «відкритих офісах», коли робоче місце найкращого працівника оформляється яскраво та відрізняється від робочих місць інших працівників, розміщується вивіска про те, що це місце найкращого працівника року. В результаті інші співробітники прагнуть стати кращими працівниками, а працівник, який отримав таке заохочення, прагне діяти так само ефективно, як і раніше. Проте цей метод нематеріального заохочення використовується в основному за кордоном.

Вибір відпустки	Сама по собі можливість для працівника вибрати зручний час відпустки є хорошим стимулом, оскільки більшість працівників надають перевагу відпустці влітку. У той же час, низка зарубіжних компаній стала більш активно використовувати цей метод заохочення. Встановлюється кілька рівнів досягнень, в залежності від рівня працівник може вибрати спосіб розподілу часу відпустки, наприклад, по одному тижню або весь час відпустки. На вищому рівні працівник вибирає конкретний період, коли хотів би поїхати у відпустку. Потім додаються короткострокові, по 2-3 дні відпустки. Працівники, які демонструють більш високі результати, отримують не лише оплачувану, а й організовану короткострокову відпустку. Зазвичай це корпоративний спортивний комплекс чи інший об'єкт відпочинку співробітників. Працівники, які демонструють найвищу ефективність, мають можливість вибрати відпустку, яку оплачує компанія. Вибір зазвичай надається зі списку країн, запропонованого компанією, працівник може провести відпустку за рахунок компанії в одній із країн світу.
-----------------	--

Джерело: побудовано автором

Отже, серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, низка компаній пропонує можливість вибору відпустки, сплаченої компанією як поєднання негрошових та нематеріальних стимулів.

Інакше висловлюючись, у зарубіжній практиці управління персоналом значну увагу приділяють підвищенню ефективності здійснення витрат за стимулювання праці робітників.

Сучасні технології використовують і в інших аспектах управління персоналом. Зокрема, у навчанні персоналу дедалі активніше використовуються технології віддаленого навчання, наприклад під час створення груп соціальної мережі компанії, де розміщуються короткі навчальні ролики, призначені для працівників конкретного підрозділу [17]. Це рішення також дозволяє зменшити витрати на управління персоналом.

Таким чином, у плані негрошових винагород у зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні плани, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організовуються корпоративні заняття спортом.

Серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, ряд компаній пропонує можливість вибору відпустки, оплаченої компанією як поєднання грошових та нематеріальних стимулів.

1.3. Ефективність системи управління персоналом в організації

В Правильне управління персоналом в організації є ключовим фактором успіху фірми, адже саме персонал, його мотивація та зацікавленість у роботі підприємства є тим двигуном, який може посилити використання наявних ресурсів, або може знищити найперспективніші та найуспішніші плани організації.

Завдання, пов'язані з управлінням персоналу, виникають на всіх функціональних ділянках та рівнях управління економічною діяльністю. При їх вирішенні слід виходити з того, що в центрі уваги стоїть людина, яка працює незалежно від того, яке місце вона займає в організації і які завдання перед нею виникають.

Робота з персоналом, останнім часом, виступає не як управління, засноване лише на адміністративних методах, а представляє собою реалізацію тих управлінських рішень, які засновані на узгодженні системи інтересів людини і підприємства [3].

Розгляд цієї теми є актуальним нині, оскільки ефективність управління співробітниками, а отже, і вся ефективність діяльності організації загалом, залежить від того, наскільки мета підприємства та мета його працівників співпадатимуть між собою [4].

У даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності в управлінні персоналом та проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників пов'язаний із виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, і навіть

економічним розвитком підприємства.

Загальні підходи щодо визначення критеріїв ефективності управління персоналом в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Загальні підходи щодо визначення критеріїв ефективності
управління персоналом**

Підхід	Сутність підходу
Підхід "А"	Сутність цього підходу у тому, що кінцеві результати виробництва мають бути критеріальними показниками ефективності управління персоналом. Критеріальними показниками є: а) прибуток підприємства; б) витрати на 1 гривню продукції чи послуги; в) рівень рентабельності; г) дивіденди у розрахунку на 1 акцію.
Підхід «Б»	Цей підхід передбачає, що результативність і складність «живої праці» мають відображати такі критерії: а) продуктивність праці; б) ФОП на загальних засадах; в) темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати; г) питома вага заробітної плати у собівартості продукції.
Підхід «В»	З підходу «В» ефективність управління персоналом визначається організацією і мотивацією праці, психологічним станом колективу. Критеріальні показники, що виділяються цим підходом: а) плинність кадрів; б) рівень кваліфікації; в) витрати на навчання працівників; г) витрати на створення та реалізацію соціальних програм.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, Оцінка результативності праці кожного працівника спрямована на визначення рівня ефективності виконання його роботи [7].

1. оцінка праці персоналу вимагає здійснення певних цілей, таких як:
2. підвищення ефективності роботи працівників;
3. призначення справедливої та гідної винагороди за виконану роботу;
4. прийняття рішення, що пов'язане з трудовою кар'єрою співробітника.

Творчі здібності людини виявляються через її компетенцію, яка є ключовим поняттям усієї концепції управління персоналом. Концепція – це доцільне поєднання здібностей, особистісних якостей та мотивації персоналу

фірми, що розглядаються у часовому інтервалі.

Оцінювальна компетентність персоналу, розглядається у загальному вигляді:

- а) здібності персоналу (тобто рівень освіти, обсяг знань, професійні навички та досвід роботи у певній сфері);
- б) особистісні якості (тобто ініціативність, комунікабельність, надійність, працездатність, пунктуальність, відданість роботі та стресостійкість);
- в) мотивація (тобто коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, досягти поставлених собі цілей).

Компетенція персоналу є дуже динамічною категорією. Вона може бути значно підвищена за рахунок постійного навчання, самоосвіти, прийому працівників зі сторони й особливо мотивації. Тому важливим завданням в управлінні персоналом є покращення результативності його дій, що залежить від компетенції та мотиваційного фактора.

Оцінюючи результативність праці важливе значення має бездоганне і точне визначення кількісних і якісних показників, які відображають кінцеві цілі підрозділів чи фірми загалом. Показники, якими оцінюються працівники, називаються критеріями оцінки [12].

Концепція оцінки праці персоналу фірми полягає в тому, що в якості критеріїв оцінки беруться показники, які оцінюють рівень компетенції працівників [16].

Дослідження, проведені у кількох фірмах США, показали, що частота використання різних критеріїв становить:

- якість виконаної роботи – 94%;
- обсяг наданої роботи – 91%;
- знання виконуваної справи - 86%.

Особистими якостями, що використовуються у ролі критеріїв виступили:

- ініціативність та підприємливість – 88%;

- комунікабельність та контактність – 88%;
- надійність та відповідальність – 87%.

Вибір критеріїв визначається призначенням критеріїв оцінки, тобто тим, для вирішення яких завдань використовуються результати оцінки. Так, наприклад, якщо основною метою є підвищення результатів роботи та визначення заробітної плати працівників, то оцінку здійснюють за критеріями результативності. Якщо ж метою є кар'єрне просування, застосовуються критерії, які визначають потенційну результативність на новому місці роботи [21].

Оцінка результативності праці співробітника спрямована на реалізацію основних цілей:

- Адміністративні цілі.
- Інформаційні цілі.
- Мотиваційні цілі.

Ефективність управління персоналом здійснюється на основі наступних методів:

- методу оцінки досягнення цілей;
- методу оцінки компетенцій;
- методу мотивації;
- методу вивчення статистики людських ресурсів;
- способу оцінки витрат.

За даними компанії №1 у галузі управління персоналом «Екопсі Консалтинг», 85% українських компаній не надають значення аналітиці у сфері управління персоналом. Близько 20% роботодавців виявляють недоліки в управлінні людськими ресурсами та замислюються, які кадри їм найбільше підходять. Але і вони не проводять точного аналізу ситуації, що склалася. І лише 5% респондентів ведуть аналітику та облік у сфері кадрової роботи [18].

Щоб вистояти в економічній ситуації, що склалася, підприємствам потрібно зосередитися на персоналі. За свою частку на ринку доведеться

боротися, втілюючи нові бізнес-ідеї, що неможливо без гідного кадрового резерву.

Дослідження BCG та Всесвітньої федерації асоціацій управління персоналом показало, що саме сильний відділ кадрової служби є запорукою успіху будь-якого бізнесу. Дослідники проаналізували фондові показники "Найкращих роботодавців" Forbes за 20 років, і зіставили їх із даними індексу Standard & Poor's 500.

Підсумки дослідження такі – результати 100 організацій з найефективнішою системою управління персоналом виявилися вищими за індекс на 100%. Це однозначно показує пряму залежність фінансових показників компанії від управління персоналом у ній.

Фактично, нині відбувається перетворення у сфері управління людськими ресурсами. Змінюються завдання та цілі кадрової роботи – вона перестає бути суто адміністративною. Менеджер відповідає за все, що відбувається у компанії у сфері управління персоналом, саме він формує корпоративну культуру, створює імідж компанії. На Заході від менеджера вимагається знання всіх бізнес-процесів компанії, від виробництва до маркетингової діяльності.

На чолі концепції управління персоналом стоїть людський потенціал. Кадрова робота, що найчастіше складається як виключно адміністративна, стримує перспективне управління персоналом [17].

Стратегічне управління дозволяє оперативно реагувати на виклики із зовнішнього середовища, а також передбачає гнучкість і орієнтацію на клієнта. Кадрова політика при цьому ставить за мету повне задоволення запитів кожного співробітника для розкриття його особистого потенціалу.

Отже, можна зробити висновок у тому, що оцінка ступеня результативності праці кожного працівника – обов'язковий елемент контролю будь-якої фірми [24]. Це одна з ключових функцій управління персоналом, що спрямована на визначення рівня ефективності виконання поставлених завдань.

У загальному вигляді оцінка результативності праці співробітника повинна включати виконання наступних заходів:

- Чітке формулювання вимог, які вимагає конкретна посада.
- Формування системи критеріїв оцінки рівня компетенції працівника, орієнтовану на виконання певних посадових вимог.
- Комплексну оцінку праці співробітника.
- Створення механізму, який пов'язує результати оцінки праці співробітника із системою винагороди за працю, тобто. з визначенням заробітної плати, розміру премій та пільг.
- Створення механізму, що пов'язує результати оцінки праці робітника із системою підвищення кваліфікації та перепідготовки кожного із співробітників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» займається оптовою торгівлею широким асортиментом товарів відповідно до документів, що визначають діяльність досліджуваного підприємства (Додаток А).

Статутом Товариства визначено, що основною метою підприємства є отримання прибутку від своєї діяльності та продовження свого довгострокового існування на ринку за рахунок розширення асортименту та ринків збуту (Додаток Б).

Діяльність товариства: роздрібна та оптова торгівля в неспеціалізованих магазинах алкогольних та тютюнових виробів, харчових продуктів, косметики та парфумерії, оптова та роздрібна торгівля алкогольними, слабоалкогольними та безалкогольними виробами та тютюновими виробами та інші відповідно до установчі документи.

Враховуючи широкий асортимент товарів, які пропонує ТОВ «Гранд Трейд», варто відзначити перелік контрагентів та постачальників, з якими досліджуване підприємство працює на постійній основі (Додаток В). Замовлення товарів здійснюється переважно по телефону.

Центральним елементом організаційного механізму, який регулює внутрішньовиробничі відносини та досягає стійкої системи відносин між структурними відділами підприємства та працівниками апарату управління, а також поєднує різні сторони діяльності підприємства, є структура управління. Таким чином, від структури управління залежить ефективність всього господарського механізму підприємства.

Структура управління являє собою своєрідну модель, яка представляє впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів системи. Саме структура управління визначає розподіл праці та посадових обов'язків між

підрозділами та працівниками апарату управління, зокрема, підготовку, прийняття та виконання управлінських рішень.

Тому, вважаємо за доцільне, розглянути організаційну структуру ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1 в ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» лінійно-функціональна структура управління.

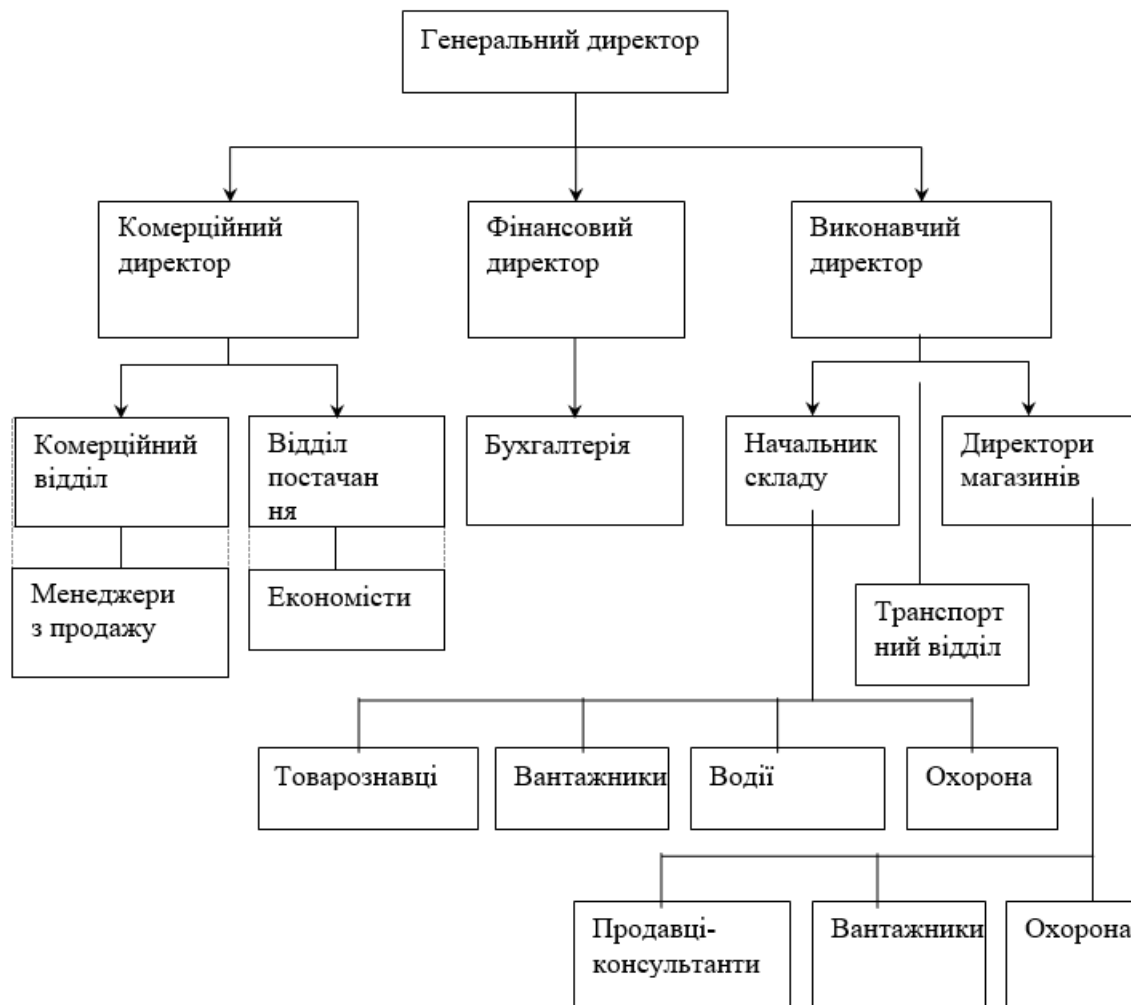


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Джерело: поб.удовано автором

Як спостерігаємо, лінійно-функціональна структура – це структура, за якої фахівці одного профілю об'єднуються у структурні підрозділи та приймають рішення, обов'язкові для виробничих підрозділів.

Лінійно-функціональна структура характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиначальник,

наділений усіма повноваженнями та який здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками та зосереджує у своїх руках усі функції управління.

При лінійному управлінні кожна ланка та кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному одноразовому каналу проходять усі команди управління.

Управління діяльністю підприємства здійснюється його власником, який є директором підприємства. Директор самостійно визначає структуру управління підприємства та формує штати.

Налагоджена система управління – обов'язкова на сьогоднішній день умова успішної роботи будь-якої організації, яка займає активну позицію на ринку. Саме від рівня технічної підготовленості компанії залежить швидкість і якість обробки потоків інформації, що ростуть, а значить, і обслуговування клієнтів. Особливо актуально це у тому випадку, коли компанія обслуговує масовий потік клієнтів.

У ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» всі робочі місця комп'ютеризовані, пов'язані локальними мережами та забезпечені доступом до мережі Internet. Організація має у своєму розпорядженні сертифіковане програмне забезпечення "1С: Підприємство 8.2", яке відповідає всім вимогам державних нормативних документів. Програмний комплекс включає модулі: складський облік і бухгалтерський облік.

Весь документообіг та фінансова звітність у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» формується за допомогою програмного продукту «1С: Підприємство 8.2». Його використання дає можливість швидше автоматизувати процеси розрахунку та правильності заповнення відповідно до ведення бухгалтерського обліку.

Функції управління персоналом здійснює відділ кадрів у складі якого перебувають менеджери з кадрів.

2.2. Аналіз основних показників торгової організації та результатів його діяльності

Аналітичну оцінку стану та тенденцій господарської діяльності ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» проведено на основі даних його звітності (Форми №1-м та №2-м, Додаток Д) за останні п'ять років (2016-2020 роки).

Динаміку активів балансу досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	125,0	127,2	+127,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0	-
Основні засоби	1010	304,0	143,0	94,7	46,0	38,0	-266,0
первісна вартість	1011	1241,0	1256,0	1273,6	1273,8	1273,8	+32,8
знос	1012	937,0	1113,0	1178,9	1227,8	1235,8	+298,8
Усього за розділом I	1095	304,0	143,0	94,7	171,0	165,2	-138,8
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	1721,0	2327,0	3384,9	6510,8	12648,9	+10927,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	725,0	1170,0	2195,0	5727,3	3656,7	+2931,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20,0	59,0	4,4	0	5,2	-14,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40,0	69,0	33,4	213,2	145,9	+105,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	48,0	105,0	0	0	156,7	+108,7
Витрати майбутніх періодів	1170	202,0	295,0	328,8	198,9	434,4	+232,4
Інші оборотні активи	1190	0	34,0	88,7	155,7	429,9	+429,9
Усього за розділом II	1195	2756,0	4059,0	6269,7	12905,5	17477,7	+14721,7

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	3060,0	4202,0	6364,4	13076,5	17642,9	+14582,9

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

З даних табл. 2.1 бачимо, що динаміка активів балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» характеризується доволі неоднозначними тенденціями зміни. Незавершені капітальні інвестиції у структурі активів балансу досліджуваного підприємства впродовж усього періоду були відсутні. Щодо залишкової вартості основних засобів (рис. 2.2) необхідно констатувати, що максимальне її значення мало місце у 2016 році (304,0 тис. грн).



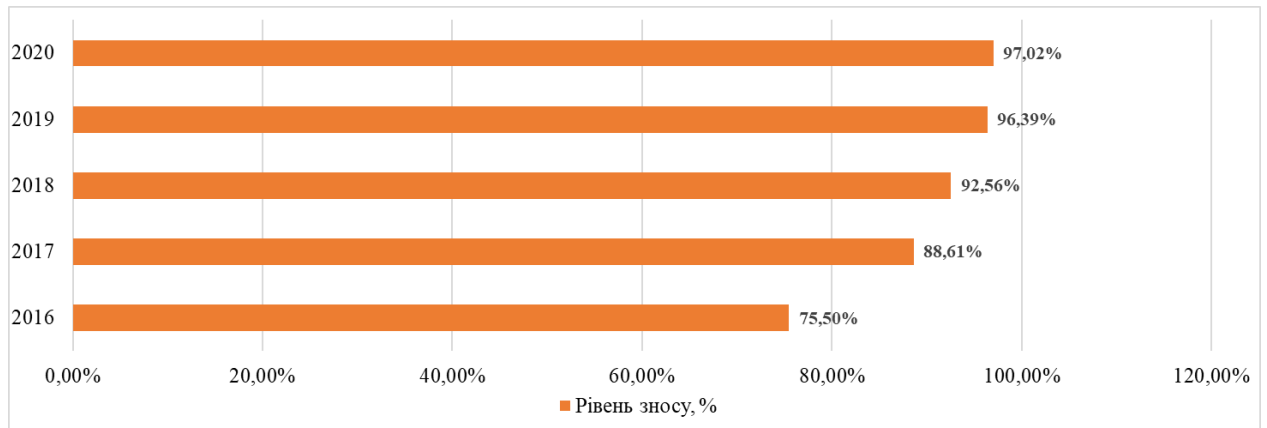
Рис. 2.2. Динаміка залишкової вартості основних засобів ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Надалі до 2020 року включно вона зменшувалася, й у 2020 році було зафіксоване мінімальне значення – 38,0 тис. грн. Зокрема, у 2017 році залишкова вартість основних засобів ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» знизилася на 161,0 тис. грн порівняно з 2016 роком, у 2018 році – на 48,3 тис. грн по

відношенню до 2017 року, у 2019 році – на 48,7 тис. грн порівняно з 2018 роком, а в 2020 році – на 8,0 тис. грн порівняно з 2019 роком.

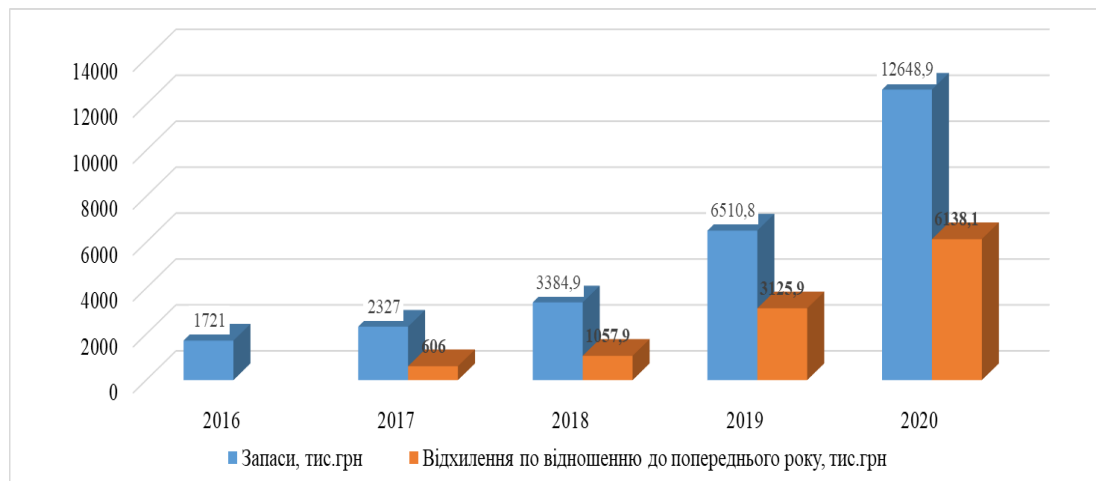
Стосовно рівня зносу основних засобів ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» відзначимо, що він залишався дуже високим упродовж останніх п'яти років (рис. 2.3): якщо у 2016 році знос складав 75,5%, то у 2019 році – вже 96,39%, а в 2020 році – 97,02%.



**Рис. 2.3. Рівень зносу основних засобів
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, %**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

На рис. 2.4 відображено динаміку обсягів запасів ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках.



**Рис. 2.4. Динаміка обсягів запасів
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Наведені дані свідчать, що обсяги запасів підприємства мали тенденцію до зростання включно до 2020 року: якщо у 2016 році вони склали 1721,0 тис. грн, то у 2020 році – 12648,9, тис. грн., що є на 10927,9 тис. грн більшим по відношенню до 2016 року.

Необхідно відзначити, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складала значну частку у структурі активів балансу підприємства впродовж усього періоду.

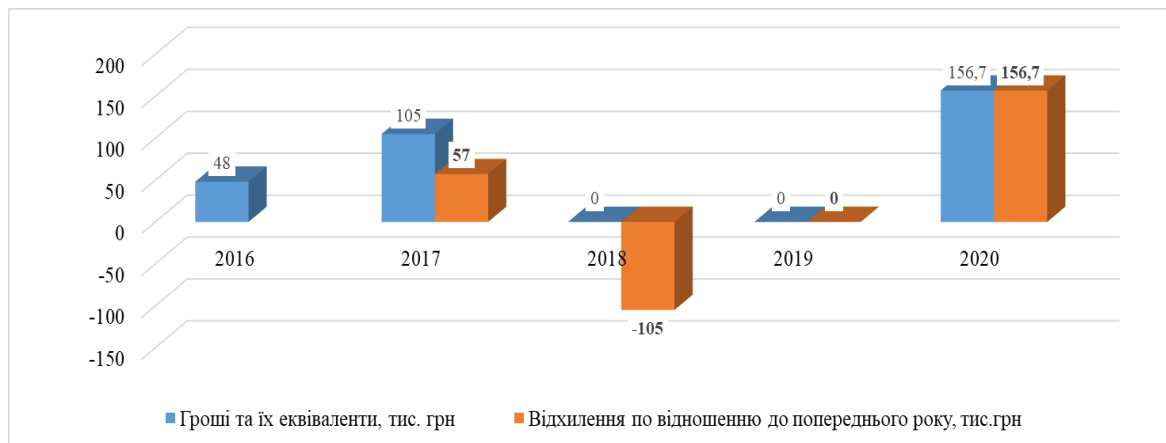
Мінімальний її обсяг мав місце у 2013 році (725,0 тис. грн), натомість у 2019 році відбулося стрімке зростання даного показника до 15727,3 тис. грн (рис. 2.5). Наприкінці 2020 року показник становив 3656,7 тис. грн., що 2070,6 грн менше, аніж у 2019 році, що свідчить про покращення ситуації для досліджуваного періоду.



Рис. 2.5. Динаміка обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

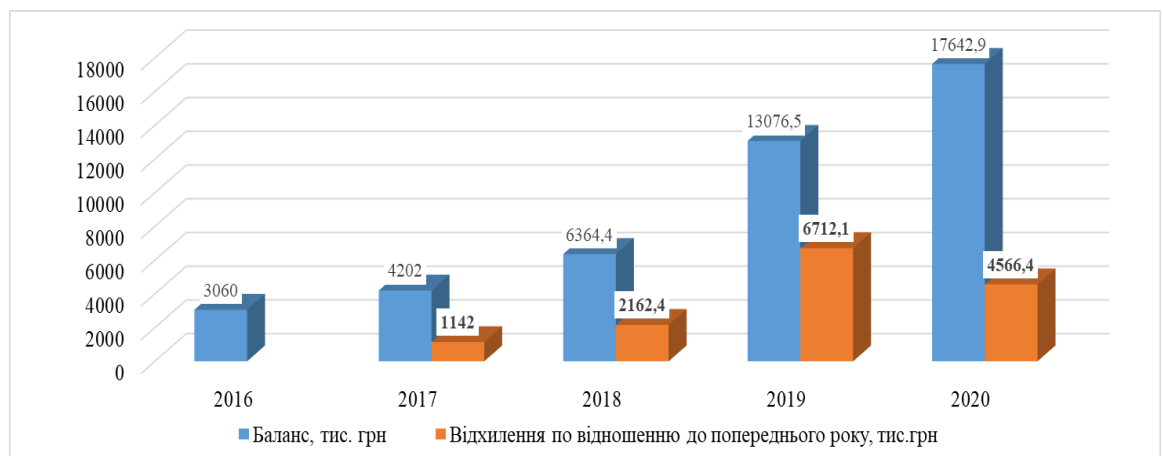
Обсяги грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках змінювалися наступним чином (рис. 2.6): мінімальний обсяг зафіксовано у 2018-2019 роках році (0,0 тис. грн), а максимальний – у 2020 році (156,7 тис. грн).



**Рис. 2.6. Динаміка обсягів грошових коштів та їх еквівалентів
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Динаміка розміру балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» характеризується зростаючою тенденцією впродовж останніх п'яти років (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Динаміка розміру балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Зокрема, у 2016 році розмір балансу досліджуваного підприємства складав 3060,0 тис. грн, а в 2017 році – вже 4202,0 тис. грн. У наступні два роки даний показник продовжував зростати – до 6364,4 тис. грн у 2018 році та 13076,5 тис. грн у 2019 році. У 2020 році порівняно з попередніми двома роками розмір балансу дещо підвищився – до 17642,9 тис. грн. В цілому ж, у 2020 році обсяг балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» зріс на 14582,9 тис. грн

порівняно з 2016 роком, що можна відзначити як позитивну тенденцію його діяльності.

На наступному етапі аналізу проведемо аналітичну оцінку динаміки пасивів балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

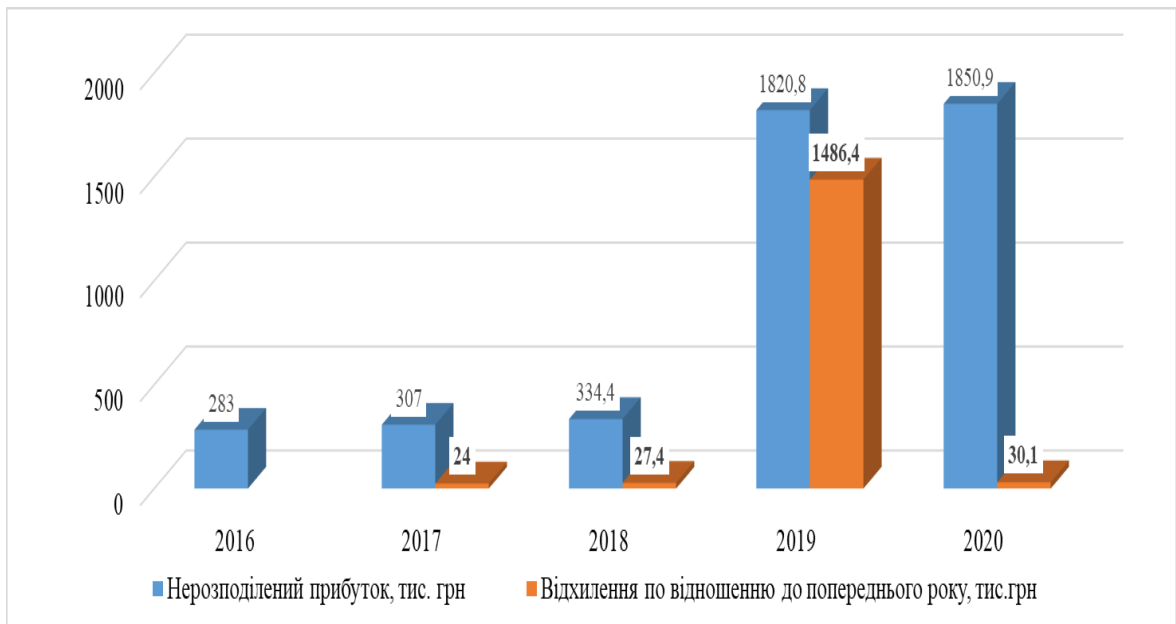
**Динаміка пасивів балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за 2016-2020 роки, тис. грн.**

Пасив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
		2016	2017	2018	2019	2020	
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1600,0	1600,0	1600,0	1600,0	1600,0	-
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0	-
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	283,0	307,0	334,4	1820,8	1850,9	+1567,9
Неоплачений капітал	1425	169,0	169,0	109,2	109,2	109,2	-59,8
Усього за розділом I	1495	1714,0	1738,0	1825,2	3311,6	3341,7	+1627,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
	1595	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1269,0	2039,0	2629,4	4033,3	2956,4	+1687,4
розрахунками з бюджетом	1620	9,0	9,0	59,8	355,8	525,1	+516,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	77,9	0	0
розрахунками зі страхування	1625	7,0	9,0	13,7	44,5	60,4	+53,4
розрахунками з оплати праці	1630	34,0	39,0	71,7	180,7	219,5	+185,5
Інші поточні зобов'язання	1690	12,0	353,0	772,4	3675,1	8093,6	+8081,6
Усього за розділом III	1695	1346,0	2464,0	4539,2	9764,9	14301,2	+12955,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
	1700	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	3060,0	4202,0	6364,4	13076,5	17642,9	+14582,9

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

З наведених даних бачимо, що найбільш істотні зміни відбулися за такими показниками, як обсяг нерозподіленого прибутку, поточні кредиторські зобов'язання і забезпечення за товари і послуги та інші поточні зобов'язання.

Так, у 2016 році обсяг нерозподіленого прибутку становив 283,0 тис. грн, а в 2020 році досяг максимального значення за період – 1850,9 тис. грн. Загалом впродовж досліджуваного періоду обсяг нерозподілено прибутку мав зростаючу тенденцію (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Вважаємо за доцільне дослідити також динаміку поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи, послуги у 2016-2020 роках (рис. 2.9).

Як бачимо, у 2016 році обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» становив 1269,0 тис. грн, у 2017 році її обсяг зріс до 2039,0 тис. грн, а у 2018 році – до 2629,4 тис. грн. Дещо нижчий обсяг даного показника мав місце у 2020 році – 2956,4 тис. грн, тоді як у 2019 році він складав 4033,3 тис. грн.

Стосовно динаміки інших поточних зобов'язань ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках (рис. 2.10), можна відзначити, що вони мали стійку тенденцію до зростання – за останні п'ять років збільшилися з 12,0 тис. грн до 8093,6 тис. грн, тобто, в цілому на 8081,6 тис. грн.

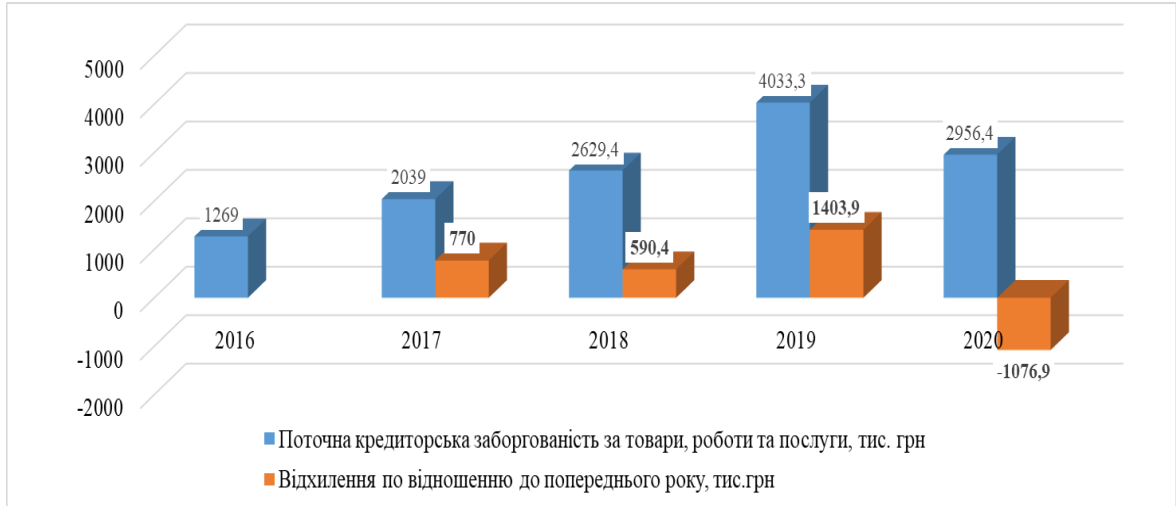


Рис. 2.9. Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

На підставі аналізу динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» доречно сформулювати попередній висновок про погіршення платіжної дисципліни: внаслідок зростання обсягів дебіторської заборгованості знижується здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Водночас, зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про нарощування обсягів господарської діяльності, що може виступати підтвердженням підвищення її ефективності.

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки узагальнено в табл. 2.3.

Стосовно чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» слід відзначити, що за останні п'ять років він зменшився на 156,9 тис. грн.

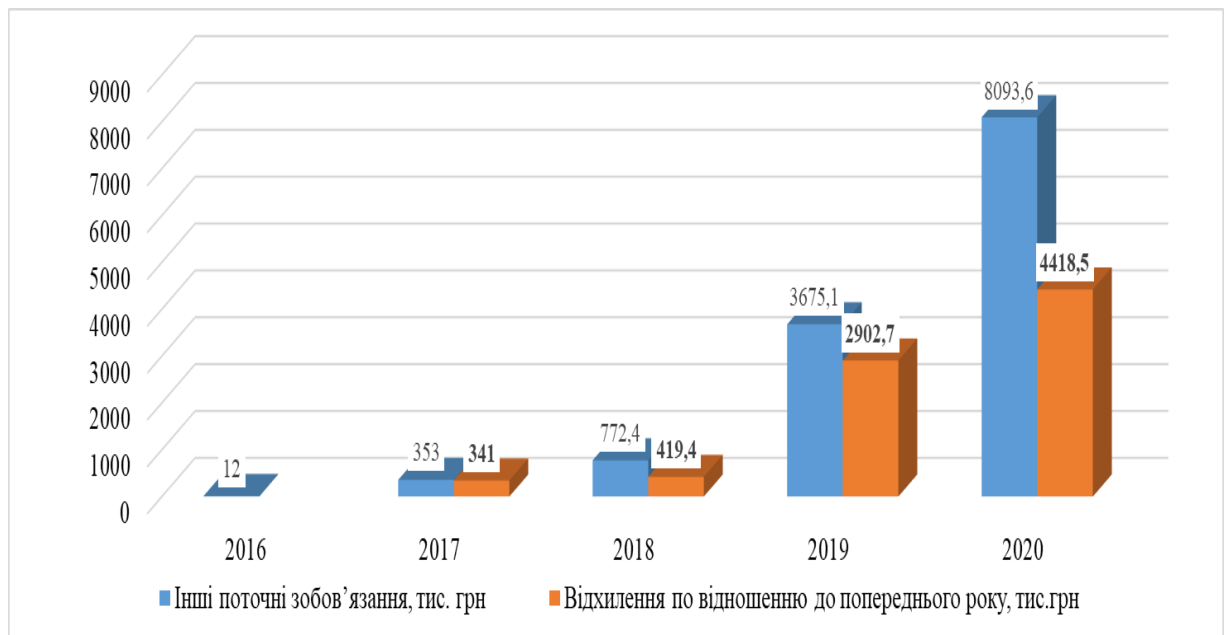


Рис. 2.10. Динаміка обсягів інших поточних зобов'язань ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

У розрізі років динаміка чистого доходу від реалізації продукції також завжди незначну позитивну тенденцію, зокрема, якщо у 2016 році його обсяг складав 25517,0 тис. грн, то у 2017 році – 33941,0 тис. грн, у 2018 році – 35833,7 тис. грн, у 2019 році – 115040,3 тис. грн (рис. 2.11). Наприкінці 2020 року розмір чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився до 121903,8 тис.грн.

Найбільше зростання (порівняно з попереднім роком) мало місце у 2019 році – по відношенню до 2018 року обсяг чистого доходу від реалізації зріс на 79206,6 тис. грн. У той же час, у 2020 році обсяг чистого доходу від реалізації збільшився лише на 6863,5 тис. грн у порівнянні з 2019 роком.

З метою оцінки ефективності діяльності досліджуваного підприємства важливе значення має аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а також питома вага собівартості по відношенню до чистого доходу від реалізації.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки, тис. грн.**

Стаття	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
		2016	2017	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25517,0	33941,0	35833,7	115040,3	121903,8	+96386,8
Інші операційні доходи	2120	0,0	8,0	26,8	120,6	2,8	+2,8
Інші доходи	2240	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	25517,0	33949,0	35860,5	115160,9	121906,6	+96389,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22818,0	30222,2	31242,8	101793,9	104415,3	+81597,3
Інші операційні витрати	2180	9,0	31,0	4459,1	11329,0	16929,7	+16920,7
Інші витрати	2270	0,0	0,0	120,8	221,2	409,6	+409,6
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	22827,0	30253,2	35822,7	113344,1	121754,6	+98927,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	187,0	29,0	37,8	1816,8	152,0	-35
Податок на прибуток	2300	0	5,0	10,4	330,4	121,9	+121,9
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	187,0	24,0	27,4	1486,4	30,1	-156,9

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Відносно собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» можна відмітити, що вона (як і дохід від реалізації) мала тенденцію до зростання (рис. 2.12).

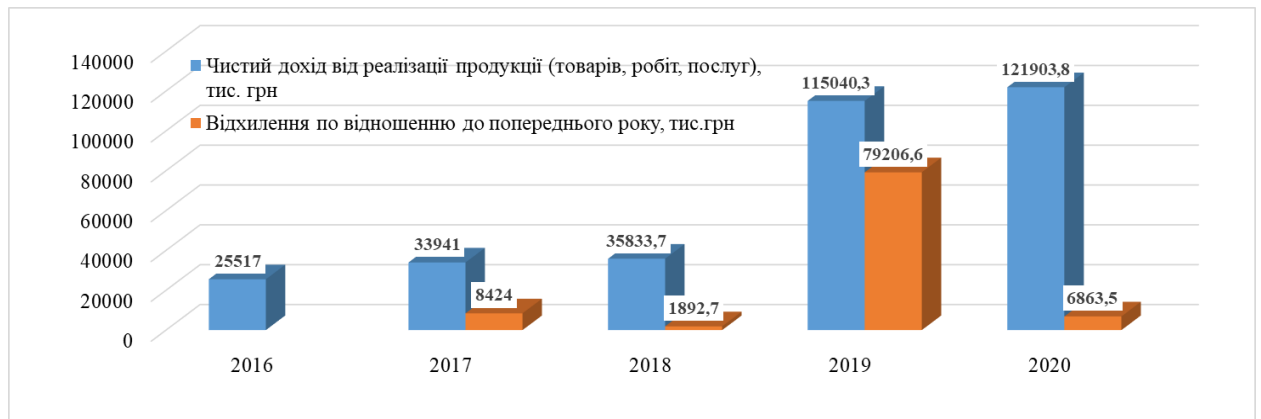


Рис. 2.11. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Так, якщо у 2016 році обсяг собівартості продукції складав 22818,0 тис. грн, то у 2017 році – 30222,2 тис. грн, у 2018 році – 31242,8 тис. грн, у 2019 році – 101793,9 тис. грн, у 2020 році – 104415,3 тис. грн.

Закономірно, що порівняно з попереднім роком найбільше зростання собівартості реалізованої продукції мало місце також у 2019 році – вона зросла на 70551,1 тис. грн по відношенню до 2018 року. Найнижчий обсяг зростання собівартості реалізованої продукції мав місце у 2018 році – порівняно з 2017 роком вона зросла лише на 1020,6 тис. грн.

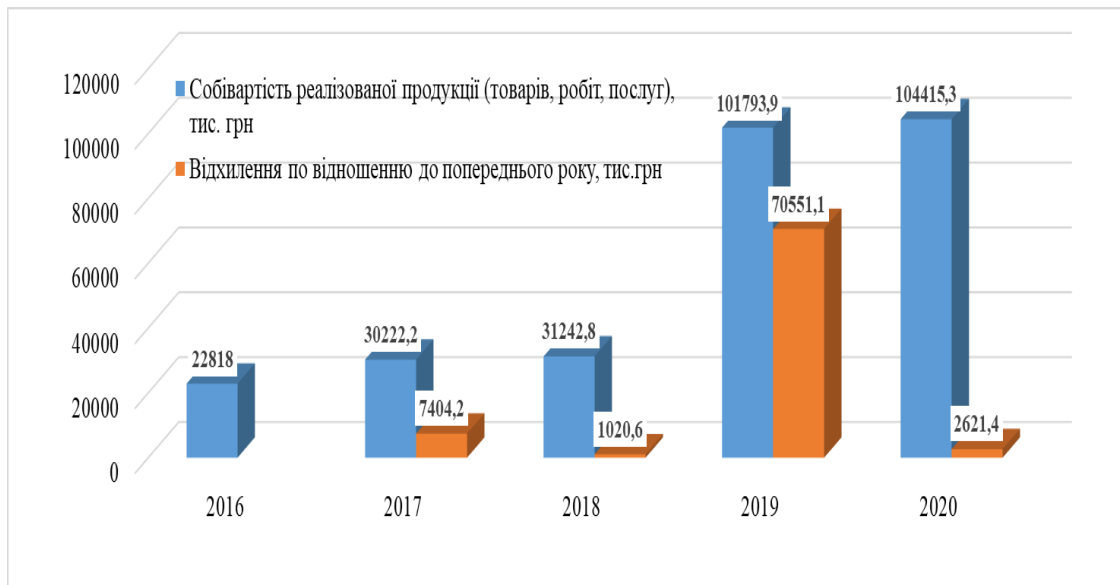


Рис. 2.12. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Поряд з тим, значний практичний інтерес становить питома вага собівартості реалізованої продукції в обсязі реалізації.

Як бачимо з рис. 2.13, у 2016 році даний показник становив близько 89,42%, що є свідченням недостатньо ефективної діяльності підприємства.

У 2017 році ситуація поліпшилася – значення даного відносного показника складало 89,04%. Надалі, 2018 рік дозволяє констатувати продовження поліпшення ситуації – питома вага собівартості становила 87,19% від обсягу реалізації.

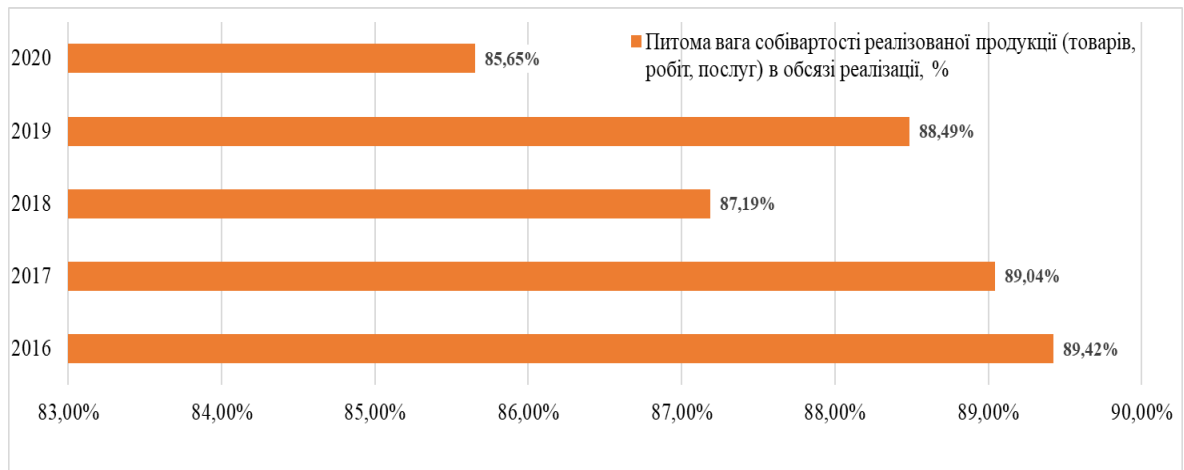


Рис. 2.13. Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Натомість, 2019 році ситуація знову погіршилась і показник становив близько 88,49%. Тоді як у 2020 році в контексті даних порівнянь можна охарактеризувати як найбільш ефективний, оскільки питома вага собівартості продукції в обсязі її реалізації становила 85,65%. В цілому ж, питома вага собівартості продукції підприємства в обсязі реалізації залишалася достатньо високою впродовж усього досліджуваного періоду.

Проаналізувавши динаміку обсягу чистого прибутку (збитку) ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» (рис. 2.14), можна відмітити також неоднозначність його зміни.

Загалом, прибуток від реалізації на підприємстві мав позитивні значення впродовж всього досліджуваного періоду.

Також слід підкреслити, що максимальний обсяг чистого прибутку на підприємстві мав місце у 2019 році – 1486,4 тис. грн.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити розрахунок показників ліквідності досліджуваного підприємства. Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться шляхом обрахування відношення оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.

Результати розрахунку даного показника для ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» наведено у табл. 2.4.

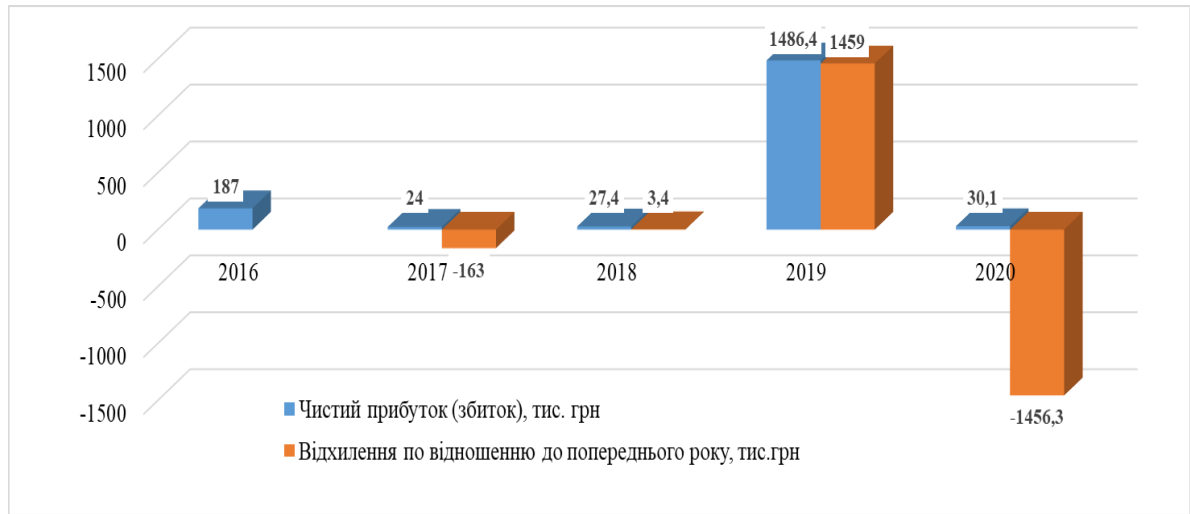


Рис. 2.14. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Загалом, коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність покриття підприємством короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів впродовж року, іншими словами оцінку кредитоспроможності торгової організації.

Оптимальним значенням даного коефіцієнту прийнято вважати значення в межах 1,0-3,0.

Таблиця 2.4

**Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки**

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Оборотні активи, тис. грн	2756	4059	6269,7	12905,5	17477,7	14721,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	1346	2464	4539,2	9764,9	14301,2	12955,2
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,05	1,65	1,38	1,32	1,22	1,14

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що упродовж останніх п'яти років коефіцієнт загальної ліквідності підприємства знаходився в оптимальних межах, тобто від 1 до 3. Поряд з тим, варто відзначити, що в динаміці значення наведеного показника знижуються: якщо у 2016 році коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» складав 2,05, то у 2020 році – 1,22.

Суттєве значення мають також показники стану і структури капіталу підприємства, які характеризують його фінансову стійкість в цілому.

Фінансова стійкість визначає рівень залежності від кредиторів і розраховується як відношення власних і залучених коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості.

Вважаємо за доцільне навести результати розрахунку даного коефіцієнту у табл. 2.5.

Показник дорівнює співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх його фінансових ресурсів.

Оптимальним значенням даного коефіцієнту прийнято вважати значення в межах 0,4-0,6.

Таблиця 2.5

**Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки**

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Власний капітал, тис. грн	1714	1738	1825,2	3311,6	3341,7	1627,7
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	3060	4202	6364,4	13076,5	17642,9	14582,9
Коефіцієнт фінансової автономії	0,56	0,41	0,29	0,25	0,19	0,11

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2016-2020 рр.

Як бачимо, коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» був найвищим у 2016 році – 0,56, а мінімальне значення мало місце у 2020 році – 0,19.

Варто відзначити, що значення розрахованого коефіцієнту знаходилося у межах оптимального лише у 2016 та 2017 роках, у решті випадків – поза нормативного значення, що свідчить про недостатність забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами.

Далі, вважаємо за доцільне, провести розрахунок коефіцієнту рентабельності реалізації продукції для ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД». Результати розрахунків наводимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Розрахунок коефіцієнта рентабельності реалізації
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роки**

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2020/2016 рр.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чистий прибуток, тис. грн	187	24	27,4	1486,4	30,1	-156,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	25517	33941	35833,7	115040,3	121903,8	+96386,8
Коефіцієнт рентабельності реалізації, %	0,73%	0,07%	0,08%	1,29%	0,02%	-0,16%

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2020 рр.

Даний показник визначається як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у відсотках.

З табл. 2.6 спостерігаємо, що відносно вище значення рентабельності реалізації ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» мали місце у 2019 році – 1,29%.

У 2017, 2018 та 2020 роках діяльність підприємства була майже збитковою.

2.3. Аналіз кадрового складу торгової організації та ефективності його управління

Стратегія організації полягає в ефективному використанні технологічних чинників, загалом, перебуває у взаємозв'язку з виробництвом. Однією з умов ефективної реалізації виробничої стратегії підприємства є

раціональна стратегія управління персоналом. Крім того, використання можливостей зовнішнього середовища організацією можливе лише за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників та загалом кадровим потенціалом організації.

Далі визначається чисельність працівників організації за категоріями, як показано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Чисельність працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за категоріями за 2018-2020 рр., чол.**

Категорія	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Керівники	22	22	23	100,00	104,55	104,55
Фахівці	12	16	16	133,33	100,00	133,33
Службовці	27	28	30	103,70	107,14	111,11
Робітники	41	41	44	100,00	107,32	107,32
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

Найбільшу чисельність мають службовці, 30 чол. у 2020 р., а також робітники, 44 чол. у 2020 р. Чисельність керівників у 2020 р. становила 23 чол., чисельність спеціалістів – 16 чол.

У 2018 р. на одного керівника припадало 4,5 підлеглих, у 2019 р. – 4,9 чол., у 2020 р. – 5,1 чол., тобто можна зробити висновок, що кількість працівників у підпорядкуванні кожного керівника зростає, але не перевищує встановлену норму.

Частка службовців у структурі персоналу організації становить у 2018 р. 32,65%, у 2019 р. – 33,33%, у 2020 р. – 31,15%. На кількість робітників припадає у 2018 р. 28,57% загальної чисельності працівників, у 2019 р. – 27,78%, у 2020 р. – 32,79%.

Розглядаючи структуру персоналу відповідно до категорій працівників, можна назвати, що, загалом, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. На керівників припадає близько 20% усіх працівників

(у 2018 р. дещо більше - 22,45%).

Дані про розподіл працівників організації відповідно до статі представлені в табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Розподіл працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за статтю за 2018-2020 рр., чол.**

Категорія	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Чоловічий	71	71	74	100,00	104,23	104,23
Жіночий	31	36	39	116,13	108,33	125,81
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

З табл. 2.8 видно, що з працівників організації більша кількість працівників чоловічої статі, що пов'язано із значною чисельністю робочих.

Частка працівників жіночої статі у структурі персоналу дещо зростає, проте у 2020 р. на працівників жіночої статі припадало 40,92% усіх працівників, чоловічої – 59,02%.

Дані про розподіл працівників організації за віком представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Розподіл працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за віком за 2018-2020 рр., чол.**

Категорія	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
до 25 років	60	61	63	101,67	103,28	105
від 25 до 35 років	25	28	32	112,00	114,29	128
від 35 до 55 років	14	13	14	92,86	107,69	100
понад 55 років	3	5	4	166,67	80,00	133,33
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

Чисельність працівників віком понад 55 років невелика. Усі працівники віком понад 55 років відносяться до категорії керівників. Слід зазначити, що

проблеми в організації становить відсутність молодих керівників, які мають необхідну підготовку. Причина – проблеми пошуку нових співробітників необхідної кваліфікації.

Серед працівників віком від 25 до 35 років переважають фахівці та службовці. Серед працівників віком до 25 років – переважно молоді спеціалісти та робітники.

У структурі персоналу організації переважають працівники віком до 25 років, що є загалом позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність у персоналу організації значних перспектив розвитку.

Оскільки до цієї категорії відносяться, в основному, робітники та кілька фахівців, робиться висновок про відповідність між структурою працівників за віком та категорією, до якої працівники відносяться. У цілому нині, можна дійти висновку, що розподіл працівників в організації за віком є раціональним.

Розподіл працівників підприємства за стажом роботи представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Розподіл працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за стажом впродовж 2018-2020 рр., чол.**

Стаж роботи	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Менше 5 років	5	6	7	120,00	116,67	140,00
Від 5 до 10 років	72	73	74	101,39	101,37	102,78
Від 10 до 20 років	11	14	16	127,27	114,29	145,45
Понад 20 років	14	14	16	100,00	114,29	114,29
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

З табл. 2.10 видно, що стаж роботи більшості працівників організації великий, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років, лише 5

працівників у 2018 р., 6 працівників - у 2019 р. та 7 працівників - у 2020 р. мали стаж роботи менше 5 років.

Також слід зазначити, що значна чисельність працівників, які мають стаж роботи понад 20 років (16 осіб у 2020 р.). Ці працівники належать до категорії керівників. Більше того, найбільша чисельність, 74 чол. 2020 р., припадає на групу працівників, які мають стаж роботи від 5 до 10 років. До групи працівників, які мають стаж роботи менше 5 років, у 2020 р. належало 7 осіб, тобто чисельність працівників із невеликим стажем роботи була невелика.

Найбільша частка у структурі працівників за стажем роботи припадає на працівників зі стажем від 5 до 10 років. У 2018 р. до цієї групи працівників належить 61,22% усіх співробітників, у 2019 р. – 59,26% усіх співробітників, у 2020 р. – 59,02% співробітників. Ця група працівників становить основу для подальшого розвитку організації, оскільки, з одного боку, вони вже мають достатній досвід роботи, з іншого боку, зважаючи на вік їх можна навчати, що дозволяє продовжити розвиток їх професійних навичок, у тому числі - за рахунок організації навчання.

Проте, для підвищення кваліфікації цієї групи працівників потрібен тривалий період.

Дані про розподіл працівників за рівнем освіти представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Розподіл працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за рівнем освіти впродовж 2018-2020 рр., чол.**

Освіта	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Вища	22	23	25	104,55	108,70	113,64
Середня спеціальна	28	41	68	146,43	165,85	242,86
Повна середня	12	11	17	91,67	154,55	141,67
Без освіти	3	4	3	133,33	75,00	100,00
Разом	65	79	113	121,54	143,04	173,85

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

У 2018 р. 22 працівники мали вищу освіту, у 2019 р. – 23 працівники, у 2020 р. – 25 працівників.

Вищу освіту мають усі керівники та спеціалісти, а також деякі службовці. Найбільша частка припадає на працівників з вищою освітою, однак частка цієї групи працівників знижується з 44,90% у 2018 р. до 40,98% у 2019 р.

Частка працівників, які не мають закінченої середньої освіти, становить у 2018 р. 6, 12%, у 2019 р. – 7,41%, у 2020 р. – 4,92%.

Частка працівників, які мають спеціальну освіту, невелика, проте, наявність цієї групи працівників знижує якість персоналу організації.

Рух кадрів в організації, переважно, зовнішній.

Основна причина – невеликий розмір організації та відсутність системи кар'єрного зростання. Дані про прийом працівників до компанії представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Прийом працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за категоріями впродовж 2018-2020 рр., чол.**

Категорія	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	9	3	450,00	33,33	150,00
Службовці	16	9	12	56,25	133,33	75,00
Робітники	9	5	18	55,56	360,00	200,00
Разом	27	23	33	85,19	143,48	122,22

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

З табл. 2.12 видно, що у 2018 р. було прийнято 27 чол., у 2019 р. – 23 чол., у 2020 р. – 33 чол. Найбільш активно приймають робітників, найменш активно – керівників.

У 2018 р. найбільша частка у структурі прийому працівників припадала на службовців, у 2019 р. – на спеціалістів, у 2020 р. – на робітників.

Отже, щодо структури прийому працівників можна назвати, що цей показник нестабільний.

Дані про вибуття працівників представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Вибуття працівників ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»
за категоріями впродовж 2018-2020 рр., чол.**

Категорія	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	8	3	400,00	37,50	150,00
Службовці	5	5	6	100,00	120,00	120,00
Робітники	2	2	6	100,00	300,00	300,00
Разом	9	15	15	166,67	100,00	166,67

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

З табл. 2.13 видно, що кількість працівників, що вибувають, зростає. Якщо у 2018 р. вибуло 9 працівників, то у 2019 р. – 15 працівників, у 2020 р. – 15 працівників.

Основною причиною активного вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактичною виконуваною роботою. Працівники влаштовуються на роботу в організацію, не маючи чітких уявлень про особливості виробничих процесів, характер виконуваної роботи, а також вимоги до персоналу.

Отже, в організації є проблема визначення готовності працівників до виконання обов'язків, передбачених специфікою технологічних процесів у створенні. Проявом невідповідності між очікуваннями працівників та фактичною роботою є вибуття кадрів.

У 2018 р. найбільша частка у структурі вибуття працівників припадала на службовців, у 2019 р. – на спеціалістів, у 2020 р. – на робітників та службовців порівну.

Дані про коефіцієнт плинності кадрів в організації представлено на рис. 2.15.

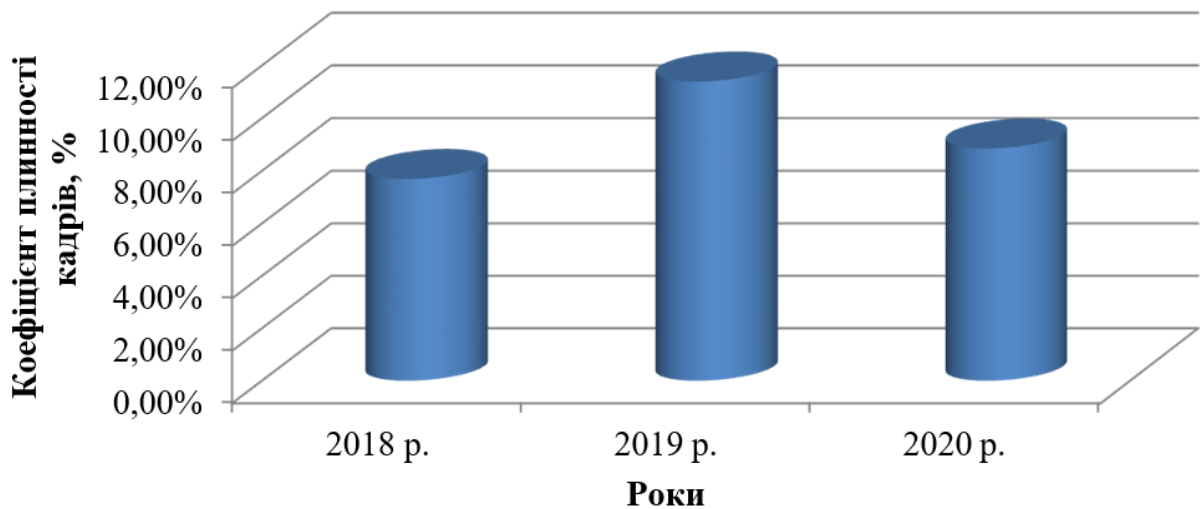


Рис. 2.15. Коефіцієнт плинності кадрів у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за 2016-2020 роках, %

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

Нормальною вважається плинність кадрів лише на рівні 5-7%, з рис. 2.15 видно, що в організації спостерігається наднормативний зовнішній рух кадрів, що може розглядатися як проблема для організації, оскільки ефективність її роботи безпосередньо залежить від знання працівниками посадових обов'язків та специфіки роботи в організації.

Таким чином, кадровий склад організації характеризується такими особливостями:

- структура персоналу за категоріями, можна зазначити, загалом, раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. На керівників припадає близько 20% усіх працівників (у 2018 р. дещо більше, 22,45%);
- частка працівників жіночої статі у структурі персоналу дещо зростає, проте у 2020 р. на працівників жіночої статі припадало 40,92% усіх співробітників, чоловічої – 59,02%.

У структурі персоналу організації переважають працівники віком до 25 років, що є, загалом, позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність у персоналу організації значних перспектив розвитку;

- стаж роботи більшості співробітників організації великий, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років, лише 3 працівники у 2018 р., 4 працівники у 2019 р. та 5 працівників у 2020 р. мали стаж роботи менше 5 років. Значна чисельність працівників, які мають стаж роботи понад 20 років;

- найбільша частка припадає на працівників з вищою освітою, однак частка цієї групи працівників знижується з 44,90% у 2018 р. до 40,98% у 2020 р.

Частка працівників, які не мають закінченої середньої освіти, становить у 2018 р. 6, 12%, у 2019 р. – 7,41%, у 2020 р. – 4,92%.

Управління персоналом в організації включає безліч аспектів. Тож для аналізу управління персоналом необхідно оцінити взаємозв'язок різних напрямів управління персоналом організації у взаємозв'язку. Також слід оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління персоналом та досягненням цілей компанії.

Взаємозв'язок визначається економічними показниками, насамперед, розміром прибутку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Напрями аналізу системи управління персоналом ТОВ «ТД
«ГРАНД-ТРЕЙД»**

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	передбачає виділення суб'єктів управління персоналом в організації	Виділення проблем відповідності структури управління потребам компанії в управлінні персоналом
Економічний аналіз	Порівняння показників оплати праці в організації із середньоринковими для визначення рівня матеріального грошового стимулювання в організації	Дозволяє скласти уявлення про фактичний стан рівня матеріального грошового стимулювання в організації
Аналіз кадрового складу	Передбачає аналіз трудового потенціалу організації та його змін у динаміці	Дозволяє визначити особливості кадрового складу організації, які мають враховуватись в управлінні персоналом

Продовж. табл. 2.14

Аналіз документів	Передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління персоналом	Дозволяє визначити відповідність системи регламентації управління персоналом в організації її фактичних потреб в управлінні працівниками
Опитування	Пропонується скористатися методикою «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батрашева	Дозволяє визначити задоволеність працівників працею в організації як кінцевого показника ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Показники економічної ефективності використання трудових ресурсів в організації представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Економічні показники використання трудових ресурсів ТОВ «ТД
«ГРАНД-ТРЕЙД» впродовж 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р., %	2020 р./ 2019 р., %	2020 р./ 2018 р., %
Виручка, тис. грн.	325800	380100	466980	116,67	122,86	143,33
Продуктивність праці, тис. грн.	3194,12	3552,34	4132,57	111,21	116,33	129,38
Середньомісячна зарплатня, грн.	23487	25839	28482	110,01	110,23	121,27
Витрати з оплати праці, тис. грн.	28748	33177	38622	115,41	116,41	134,34
Частка витрат на оплату праці у витратах, %	8,96	8,96	8,67	100,08	96,70	96,78
Виручка на 1 гривню витрат на персонал	11,33	11,46	12,09	101,09	105,54	106,69
Прибуток від продажу на 1 працівника, тис. грн.	47,25	93,18	189,56	197,18	203,44	401,14

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

З табл. 2.15 видно, що продуктивність праці в організації за 2018-2020 роки зростає на 29,38%, що можна вважати позитивним результатом, оскільки одночасно зростає чисельність працівників. Витрати з оплати праці за 2018-2020 роки збільшуються на 34,34%.

Оскільки витрати із заробітної плати зростають швидше за виторг, частка витрат з оплати праці у виручці знижується з 8,96% у 2018 році до 8,67% у 2020 році.

Виручка на 1 гривню заробітної плати зростає з 11,33 грн. у 2018 році до 12,09 грн. 2020 року. Прибуток одного працівника збільшується з 47,25 тис. грн. у 2018 році до 189,56 тис. грн. у 2020 році чи на 301,14%.

Отже, досягається істотне підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, в тому числі, щодо організації оплати праці. Як наслідок, у економічному плані управління персоналом ведеться ефективно.

Аналіз документів у сфері управління персоналом представлений у таблиці Додатка Е.

Проведений аналіз документів, що регулюють управління персоналом організації, дозволяє дійти висновку, що, загалом, управління персоналом здійснюється ефективно, проте є певні проблеми, у закріпленні різних напрямів управління персоналом лише на рівні внутрішніх документів.

Крім результатів аналізу документів, що регулюють управління персоналом у створенні, можна назвати відсутність у створенні системи ділової оцінки загалом. Вочевидь, що в організації має бути передбачена система поточного контролю ефективності діяльності працівників, і навіть система підсумкового контролю. Крім того, потрібна й наявність системи попереднього контролю. Як наслідок, має бути передбачено два напрями оцінки персоналу – ділова оцінка та атестація.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці організації, тоді як цей аспект управління персоналом важливий для досягнення ефективності використання трудових ресурсів.

З огляду на розширення діяльності організації, це також один із факторів досягнення ефективності здійснення витрат на управління персоналом у перспективі.

Для оцінки задоволеності працею використано методику "Інтегральна задоволеність працею" А.В. Батрашева.

Опитано 29 працівників різних підрозділів організації. Результати опитування представлено на рис. 2.16.

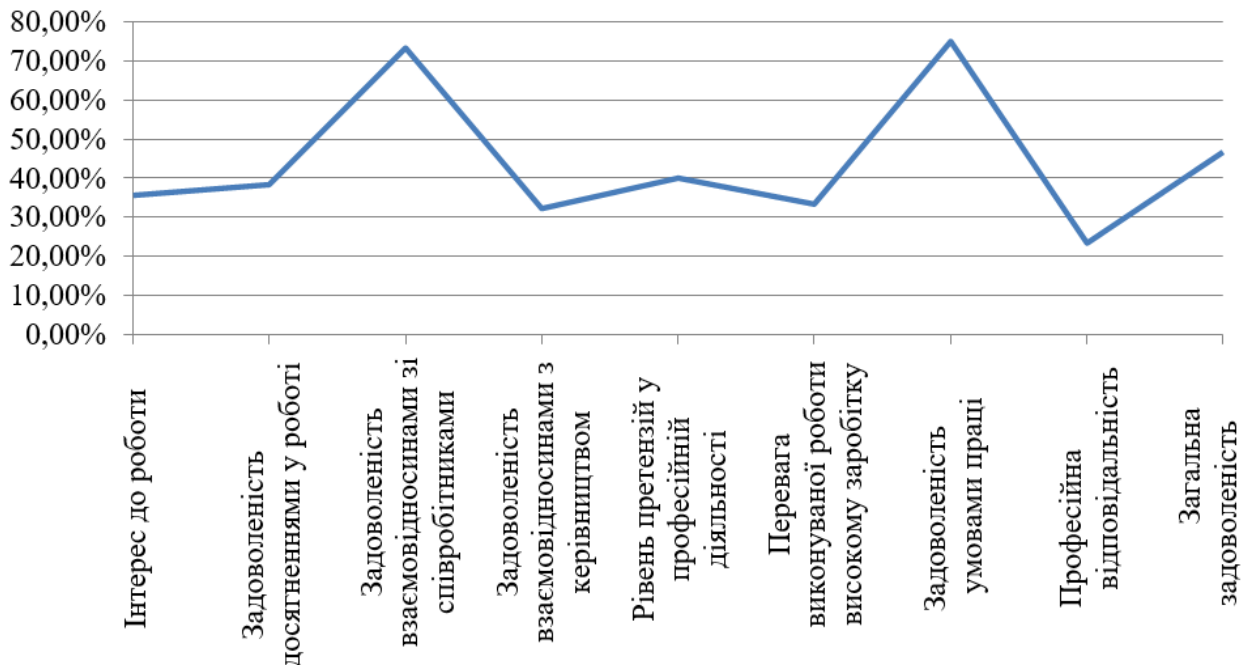


Рис. 2.16. Оцінка задоволеності працею у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Середній показник задоволеності працею невисокий, становить 35,56%, що відповідає низькому задоволенню працею співробітників. Отриманий результат визначається такими складовими:

- при загальному низькому інтересі до роботи, у 46,67% опитаних співробітників компанії він є середнім. Інакше кажучи, реально значна частина цікавиться виконуваною роботою, але інтерес недостатньо високий, зокрема, через характер виконуваної роботи;

- загалом, задоволеність досягненнями у роботі є низькою, середній показник становить 38,33%, але в 40,00% опитаних він середній, у 13,33% респондентів він високий. Це означає, що при порівняно невисокому інтересі до роботи, співробітники, проте, зіставляють досягнуті результати трудової діяльності з бажаними. Як наслідок, низький інтерес до роботи пов'язаний не з відсутністю бажання виконувати роботу, покладену на

співробітників, а з відсутністю результату, що сприймається працівниками, який приносив би їм задоволення;

- задоволеність відносинами з іншими співробітниками становить 73,33%, що є високим показником, до того ж лише в одного працівника показник задоволеності є середнім. Інакше кажучи, хоча інтерес до роботи, внаслідок невисокої задоволеності професійними досягненнями невисокий, проте працівники виявляють інтерес до спілкування зі співробітниками та прагнуть його реалізувати;

- задоволеність взаєминами з керівництвом низька, становить лише 32,22%, у 26,67% опитаних вона є середньою. Інакше висловлюючись, в організації існують певні протиріччя, пов'язані з взаємодією між керівництвом і співробітниками, саме тому багато працівників менше зацікавлені виконанням обов'язків, але більше цікавляться спілкуванням з іншими працівниками;

- при середньому рівні професійних претензій в 40,00%, у 40,00% він є середнім, у 13,33% опитаних працівників він високий. Інакше висловлюючись, реально більш як половина працівників зацікавлена у професійному розвитку, зокрема, у виконанні складнішої роботи, але керівництво не пропонує можливості для реалізації цього інтересу, унаслідок чого знижується загальний інтерес до роботи, невелика задоволеність професійними досягненнями;

- перевага виконуваної роботи вищому заробітку невелика, становить 33,33%, у 26,67% опитаних воно середнє, у 6,67% респондентів воно є високим. Інакше кажучи, заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні бажання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. Проте, за відсутності взаємодії між працівниками

організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників;

- дуже висока задоволеність умовами праці, вона становить 75,00%, в той же час, значення показника є середнім у 33,33% опитаних працівників. Проте, загалом, працівники підприємства задоволені умовами виконання дорученої їм роботи;

- професійна відповідальність низька, становить лише 23,33%, але 26,67% опитаних демонструють середній показник професійної відповідальності, а 6,67% опитаних працівників характеризуються високим показником. Інакше висловлюючись, більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати складнішу роботу, що передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду.

Отже, заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони можуть не задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює істотних стимулів до більш продуктивної праці. За умови відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня й можливість створення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників.

У цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в організації ефективно використовується кадровий потенціал з точки зору економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом врегульовані, але працівники компанії недостатньо зацікавлені у виконуваних ними роботі.

Результати аналізу управління персоналом представлені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Результати аналізу системи управління
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»**

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що відповідає поточним та перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається суттєве підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, зокрема, щодо організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться ефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку
Аналіз кадрового складу	- структура персоналу за категоріями раціональна; - частка працівників жіночої статі у структурі персоналу незначна. У структурі персоналу переважають працівники молодого віку; - стаж роботи більшості співробітників організації є великим; - найбільша частка припадає на працівників із вищою освітою	Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, проте є певні проблеми у закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці співробітників
Опитування	Задоволеність працею невисока. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені в тому, щоб виконувати більш складну роботу, що передбачає вищий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду	Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до продуктивнішої праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників

Джерело: сформовано автором

Таким чином, виділено такі проблеми управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»:

- спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника;
- у перспективі низька задоволеність працею робітників та недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку;
- збільшення чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників;
- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці робітників;
- заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці.

За умови відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних із системою управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД». Ці недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності організації, а виникнення цих недоліків обумовлено активним збільшенням чисельності персоналу. Збільшення чисельності співробітників організації веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, і навіть вдосконалення регламентації управління працівниками в організації.

Існуюча система управління персоналом відповідала потребам підприємства в управлінні працівниками за тієї чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при теперішній чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища в тому числі, зростання конкуренції на ринку харчування, торгівлі напоями та тютюновими виробами.

Тому вдосконалення системи управління персоналом повинно відповідати не лише поточним, а й перспективним напрямам діяльності підприємства.

Як наслідок, для вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» необхідно, насамперед, сформуванню кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до кадрової стратегії виділити ті складові управління персоналом, які мають найбільше значення для підприємства, і сформуванню

елементи системи управління персоналом, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Організація могла б сформувати систему управління персоналом за всіма аспектами, але в цьому випадку зростають витрати на управління персоналом, оскільки підприємство має невеликий розмір навіть при збільшенні чисельності працівників, з економічного погляду таке рішення було б неефективним.

Варіанти кадрової стратегії підприємства ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу, представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Варіанти кадрової стратегії ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Реалізована зараз стратегія. Основним фактором підвищення ефективності управління підприємством виступають вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використуванням технологіям виробництва, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати для випуску продукції, використовує для цього, зокрема, технологічні фактори	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання нормативів виробничих витрат
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення відмінності власної продукції із продукцією конкурентів. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює продуктивний ряд з використанням можливостей ринку, зокрема формує продукцію відповідно до сегментів ринку.	Орієнтація персоналу на розробку нових видів продукції та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами

Джерело: сформовано автором

З табл. 3.1 видно, що це підприємство може реалізувати різні стратегії, а напрями вдосконалення системи управління персоналом при цьому відрізняються.

Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація за умови реалізації цієї стратегії зіштовхується зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.

Стратегія диверсифікації, в цілому, приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали брати активну участь у вдосконаленні продукції відповідно до запитів покупців. Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого знадобляться значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації на зовнішнє середовище.

Водночас із цим, персонал організації вже орієнтовано на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість із допомогою вдосконалення технологій випуску продукції знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства.

Напрями вдосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в таблиці 3.2.

Основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних претензій на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників.

Необхідний розвиток відносин між персоналом та керівництвом, у тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників виробничої діяльності.

Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними претензіями, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення цілей організації та задоволенням професійних претензій.

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення системи управління персоналом
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»**

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати спеціалісту з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом та прийняття рішень у галузі стратегії управління людськими ресурсами організації	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідне досягнення вищої задоволеності працею робітників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з керівництвом підприємства	Проект «Положення про матеріальне стимулювання»; Проект «Положення про систему управління персоналом»
Нарощування чисельності персоналу високими темпами дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих робітників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. Для цього необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог конкретної посади, що розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним з елементів трудової адаптації стає формування цільових показників випробування при прийомі на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	Проект «Положення про систему управління персоналом»; Проект «Положення про найм персоналу»
Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні виробничої діяльності. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу підготовку відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства	Проект «Положення про систему управління персоналом»; Проект «Положення про оцінку персоналу»
Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників	Необхідно, насамперед, сформувати умови задоволення професійних претензій працівників. Для цього використовується навчання, оскільки воно виступає інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи найкращу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З точки зору нематеріального стимулювання праці навчання має розглядатися як один із видів заохочень, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво має не лише доводити до працівників її результати, а й заохочувати найефективніших виконавців своїх обов'язків проходити за рахунок організації надані їм безкоштовне навчання або найкращих умов навчання порівняно з іншими працівниками. Оскільки працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними претензіями та цілями підприємства	Проект «Положення про систему управління персоналом»; Проект «Положення про навчання»

Джерело: сформовано автором

Як наслідок, вдосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення задоволеності працею робітників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників.

Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та доведення до працівників відомостей про результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства знадобиться формування окремих підсистем у системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити «Положення про систему управління персоналом», в якому встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрямки управління персоналом.

Також цей документ призначений для опису тих елементів керування персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не має настільки значної ролі як фінансове стимулювання праці, але воно використовується для вдосконалення управління персоналом підприємства.

Зміст основних документів, що пропонується для удосконалення системи управління персоналом організації, представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Документи щодо вдосконалення системи управління персоналом
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Документ	Зміст
Проект «Положення про систему управління персоналом»	- кадрова стратегія підприємства спрямована на участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності підприємства. Ґрунтується на заохоченні працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення цілей, що стоять перед працівниками, участі працівників у вдосконаленні виробничої діяльності та відповідності винагороди участі працівників у діяльності підприємства - формуються такі підсистеми управління персоналом підприємства: а) стимулювання праці. Основою якого є відповідність між участю працівника у діяльності підприємства та винагородою. Доповнюється заохоченням найкращих працівників за рахунок навчання; б) залучення персоналу. Підприємство залучає персонал на основі обґрунтованого встановлення кількісних показників та вимог до персоналу. У період випробування прагне найбільш обґрунтованої оцінки результатів праці робітників; в) оцінка персоналу. Направлена на отримання як керівництвом, так і працівниками об'єктивної оцінки професійних навичок співробітників підприємства з урахуванням його виробничих потреб; г) навчання персоналу. Підприємство пропонує всім працівникам рівні можливості для підвищення професійних навичок, але заохочує навчанням працівників, які найактивніше беруть участь у діяльності підприємства - формується порядок взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства: а) заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності; б) доведення до працівників результатів ділової оцінки; в) доведення до працівників цілей виробничої діяльності організації та результатів діяльності підприємства.
Проект посадової інструкції менеджера з персоналу	Основою є Посадова інструкція спеціаліста з управління персоналом: - відноситься до категорії керівників; - має право розробляти проекти документів з управління персоналом; - має право давати керівникам підрозділів вказівки щодо вдосконалення управління персоналом; - бере участь у розробці стратегії підприємства; - бере участь у розробці заходів щодо вдосконалення управління організацією; - відповідає за основні аспекти управління персоналом в організації.
Проект «Положення про матеріальне стимулю- вання»	Основою є Положенні про матеріальне стимулювання: - порядок встановлення заохочень працівників за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності; - необхідно більш детально врегулювати порядок винагород для працівників, що беруть участь у виробничій діяльності. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність нарікань щодо якості, професійні навички працівників. Встановлення винагород має бути обґрунтованим та зрозумілим працівникам підприємства.
Проект «Положення про найм персоналу»	Основою є Регламент підбору персоналу: - обґрунтування потреби у додаткових працівниках здійснюється поданням заявок менеджеру з персоналу. Заявка повинна містити кількісну потребу, опис вимог до працівника та обґрунтування необхідності у додатковому працівнику; - менеджер з персоналу на основі заявок складає описи на посади, що використовуються під час найму персоналу; - для відбору персоналу менеджер з персоналу використовує спеціальні методики, залежно від вимог посади. Під час відбору персоналу результати реєструються у спеціальних формах, які розробляє менеджер з персоналу; - при розстановці персоналу новому працівникузначається наставник, відповідно до описів посади складаються цільові показники на період адаптації, які узгоджуються з працівником та керівником. За підсумками випробування оцінка здійснюється за цими показниками на основі оцінки наставника та керівника. Рішення про відповідність

	працівника приймають наставник, керівник працівника та менеджер з персоналу
Проект «Положення про оцінку персоналу»	Розробляється на основі «Положення про проведення атестації»: - оцінка персоналу проводиться у формі атестації та ділової оцінки; - правила ділової оцінки розробляються менеджером з персоналу, а конкретні вимоги до працівників розробляють керівники підрозділів та узгоджують із менеджером з персоналу; - ділова оцінка може бути лише джерелом відомостей для заохочення працівника у вигляді премії та прийняття рішень щодо необхідності навчання співробітника організацією; - результати ділової оцінки доводять до працівників організації для того, щоб вони більш обґрунтовано могли розуміти рівень професійних навичок та необхідність їх удосконалення; - ділова оцінка включає оцінку результатів виробничої діяльності працівника та його професійних знань. Оцінка професійних знань проводиться лише у тому обсязі, який необхідний для ефективної діяльності співробітника. У разі, якщо передбачається освоєння нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен бути знайомий із перспективами вдосконалення діяльності підприємства; - ділова оцінка проводиться лише щодо працівників виробничого та маркетингового підрозділів підприємства.
Проект «Положення про навчання»	Основою є «Положення про навчання персоналу»: - навчання персоналу виступає формою заохочення працівників, тому організація проводить навчання всіх працівників лише у мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства чи перспективними потребами підприємства. Щодо інших напрямів навчання воно проводиться лише щодо працівників підприємства, які демонструють найвищі результати; - проведення поточного навчання ґрунтується на подачі керівниками підрозділів заявок менеджеру з персоналу на навчання працівників, а також на перспективах удосконалення діяльності підприємства. Менеджер з персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує перелік працівників, які у будь-якому разі підлягають навчанню. Щодо інших працівників формується список, навчання згідно з яким ведеться лише у порядку заохочення; - заохочення працівників навчанням ґрунтується на результатах ділової оцінки та пропозиції безпосереднього керівника щодо заохочення працівника підприємства; - менеджер із персоналу формує єдиний графік навчання. Відповідно до встановлених на підприємстві нормативів витрат на навчання працівників вибираються освітні організації, в яких передбачається навчання робітників; - наставництво виступає однією з форм навчання працівників, тому встановлюються винагороди для наставників; - контроль результатів навчання може полягати у демонстрації практичних навичок, здобутих працівником під час навчання. Крім того, працівник може зробити доповідь за результатами отримання професійних знань, взяти участь у вирішенні проблеми, яка потребує використання навичок, отриманих працівником; - навчання працівників підприємства може оплачуватись у рамках заохочення у повному обсязі або тільки частково від вартості навчання

Джерело: складено автором за даними

Удосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувавши систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

Для наочності запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлені на рис. 3.1.

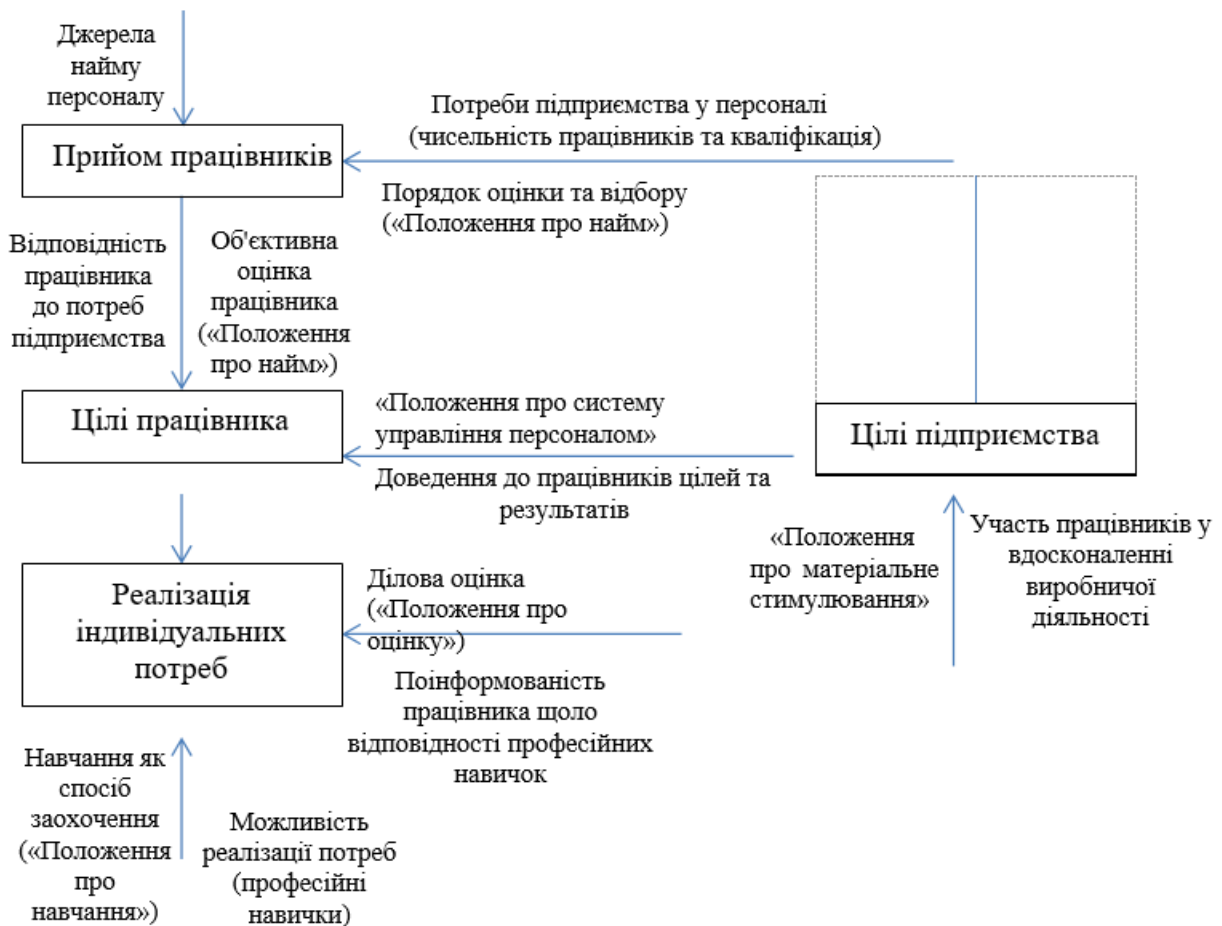


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором

За рахунок розробки «Положення про систему управління персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формуються цілі організації щодо управління персоналом. «Положення про навчання» дозволяє працівникові ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення. Використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість формування поглядів про професіоналізм працівника не лише у керівництва підприємства, а й у працівників організації. За рахунок «Положення про найм» забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника.

«Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності. Як наслідок, підвищується інтерес працівників підприємства до роботи.

Розробка документів має бути пов'язаною зі Стратегією організації. Взаємозв'язок Стратегії організації та управління персоналом представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» та системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Взаємозв'язок Стратегії організації та кадрової стратегії встановлюється через «Положення про систему управління персоналом підприємства». Це Положення також забезпечує взаємозв'язок окремих документів у галузі управління персоналом. Окремі документи забезпечують реалізацію конкретних складових стратегії управління персоналом. За рахунок «Положення про матеріальне стимулювання» досягається можливість участі працівників у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління виробництвом на підприємстві. «Положення про найм»

персоналу дозволяє формувати кадровий склад відповідно до потреб підприємства у трудових ресурсах.

Крім того, «Положення про найм» забезпечує контроль відповідності залучуваних працівників відповідно до потреб підприємства.

Розробка «Положення про ділову оцінку» забезпечує контроль ефективності діяльності працівників та оцінку їх професійних навичок, у тому числі з точки зору перспектив діяльності підприємства. За рахунок «Положення про навчання» підприємство отримує можливість як заохочувати працівників, використовуючи навчання, так і формувати відповідність між навичками працівника та перспективами вдосконалення діяльності підприємства. Крім того, працівники більш ефективно досягають поточних цілей, що стоять перед ними у виробничій діяльності.

Таким чином, виділено такі напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних претензій на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

- для вдосконалення системи управління персоналом потрібна розробка наступних документів організації:

- а) за рахунок розробки «Положення про систему управління

персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формується мета організації щодо управління персоналом;

б) «Положення про навчання» дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не лише у керівництва підприємства, а й у працівників організації;

г) за рахунок «Положення про найм» забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) «Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконаленні системи управління персоналом

Ефективність удосконалення управління персоналом оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг.

Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, виходячи з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничим потребам підприємства. Як наслідок, оцінка ефективності напряму вдосконалення системи управління персоналом ведеться, виходячи зі збільшення прибутку. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, які необхідні для удосконалення запропонованих напрямів.

Оскільки йдеться про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виторгу. Виручка зростає за рахунок вищої конкурентоспроможності продукції підприємства, насамперед, за внутрішніми перевагами. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства.

Оцінка приросту виручки базується на даних відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, що базуються на технологічній складовій, на 42,22%.

Вважається, що цей показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом виручкою. Розрахунок приросту виручки з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Приріст виручки ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» за допомогою
вдосконалення системи управління персоналом підприємства**

Показник	2020	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка, тис. грн.	466980	664139	197159
Темп зростання виручки, %	-	142,22%	-

Джерело: сформовано автором

За рахунок впровадження рекомендацій виручка становить:

$$466980 * 1,4422 = 664139 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення виручки порівняно із 2020 роком становить: $664139 - 466980 = 197159$ тис. грн.

За даними відділу виробництва, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені за рахунок удосконалення виробництва становить 5,31% собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продажу та рентабельності продажів за рахунок удосконалення системи управління персоналом представлений у табл. 3.5.

**Приріст прибутку від продажу та рентабельності продажів ТОВ «ТД
«ГРАНД-ТРЕЙД» за рахунок удосконалення системи управління
персоналом**

Показник	2020	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка, тис. грн.	466980	664139	197159
Собівартість продажів, тис. грн.	321570	433052	111482
Частка собівартості продажів у виручці, %	68,86	65,21	-3,66
Валовий прибуток, тис. грн.	145410	231087	85677
Комерційні витрати, тис. грн.	114500	126102	11602
Управлінські витрати, тис. грн.	9490	14581	5091
Прибуток від продажу, тис. грн.	21420	90404	68984
Рентабельність продажів, %	4,59	13,61	9,03

Джерело: сформовано автором

Збільшення прибутку від продажів досягається за допомогою зменшення частки собівартості продажів у виручці.

Виходячи з даних за 2020 рік, частка собівартості продажів у виручці становитиме:

$$0,6886 * (1-0,0531) = 65,21\%.$$

Виходячи із передбачуваного, з урахуванням рекомендацій щодо підвищення виручки, собівартість продажів складе:

$$664139 * 0,6521 = 433052 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток із урахуванням рекомендацій становитиме:

$$664139 - 433052 = 231087 \text{ тис. грн.}$$

Сума комерційних витрат оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання:

$${}^{3-1}\sqrt{1,0890} \cdot 1,1138 = 110,13\%$$

У середньому за 2018-2020 роки комерційні витрати зростали на 10,13% протягом кожного року.

Сума комерційних витрат складе:

$$114500 \cdot 1,1013 = 126102 \text{ тис. грн.}$$

Величина комерційних витрат складе 126 102 тис. грн.

Сума управлінських витрат за рахунок удосконалення системи управління персоналом має зростати повільнішими темпами, ніж за 2018-2020 роки. Передбачається її збільшенням однаковими темпами, що і виручки підприємства: $9490 * 1,4422 = 14581$ тис. грн.

Збільшення прибутку від продажу за допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить 68984 тис. грн., рентабельність продажів зростає на 9,03%.

Проте ці показники не враховують витрат на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових та поточних витрат організації. Одноразові витрати здійснюються лише для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Менеджер з управління персоналом бере участь у розробці документів, оскільки це його обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, тому додаткових витрат підприємство не здійснює. У той же час керівники підрозділів не зобов'язані розробляти описи на посади та матеріали для оцінки професійних знань працівників. Загалом в організації є 20 посад, на рівні керівництва залучення працівників немає, тому необхідні документи лише на 15 посад.

Трудомісткість розробки одного документа становить близько 4 годин.

Розрахунок одноразових витрат представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Одноразові витрати на вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД», тис. грн

Вид витрат	Сума
Доплата керівникам за розробку документів	49,80
Відрахування до позабюджетних фондів	14,94
Разом	64,74

Джерело: сформовано автором

Витрати оцінюються відповідно до середньої заробітної плати за категоріями керівників, що становить 68,2 тис. грн. на місяць. Середня

вартість однієї години роботи керівників оцінюється виходячи із загальної тривалості робочого часу, що становить 1973 години:

$$12 * 68,2 / 1973 = 0,415 \text{ тис. грн. / год.}$$

Розробляються по два документи на 15 посад при трудомісткості в 4 години на один документ. Загальна трудомісткість складе:

$$15 * 2 * 4 = 120 \text{ год.}$$

Доплата керівникам розробки документів складе:

$$0,415 * 120 = 49,80 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування у позабюджетні фонди при ставці 22% складуть:

$$0,22 * 49,80 = 10,96 \text{ тис. грн.}$$

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства включають доплату менеджеру з персоналу, оскільки він виконує функції керівника, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності, і витрати на навчання.

Розрахунок поточних витрат представлений у табл. 3.7

Таблиця 3.7

**Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом у
ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД», тис. грн**

Вид витрат	Сума
Доплата менеджеру з персоналу	240
Доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності	6952
Відрахування до позабюджетних фондів	2158
Навчання персоналу	445
Разом	9795

Джерело: сформовано автором

Заробітна плата спеціаліста з управління персоналом становить 40 тис. грн., виходячи з оплати праці керівників підприємства, встановлюється в 60 тис. грн. Доплати на рік становлять:

$$12 * (60 - 40) = 240 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності наперед невідома, вона

встановлюється у розмірі 18% фонду оплати праці на підприємстві:

$$0,18 * 38622 = 6952 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування у позабюджетні фонди становитимуть:

$$0,3*(240+6952) = 2158 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії про витрати на навчання за 2020 рік, які склали 844 тис. грн.

За даними фахівця з персоналу фактичні потреби працівників у навчанні становлять 1289 тис. грн. на рік. Збільшення витрат складає:

$$1289-844 = 445 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок загальної суми витрат за вдосконалення системи управління персоналом представлений у табл. 3.8

Таблиця 3.8

**Витрати вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД
«ГРАНД-ТРЕЙД», тис. грн**

Вид витрат	Сума
Одноразові витрати	65
Поточні витрати	9795
Разом	9860

Джерело: сформовано автором

Сукупні витрати на вдосконалення системи управління персоналом для підприємства становлять 9860 тис. грн.

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена у табл. 3.9

Таблиця 3.9

**Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи
управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД», тис. грн**

Показник	Значення
Приріст виручки	197159
Приріст прибутку від продажів	68984
Витрати на вдосконалення системи управління персоналом	9860
Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат	59124

Джерело: сформовано автором

Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат становитиме:

$$68984 - 9860 = 59124 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки витрати на вдосконалення системи управління персоналом окупаються, то запропоновані рекомендації є ефективними для підприємства. З іншого боку, створюється соціальний ефект за допомогою зростання задоволених працею робітників.

Таким чином, ефективність вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається такими показниками: збільшення виручки становить 197 159 тис. грн.; приріст прибутку від продажу становить 68984 тис. грн.; витрати на вдосконалення системи управління персоналом становлять 9860 тис. грн.; приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат становить 59124 тис. грн.

В підсумку, вдосконалення системи управління персоналом дасть змогу підвищити прибутковість діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за допомогою яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника. З точки зору працівника компанії необхідно створення умов, у яких формується задоволеність працею у зв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

У плані негрошових винагород у зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні плани, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організовуються корпоративні заняття спортом.

Серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, низка компаній пропонує можливість вибору відпустки, сплаченої компанією як поєднання негрошових та нематеріальних стимулів.

Діяльність ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД» характеризується такими особливостями:

- підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що відповідає поточним та перспективним потребам підприємства;
- режим та умови праці на підприємстві відповідають вимогам трудового законодавства. Характер праці пов'язаний із виробничим профілем діяльності організації;
- підприємство пропонує споживачам широкий перелік продукції, який регулярно оновлюється відповідно до запитів споживачів та тенденцій у розвитку ринку;
- підприємство нарощує основні економічні показники, підвищується ділова активність та рентабельність, але рентабельність продажів організації порівняно невисока;
- ефективне використання можливостей довкілля організацією можливе лише за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників.

Кадровий склад організації характеризується такими особливостями:

- структура персоналу за категоріями, можна назвати, загалом, раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. На керівників припадає близько 20% усіх працівників (у 2018 р. дещо більше – 22,45%);
- частка працівників жіночої статі у структурі персоналу частково зростає, проте у 2020 р. на працівників жіночої статі припадало 40,92% усіх співробітників, чоловічої – 59,02%.

У структурі персоналу організації переважають працівники віком до 25 років, що є, загалом, позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність у персоналу організації значних перспектив розвитку;

- стаж роботи більшості співробітників організації великий, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років, лише 3 працівники у 2018 р., 4 працівники у 2019 р. та 5 працівників у 2020 р. мали

стаж роботи менше 5 років. Значна чисельність працівників, які мають стаж роботи понад 20 років;

- найбільша частка припадає на працівників з вищою освітою, однак частка цієї групи працівників знижується з 44,90% у 2018 р. до 40,98% у 2019 р.

Частка працівників, які не мають закінченої середньої освіти, становить у 2018 р. 6, 12%, у 2019 р. – 7,41%, у 2020 р. – 4,92%.

Виділено такі проблеми управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД»:

- спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника;

- у перспективі низька задоволеність працею робітників та недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку;

- нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу підприємства;

- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці робітників;

- заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, тому інтерес до роботи знижується, відчувається невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників.

Виділено такі напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних претензій на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє компанії сформувавши систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

- для вдосконалення системи управління персоналом потрібна розробка наступних документів в торговій організації:

- а) за рахунок розробки «Положення про систему управління персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами в організації, формується мета організації щодо управління персоналом;

- б) «Положення про навчання» дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

- в) використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не лише у керівництва підприємства, а й у працівників організації;

г) за рахунок «Положення про прийом на роботу» забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) «Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

Ефективність удосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається такими показниками:

- збільшення виручки становить 197 159 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажу становить 68984 тис. грн.;
- витрати вдосконалення системи управління персоналом становлять 9860 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат становить 59124 тис. грн.

Таким чином, у результаті написання випускної кваліфікаційної роботи всі поставлені цілі та завдання вирішено, проведено аналіз досліджуваного об'єкта, зроблено певні висновки та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТД «ГРАНД-ТРЕЙД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьева С.Є. Від управління персоналом - до управління людськими ресурсами та людським капіталом. Підсумки науково-дослідної роботи вузу за 2014 рік: збірник наукових статей. Йошкар-Ола, 2014. С. 306-364.
2. Андреева І.М. Управління кадрами. Керівництво для персоналу та топ-менеджменту. СПб.: БХВ-Петербург, 2016. 416 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами/М. Армстронг. СПб.: Пітер, 2014. 848 с.
4. Біляцький Н.П. Управління персоналом. М: Сучасна школа, 2014. 448 с.
5. Бразевич С.С. Специфіка сучасної моделі управління людьми у створенні – моделі «Управління людськими ресурсами». *Наукова думка*. 2015. № 3 (17). С. 33-35.
6. Васильєв Д.І. Нові пояснення понять людські ресурси, управління людськими ресурсами та стратегічне управління персоналом у банках. *Економіка та менеджмент інноваційних технологій*. 2016. № 12 (63). С. 215-220.
7. Веснін Р.В. Основи менеджменту. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2015. 315 с.
8. Вітік С.В. Управління системою мотивації персоналу. *Гідна праця - основа стабільного суспільства: збірник статей VII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2015. С. 28-33.
9. Виханський О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. М.: Вид-во МДУ, 2014. 492 с.
10. Гане В.А. Особливості використання корпоративної стратегії в управлінні персоналом на інноваційному підприємстві. *Новини науки та технологій*. 2016. № 3 (38). С. 3-9.
11. Герчікова І.М. Менеджмент. М: Інфра-М, 2014. 512 с.

12. Ільїна А.В. Підвищення ефективності управління компанією в аспекті реалізації стратегії управління персоналом. *Science Time*. 2016. № 12 (36). С. 286-292.
13. Карцева Є.О. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами. *Світ наукових відкриттів: матеріали II Всеросійської студентської наукової конференції. Сер. "Економічні науки"*. 2015. С. 177-181.
14. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом. М.: Інфра-М, 2016. 448 с.
15. Клімович Н.В. Перехід управління персоналом до управління людськими ресурсами та формування міжнародної моделі HR-компетенцій. *Вісник Університету (Державний університет управління)*. 2015. № 10. - С. 140-144.
16. Короленко Ю.М. Стратегія управління персоналом найважливіша складова під управлінням організації. *Сучасні технології управління персоналом: збірник наукових праць*. Сімферополь, 2016. С. 33-38.
17. Кочергіна С.Г. Управління людськими ресурсами у системі управління організацією. *Економіка, право та управління: теорія, методологія та практика: Збірник матеріалів заочної науково-практичної конференції, присвяченої ювілею заслуженого працівника вищої школи Російської Федерації та Чуваської Ю.П. Республіки Леванова*. 2015. С. 82-86.
18. Кочуріна Р.А. Інноваційний підхід до управління людськими ресурсами. *Науково-методичний електронний журнал Концепт*. 2016. № S5. С. 36-40.
19. Кримів С.М. Управління персоналом організації: концепції особистих стратегій. *Проблеми та шляхи соціально-економічного розвитку: місто, регіон, країна, світ: V Міжнародна науково-практична конференція*. 2015. С. 254-259.

20. Кузнєцов А.В. Методологічні основи управління персоналом та управління людськими ресурсами в сучасній організації. *Збірники конференцій НДЦ Соціосфера*. 2016. № 16. С. 103-108.
21. Лапшина З.В. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами організації. *NovaInfo.Ru*. - 2015. - Т. 1. - № 32. - С. 86-90.
22. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16). С. 63–65.5.
23. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : [монография] / Под ред. В.С. Пономаренко. Харьков : ХГЭУ, 2002. 252 с.
24. Романова Л.В. Проектування системи управління людськими ресурсами організації як інструмент управління продуктивністю праці. *Сучасні тенденції розвитку науки та технологій*. 2015. № 1-5. С. 108-115.
25. Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації. URL: http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob16_42-48.pdf.
26. Сабетова Т.В. Проблеми управління з цілям та використання КПЕ в управлінні людськими ресурсами у сучасній російській економіці. *Нормування та оплата праці промисловості*. 2015. № 7. - С. 28-33.
27. Стаут Л. Управління персоналом. Настільна книга менеджера/Л. Стаут. М.: Добра книга, 2015. 536 с.
28. Сударкіна, Х.В. Удосконалення та управління системою мотивації персоналу на прикладі ТОВ «ГЛК-Ростов-на-Дону». *Фундаментальні та прикладні дослідження в сучасному світі*. 2015. № 10-2. - С. 123-128.
29. Суханов Є.В. Формування та розвиток інноваційного підходу з управління людськими ресурсами. *Стратегічне планування розвитку територій. Досвід. Сучасні тенденції. Перспективи: матеріали міжнародного науково-практичного форуму*. 2016. С. 402-405.

30. Тарасова К.О. Задоволеність системою управління персоналом органів державного управління. Соціально-економічні дослідження, гуманітарні науки та юриспруденція: теорія та практика. 2015. - № 3. С. 30-33.
31. Тебекін А.В. Управління персоналом. М.: КноРус, 2015. 624 с.
32. Управління персоналом/під ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2015. 448 с.
33. Хаматнурова О.М. Управління людськими ресурсами у системі управління корпоративними знаннями. *Інтернет-журнал Наукознавство*. 2015. № 6 (19). С. 109-115.
34. Чесняк М.Г. Управління персоналом у тих стратегії сталого розвитку. Матеріали II-ї щорічної науково-практичної конференції Північно-Кавказького федерального університету "Університетська наука - регіону" / за ред. Л.І. Ушвіцького, Н.М. Яковенко. 2014. С. 97-105.
35. Чиліпенко Л.С. Diversity management як сучасний підхід до управління людськими ресурсами: теорія та практика. *Економічний розвиток Росії: тенденції, перспективи: збірник статей за матеріалами I Міжнародної науково-практичної студентської конференції: у 4 томах. Кафедра економіки підприємства НДПУ ім. К. Мініна*. 2015. С. 182-185.
36. Чавунов А.Г. Концептуальні інновації зміни системи навчання управлінню людськими ресурсами. *Управлінські науки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 439-444.
37. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2008. № 6. с.35-40.
38. Ядворська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2009. №1. с.60-63.