

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

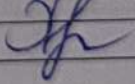
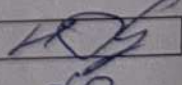
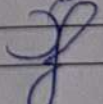
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Амеліної Анастасії Євгенівни

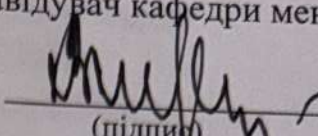
академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	90	Вірніш	
Рецензент	Романчук Н.М.	90	Вірніш	
Нормоконтролер	Іванова М.І.	96	Вірніш	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту  
  
(підпис) Швець В.Я.  
«05» травня 2025 року

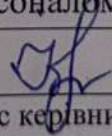
**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Амеліній А.Є. академічної групи 073-21-4  
спеціальності 073 Менеджмент  
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ТОВ «РУШ» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо забезпечення ефективного управління персоналом	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

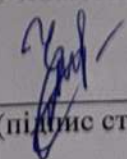
  
(підпис керівника)

Іванова М.І.

Дата видачі « 05 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Амеліна А.Є.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-4

Амеліної Анастасії Євгенівни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом  
підприємства

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ,  
УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, МОТИВАЦІЯ

Структура роботи: 74 сторінки комп'ютерного тексту; 8 рисунків;  
23 таблиці; 50 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері  
управління персоналом підприємства.

Мета роботи – обґрунтування управлінських рішень сфері управління  
персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:  
визначено основні компоненти управління персоналом підприємства;  
досліджено концепції управління персоналом та застосування світового досвіду;  
узагальнено підходи до використання HR-аналітики в діагностиці системи  
управління персоналом; надано загальну характеристику діяльності  
підприємства; проаналізовано фактори конкурентного середовища ТОВ «РУШ»;  
оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «РУШ»; використано методику  
КРІ для удосконалення мотивації персоналу ТОВ «РУШ»; впроваджено систему  
мотивації персоналу на підставі КРІ у ТОВ «РУШ» та оцінено ефективності  
запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод,  
коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення  
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для  
використання на підприємствах, що спеціалізуються на продажу товарів для  
краси й здоров'я.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері управління  
персоналом підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні  
«Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ» потребує витрат  
9420 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ  
«РУШ» отримати ефект у розмірі 47311 тис. грн., а ефективність складе 6,12 грн.  
/ грн.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-4  
Dnipro University of Technology  
Amelina Anastasiia Yevhenivna

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management  
of an enterprise

**PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, HR MANAGEMENT,  
MANAGEMENT DECISION, MOTIVATION.**

Structure: 74 printed pages; 8 figures; 23 tables; 50 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise.

The aim of the paper is to substantiate management decisions in the field of personnel management of an enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the main components of personnel management of an enterprise are determined; the concepts of personnel management and the application of world experience are studied; approaches to the use of HR analytics in the diagnostics of the personnel management system are generalized; a general characteristic of the enterprise's activities is provided; factors of the competitive environment of LLC "RUSH" are analyzed; the financial and economic activities of LLC "RUSH" are assessed; the KPI methodology is used to improve the motivation of the personnel of LLC "RUSH"; implemented a personnel motivation system based on KPI in LLC "RUSH" and assessed the effectiveness of the proposed measures.

Research methods are analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the sale of beauty and health products.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of personnel management of the enterprise.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the implementation of "Improvement of the personnel motivation system based on KPI" requires expenses of 9420 thousand UAH. According to the forecasts of the company's economists, these measures will allow LLC "RUSH" to receive an effect of 47311 thousand UAH, and the efficiency will be 6.12 UAH / UAH.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства	7
1.1 Основні компоненти управління персоналом підприємства	7
1.2 Концепції управління персоналом та застосування світового досвіду	13
1.3 Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом	18
2 Оцінка діяльності ТОВ «РУШ» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	26
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «РУШ»	35
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «РУШ»	44
3 Розробка заходів щодо забезпечення ефективного управління персоналом	57
3.1 Використання методики КРІ для удосконалення мотивації персоналу ТОВ «РУШ»	57
3.2 Впровадження системи мотивації персоналу на підставі КРІ у ТОВ «РУШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів	61
Висновки	65
Перелік джерел посилань	69

## ВСТУП

У контексті кризових явищ, що охопили національну економіку, управління кадрами виступає одним із ключових напрямів діяльності підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на підвищення ефективності менеджменту, прибутковості, економічну стабільність та конкурентоспроможність. З початком воєнного стану ситуація ускладнилася, адже виникли нові виклики: загроза життю працівників, економічна нестабільність, обмеження мобільності та ресурсів. У таких умовах управління персоналом потребує нових стратегій, гнучкого підходу та адаптивності. Це робить систему управління персоналом критично важливою для забезпечення стабільної діяльності та виживання підприємств. Таким чином, ефективне кадрове управління стає вирішальним чинником у збереженні продуктивності й життєздатності бізнесу в умовах невизначеності.

Управління персоналом у 21 столітті як на національному, так і на міжнародному рівнях орієнтується на повне й ефективне використання знань, досвіду та компетенцій працівників [41]. Це пояснюється тим, що досягнення організаційних цілей значною мірою залежить від ролі персоналу, тому особлива увага приділяється пошуку ефективних інструментів і підходів для максимального розкриття потенціалу співробітників.

Теорія людського капіталу, сформована ще в індустріальну епоху й довгий час використовувана для аналізу економічних процесів, у нинішніх умовах інноваційної економіки потребує осучаснення [49]. Світові соціальні трансформації, викликані спершу пандемією, а згодом повномасштабною війною в Україні та загостренням збройних конфліктів у нестабільних регіонах, спричинили необхідність концептуального оновлення підходів до управління персоналом відповідно до нових реалій. Особливо актуально це для українських підприємств, які вже другий рік поспіль змушені адаптувати

свої системи управління персоналом до умов воєнного стану та долати безпрецедентні виклики.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень сфері управління персоналом підприємства.

У відповідності до поставленої мети у роботі сформульовані такі завдання:

- визначено основні компоненти управління персоналом підприємства;
- досліджено концепції управління персоналом та застосування світового досвіду;
- узагальнено підходи до використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом;
- надано загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізовано фактори конкурентного середовища ТОВ «РУШ»;
- оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «РУШ»;
- використано методика КРІ для удосконалення мотивації персоналу ТОВ «РУШ»;
- впроваджено систему мотивації персоналу на підставі КРІ у ТОВ «РУШ» та оцінено ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи виступає процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом ТОВ «РУШ».

У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,21% або на 56551 тис. грн., оскільки у працівників з'явиться

можливість легше досягати поставлених перед ними завдання. Впровадження «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ» потребує витрат 9420 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «РУШ» отримати ефект у розмірі 47311 тис. грн., а ефективність складе 6,12 грн. / грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Основні компоненти управління персоналом підприємства

Сучасні економічні умови вимагають побудови такої системи управління персоналом, яка здатна ефективно функціонувати в умовах воєнного стану. Ця проблема викликає інтерес як у науковців, так і у практиків, які досліджують різні аспекти кадрового менеджменту в кризових умовах. Останні роки були ознаменовані зростанням наукового інтересу до цієї тематики, що сприяло накопиченню теоретичних та практичних напрацювань [25].

Дворник І. в [13] аналізує особливості управління персоналом у готельному секторі, пропонуючи шляхи підвищення ефективності в цих умовах. Проте ці підходи не охоплюють інші галузі, які зазнали не меншого впливу. У [18] Куделя В.І. наголошує на необхідності пошуку нових управлінських інструментів, зокрема впровадження командної роботи, нових систем мотивації та програм добробуту працівників. Тим часом, Пшик-Ковальська О.О. у [27] досліджує функціональний підхід, що передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання персоналу.

У сучасних реаліях, коли геополітичні конфлікти та загрози безпеці стали звичним елементом світового порядку, підприємства зіштовхуються з істотними труднощами у забезпеченні стабільної та ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Люди є головною цінністю будь-якої компанії, тому здатність ефективно керувати персоналом стає критичним фактором успіху в діяльності організацій [25].

Згідно з визначенням, наведеним Балановською Т.І., управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва, спеціалістів та керівників підрозділів, яка охоплює розробку концепції та стратегії кадрової

політики, а також принципи і методи управління персоналом організації [4]. У свою чергу, Череп О.Г. пропонує більш прикладне тлумачення: управління персоналом – це діяльність, спрямована на досягнення цілей компанії через ефективне використання людського потенціалу, з урахуванням рівня задоволеності працівників своєю працею [35].

Таким чином, управління персоналом слід розглядати як комплекс організаційних та управлінських дій, які спрямовані на раціональне використання людських ресурсів підприємства. У сучасних умовах ця діяльність має набувати більш системного та комплексного характеру, що передбачає впровадження інноваційних рішень та вдосконалення наявних механізмів кадрового менеджменту [25].

Дослідники виокремлюють два ключові підходи до управління персоналом – системний і комплексний. Комплексний підхід враховує різноманітні аспекти управління: організаційні, економічні, соціальні, психологічні, правові, технічні, педагогічні та інші, підкреслюючи їхній взаємозв'язок і важливість соціально-економічних чинників. Системний підхід, у свою чергу, орієнтується на побудову взаємозв'язків між цими аспектами, формуючи стратегії досягнення організаційних цілей через планування, організацію і мотивацію персоналу [4].

Розглянемо різні підходи до трактування поняття «система управління персоналом» (таблиця 1.1). Узагальнюючи існуючі визначення, доцільно розуміти систему управління персоналом як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, що забезпечують керівництво людськими ресурсами в межах організації. Ця система включає процедури, стратегії й механізми, покликані підвищити ефективність управлінських дій і досягти стратегічних цілей компанії [25].

Як і будь-яка інша система, управління персоналом має свої структурні елементи (рисунок 1.1). Вона ґрунтується на ключових категоріях – суб'єкт управління, об'єкт, управлінський вплив і зворотний зв'язок – і покликана задовольнити потреби організації та її працівників, підвищити їхню

ефективність і рівень задоволеності працею, а також сприяти постійному вдосконаленню процесів та стратегій [25].

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. [38]	«..сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством».
Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [4]	«..комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи».
Жавела К.А., Жавела А.К. [15]	«..1) відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління фірмою; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів, що впливають на процес праці і персонал фірми; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління».
Шаповал О.А. [36]	«..є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється задля отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану цієї системи (в цьому разі бажаним результатом є забезпечення високого рівня якості праці та досягнення загальної мети підприємства)».
Воскобійник С.Я. [5]	«..визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як: об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів».

Система управління персоналом вимагає комплексного підходу до управління людськими ресурсами, охоплюючи всі етапи «життєвого циклу» працівника в організації: від планування потреб у кадрах до розвитку і побудови кар'єрного шляху. Ефективна реалізація цієї системи дозволяє підприємству не лише краще відповідати своїм кадровим потребам, а й посилює продуктивність співробітників, їхню залученість і загальну результативність бізнесу [25].

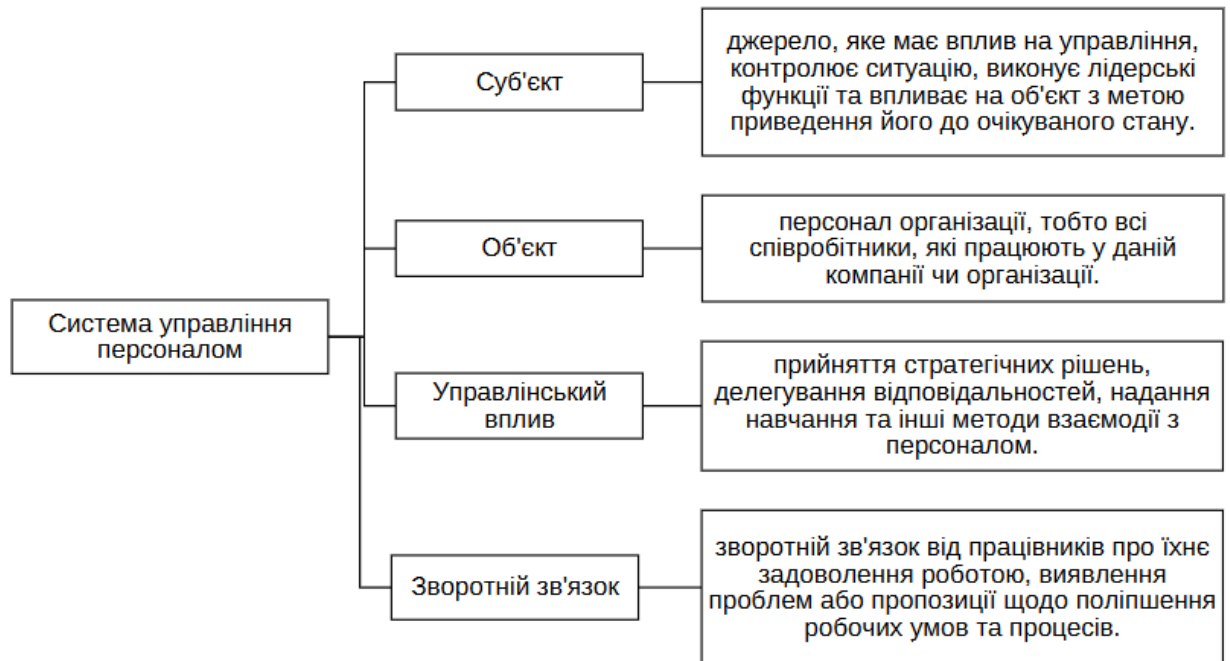


Рисунок 1.1 – Основні компоненти системи управління персоналом на підприємстві [25]

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває ефективне формування системи управління персоналом на підприємстві, оскільки саме вона відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, безпеки та реалізації стратегічних цілей організації. Управління персоналом у таких екстремальних умовах має свою специфіку, що потребує особливого підходу та стратегічного мислення [25].

Непередбачуваність подій змушує керівництво бути готовим до швидких змін та впроваджувати адаптивні стратегії управління персоналом. Одним із пріоритетів у таких обставинах є налагодження процесів добору та найму працівників, що відповідають сучасним викликам і стратегічним потребам підприємства. Другою важливою складовою є побудова системи мотивації, яка враховує особливості воєнного часу – це можуть бути матеріальні заохочення, соціальні гарантії, а також підтримка психологічного стану співробітників [25].

Необхідно також забезпечити безперервне підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників для виконання стратегічних завдань.

Важливим елементом управління персоналом залишаються системи оцінювання результативності та контролю, що дозволяють досягати цілей організації та раціонально використовувати ресурси [18].

Воєнна ситуація створила середовище, в якому працівники все частіше відчувають нестабільність і небезпеку. Це спричинено такими факторами, як втрата близьких, нестача впевненості в майбутньому, психологічне напруження, втрата мотивації та відсутність довгострокових перспектив. У таких умовах підприємства повинні створювати максимально сприятливе середовище для своїх співробітників – не лише для підвищення ефективності праці, а й для збереження цінних кадрів [27].

З початком повномасштабного вторгнення перед українськими підприємствами постали нові виклики в управлінні персоналом, які потребують швидких і ефективних рішень. Серед основних проблем, що виникли [25]:

- загрози для життя та здоров'я співробітників через постійні бойові дії;
- підвищений рівень стресу в колективі;
- нестача робочої сили через мобілізацію, зміну професійної діяльності або вимушене переміщення;
- необхідність переходу на дистанційний або гібридний формат роботи;
- труднощі у внутрішній та зовнішній комунікації;
- зміна пріоритетів: підприємства більше зосереджені на тактичних діях, втрачаючи довгострокове бачення.

Такі умови ускладнюють діяльність компаній, знижують їхню гнучкість та здатність конкурувати. У цьому контексті ключовими напрямками вдосконалення системи управління персоналом стають: навчання, мотивація, комунікація, соціальна відповідальність і адаптивність (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану [25]

Напря́м	Характеристика
Навчання	Впровадження тренінгів з адаптації до роботи в умовах стресу та невизначеності. Регулярна організація спеціалізованих курсів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників та їхньої здатності реагувати на нові вимоги ринку. Впровадження платформ онлайн-навчання, які дають змогу працівникам здобувати знання та навички у зручний для них час і в зручному місці
Мотивація	Підвищення мотивації та залученості працівників є ключовим для підтримки продуктивності та задоволеності роботою, часто компанії цьому не приділяють належної уваги. Необхідним є запровадження нових систем винагород, які враховують поточні умови, наприклад, премії за роботу в стресових або незвичних умовах. Розробити програми нематеріального заохочення, такі як визнання та похвала за результати роботи, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури. Розробити та впровадити програми, спрямовані на зміцнення фізичного та психологічного здоров'я працівників, такі як заняття спортом, консультації з психологами та релаксаційні заходи (наприклад, можна співпрацювати з місцевими фітнес-клубами та за вподобаннями співробітників, дарувати їм абонементи)
Кому́нікація	Ефективна комунікація є важливим аспектом підтримки стабільності та послідовності в умовах воєнного стану. Тому, варто інформувати працівників про поточні умови, плани компанії, зміни в політиці та інші важливі новини. Використовувати внутрішні цифрові платформи для обміну інформацією та знаннями і забезпечити всім працівникам швидкий доступ до необхідної інформації. Створити механізми для отримання зворотного зв'язку від працівників, щоб керівництво могло вчасно реагувати на проблеми та пропозиції (наприклад, використанням анонімних опитувань).
Соціально́ відповідальність	Надання додаткової відпустки, гнучких умов праці та фінансової допомоги працівникам, які постраждали від війни. Участь у соціальних проєктах, підтримка місцевих громад та волонтерство. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах корпоративної діяльності та прозорість у спілкуванні та поведінці. Такі дії не лише підвищують соціальну відповідальність бізнесу, але й збільшують їх конкурентоспроможність
Адаптивність	Запровадити гнучкий графік роботи, наприклад, віддалену роботу або роботу на умовах неповного робочого дня, що дозволить працівникам поєднувати роботу та особисті обов'язки. Розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, які дозволять компаніям швидко адаптуватися до нових умов і мінімізувати вплив кризових ситуацій (створити культуру ризик-менеджменту), підтримувати та заохочувати багатофункціональність, щоб працівники могли виконувати різноманітні завдання в умовах змін

Зосередження управлінських дій саме на цих напрямках дозволяє не лише підтримувати ефективну роботу персоналу, але й зберігати ключових

працівників, підвищуючи прибутковість та конкурентоспроможність компанії. Такий підхід формує адаптивну модель управління, що базується на внутрішніх ресурсах, а не глобальних зовнішніх чинниках [25].

Основні напрями вдосконалення включають [25]:

1) розвиток навичок і адаптація персоналу. Інвестиції в навчання (зокрема, через онлайн-ресурси) дозволяють підтримувати професійний рівень працівників навіть у кризові часи. Сучасні схеми мотивації, включаючи бонуси та пільги, сприяють залученню й утриманню кадрів;

2) налагоджена комунікація. Постійне інформування працівників про зміни в компанії, використання цифрових платформ та організація зворотного зв'язку допомагають зменшити рівень невизначеності та психологічного тиску;

3) гнучкість та адаптивність. Введення змінного графіка, розвиток мультифункціональності персоналу та швидке реагування на зміни дозволяють компанії залишатися ефективною навіть в умовах нестабільності;

4) корпоративна соціальна відповідальність. Підтримка працівників, благодійні ініціативи та дотримання етичних стандартів зміцнюють довіру до компанії серед персоналу та суспільства. Допомога постраждалим працівникам та громадам, де працює підприємство, стає важливою частиною загальної стратегії.

## 1.2 Концепції управління персоналом та застосування світового досвіду

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється саме переосмисленню методологічної основи управління персоналом. Автори пропонують як системні трансформації, так і окремі елементи концептуального оновлення. Зокрема, Шкода Т. [49] у своїй концепції управління людським капіталом вводить категоріальну матрицю, в якій категорії впорядковуються відповідно до рівнів наукового аналізу та кутів аналітичного бачення об'єкта. Її підхід акцентує увагу на стратегічному рівні

управління персоналом, наголошуючи на необхідності нової ієрархічної структури, замість удосконалення існуючих підходів.

Дослідження також охоплюють історію розвитку парадигм управління персоналом, виділяючи ключові етапи та основні характеристики кожної з них. Ці погляди підтримують і інші автори, які наголошують на важливості стратегічної гнучкості як одного з провідних принципів сучасної парадигми. Йдеться не лише про окреслення напрямів змін, а й про практичні інструменти для подолання викликів, пов'язаних із впровадженням нових підходів [49].

Зрештою, формування сучасної парадигми управління персоналом пов'язується з ідеями холістичного менеджменту – інтегрованого підходу до управління талантами як ключового ресурсу організаційного розвитку. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей та посилює інноваційність і адаптивність підприємств в умовах невизначеності [23].

Крім уже розглянутих напрямів аналізу парадигми управління персоналом, існує чимало досліджень, зосереджених на більш вузьких аспектах цієї проблематики. Серед вітчизняних підходів варто виділити методику вибору методів управління трудовим потенціалом підприємства на основі аналітичної матриці змін, що формують динаміку кадрового складу; компетентнісний підхід до підготовки персоналу, спрямований на відповідальне виконання професійних обов'язків і підвищення особистої конкурентоспроможності; а також дослідження можливостей застосування маркетингового підходу для аналізу ринку праці в контексті управління персоналом [49].

У той час як українські дослідники більше зосереджені на методологічних основах, іноземні науковці, переважно, акцентують увагу на практичному вдосконаленні підходів до управління персоналом. Їхні дослідження охоплюють, зокрема, взаємозв'язок між сучасними управлінськими практиками та організаційними інноваціями [47];

особливості кадрової роботи в багатонаціональних компаніях Центральної Європи [50]; ключові виміри управління людськими ресурсами та інтеграцію їх у єдину модель [48]. Попри єдність у думці щодо необхідності оновлення наукової парадигми управління персоналом відповідно до нових викликів, думки дослідників часто розходяться щодо конкретних аспектів, які потребують трансформації.

Кадрова стратегія Міжнародної організації праці на 2022–2025 рр. зосереджена на трьох головних пріоритетах [44]:

1) диверсифікація – акцент на розширенні складу працівників, зокрема їхніх навичок і професійних характеристик;

2) формування поважного робочого середовища – зміцнення лідерських якостей, дотримання етичних стандартів і впровадження ефективної системи підзвітності;

3) Активація людського потенціалу – впровадження інновацій та цифрових інструментів в управлінні персоналом

У свою чергу, Спілка вищих аудиторських органів країн Африки наголошує на важливості стратегічного підходу до управління персоналом [43], зосереджуючи увагу на:

– залученні висококваліфікованих кадрів для реалізації стратегічних цілей;

– постійному розвитку персоналу;

– впровадженні мотиваційних механізмів для підвищення ефективності роботи;

– формуванні ціннісно-орієнтованої корпоративної культури;

– утриманні працівників із критично важливими навичками.

У Декларації з розвитку людських ресурсів Асоціації країн Південно-Східної Азії [39] визначено ключові стратегічні напрямки для вдосконалення механізмів управління персоналом. Серед них – безперервне навчання протягом життя, посилення інклюзивності в освіті та на ринку праці, розвиток компетенцій, що відповідають запитам ринку, розширення

можливостей для працевлаштування, створення якісних робочих місць і впровадження кадрової політики, орієнтованої на розвиток персоналу.

Таким чином, сучасна система управління персоналом підприємства повинна бути стратегічно орієнтованою – націленою на майбутнє, нарощування професійного потенціалу, знань і навичок працівників. Адже, як зазначено в дослідженнях, «швидкість, масштаб і складність змін у сфері праці потребують наявності гнучкого, різноманітного й високозалученого персоналу, постійного навчання, підтримки кар'єрного розвитку та загального зміцнення кадрового потенціалу» [44].

Однак не менш важливо, ніж темпи змін, – це розуміння напрямів цих трансформацій, тобто спектру викликів, які система кадрового управління зустрине в найближчому або віддаленому майбутньому.

Іноземні дослідники висловлюють різні думки щодо головних викликів сучасній науковій парадигмі управління персоналом, проте всі вони умовно поділяються на кілька основних груп (рисунок 1.2).

Проблеми, пов'язані з ринком праці, зумовлені високим рівнем його нестабільності як у межах окремих країн, так і на глобальному рівні – під впливом VUCA-факторів. Міграція кадрів, нерівномірний розподіл трудового потенціалу, невідповідність між змістом освітніх програм і реальними потребами ринку, а також специфічні вимоги до професійної діяльності – все це потребує якісного оновлення організаційних та методичних підходів до стратегічного кадрового управління [23].

До внутрішніх викликів у сфері управління персоналом можна віднести недосконалість організаційної структури підприємства, відсутність або неефективність кадрової політики, слабкий рівень кадрової роботи, а також зростання соціально-трудова конфліктів, що негативно впливають на загальну ефективність підприємства [23].

Слід наголосити, що набір ключових чинників, які впливають на управління персоналом, загалом залишився стабільним протягом останніх десятиліть. Однак рівень їхнього впливу суттєво зріс через зростаючу

нестабільність, невизначеність та складність глобальних процесів. Це особливо відчутно для українського бізнесу, який уже другий рік поспіль змушений працювати в умовах воєнного стану. Така ситуація створює безпрецедентні виклики, особливо у сфері стратегічного кадрового забезпечення підприємств [23].



Рисунок 1.3 – Виклики сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту [23]

У той час як на глобальному рівні технологічний прогрес зменшує потребу в працівниках з обмеженими навичками, стимулюючи попит на висококваліфікованих фахівців [41], для українських компаній дедалі складніше знайти спеціаліста навіть з базовими знаннями.

Робота з орієнтацією на майбутнє є ключовим компонентом сучасного кадрового менеджменту. В умовах війни та післявоєнного відновлення одним із найважливіших завдань залишається кадрове забезпечення, зокрема [23]:

– збереження наявних людських ресурсів, здатних генерувати інноваційні продукти та послуги, впроваджувати сучасні технічні, виробничі чи організаційні рішення відповідно до ринкових вимог;

- адаптація робочого середовища до потреб працівників з обмеженими фізичними можливостями, зокрема через наслідки поранень;
- створення ефективних програм виробничого навчання та підготовки персоналу безпосередньо на підприємстві.

Таким чином, у післявоєнних реаліях Україна має зосередити увагу на збереженні й ефективному використанні наявного кадрового ресурсу, вдосконалюючи механізми кадрового забезпечення.

З огляду на масовий відтік молоді за кордон та суттєве зменшення кількості абітурієнтів у закладах вищої освіти під час повномасштабної війни, слід прогнозувати, що в майбутньому кількість кваліфікованих випускників з вищою освітою, навіть без практичного досвіду, значно зменшиться. Це, у свою чергу, ще більше загострить проблему кадрового забезпечення вітчизняних підприємств [23].

У таких умовах особливого значення набуває завдання збереження та розвитку кадрового потенціалу, здатного генерувати інноваційні продукти та послуги, впроваджувати сучасні технологічні, організаційні та виробничі рішення відповідно до реальних потреб ринку. Зважаючи на те, що «розширення можливостей працівників – це процес, що триває у часі, а не одноразова ініціатива» [40], ефективне управління персоналом має базуватися на довгострокових стратегіях розвитку людських ресурсів, орієнтованих на постійне професійне зростання та залучення співробітників до стратегічних завдань підприємства.

### 1.3 Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом

Розглянемо терміни, пов'язані з поняттям «система управління персоналом». За [10], «система управління» (англ. control system) трактується як «структурований комплекс засобів впливу на контрольований об'єкт (у контексті нашого дослідження – це люди, трудові ресурси, персонал) з метою

досягнення цим об'єктом поставленої мети». Термін «діагностика» (від грец. «δῖγνωσις», що означає «розпізнавання»; англ. diagnostics; нім. Diagnostik; фр. le diagnostic) розуміється як «галузь знань, що займається дослідженням теоретичних засад і методів організації процесів постановки діагнозу, а також принципів розробки діагностичних інструментів».

Власне авторське визначення поняття «діагностика системи управління персоналом», спираючись як на [10], так і на результати досліджень [11; 12], подається як управлінська діяльність, спрямована на виявлення проблем і недоліків у функціонуванні системи управління персоналом шляхом застосування відповідних принципів та методик. У процесі діагностики формується комплексна оцінка поточного стану системи за заданими критеріями, розробляються рекомендації з її вдосконалення та окреслюються можливі напрямки розвитку.

Цей процес охоплює взаємопов'язані компоненти, такі як «діагностика», «моніторинг», «аналіз», «аудит», «оцінка» і «консультування», які представлені на рисунку 1.4.

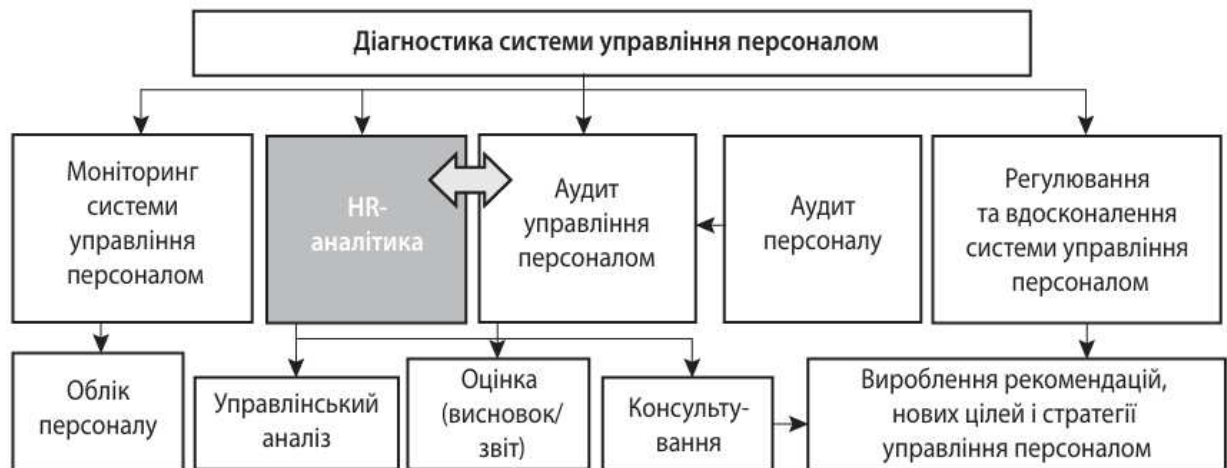


Рисунок 1.4 – HR-аналітика в діагностиці системи управління персоналом організації [10]

На наш погляд, аудит персоналу (HR-аудит) є частиною ширшого процесу управлінського аудиту, який передбачає аналіз і оцінювання

людських ресурсів у межах організації: чисельності, структури, динаміки внутрішніх переміщень, використання робочого часу тощо.

Діагностика (аудит, аналіз) системи управління персоналом дає змогу сформуванню підґрунтя для подальшої оцінки. Під оцінкою в управлінні персоналом мається на увазі визначення рівня відповідності функціонування системи та ефективності використання персоналу встановленим критеріям, нормативам і чинному законодавству [10].

Для виявлення проблемних ділянок у функціонуванні системи управління персоналом і досягнення поставлених цілей необхідно мати доступ до релевантної інформації, яку можна отримати шляхом постійного моніторингу цієї системи. Моніторинг передбачає безперервне спостереження за процесами управління персоналом із фіксацією та збереженням даних. Такий підхід можливий лише за умови наявності ефективної системи обліку – управлінського, фінансового, бухгалтерського чи податкового [6].

Для подальшого опрацювання зібраних даних застосовується аналітичний підхід. Аналіз як метод наукового пізнання базується на поділі інформації на окремі компоненти з метою їх глибшого вивчення у структурі загального процесу. Управлінський аналіз системи управління персоналом поєднує аналітичні й соціологічні методи, фокусуючись на завданнях і цілях, які визначає керівництво організації [6].

Аудит у сфері управління персоналом проводиться в рамках загального управлінського аудиту [11; 12]. Незважаючи на наявність різних трактувань цього поняття, його можна розуміти як оцінку ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, а також аналіз ефективності системи управління персоналом у контексті відповідності стратегічним цілям, внутрішнім нормам і стандартам. Результати аудиту, як правило, не містять рекомендацій, але формують підґрунтя для подальших рішень, нових стратегій та управлінських ініціатив у сфері HR.

Однією з важливих частин діагностики є консультування, що

розглядається як взаємодія між експертом, який здійснював оцінку, та замовником. Метою цього процесу є підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом та використання людських ресурсів.

На схемі, зображеній на рисунку 1.4, видно, що в межах діагностичного процесу замість аудиту може застосовуватись HR-аналітика. У літературі чітких розмежувань між цими поняттями майже не зустрічається, оскільки за сутністю вони дуже подібні. Водночас дослідники дають різні трактування терміна «HR-аналітика», який також згадується як «аналітика людських ресурсів».

У науковій літературі існує багато трактувань поняття «аналітика». Здебільшого її розуміють як основу для обробки інформації, метод пізнання, сукупність інструментів, що дозволяють розкривати приховані смисли в текстах і економічних процесах, а також як процес виявлення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозалежностей у різних об'єктах, зокрема в управлінні персоналом. Аналітика також може означати розподіл цілісного об'єкта на частини з подальшим синтезом у єдину систему, що дозволяє структурувати інформацію [45]. Зрозуміло, що такі підходи повністю застосовні і до сфери управління людськими ресурсами.

У [45] представлено систематизований аналіз наукової літератури з цієї теми. В Україні також спостерігається активне використання зарубіжного досвіду, зокрема у роботах Шаульської Л.В. [37], Лук'яніхіна В.О. [21], Вронського М.О. [6] тощо. Однак загального підходу до визначення сутності HR-аналітики вітчизняна наукова спільнота ще не напрацювала.

HR-аналітика – це процес збору, обробки й аналізу даних із використанням різноманітних методів і моделей, що дає змогу ідентифікувати приховані закономірності, виявити проблемні ділянки (вузькі місця), їх першопричини та оцінити стан системи управління персоналом за визначеними метриками. Вважаємо, HR-аналітика є складовою ширшого поняття – діагностики системи управління персоналом. Остання включає

підготовку висновків і звітів за результатами аналітики або аудиту управління персоналом (HR-аудиту), а також вироблення нових стратегій, цілей і рекомендацій щодо розвитку системи управління кадрами [10].

HR-аналітика охоплює дослідження персоналу, процесів, функцій, окремих підсистем або загалом системи управління персоналом у межах організації. Її предметом виступає аналіз ефективності діяльності як окремих елементів, так і всієї системи управління персоналом. Безпосередньо аналітику здійснює відповідальний фахівець — HR-менеджер, консультант, аналітик або аудитор, чи команда експертів, що використовують відповідні методи та інструменти [10].

Американська консалтингова компанія Gartner виокремлює чотири типи аналітичних можливостей: описову, діагностичну, прогнозну та розпорядчу (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Чотири типи можливостей аналітики [42]

Ці підходи можна ефективно застосовувати й у сфері HR-аналітики. Прогнозна та розпорядча аналітика тісно пов'язані з такими аспектами діагностики системи управління персоналом, як удосконалення механізмів

управління та формування нових управлінських стратегій. Часто ці функції є частиною системи HR-контролінгу [21].

Зростання зацікавленості у вимірюванні ефективності основних функцій і процесів у сфері управління персоналом, а також їхнього впливу на ключові бізнес-показники, спричинило активний розвиток HR-аналітики на додаток до традиційного аналізу трудових ресурсів [10].

Головними зацікавленими сторонами в HR-аналітиці є роботодавці, працівники, споживачі та держава. На рисунку 1.6 представлено основні напрями аналітики, що охоплюють ключові HR-процеси, які становлять інтерес для стейкхолдерів. Щоб задовольнити ці потреби, було сформовано систему показників і критеріїв, які використовуються для оцінювання результативності, підготовки аналітичних висновків і прогнозів [10].



Рисунок 1.6 – Основні напрями HR-аналітики на рівні організації [10]

До прикладів таких HR-метрик належать: прибутковість персоналу (прибуток на одного працівника), обсяг виручки на працівника за певний період (показник продуктивності), плинність кадрів, утримання працівників,

середні витрати на навчання, ефективність навчання, витрати на найм, час заповнення вакансії, рівень добровільної та вимушеної плинності протягом першого року роботи, витрати на одного працівника, середня зарплата, участь у пільгових програмах, облік робочого часу, рентабельність HR-інвестицій, рівень залучення та досвіду працівників тощо [10].

Вибір конкретного набору HR-показників повинен враховувати низку чинників: фінансові можливості компанії, що дозволяють підтримувати HR-аналітику; галузеву специфіку та інноваційність діяльності; розмір підприємства; стратегічні цілі розвитку; етапи економічного циклу.

Автоматизація та оптимізація HR-аналітики здійснюється за допомогою сучасних інструментів, таких як корпоративні інформаційні системи (АСУ), методи стратегічного аналізу, аналіз бізнес-процесів та інші. Найбільш доступним інструментом у цій сфері є Excel, який дозволяє проводити розширений аналіз із використанням кореляції та регресії. Також активно застосовуються такі інструменти, як R (RStudio), Python (PyCharm, Spyder), Power BI, Tableau, Visier, Qlik, SPSS та CPLEX Optimizer [33].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що в умовах воєнного стану удосконалення системи управління персоналом стає надзвичайно актуальним завданням, яке потребує комплексних рішень. Війна негативно впливає на робочі процеси, безпеку працівників, їх мотивацію та загальний клімат в компанії. Як показало дослідження, першочерговим є питання забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників. Також варто враховувати втрату частини персоналу через мобілізацію чи міграцію. Адаптація систем управління персоналом до умов воєнного часу – це багаторівневий процес, що дає змогу компаніям не лише втриматись, а й закласти основу для подальшого розвитку, підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

Формування сучасної парадигми управління персоналом пов'язується з ідеями холістичного менеджменту – інтегрованого підходу до управління талантами як ключового ресурсу організаційного розвитку. Такий підхід

забезпечує глибоке розуміння ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей та посилює інноваційність і адаптивність підприємств в умовах невизначеності. Серед вітчизняних підходів варто виділити методику вибору методів управління трудовим потенціалом підприємства на основі аналітичної матриці змін, що формують динаміку кадрового складу; компетентнісний підхід до підготовки персоналу, спрямований на відповідальне виконання професійних обов'язків і підвищення особистої конкурентоспроможності; а також дослідження можливостей застосування маркетингового підходу для аналізу ринку праці в контексті управління персоналом. Сучасна система управління персоналом підприємства повинна бути стратегічно орієнтованою – націленою на майбутнє, нарощування професійного потенціалу, знань і навичок працівників.

## 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» ТА ФАКТОРІВ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Мережа магазинів EVA вже давно утвердилась як беззаперечний лідер українського ринку в сегменті drogerie. Проте її діяльність давно вийшла за межі традиційного асортименту побутової хімії, косметики та товарів для дому. Протягом останніх років компанія активно впроваджує нові формати торгівлі, зокрема відкриваючи магазини, де основний акцент зроблено на декоративній косметиці та засобах для догляду. Яскравим прикладом таких змін стали концепт-магазини «Жіноча сила» [22].

У 2023 р. компанія зробила ще один крок уперед – у ТРЦ Respublika Park у Києві було відкрито перший магазин Eva Beauty загальною площею близько 600 м<sup>2</sup>, який майже повністю присвячений продукції для краси: косметиці, засобам догляду, б'юті-гаджетам тощо. А вже навесні 2024 року тут з'явився й перший Beauty Salon EVA, що займає 26 м<sup>2</sup> [22].

EVA – найбільша національна мережа, що спеціалізується на товарах для краси й здоров'я, пропонуючи понад 30000 позицій – від косметики, парфумерії та аксесуарів до засобів догляду за дітьми й побутових товарів. В асортименті – продукція як світових, так і власних брендів. Понад 8 мільйонів користувачів долучилися до програми лояльності «EVA МОЗАЙКА» [22].

Сьогодні мережа налічує більше 1 000 магазинів по всій Україні, а також має власний інтернет-магазин EVA.UA. У компанії працює приблизно 13 тисяч співробітників. EVA дотримується високих стандартів обслуговування та корпоративної культури, втіленої у філософії бренду: «EVA – найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [22].

Бренд неодноразово визнавався лідером ринку: «Найкращий магазин

краси та здоров'я» (фестиваль-конкурс «Вибір року», 2018–2020), Retail Awards «Вибір споживача» (2015–2020), а також «Ритейлер року в drogerie» за версією Ukrainian Retail Association (2019).

В кінці 2024 р. компанія нараховувала 1109 працюючих магазинів (на 24 лютого 2022 р. їх було 1116). За 2024 р. відкрились 65 нових торгових точок. Переважно – у новому форматі EVA «Жіноча енергія» (45 штук). Також після ребрендингу в нього переведені ще 26 магазинів, відкритих раніше. Таким чином на кінець 2024 р. у форматі «Жіноча енергія» працював 121 магазин (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «РУШ» у 2024 р. [22]

18 точок компанія закрила через переїзд у приміщення більшої площі, розташовані неподалік. На жаль, вимушені були закрити об'єкти там, де просуваються російські війська. Це стосується 10 магазинів. Ще два були закриті в Херсоні через нерентабельність, спричинену різким відтоком

населення [22].

У 2024 р. ТОВ «РУШ» продовжило активно впроваджувати інновації та вдосконалювати свої сервіси. Інтернет-магазин EVA.UA трансформувався у формат маркетплейсу, що стало важливою віхою в розвитку онлайн-напрямку компанії. У рамках програми лояльності EVA МОЗАІКА вперше з'явилась можливість вибору персоналізованого кешбеку для її учасників.

Сервіс віртуального макіяжу VISUAL by EVA розширив своє покриття на 25%, охоплюючи тепер 251 магазин, а також збільшив асортимент продуктів на 63%. Зокрема, клієнти отримали змогу «приміряти» фарби для волосся в реальному часі. Кількість сеансів із використанням сервісу зросла на 250% у порівнянні з 2023 р. (за показником LFL). На основі нового формату EVA BEAUTY було відкрито перший салон краси Beauty Salon by EVA, що включає як перукарську, так і косметологічну зони. У цьому форматі компанія вперше запровадила використання електронних цінників.

Для зручного підбору парфумів у магазинах EVA BEAUTY був розроблений спеціальний віртуальний квіз спільно з професійним парфумером. За його результатами система пропонує клієнтові аромати, які найбільше відповідають його вподобанням. Ще одне сучасне досягнення компанії – підтримка екологічної ініціативи електронних чеків. Перші такі чеки з'явилися ще у 2022 р., а вже за результатами 2024 р. їхня частка в мережі сягнула 70,4% [22].

Історія розвитку ТОВ «РУШ» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія становлення ТОВ «РУШ» [22]

Рік	Характеристика
1	2
2002	відкрито перший магазин в Дніпропетровську; мережею керує засноване в травні ТОВ «РУШ»
2003	мережа налічує 10 магазинів
2004	19 торгових точок
2005	40 магазинів; перші магазини відкрито в Донецькій обл.
2006	мережа виходить на ринок у Київській, Одеській і Харківській обл. Відкриває філію в Китаї, починає імпорт товарів. В Україні працюють 86 магазинів

Кінець таблиці 2.1

1	2
2008–2009	кількість торгових точок – 137. Компанія проходить процедуру стандартизації та отримує сертифікат міжнародного стандарту ISO 9001:2000
Липень 2010	мережа випускає перший товар під власною торговою маркою – засіб для чищення «Управдом»
2011	працюють 169 магазинів. У портфелі ВТМ – 236 товарних позицій. У мережі впроваджується система автоматичного управління товарними залишками, касові термінали замінені на POS-термінали
2012–2013	відкрито 220 магазинів, починає роботу програма лояльності «EVA Мозаїка»
2013	відкрито 66 торгових точок, приріст мережі склав 42%. З урахуванням нових торгових точок товарообіг збільшився на 36%. За LFL – на 12%
2014	мережа складається з 252 магазинів в областях; протягом року відкрито 75 нових магазинів; на 1 січня товари власних марок складають 17% від усіх товарів мережі
2015	мережа нараховує 364 магазини; за рік відкрито 112 нових торгових точок; проведена ре-структуризація та розширення підрозділу ВТМ; мережа виходить у лідери за товарообігом в Україні на ринку drogerie
2016	мережа представлена 448 магазинами; за рік відкрито 127 нових торгових точок, мережа починає роботу в західних областях; портфель власних 48 торгових марок компанії нараховує 32 бренди та понад 2500 товарних позицій; на грудень 2016 р. магазини працюють у 150 містах України
2017	мережі 15 років, на 22 грудня 2017 р. працює 600 магазинів; щомісяця відкривається 20 магазинів; за товарообігом займає п'яте місце в Східній Європі; у листопаді розпочав роботу інтернет-магазин
2018	соцпроект допомоги недоношеним дітям «OrangeDays в EVA» переміг в конкурсі від ООН в Україні «Partnership for Sustainability Award 2018»; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2018»; Премія Retail awards 2018 «Вибір споживача» в номінації «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії»
2019	відкриття 900-го магазину мережі; наприкінці року відбулося відкриття магазину нового формату – EVA Beauty Lab; ТОП-20 найкращих роботодавців України; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2019»; «Ритейлер року в drogerie» від Ukrainian Retail Association; «Retail-прорив року» від Best Retail Project за найбільшу кількість відкритих магазинів з 1.09.2018 по 1.09.2019
2020	компанія відкрила свій тисячний магазин; товари власних торгових марок отримали дві національні нагороди PrivateLabel-2020

В асортименті представлено 51 власну торгову марку, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва (таблиця 2.2, рисунок 2.2). ТОВ «РУШ» розширює асортимент продукції під власними торговельними марками (private label), і за кілька місяців його поповнить нова торговельна марка декоративної косметики з Кореї. Продукція під

власними товарними марками посідає значну частку в продажах EVA. Товари private label представлені майже у всіх товарних категоріях, після початку повномасштабного вторгнення рф їхній продаж почав зростати [22].

Таблиця 2.2 – Бренди власного виробництва ТОВ «РУШ» [22]

Напрямок	Назва брендів
1	2
Декоративна косметика	«LCF», «PatriciaLedo», «GlamBee», «Honey bunny miss»
Парфумерія	«Mari-Queen», «Moxa'm», «The City spirit», «Fabien Marche», «Ralf Cristoff», «Le BOUQUET», «PlayandLive», «PatriciaLedo», «Glam-Bee»
Панчішно-шкарпеточні вироби	«Defile comfort», «Viv'en Petty», «Sensifly», «AmiGO», «AmiGA»
Засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям	«Green Way ФітоЛінія», «MAY», «UTerranative»;
Гребінці та галантерея	«K.O.S.»
Засоби по догляду за волоссям	«MAY», «Level», «Gen 96»
Професійні засоби по догляду за волоссям	«Estima», «IQ code», «GEN geneticlab»
Засоби для фарбування волосся	«Colibri», «ART CAPELLY», «PORTFOLIO»
Професійні засоби для фарбування волосся	«Estima», «IQ code»
Засоби жіночої гігієни	«Ombrello», «Lingerie»
Засоби догляду за порожниною рота та зубами	«!CEBERG», «MAY dent», «Полісся»
Товари дитячої категорії	«Honey Bunny», «Десять слоненят», «Crazy Mo»
Підгузки	«JOY»
Товари для дому та побутова хімія	«Управдом», «SKY Style», «MAY dent»
Побутова хімія	«Управдом», «Полісся», «SKY Style»
Паперово-гігієнічна продукція	«Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся»

### Власні бренди

Більше 50-ти власних торгових марок

GlamBee  
About Face  
Mari Queen  
Ralf Cristoff  
Полісся  
SKY style

### Бренди з якими співпрацює

Head & Shoulders  
Pantene Pro-V  
PAMPERS  
Perwoll  
Rexona  
SYOSS  
Vanish

Рисунок 2.2 – Товарні марки і бренди, з якими співпрацює ТОВ «РУШ» [22]

У 2024 р. ТОВ «РУШ» запропонувало до 80 нових подарункових позицій до свят, а також розширило асортимент б'юті-гаджетів. Одним із нововведень стала поява в лінійці товарів для жіночої гігієни прокладок із натуральним покриттям. На сьогодні в торговельній мережі представлено понад 5000 артикулів товарів під власними торговими марками, виготовлених у співпраці з понад 100 іноземними та понад 70 українськими виробниками. Близько 60% цього асортименту виготовляється за кордоном (зокрема, в Польщі, Італії, Туреччині, Китаї, Франції тощо), решта – на підприємствах України. Після початку війни компанія, як і більшість інших ритейлерів, зіткнулася з логістичними викликами. Основною метою стало забезпечення безперебійного постачання товарів, оцінювання ризиків і перегляд стратегічного портфеля продукції. У перший місяць воєнного стану продукція продовжувала відвантажуватись шістьма-сімома вітчизняними виробниками [22].

2023 р. відзначився суттєвим приростом нових контрактів із національними виробниками – було налагоджено співпрацю з 14 новими підприємствами, для деяких з яких виготовлення товарів під private label EVA стало першим подібним проєктом. Низка європейських партнерів зберегла умови співпраці, незважаючи на ризики, пов'язані з поточними подіями. Хоча контракти з українськими виробниками залишаються нестрахованими, готовність до співпраці пояснюється позитивною діловою репутацією EVA та історією сталих партнерських відносин [22].






У ТОВ «РУШ» впроваджено високі стандарти якості, що передбачають обов'язкове лабораторне тестування тендерних зразків на етапі розробки продукції або при зміні виробника. Це дозволяє ухвалювати зважені рішення на основі лабораторних показників, а не лише маркетингових оцінок або відгуків цільової аудиторії. У технічному завданні враховуються фізичні та хімічні параметри, що підлягають лабораторній оцінці, а також ключові споживчі характеристики [22].

Якість товарів private label, представлених у мережі EVA, підтверджена

низкою міжнародних нагород. Зокрема, продукти компанії здобули відзнаки на конкурсах Vertex Awards (за дизайн упаковки) та Private Label Manufacturers Association International Salute to Excellence Awards (за комплексну реалізацію проєктів). У 2024 році дві позиції стали переможцями останнього конкурсу: крем-спрей для волосся 15 в 1 ABOUT hair Кератинове розгладжування та очищувальні кульки для обличчя ABOUT face Anti-Pollution. На Vertex Awards срібну нагороду в категорії BEAUTY отримала парфумована вода-унісекс Fabien Marche Alchimiste An02 [22].

Категорії товарних пропозицій, які наявні в магазині EVA, демонструє таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Категорії товарних пропозицій, які наявні в магазині EVA [22]

Категорія	Характеристика	
	Парфумерія	популярні й нішеві аромати, туалетна і парфумована вода для жінок і чоловіків, тестери й пробники
	Косметика та аксесуари	рішення для класичного, яскравого й стильного макіяжу, колекції відомих брендів
	Доглядальна продукція	ефективні засоби для краси шкіри й волосся, професійна косметика, лінійки для стайлінгу і фарбування компаній з різних країн світу
	Дитячі товари	все для мами й тата, щоб із задоволенням доглядати за дитиною, дарувати їй турботу і комфорт
	Все для дому	побутова хімія та аксесуари, екотовари, посуд і столові прибори для створення затишку й чистоти

Корпоративні складові управління ТОВ «РУШ» наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Корпоративні складові управління ТОВ «РУШ» [22]

Категорія	Характеристика
1	2
Місія	Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення

Кінець таблиці 2.4

1	2
Мета	Зібрати в одному магазині все, що потрібно для жіночого щастя
Девіз	EVA – твоя найліпша подружка
Бачення	Магазин EVA – допомога кожній людині доглядати і відчувати себе краще
Імідж	Власні торгові марки щорічно стають переможцями національних бізнес-премій Private Label, RetailAwards, Вибір споживача в номінації «Краща національна торгова лінія краси, здоров'я і побутової хімії»
Цінності компанії	Команда Ефективність Динаміка Клієнтоорієнтованість Професіоналізм Відповідальність
Культурне середовище	– Корпоративний одяг – продавці-консультанти в магазинах одягнені в помаранчеву футболку з логотипом EVA. – В оффлайн магазинах EVA робітники знаходяться у залі з товарами та відведене місце для відпочинку є підсобка. – В офісах компанії EVA є Lounge-зона, місце для переговорів та місяця для спільної і індивідуальної праці
Концепція розвитку компанії	Впровадження вартісної моделі управління бізнесом стає дедалі популярнішим. У рамках цієї концепції основною метою компанії є максимізація її вартості. Вважається, що саме цей критерій найточніше відображає ефективність бізнесу
Кольори корпоративної культури	Емблема та корпоративні кольори: зелений та помаранчевий
Якість персоналу	Функціонування Школи управляючих, Школи адміністраторів, Школи власної торгової марки
Репутація компанії	Підприємство допомагає лікарням під час Covid (у рамках соціальних проєктів, спрямованих на допомогу медикам, які протистоять коронавірусній пандемії, Лінія магазинів EVA спільно з партнерами мережі, передали медустановам України допомогу на 1,5 млн грн.) також допомагають притулкам для тварин (лінія магазинів EVA та фонд Harry Raw провели новорічну благодійну акцію допомоги притулкам для тварин. У рамках проєкту на сайті Harry Raw було оголошено збір 160 тис. грн. Кожен міг приєднатися до благодійної акції та переказати гроші, а коли необхідну суму вдалося зібрати, EVA подвоїла її до 320 тис. грн.)
Комунікації	Наявність сайту як для співробітників, так і для споживачів, в період акції випускається безкоштовна брошура. Також на підприємстві випускається корпоративна газета, яка виходить раз на місяць
Лояльність та благодійність	Мережа магазинів має програми лояльності «EVA-мозаїка» та «Клуб щаслива мама»; підприємство співпрацює з Благодійним фондом «Даримо радість»; співробітники допомагають як дітям с інтернатів та дитячих будинків, так захисникам

Принципи управління підприємством наведені у таблиці 2.5.

ТОВ «РУШ» зіткнулося з проблемою нестачі товарів у своїх торгових точках.

Таблиця 2.5 – Принципи управління ТОВ «РУШ» [22]

Принципи	Характеристика
1	2
1 Компанія орієнтована на споживача	Благополуччя компанії залежить від обсягів реалізації товарів чи послуг, які безпосередньо залежать від відповідності цих товарів (послуг) потребам і очікуванням клієнтів. Компанія прагне забезпечити збалансований підхід до запитів населення і потреб акціонерів, 50 постачальників, суспільства в цілому. Весь персонал Компанії повинен знати і розуміти потреби та очікування своїх клієнтів
2 Роль керівництва	Керівництво компанії розробило місію і стратегічні цілі компанії, а також політику в сфері якості, задекларувавши, таким чином, своє ставлення і прихильність даній області. Один із способів реалізації політики в сфері якості – трансформація довгострокової стратегії компанії щодо якості в вимірювані цілі і завдання для всіх підрозділів компанії. Однією з пріоритетних задач керівництво компанії вважає забезпечення атмосфери довіри, підтримання чесних взаємин, ініціювання, визнання і заохочення вкладу кожного з працівників у загальну справу. Такий принцип максимально сприяє розкриттю творчих можливостей персоналу і кращому вирішенню завдань щодо забезпечення якості. Керівництво зобов'язується постійно піклуватися про навчання персоналу, підготовку фахівців і забезпечення перелічених вище завдань в питаннях якості необхідними ресурсами
3 Залучення працівників	Люди складають найбільш істотну і цінну частину компанії, тому найкраще використання їх потенціалу може принести максимальну користь компанії. Кожен співробітник, повинен чітко виконувати свої посадові інструкції, проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої навички та досвід колегам по роботі. Персонал – це основний капітал ТОВ «РУШ»
4 Використання процесного підходу	Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють, як процесами
5 Системний підхід до управління	Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, вносять вклад в результативність і ефективність діяльності компанії при досягненні її цілей
6 Постійне поліпшення	Безперервне і постійне вдосконалення – одна з головних цілей компанії. Для стимулювання ефективних процесів позитивних змін і зростання в компанії створена атмосфера визнання і заохочення цих процесів
7 Метод прийняття рішення, заснований на фактах	Рішення, що приймаються керівництвом компанії, ґрунтуються виключно на отриманих точних внутрішніх даних і на достовірних ринкових показниках
8 Взаємовигідні відносини з постачальниками	Компанія «РУШ» має тісні партнерські відносини з постачальниками, побудовані на взаємній довірі і повазі. Чесне ділове партнерство і розуміння взаємної вигоди підвищує здатність обох сторін створювати єдині цінності

забезпечують близько 80% валового прибутку компанії. Це логічно, адже такі Найбільш критично це відображається на реалізації найпопулярніших позицій, які, хоча й становлять лише 15–20% всього асортименту, товари швидко розпродаються, і їхня відсутність одразу помітна покупцям. Основна загроза – втрата клієнтів: не знайшовши необхідного товару, споживачі часто обирають магазини конкурентів. У результаті втрати від дефіциту можуть бути співмірними, а інколи навіть перевищувати обсяг фактичного продажу. Щоб уникнути подібних ситуацій, необхідно вдосконалити мотивацію персоналу та стимулювати працівників до ефективної роботи.

## 2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «РУШ»

Будь-які зміни в бізнес-середовищі компанії можуть стати як новими можливостями для розвитку, так і джерелом серйозних ризиків. Зокрема, перспективи можуть з'являтися завдяки впровадженню сучасних технологій, що відкривають шлях до залучення інвесторів, розширення діяльності та виходу на глобальні ринки. У той же час, зовнішні загрози можуть виникати через зміну валютних курсів, кредитних ставок чи оновлення законодавчої бази, що негативно позначається на економічних показниках компанії. Саме тому для оцінки впливу зовнішніх чинників на підприємство доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу [3].

Один із таких інструментів – PEST-аналіз, автором якого вважається професор Ф. Агілар. У 1967 р. він запропонував модель ETPS, яка згодом трансформувалась у сучасний PEST-аналіз [46]. Цей метод ефективний для підприємств з кількох причин: дозволяє виявити нові можливості для бізнесу та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози; надає змогу адаптувати бізнес-стратегію до змін середовища, діючи на випередження; слугує інструментом для аналізу ризиків і запобігання реалізації неефективних проєктів; забезпечує об'єктивну оцінку нових ринків, дозволяючи керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі перевірених даних.

Для аналізу впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства була застосована методика PEST-аналізу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «РУШ»

Чинники	Дії підприємства за PEST складовими
<b>Політика:</b>	
Орієнтування на позицію ринкового регулювання сфери економіки	Моніторинг змін у зовнішньому середовищі та знаходження точок росту для власного розвитку.
База нормативно-правового регулювання	Вплив змін до законів та нормативних документів. Важливим є нарощування конкурентної здатності з урахуванням цих змін.
Політика оподаткування	
<b>Економіка:</b>	
Інфляційний рівень	Оновлення цінової політики, зниження витрат, розвиток персоналу, енергоефективність, планування інвестицій, аналіз відсоткових ставок. Моніторинг витрат на енергоносії, пошук нових джерел енергії. Пошук джерел капіталу з урахуванням окупності проектів та знижених ставок.
Рівень безробіття в країні	
Тарифи на енергоносії	
Відсоткові ставки	
<b>Соціум:</b>	
Стабільність у суспільстві	Маркетингова активність, розвиток персоналу через навчання і відпочинок для підвищення продуктивності. Підвищення рівня освіти шляхом тренінгів, обміну досвідом.
Купівельна спроможність споживачів	
Старіння населення	
Освітнянський рівень	
<b>Технологія:</b>	
Науково-технічні прогресивні напрями в системі продажу продукції	Впровадження наукових і технічних досягнень у продажі, оновлення матеріально-технічної бази.

Здійснене аналітичне дослідження дозволило сформулювати висновки щодо впливу політичних, економічних, технологічних та соціальних чинників на функціонування системи збуту продукції у ТОВ «РУШ». Так, політичне середовище формує необхідність адаптації підприємства до умов державного регулювання економіки, чинної нормативно-правової бази, а також недосконалої податкової політики. Це вимагає від підприємства чіткої орієнтації на політико-правові механізми ринкової взаємодії. Аналіз економічних чинників засвідчив, що ТОВ «РУШ» враховує інфляційні коливання, зміну тарифів на комунальні послуги (зокрема електроенергію),

динаміку безробіття, коливання обмінних курсів та зміну облікових ставок. Ці аспекти безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства. Соціальні чинники охоплюють аналіз купівельної спроможності споживачів, рівня соціальної стабільності, динаміки доходів населення, вікової структури персоналу та рівня освітньої підготовки. Усі ці елементи впливають на формування цільової аудиторії та структуру попиту на продукцію ТОВ «РУШ». Щодо технологічного середовища, виявлено важливість врахування інновацій у техніках продажу, а також модернізації обладнання з метою приведення його у відповідність до сучасних умов реалізації продукції. На основі цього можна зробити висновок, що ТОВ «РУШ» потребує постійного моніторингу змін у ринковому середовищі, оновлення законодавчої бази та макроекономічної ситуації. Це, своєю чергою, повинно слугувати підґрунтям для розробки своєчасних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності [3].

Застосування PEST-аналізу дало змогу систематизувати впливи макросередовища на діяльність підприємства. Проте для комплексного стратегічного планування цього недостатньо. З метою детальнішого аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів доцільним є використання моделі SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє визначити слабкі місця та потенційні ризики, а також виявити сильні сторони й можливості, які підприємство може використати для посилення своїх конкурентних позицій. Подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «РУШ» представлено в таблицях 2.7 і 2.8.

У процесі проведення дослідження зовнішнього середовища ТОВ «РУШ» було виявлено, що кількість його сильних сторін перевищує кількість слабких. Аналіз можливостей і загроз, які формуються у зовнішньому середовищі та можуть мати вплив на діяльність підприємства, засвідчив наявність сприятливих перспектив розвитку, зокрема через перевагу кількості можливостей над потенційними ризиками. Це створює передумови

для подальшого зростання ТОВ «РУШ», зокрема за рахунок розширення асортиментного портфеля, підвищення репутаційного капіталу та впровадження інноваційних технологій у процесі збуту [3].

Таблиця 2.7 – Аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ «РУШ»

Можливості	Загрози
Потужна конкурентна позиція підприємства в регіоні Ділова репутація товариства на ринку Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки Розширення товарного портфелю підприємства	Постійне підвищення цін на продукцію Наявність нестабільного попиту на продукцію Підвищення цін на опалення, воду, енергоносії, орендну плату Зниження рівня доходів населення може вплинути на обсяги продажу товарів Підвищення податкових ставок Затримки продукції на таможні
Сильні сторони	Слабкі сторони
Продаж продукції не залежить від сезонного чинника – отримання доходу протягом року Рівень цін нижчий за конкурентів Довгострокові контракти з постійними постачальниками Наявність департаменту маркетингу, стабільно працюючого в товаристві Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості Високий рівень кваліфікації працівників Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії	Відсутність гарантій щодо продажу товарів Залежність підприємств від постачальників Низька зацікавленість деяких працівників в розвитку компанії Низький рівень заробітної плати в допоміжного персоналу

На наступному етапі було здійснено аналіз внутрішнього середовища товариства за чотирма основними напрямками (таблиця 2.8): трудові ресурси, фінансово-економічна діяльність, торговельні операції та маркетингова складова. Узагальнення результатів дозволило дійти висновку про необхідність впровадження низки удосконалень. Зокрема, доцільним є розширення кадрового складу продавців, впровадження ефективної мотиваційної програми для окремих підрозділів, реалізація санаційних заходів з метою покращення фінансово-економічних показників, а також удосконалень цінової політики шляхом її приведення у відповідність до

цінової стратегії основних конкурентів.

Таблиця 2.8 – Аналітичне дослідження внутрішнього середовища ТОВ «РУШ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Торговельно-комерційні операції	
Наявність високоякісної продукції	Погано змінний асортимент
Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості	
Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства	
Рівень цін нижчий за конкурентів	
Управління трудовими ресурсами	
Кваліфікаційний рівень персоналу задовільний	Зростання відсотку звільнень
Проведення роботи з оновлення знань персоналу	Невідпрацьований мотиваційний менеджмент
	Низький рівень заробітної плати у допоміжного персоналу
Управління фінансово-економічною сферою	
Зростання прибутку	Нестабільність деяких економічних показників
Підвищення рівня рентабельності	
Управління сферою маркетингу	
Наявність департаменту з маркетингу	Ціни на деякі види продукції завищені
Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії	Виникнення труднощів в узгодженні маркетингових питань між магазинами в різних регіонах
Дуже розвинута рекламна діяльність	

Водночас слід відзначити ефективну діяльність підприємства за рядом напрямів, а саме: стабільне забезпечення високої якості продукції, наявність кваліфікованого персоналу у торговельних точках, впровадження мотиваційної системи управління персоналом, оптимізація стратегії підвищення прибутковості та рентабельності, а також покращення координації маркетингової діяльності між регіональними представництвами мережі.

Таким чином, виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища повинні бути враховані при формуванні загальної стратегії розвитку підприємства. Особливу увагу слід приділяти виявленню проблемних зон та своєчасному реагуванню з метою мінімізації негативних

наслідків.

У результаті здійсненого аналізу вся зібрана інформація була систематизована та представлена у вигляді матриці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Матричне зображення SWOT-аналізу ТОВ «РУШ»

Категорія	Можливості	Загрози
	Потужна конкурентна позиція підприємства в регіоні Ділова репутація товариства на ринку Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки Розширення товарного портфелю підприємства	Постійне підвищення цін на продукцію Нестабільний попит Підвищення цін на ресурси та оренду Зниження доходів населення Підвищення податків Затримки на митниці
Сильні позиції	Стратегія переваг	Стратегія конкуренції
Наявність якісних параметрів продукції високого рівня Достатній кваліфікаційний рівень персоналу Рівень стабільної роботи щодо оновлення знань у персоналу. Прибутковість підприємства	Вихід на нові ринки через якість продукції, індивідуальний підхід, використання фінансових ресурсів та потенціалу працівників	Системний моніторинг витрат, своєчасне реагування на зміни попиту, формування адекватної цінової політики
Слабкі позиції	Стратегія зростання	Стратегія ціноутворення
Наявність якісних параметрів продукції високого рівня Достатній кваліфікаційний рівень персоналу Рівень стабільної роботи щодо оновлення знань у персоналу. Прибутковість підприємства	На основі ділової репутації та оновленої мотиваційної програми можна залучити кваліфіковані кадри Підвищення рівня знань персоналу сприятиме адаптації до змін	Зростання цін на матеріально-технічні цінності та відсутність програми розвитку товариства з часом позначиться на зниженні ефективних показників та призведе до банкрутства

За результатом проведення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «РУШ» було сформовано низку стратегічних напрямів подальшого розвитку підприємства. Зокрема, на основі виявлених характеристик внутрішнього середовища підприємства (таблиця 2.9), було виокремлено чотири основні типи стратегій, що можуть слугувати основою для прийняття практичних управлінських рішень [3].

По-перше, стратегія розвитку на основі наявних переваг передбачає

використання сильних сторін підприємства у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, йдеться про вихід на нові ринкові сегменти шляхом підвищення якості продукції та її адаптації до змін споживчих потреб.

По-друге, стратегія зростання, що базується на поєднанні виявлених слабких сторін і ринкових можливостей, передбачає необхідність удосконалення внутрішніх процесів. Одним із ключових напрямів є перегляд і оновлення системи мотивації персоналу з метою зниження рівня плинності кадрів і підвищення ефективності праці.

По-третє, стратегія нейтралізації загроз, що спирається на сильні сторони підприємства, передбачає впровадження системи постійного моніторингу витрат і контролю за економічною ефективністю діяльності, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх ризиків.

В-четвертих, стратегія мінімізації загроз і посилення ринкових позицій передбачає розробку конкурентоспроможної цінової політики, яка сприятиме підвищенню лояльності споживачів та забезпечить зміцнення позицій на ринку.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РУШ» володіє низкою сильних характеристик, які можуть бути ефективно використані для протидії зовнішнім загрозам. Водночас удосконалення окремих напрямів діяльності – зокрема в сфері мотивації персоналу, цінової політики та управління маркетинговою комунікацією – створює умови для досягнення стійких конкурентних переваг.

Для того, щоб виявити конкурентні переваги досліджуваного підприємства на ринку, доцільно провести аналіз його конкурентоспроможності. Це можливо зробити шляхом оцінювання сукупних кількісних та якісних показників діяльності підприємства за визначений період та їх порівняння з аналогічними показниками основного конкурента.

У цьому контексті було сформовано систему оціночних критеріїв для

аналізу діяльності ТОВ «РУШ» та одного з його головного конкурента – ТОВ «Стиль Д», торгівельна мережа «Prostor». Для проведення оцінки застосовано експертний метод. Усі дані були зведені до таблиці 2.10, яка містить порівняльну характеристику ключових показників обох компаній.

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика кількісних та якісних показників торгових мереж «Eva» і «Prostor»

Показники	Показники кількісні		Оцінка за балами		Відхилення, балів
	Eva	Prostor	Eva	Prostor	
Частка ринку, %	31,0	15,0	5	3	+2
Кількість магазинів в торговій мережі, шт.	1001	310	5	3	+2
Виручка від реалізації, тис. грн.	26929261	4290328	4	3	+1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	2139,28	1178,34	5	4	+1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6167577	589497	4	2	+2
Собівартість продукції, що реалізована тис. грн.	17774695	3174641	4	2	+2
Чистий прибуток, тис. грн.	1248078	52341	5	3	+2
Рівень рентабельності підприємства, %	7,15	2,03	4	3	+1
Разом	x	x	4,45	3,6	x
Примітка. Кожен критерій оцінювався за п'ятибальною шкалою: 1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий рівень					

Згідно з результатами, наведеними в таблиці 2.10, ТОВ «РУШ» набрало вищий середньозважений бал, перевищивши конкурента на 0,9 бала. Це свідчить про наявність певних конкурентних переваг. Основними

параметрами, за якими підприємство показало кращі результати, є: чистий дохід; обсяг продажів; рівень рентабельності; окупність витрат; продуктивність праці.

Зазначені показники демонструють, що компанія «РУШ» більш ефективно використовує свої ресурси та забезпечує вищу результативність господарської діяльності, ніж її основний конкурент.

Для деталізації оцінки конкурентоспроможності було проведено окреме оцінювання основних компонентів, які впливають на загальний рівень конкурентоспроможності кожного з підприємств. Це дослідження було здійснено знову ж таки на основі експертного методу, з використанням п'ятибальної шкали, результати якого подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз показників конкурентної спроможності за бальною шкалою компанії «Eva» та компанії «Prostor»

Показник	Eva	Prostor
Якість продукції	5	4
Широта та глибина асортименту	4	3
Застосування сучасних технологій продажу	5	4
Рівень новизни продукції	4	3
Цінова політика	4	4
Розвиненість каналів збуту	4	4
Рівень та якість обслуговування покупців	4	4
Наявність додаткового сервісу	4	3
Дизайн та упаковка продукції	5	4
Маркетингова політика	5	4
Маркетингові комунікації	5	4
Готовність до змін	5	4
Оформлення торгівельної зали	4	4
Система знижок та стимулювання збуту	4	3
Кваліфікаційний рівень персоналу	4	4
Система менеджменту	4	3
Відповідність торговельного обладнання вимогам сучасності	4	4
Місце розташування підприємства	5	4
Імідж та ділова репутація підприємства	5	4
Участь у соціальних програмах	5	4
Середній бал	4,45	3,75

Відбір ключових показників здійснювався експертною групою. Кожен учасник оцінював підприємства за окремими критеріями, після чого

обчислювався середній бал по кожному показнику. Такий підхід дозволяє сформувати комплексне бачення поточної позиції компаній на ринку, ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що ТОВ «РУШ» має конкурентні переваги перед компанією «Prostor» у низці важливих аспектів, що створює умови для подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку [3].

У результаті проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» встановлено, що загальна сума балів підприємства становить 4,45, що відповідає високому рівню його конкурентного статусу. Це дає підстави стверджувати, що основний конкурент – компанія «Prostor» – поступається ТОВ «РУШ» за цим показником, що засвідчує вищу конкурентоспроможність мережі магазинів «EVA».

Одним із перспективних напрямів зростання прибутковості підприємства є реалізація стратегії здачі частини торговельних площ мережі «EVA» в суборенду у різних регіонах країни. Такий підхід сприятиме зниженню витрат на оренду зовнішніх приміщень, а також може позитивно вплинути на збільшення трафіку відвідувачів торговельної мережі.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «РУШ»

Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» виконаний за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [34] та розміщений у таблиці 2.12. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім та звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.12, зробимо такі висновки. У 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 28,23%, що забезпечено підвищенням середньої ціни товарів, кількістю проданої продукції та кількістю торгових точок.

Таблиця 2.12 – Економічні показники діяльності ТОВ «РУШ» у 2023–2024 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	21000332	26929261	5928929	28,23
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	5014730	6167577	1152847	22,99
Вартість оборотних коштів	Фоб		10018916	11276655	1257739	12,55
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	12336	12588	252	2,04
адміністративних працівників	qадм		2880	2906	26	0,90
основних робочих	qr		9456	9682	226	2,39
Середня заробітна плата адміністративних працівників	Задм	грн./міс	12200	13300	1100	9,02
основних робочих	Зр		10100	11200	1100	10,89
Питома вага адміністративних працівників	J	долі од.	0,233	0,231	-0,003	-1,12
Питома вага основних робочих	Jр		0,767	0,769	0,003	0,34
Собівартість реалізованої послуги	Sp	тис. грн.	13867815	17774695	3906880	28,17
Чистий прибуток	P	тис. грн.	2083699	1248078	-835621	-40,10
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	1702	2139	437	25,67
адміністративних працівників	Wадм		7292	9267	1975	27,09
основного робочого	Wr		2221	2781	561	25,24
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	4,19	4,37	0,18	4,26
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	2,10	2,39	0,29	13,93
Рентабельність підприємства	R	%	13,86	7,15	-6,71	-
Рентабельність товарів	Rs	%	15,03	7,02	-8,00	-

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,99% пояснюється розбудовою мережі та збільшенням кількості магазинів. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондовіддачі на 4,26% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 12,55% за рахунок підвищення суми товарних запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що є позитивною тенденцією, оскільки відбувається збільшення вартості активів. Незважаючи на це спостерігається

збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,29 обороту, або на 13,93%. У 2024 р. спостерігається значне збільшення чисельності працівників на 252 особи, або на 2,04%, за рахунок адміністративних працівників (на 0,90%) та основних робочих (на 2,39%). Це прийнятою стратегією керівництва щодо збільшення мережі, започаткування он-лайн платформи для продажу продукції. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 10,89%, а адміністративних працівників – на 9,02% при рості продуктивності праці на 25,67%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -6,71%, а рентабельності товарів – на -8,00%. Відтак, не дивлячись на війські дії, загрозу обстрілів і відключення електроенергії, які мають місце в Україні, ТОВ «РУШ» вдалося покращити результати економічної діяльності та вийти на новий більш високий рівень торговельної діяльності.

Фінансовий стан підприємств, які здійснюють роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торговельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісними товарами, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання кількості виготовленої продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «РУШ» повністю відповідають вимогам законодавства.

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «РУШ» у рамках кваліфікаційної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на

фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «РУШ» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт.

Баланс ТОВ «РУШ» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «РУШ» як суб'єктом підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «РУШ», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівнянних до них коштів	KS	6109472	7047362	937890	15,35
2. Валюта балансу	BP	15033646	17444232	2410586	16,03
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	1094742	879785	-214957	-19,64
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	5014730	6167577	1152847	22,99
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	2818282	3768621	950339	33,72
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	7175659	9130193	1954534	27,24
7. Ліквідні активи	LA	10018916	11276655	1257739	12,55
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	5934539	6867020	932481	15,71
9. Грошові кошти	DS	2049683	2702363	652680	31,84
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	5769454	6265291	495837	8,59
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	2199779	2309001	109222	4,97
12. Виручка від реалізації	Вр	21000332	26929261	5928929	28,23
13. Чистий прибуток	Пр	2083699	1248078	-835621	-40,10
14. Довгострокові зобов'язання	DP	2989635	3529850	540215	18,07

Аналіз таблиці 2.13 доводить, що у ТОВ «РУШ» є відносно фінансово стабільним. Основні зміни: по-перше, зростання валюти балансу (на 16,03%)

при збільшенні виручки від реалізації (на 28,23%) та скороченні чистого прибутку (на -40,10%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 15,71%) при збільшенні вартості довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 18,07%; по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 8,59%); позитивне значення власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 1094742 тис. грн., а у 2024 р. – 879785 тис. грн.; в-четвертих, збільшення суми грошових коштів (на 31,84%) та збільшення дебіторської заборгованості (на 4,97%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «РУШ» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «РУШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,4064	0,4040	-0,0024	-0,59
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,1792	0,1248	-0,0543	-30,33
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	1094742	879785	-214957	-19,64
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,8208	0,8752	0,0543	6,62
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,3336	0,3536	0,0200	5,99
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,3928	0,4128	0,0200	5,09
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,2826	0,2550	-0,0276	-9,76

Розрахунки таблиці 2.14 свідчать про наступне: зменшився коефіцієнт

автономії на -0,59%, що свідчить про зменшення власних коштів у структурі балансу; коефіцієнт маневреності зменшився на -30,33% завдяки скороченню вартості власних (чистих) обігових коштів на -19,64%. Збільшення кількості торговельних точок та активізація он-лайн торгівлі приводить до збільшення величини відношення основного капіталу до власного на 6,62%. Позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -9,76% внаслідок збільшення суми кредиторської заборгованості на 15,71% (таблиця 2.13).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [14]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Аналіз показників ліквідності наведено у таблиці 2.15.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «РУШ» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули (2.1) має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється, по-перше, вірно обраною фінансовою стратегією, за якою сплановано збільшення рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ( $A2 < П2$ ), по-друге, тенденцією до збільшення власних коштів у структурі балансу у зрівнянні з вартістю основних виробничих фондів – необоротних активів ( $A4 < П4$ ).

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «РУШ»,

тис. грн.

Актив	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2023	31.12.2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	2049683	2702363	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	2049683	2702363
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	2199779	2309001	2. Пасиви короткострокові (П2)	5934539	6867020	-3734760	-4558019
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	5769454	6265291	3. Пасиви довгострокові (П3)	2989635	3529850	2779819	2735441
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	5014730	6167577	4. Пасиви постійні (П4)	6109472	7047362	-1094742	-879785
Баланс	15033646	17444232	Баланс	15033646	17444232	0	0

Відтак, підтверджується наявність проблеми впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як послуг, так і підприємства, з метою підтримки стабільного рівня виручки від реалізації.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.16.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося до 1,642, та залишається в межах рекомендованого значення– 1,0 [14], що позитивно характеризує ТОВ «РУШ». За результатами розрахунків наявною є достатність грошових коштів у структурі найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «РУШ» у разі потреби. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшилося на 13,94% і вказує на наявність систематичної роботи щодо перетворення

дебіторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про відносно стабільний фінансовий стан ТОВ «РУШ», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що дозволяє підприємству повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва устаткування.

Таблиця 2.16 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «РУШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темпу росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	1,688	1,642	-0,046	-2,73
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,205	0,240	0,035	17,14
	$KPZ = RD / LA$	0,220	0,205	-0,015	-6,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,345	0,394	0,048	13,94
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	1,244	1,139	-0,105	-8,44

Кількісні показники ділової активності, своєю чергою, поділяються на абсолютні та відносні. Частина таких показників уже була розглянута при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «РУШ». Аналіз показників ділової активності займає важливу позицію в системі управління фінансами підприємства, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити його фінансовий стан. Цей процес повинен бути систематичним і ґрунтовним. Якісні характеристики ділової активності підприємства виявляються через рівень попиту на його продукцію, її конкурентоспроможність, масштаби ринків збуту, а також ділову репутацію та імідж серед клієнтів. Ключовими завданнями аналізу ділової активності є: визначення тенденцій змін у показниках, дослідження впливу основних факторів, а також розрахунок конкретного внеску кожного з них у загальний результат. Під час аналізу динаміки абсолютних показників важливо оцінити, наскільки вони відповідають оптимальному співвідношенню, яке у фаховій літературі відоме як «золоте правило економіки підприємництва» [14].

Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів

зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації послуг (Тв) та активів (Та) підприємства, порядок яких наведено у формулі (2.2):

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.2)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «РУШ» розраховано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «РУШ»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	2083699	1248078	-835621	59,90
Виручка від реалізації	Тв	21000332	26929261	5928929	128,23
Величина активів	Та	15033646	17444232	2410586	116,03

У ТОВ «РУШ» спостерігається повна невідповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання згідно формули (2.2) має наступні результати:

$$T_v (128,23\%) > T_a (116,03\%) > 100\% > T_p (59,90\%).$$

Темп приросту прибутку (59,90%) нижчий за 100% та темпи зростання виручки та активів. Обсяг виручки від реалізації збільшився на 128,23% і вище темпів зростання активів підприємства (116,03%), що означає зменшення рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «РУШ».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «РУШ». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [14] у таблиці 2.18.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «РУШ».

Зменшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на

-5,29% свідчить про незначне скорочення величини чистого прибутку ТОВ «РУШ», показник залишається значно нижчим рекомендованого рівня (0,20). Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який зменшився на -0,067%, та у 2024 р. став дорівнювати 0,072 проти 0,139 у 2023 р., що негативно характеризує активність підприємства щодо використання фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,147.

Таблиця 2.18 – Відносні показники ділової активності ТОВ «РУШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2023р.	2024р.		
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,0992	0,0463	-0,0529	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	1,397	1,544	0,147	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,139	0,072	-0,067	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	9,55	11,66	2,12	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	38	31	-7	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	3,64	4,30	0,66	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	99	84	-15	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	137	115	-22	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{КОб}$	39	44	5	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	3,44	3,82	0,38	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,34	0,18	-0,16	> 0,5

Також відмітимо, що значення цього показника менше

рекомендованого значення (2,5). При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулася зміна багатьох показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 2,12, власного капіталу – на 0,38. Покращився показник оборотності виробничих запасів (коефіцієнт оборотності збільшився на 0,66 разу). Зменшення терміну оборотності виробничих запасів на -15 дні, призвело до зменшення тривалості операційного циклу на -22 дні та збільшення тривалості оборотності усієї суми обігових коштів на 5 днів. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.18 цей коефіцієнт зменшився на -0,16, що підтверджує наявність проблем перспективного росту ТОВ «РУШ». Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок послуг, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «РУШ» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ», яке має понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує 12491 особу. ТОВ «РУШ» дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». В асортименті представлено більше 50-ти власних торгових марок, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва.

Комерційний успіх торговельного підприємства значною мірою визначається здатністю приваблювати максимальну кількість покупців, що, у свою чергу, залежить від рівня їхніх споживчих витрат. У зв'язку з цим, під час оцінки впливу зовнішніх факторів, керівництво ТОВ «РУШ» має

формувати бізнес-рішення, спираючись на результати маркетингових досліджень. Регулярне проведення таких досліджень забезпечує глибше розуміння ринкових тенденцій, споживчих очікувань і моделей поведінки клієнтів, що дозволяє ефективніше адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У якості інструменту для аналізу макросередовища доцільно використовувати PEST-аналіз. Його систематичне застосування надає змогу вчасно виявляти потенційні можливості та загрози, адаптувати стратегічні напрями розвитку підприємства до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі. Також було проведено SWOT-аналіз, на основі якого сформульовано чотири стратегії подальших маркетингових та управлінських дій: стратегія використання наявних переваг, стратегія конкурентної боротьби, стратегія зростання та стратегія цінової політики. За результатами аналізу встановлено, що сильні сторони товариства створюють підґрунтя для протидії ринковим загрозам. А вдосконалення таких напрямів, як ціноутворення, система мотивації персоналу та організація управлінських процесів, дозволяє забезпечити стабільну конкурентну перевагу підприємства. Таким чином, порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «РУШ» і компанії «Prostor» свідчить на користь першого, підтверджуючи його лідерство у відповідному сегменті ринку.

Економічний аналіз довів, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 28,23%. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,99% пояснюється розбудовою мережі та збільшенням кількості магазинів. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондівіддачі на 4,26% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 12,55% за рахунок підвищення суми товарних запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що є позитивною тенденцією, оскільки відбувається збільшення вартості активів. Незважаючи на це спостерігається збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на

0,29 обороту, або на 13,93%. У 2024 р. спостерігається значне збільшення чисельності працівників на 252 особи, або на 2,04%, за рахунок адміністративних працівників (на 0,90%) та основних робочих (на 2,39%). Це прийнятою стратегією керівництва щодо збільшення мережі, започаткування он-лайн платформи для продажу продукції. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 10,89%, а адміністративних працівників – на 9,02% при рості продуктивності праці на 25,67%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -6,71%, а рентабельності товарів – на -8,00%.

Фінансовий аналіз показав, що ТОВ «РУШ» є відносно фінансово стабільним. Основні зміни: по-перше, зростання валюти балансу (на 16,03%) при збільшенні виручки від реалізації (на 28,23%) та скороченні чистого прибутку (на -40,10%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 15,71%) при збільшенні вартості довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 18,07%; по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 8,59%); позитивне значення власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 1094742 тис. грн., а у 2024 р. – 879785 тис. грн.; в-четвертих, збільшення суми грошових коштів (на 31,84%) та збільшення дебіторської заборгованості (на 4,97%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

### **3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

3.1 Використання методики КРІ для удосконалення мотивації персоналу ТОВ «РУШ»

Для ТОВ «РУШ», що реалізує косметичну продукцію під брендом ТМ EVA, впровадження системи мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності (КРІ) є доцільним та ефективним інструментом для покращення результатів діяльності підприємства.

Серед основних переваг впровадження КРІ-системи виокремимо наступні [24]:

1) сприяння розумінню персоналом процесної моделі функціонування компанії, що веде до оптимізації виконання бізнес-процесів і підвищення прозорості діяльності як для співробітників, так і для зовнішніх стейкхолдерів;

2) перегляд підходів до роботи з інформацією: система сприяє спрощенню аналізу інформації, покращує зворотній зв'язок, оптимізує документообіг та управління інформаційними потоками;

3) можливість керівництву оперативно отримувати повну картину результативності роботи, виявляти проблемні місця в діяльності персоналу, що дозволяє запобігати кризовим ситуаціям і вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

4) оптимізація розподілу ресурсів, регулярне оновлення алгоритмів дій персоналу відповідно до процесного підходу, що дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, посилити конкурентні переваги компанії та забезпечити стабільне зростання прибутковості;

5) покращення комунікації між відділами та організаційними рівнями за рахунок чіткої структури взаємодії та ієрархії у компанії;

б) формування усвідомлення персоналом залежності винагороди від досягнення чітко визначених показників ефективності, що забезпечує справедливу систему мотивації;

7) узгодження діяльності персоналу зі стратегічними цілями підприємства.

Для впровадження системи мотивації на базі КРІ в умовах ТОВ «РУШ» нами було розроблено відповідний проєкт. Його графік подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Графік початку та завершення проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ»

Назва задачі	Початок	Завершення
Розробка концепції	02.01.2025	06.01.2025
Планування управління проєктом	09.01.2025	13.01.2025
Діагностика системи мотивації	16.01.2025	20.01.2025
Розробка та впровадження заходів з реорганізації	23.01.2025	27.01.2025
Завершення проєкту	30.01.2025	03.02.2025

Цілі проєкту були сформовані за методикою SMART (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – SMART-аналіз цілей проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ»

Критерій	Формулювання
Specific	Реорганізувати систему матеріального стимулювання персоналу на основі КРІ
Measurable	Підвищити ефективність системи управління персоналом
Agreed	Проєкт реалізується професійною командою співробітників компанії
Realistic	Є прямий зв'язок між ефективністю управління персоналом і прибутковістю компанії
Time-bound	Реорганізація системи мотивації має бути завершена в термін до 2 місяців

Команда проєкту складається із співробітників ТОВ «РУШ», а офісом управління проєктом є головний офіс ТОВ «РУШ». Зацікавлені сторони проєкту: первинні: інвестор, керівник проєкту, команда, працівники компанії; вторинні: контролюючі органи, клієнти, конкуренти, місцеві громади, родини співробітників, держава

Матриця впливу зацікавлених сторін буде наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця зацікавлених сторін реалізації проєкту

Зацікавлені сторони проєкту	Матриця зацікавлених сторін																							
	Ресурси								Вимоги проєкту				Процеси проєкту						Оцінка виконання					
	Персонал	Гроші	Обладнання	Матеріали	Інформація	Знання	Пріоритети	Цілі	Розклад робіт	Бюджет	Якість	Командна робота	Процеси проєкту	Організаційні	Інфраструктура	Технологія	Вирішення	Прогрес проєкту	Успіх проєкту	Робота команди	Гарантія	Винагорода	Компенсації	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Первісні зацікавлені сторони проєкту</b>																								
Власник/інвестор	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Керівник проєкту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Команда проєкту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Співробітники компанії	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
<b>Вторинні зацікавлені сторони проєкту</b>																								
Контролюючі органи	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Пацієнти	1	4	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Конкуренти	2	2	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1
Місцеві товариства	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сім'ї співробітників	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Держава	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

\* сильний вплив – 4; вплив – 3; слабкий вплив – 2; відсутність впливу – 1.

Проект виконується протягом усього життєвого циклу, який складається з окремих фаз. Фази проекту, зазвичай, виконують послідовно, але іноді вони можуть перекриватися в часі. Фази можуть бути розбиті на підфази, далі – на компоненти. Така ієрархія визначається структурою розбивки проектних робіт [24].

Кількість фаз проекту та їх назви визначають, виходячи з потреб управління в організації (або організаціях), залучених в проект. Відповідно, німецькими промисловими нормами (DIN), під фазою розуміється період часу, який дуже часто характеризується досягненням певного об'єктивного стану (етапу процесу). Фаза проекту – це період часу в процесі проекту, який об'єктивно відділений від інших періодів.

Виділяють такі фази життєвого циклу проекту: фаза ініціації; планування; реалізація; завершення.

Стадія проекту – це один із етапів реалізації проекту, який виконується послідовно відповідно до нормативних вимог і завершується досягненням конкретного результату. Фаза ініціації охоплює такі стадії, як формування концепції, на якій з'являється загальна ідея, а також аналіз можливостей. Останній включає оцінку приблизних витрат, обсягу робіт, термінів реалізації й аналізує доцільність і реалістичність проекту. Фаза планування передбачає стадії створення загального плану проекту та його конструкторського опрацювання. На цьому етапі готуються ключові документи: загальний бюджет, графік забезпечення ресурсами та календарний план виконання. Фаза реалізації включає забезпечення необхідними матеріалами й обладнанням, а також безпосередньо виробничу стадію. Здійснюється контроль за витратами, дотриманням термінів і якістю виконання робіт. Фаза завершення полягає у підбитті підсумків роботи: оцінюються досягнуті результати, проводиться аудит і порівняння з поставленими цілями, готується фінальний звіт. Команду нагороджують і розпускають. У фіналі проекту робляться висновки, аналізуються як досягнення, так і недоліки, визначаються їхні причини з метою прийняття

обґрунтованих рішень та формування досвіду для майбутніх проєктів.

### 3.2 Впровадження системи мотивації персоналу на підставі КРІ у ТОВ «РУШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів

У практичній площині життєвий цикл проєкту використовується командою для планування та визначення строків виконання ключових завдань протягом усього процесу реалізації. Це і є основні етапи впровадження проєкту.

У таблиці 3.4 подано життєвий цикл розробленого проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ». Тривалість цього проєкту становить 1 рік та 3 місяці, а його завершення заплановано на лютий 2025 р. Вартість проєкту складається з вартості використаних ресурсів, витрат на виконання завдань і часу, необхідного для реалізації. У даному випадку основну частину витрат становлять трудові ресурси. Крім того, передбачено забезпечення відповідними матеріальними ресурсами для успішної реалізації проєкту. Дані ресурси надані в користування команди проєкту, оскільки проєкт досягає цілей, поставлених перед відділом персоналу. Фази проєкту та процесів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Життєвий цикл проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ»

	січень 2025	січень 2025	січень 2025	січень 2025	січень 2025	лютий 2025
Розробка концепції						
Планування управління проєктом						
Діагностика системи управління мотивації персоналу						
Розробка та впровадження комплексу заходів реорганізації системи мотивації персоналу						
Завершення проєкту						

Таблиця 3.5 – Фази проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ»

Продукт проєкту	Сучасна ефективна система управління персоналом на основі КРІ	
1	2	3
Фази проєкту	Фази продукту	Фази процесів
Розробка концепції	Створення концепції	Поява ідеї оптимізації
Планування управління проєктом	Планування створення продукту	Формування вимог до продукту, детальне планування реалізації
Діагностика системи мотивації персоналу	Дослідження об'єкту	Визначення оптимізації напрямів
Фази проєкту	Фази продукту	Фази процесів
Розробка та впровадження комплексу заходів з реорганізації системи мотивації персоналу	Реалізація процесів планування	Початок діяльності операційної
Закриття проєкту	Упадок	Завершення

Відтак, ми бачимо, що фази проєкту враховують фази продукту (товарів) та фази процесів, що є дійсно необхідним для складання саме ефективних напрямів мотивації персоналу.

Ефективність проєкту характеризується системою показників, які виражають співвідношення результатів (вигід) і витрат проєкту з погляду його учасників. Розрахуємо показники ефективності проєкту за умов, що після впровадження системи мотивації на основі КРІ вдасться збільшити виручки від реалізації на 0,21%.

Розглянемо етапи впровадження заходів щодо мотивації персоналу у ТОВ «РУШ» (таблиця 3.3), витрати, що необхідні на провадження цих заходів та оцінку їх ефективності.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,21% або на 56551 тис. грн., оскільки у працівників з'явиться можливість легше досягати поставлених перед ними завдань. Впровадження «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ» потребує витрат 9420 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «РУШ» отримати ефект у розмірі 47311 тис. грн., а ефективність складе 6,12 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в

удосконалення системи мотивації принесе 6,12 грн. збільшення виручки від реалізації.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності удосконаленої системи мотивації персоналу на підставі КРІ для ТОВ «РУШ»

Назва напрямку	Характеристика	Строк впровадження	Сума витрат, тис. грн.
1	2	3	4
Розробка концепції	формується загальне бачення нової або вдосконаленої системи мотивації персоналу; визначаються ключові принципи мотивації, які відповідають стратегічним цілям організації, виявляються основні проблеми чинної системи та формулюються очікувані результати; розглядаються сучасні підходи до управління мотивацією, включаючи використання КРІ, гнучких форм стимулювання, нефінансових інструментів мотивації	Січень 2025 р.	3254
Планування управління проектом	проводиться розробка детального плану реалізації проекту зі створення або оновлення системи мотивації; визначаються ресурси, строки, виконавці, інструменти контролю та оцінки ефективності; формується команда проекту, розробляється бюджет і календарний план, уточнюються етапи реалізації змін, канали комунікації та ризики, пов'язані з впровадженням нових підходів	Січень 2025 р.	1402
Діагностика системи управління мотивації персоналу	проводиться комплексний аналіз чинної системи мотивації: її ефективності, відповідності завданням організації, рівня задоволеності працівників, виявляються слабкі сторони та резерви покращення; застосовуються методи соціологічного опитування, інтерв'ювання, аналіз звітних даних щодо плинності кадрів, результативності праці, участі у внутрішніх програмах розвитку	Січень 2025 р.	2345
Розробка та впровадження комплексу заходів реорганізації системи мотивації персоналу	на основі діагностики розробляється нова або удосконалена модель системи мотивації; включає оновлену систему преміювання, впровадження КРІ для оцінки результативності, розвиток системи	Січень 2025 р.	1516

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
	нематеріального стимулювання (визнання, кар'єрне зростання, можливості навчання), нові інструменти комунікації з персоналом тощо; після затвердження концепції заходи поступово впроваджуються у структурні підрозділи з паралельним навчанням керівників і працівників		
Завершення проекту	проводиться оцінка досягнутих результатів, порівняння з початковими цілями та очікуваннями; готується звіт з аналізом ефективності впроваджених змін, визначаються подальші кроки для підтримки та розвитку системи мотивації; команду проекту розпускають, а організація інтегрує оновлену систему у свою повсякденну діяльність; формується база знань та рекомендацій для подальших змін або масштабування практики на інші підрозділи	Лютий 2025 р.	723
Всього витрат, тис. грн.			9240
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.			56551
Ефект, тис. грн.			47311
Ефективність, грн. / грн.			6,12

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що впровадження науково обґрунтованої системи мотивації персоналу ТОВ «РУШ», побудованої на підставі КРІ, створює умови для оптимізації виконання всіх процесів, підвищує їх прозорість для працівників та стейкхолдерів і головне спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей діяльності ТОВ «РУШ», сприяє покращенню якості послуг продажу товарів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,21% або на 56551 тис. грн., оскільки у працівників з'явиться можливість легше досягати поставлених перед ними завдань. Впровадження «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ» потребує витрат 9420 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «РУШ» отримати ефект у розмірі 47311 тис. грн., а ефективність складе 6,12 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в удосконалення системи мотивації принесе 6,12 грн. збільшення виручки від реалізації. Відтак, усі поставлені в кваліфікаційній роботі завдання виконано.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

В умовах воєнного стану удосконалення системи управління персоналом стає надзвичайно актуальним завданням, яке потребує комплексних рішень. Війна негативно впливає на робочі процеси, безпеку працівників, їх мотивацію та загальний клімат в компанії. Як показало дослідження, першочерговим є питання забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників. Також варто враховувати втрату частини персоналу через мобілізацію чи міграцію. Адаптація систем управління персоналом до умов воєнного часу – це багаторівневий процес, що дає змогу компаніям не лише втриматись, а й закласти основу для подальшого розвитку, підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

Формування сучасної парадигми управління персоналом пов'язується з ідеями холістичного менеджменту – інтегрованого підходу до управління талантами як ключового ресурсу організаційного розвитку. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей та посилює інноваційність і адаптивність підприємств в умовах невизначеності. Серед вітчизняних підходів варто виділити методіку вибору методів управління трудовим потенціалом підприємства на основі аналітичної матриці змін, що формують динаміку кадрового складу; компетентнісний підхід до підготовки персоналу, спрямований на відповідальне виконання професійних обов'язків і підвищення особистої конкурентоспроможності; а також дослідження можливостей застосування маркетингового підходу для аналізу ринку праці в контексті управління персоналом. Сучасна система управління персоналом підприємства повинна

бути стратегічно орієнтованою – націленою на майбутнє, нарощування професійного потенціалу, знань і навичок працівників

Об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ», яке має понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує 12491 особу. ТОВ «РУШ» дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». В асортименті представлено більше 50-ти власних торгових марок, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва.

Комерційний успіх торговельного підприємства значною мірою визначається здатністю приваблювати максимальну кількість покупців, що, у свою чергу, залежить від рівня їхніх споживчих витрат. У зв'язку з цим, під час оцінки впливу зовнішніх факторів, керівництво ТОВ «РУШ» має формувати бізнес-рішення, спираючись на результати маркетингових досліджень. Регулярне проведення таких досліджень забезпечує глибше розуміння ринкових тенденцій, споживчих очікувань і моделей поведінки клієнтів, що дозволяє ефективніше адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У якості інструменту для аналізу макросередовища доцільно використовувати PEST-аналіз. Його систематичне застосування надає змогу вчасно виявляти потенційні можливості та загрози, адаптувати стратегічні напрями розвитку підприємства до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі. Також було проведено SWOT-аналіз, на основі якого сформульовано чотири стратегії подальших маркетингових та управлінських дій: стратегія використання наявних переваг, стратегія конкурентної боротьби, стратегія зростання та стратегія цінової політики. За результатами аналізу встановлено, що сильні сторони товариства створюють підґрунтя для протидії ринковим загрозам. А

вдосконалення таких напрямів, як ціноутворення, система мотивації персоналу та організація управлінських процесів, дозволяє забезпечити стабільну конкурентну перевагу підприємства. Таким чином, порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «РУШ» і компанії «Prostor» свідчить на користь першого, підтверджуючи його лідерство у відповідному сегменті ринку.

Економічний аналіз довів, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 28,23%. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,99% пояснюється розбудовою мережі та збільшенням кількості магазинів. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондівіддачі на 4,26% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 12,55% за рахунок підвищення суми товарних запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що є позитивною тенденцією, оскільки відбувається збільшення вартості активів. Незважаючи на це спостерігається збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,29 обороту, або на 13,93%. У 2024 р. спостерігається значне збільшення чисельності працівників на 252 особи, або на 2,04%, за рахунок адміністративних працівників (на 0,90%) та основних робочих (на 2,39%). Це прийнятою стратегією керівництва щодо збільшення мережі, започаткування он-лайн платформи для продажу продукції. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 10,89%, а адміністративних працівників – на 9,02% при рості продуктивності праці на 25,67%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -6,71%, а рентабельності товарів – на -8,00%.

Фінансовий аналіз показав, що ТОВ «РУШ» є відносно фінансово стабільним. Основні зміни: по-перше, зростання валюти балансу (на 16,03%)

при збільшенні виручки від реалізації (на 28,23%) та скороченні чистого прибутку (на -40,10%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 15,71%) при збільшенні вартості довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 18,07%; по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 8,59%); позитивне значення власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 1094742 тис. грн., а у 2024 р. – 879785 тис. грн.; в-четвертих, збільшення суми грошових коштів (на 31,84%) та збільшення дебіторської заборгованості (на 4,97%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

Впровадження науково обґрунтованої системи мотивації персоналу ТОВ «РУШ», побудованої на підставі КРІ, створює умови для оптимізації виконання всіх процесів, підвищує їх прозорість для працівників та стейкхолдерів і головне спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей діяльності ТОВ «РУШ», сприяє покращенню якості послуг продажу товарів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,21% або на 56551 тис. грн., оскільки у працівників з'явиться можливість легше досягати поставлених перед ними завдання. Впровадження «Удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ» потребує витрат 9420 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «РУШ» отримати ефект у розмірі 47311 тис. грн., а ефективність складе 6,12 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в удосконалення системи мотивації принесе 6,12 грн. збільшення виручки від реалізації. Відтак, усі поставлені в кваліфікаційній роботі завдання виконано.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Аналітика. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика>
2. Багорка М.О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікро середовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 12. Ч. 1.С. 14–19.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління .DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02я>
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчаль-ний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Воскобійник С.Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
6. Вронський М.О., Якімова Н. С. Зміст категорії HRаналітика та її розвиток в українських компаніях. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Т. 2. С. 295298. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232>
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
8. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах

антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

10. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 252–259. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>

11. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 97–102.

12. Даниленко О.А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 138–155. DOI: 10.30838/P.ES.2224.230419.153.482

13. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. No 2. С. 144–152

14. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

15. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. No 22. С. 73–788.

16. Ковальчук С.В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. *Хмельницький: ХНУ*, 2008. № 6. Т. 3. С. 52.

17. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Притуляк Н.С. Маркетингові дослідження тенденцій ринку фармацевтичних препаратів. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. №5. С. 175–184.

18. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. No 81–82 С. 290–297.

19. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 4. С. 45-51.
20. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні, 2017 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1. С. 4–24.
21. Лук'яніхін В.О., Павленко Д. С. Впровадження HRаналітики у систему контролінгу персоналу. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>
22. Офіційний сайт підприємства ТОВ «РУШ», м. Дніпро. URL: <https://eva.ua/ua/>
23. Посвалюк О.А. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>
24. Посилкіна О.В., Грінь І.А., Ткачук Б.В. Розробка і реалізація проекту удосконалення мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я на основі КРІ. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали І міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 57–67.
25. Продіус О., Капран, А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024 № (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
26. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління* : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>
27. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022.

№ 2(8). С. 88–93.

28. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. №1(59). 2012. С. 172-178.

29. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник [вид. 2-ге, допов.]. Львів : Новий світ -2000, 2003. 272 с.

30. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>

31. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-346-352>.

32. Суворова С.Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С 81-89.

33. Тринчук О.Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199–207. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)

34. Фінансова звітність підприємства ТОВ «РУШ», м. Дніпро. URL: [https://clarity-project.info/edr/32007740/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/32007740/yearly-finances?current_year=2024)

35. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

36. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.

37. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки». 2020. № 1. С. 20–26. URL: [http://https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5\\_LTTvQf-msI59RJjuK/view](http://https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view)

38. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. Управління персоналом: підручник / та інші; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

39. ASEAN Declaration on human resources development for the changing world of work and its roadmap. Jakarta : *The Association of Southeast Asian nations secretariat*, 2020. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Declaration-on-Human-Resources-Development-for-the-Changing-World-of-Work-andIts-Roadmap.pdf>

40. Das D., Divakaran P. Challenges of human resource management and employee administration. *Journal of critical reviews*. 2020. Vol. 7. Issue 2. P. 1248–1251.

41. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6. No. 4. P. 2975–2979. URL: <http://journalppw.com>

42. Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advancedanalytics-is-a-top-business-priority>

43. Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. A Practical Approach to HR Management for HR Practitioners, *Corporate Service Directors and Managers in the SAI*. AFROSAI-E, 2019. 92 p. URL: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>

44. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343- rd Session. Geneva, November 2021. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_821886.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf)

45. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. Is. 1. P. 3–26. DOI: 10.1080 / 09585192.2016.1244699

46. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and

Threats. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

47. Rasool S.F., Samma M., Anjum A., Munir M., Khan T.M. Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: empirical investigation from banking sector of China *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 2019. URL: <https://tuengr.com/V10A/10A19HM.pdf>

48. Shandiz S., Ghoroneh D., Charabin M., Akbari A. () Designing a comprehensive human resources model based on ISO34000 standard. *Journal of System Management*. 2020. Issue 1. P. 177–186.

49. Shkoda T. Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*. 2021. Vol. 59 (1). Issue 1. P. 9–19. URL: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454>

50. Stor M. Human resources management in multinational companies. A Central European perspective. New York : Routledge, 2023. 347 p.

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент

Амеліної Анастасії Євгенівни  
на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства»

1) Актуальність теми. В сучасних умовах персонал є ключовим стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Менеджмент стикається з необхідністю ухвалювати виважені управлінські рішення, які забезпечують не лише залучення кваліфікованих працівників, а й утримання та розвиток наявного кадрового потенціалу. Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням людського капіталу в досягненні конкурентних переваг. Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом дає змогу забезпечити мотивацію, оптимізувати організаційну структуру та підвищити продуктивність праці, що є основою довгострокової стабільності підприємства.

2) Амеліна Анастасія Євгенівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або опісок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

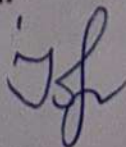
6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Амеліна Анастасія Євгенівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи  
— д.е.н., професор кафедри  
менеджменту



М.І. Іванова

**Рецензія на кваліфікаційну роботу**  
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент

**Амеліної Анастасії Євгенівни**  
на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Успішність підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме працівники реалізують стратегію й операційні завдання. Менеджмент повинен приймати ефективні рішення щодо добору, адаптації, навчання та мотивації кадрів. Актуальність дослідження обумовлена потребою в підвищенні ефективності використання трудового потенціалу в умовах швидких змін на ринку праці. Обґрунтовані управлінські дії у сфері кадрової політики дозволяють підвищити рівень залученості персоналу, зменшити плинність кадрів і сформувати сприятливий мікроклімат, що є важливим чинником стабільного розвитку організації.

**Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:** для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Амеліна Анастасія Євгенівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Амеліна Анастасія Євгенівна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано додати відповідальну особу за удосконалення системи мотивації персоналу на підставі КРІ.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).**

К.В.Н., доцент  
кадр ПЕТПУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)

Висаков НМ  
(ініціали та прізвище)