

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 Пелих Ольги Анатоліївни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

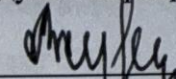
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	80	добре	
Рецензент	Рамонюк Н.М.	80	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	80	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту


 Швець В.Я.  
 (підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

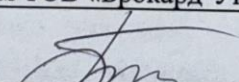
студентці Пелих О.А., академічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Броккард-Україна»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Броккард-Україна»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

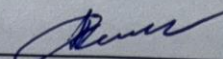

 (підпис керівника)

Богач К.С.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


 (підпис студента)

Пелих О.А.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-3

НТУ «Дніпровська політехніка»

Пелих Ольги Анатоліївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 64 сторінки комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 17 таблиць; 30 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: наведено теоретичні основи ефективного управління персоналом на підприємстві; наведено загальну характеристику ТОВ «Брокард-Україна»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його розвитку та фінансовий стан підприємства; здійснено аналіз кадрового забезпечення та мотивації персоналу на підприємстві; запропоновано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Брокард-Україна»; обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – економіко-статистичні методи аналізу, порівняння, статистичний, узагальнення, графічний, математичної статистики.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах відповідної галузі.

Сфера застосування – керівництву підприємства ТОВ «Брокард-Україна» запропоновано здійснювати навчання персоналу на таких принципах: орієнтація на залучення молодих фахівців; постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій; застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу; використання збалансованої системи мотивації й стимулювання. Навчання персоналу підприємства повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – за результатами розрахунків що запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 15,2%. Також за проведеними розрахунками кожна гривня вкладена в удосконалення системи управління персоналом принесе 2,62 грн. додаткової виручки від реалізації.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

**ABSTRACT**

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-21-3  
NTU Dnipro Polytechnic  
Pelyh Olga

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

KEY WORDS: MANAGEMENT, PERSONNEL, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 64 pages of computer text; 5 drawings; 17 tables; 30 reference sources.

The object of development is the process of personnel management of the enterprise

The purpose of the work - theoretical justification and development of solutions to improve the efficiency of personnel management of the enterprise

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of effective personnel management at the enterprise are given; the general characteristic of «BROCARD - UKRAINE» LTD is resulted; the main technical and economic indicators of its development and the financial condition of the enterprise are analyzed; the analysis of staffing and motivation of the personnel at the enterprise is carried out; management decisions on increase of efficiency of personnel management of «BROCARD - UKRAINE» LTD are offered; the effectiveness of the proposed measures is substantiated.

Research methods - economic and statistical methods of analysis, comparison, statistical, generalization, graphical, mathematical statistics.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in the enterprises of the relevant industry.

Scope - the management of the enterprise «BROCARD - UKRAINE» LTD is offered to train staff on the following principles: focus on attracting young professionals; continuous training of employees to improve professional competencies; application of an individual approach in staff development; use of a balanced system of motivation and stimulation. Training of enterprise personnel should be divided into external and internal.

Economic or socio-economic efficiency - according to the results of calculations that the proposed measures for external training of staff will increase sales revenue by 15.2%. Also, according to the calculations, each hryvnia invested in improving the personnel management system will bring 2.62 hryvnias. additional sales revenue.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні засади ефективного управління персоналом підприємства.....	6
1.1 Етапи управління персоналом .....	6
1.2 Класифікація персоналу підприємства.....	11
1.3 Система управління персоналом підприємства.....	17
2 Аналіз діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».....	24
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	25
2.3 Аналіз управління персоналом ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».....	39
3 Впровадження рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Брокард-Україна».....	47
3.1 Обґрунтування необхідності посилення системи управління персоналом.....	47
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень.....	56
Висновки.....	59
Перелік джерел посилання.....	63

## ВСТУП

Актуальність теми. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливо у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії.

Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду. Сутність кадрового менеджменту полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведження і діяльність працівників із метою максимального їх використання. Без людей немає організації. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії й практики управління.

Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Головна мета управління персоналом

складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники та показники фінансового стану ТОВ «Брокард-Україна»;
- дослідити систему управління персоналом підприємства;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Брокард-Україна» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: системний підхід, абстрактно-логічний, системного та економічного аналізу, економіко-статистичний; експертних оцінок, моделювання, графічної інтерпретації, системно-структурний аналіз.

Практична значущість полягає в тому, що реалізація запропонованих управлінських рішень щодо експортної стратегії дає можливість ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» закріпити свої позиції на вітчизняному ринку та збільшити долю зарубіжного ринку.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Етапи управління персоналом

Управління персоналом є однією з ключових функціональних підсистем менеджменту організації, спрямованою на забезпечення досягнення її стратегічних і тактичних цілей шляхом формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Сутність управління людськими ресурсами полягає у цілеспрямованому забезпеченні підприємства персоналом необхідної кількості та якості, здатним виконувати поставлені завдання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Стратегія управління персоналом визначає довгострокові орієнтири розвитку професійних, ділових і особистісних компетенцій працівників, як на рівні окремих індивідів, так і колективу в цілому. У цьому контексті управління персоналом розглядається як система взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на використання можливостей зовнішнього середовища для підвищення та підтримання конкурентоспроможності організації через ефективну реалізацію трудового потенціалу її працівників. Саме людський фактор виступає базовою основою функціонування та розвитку сучасної організації [6].

Процес управління персоналом реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють формування, розвиток і використання трудових ресурсів. Основні етапи формування та розвитку персоналу узагальнено представлено на рис. 1.1.

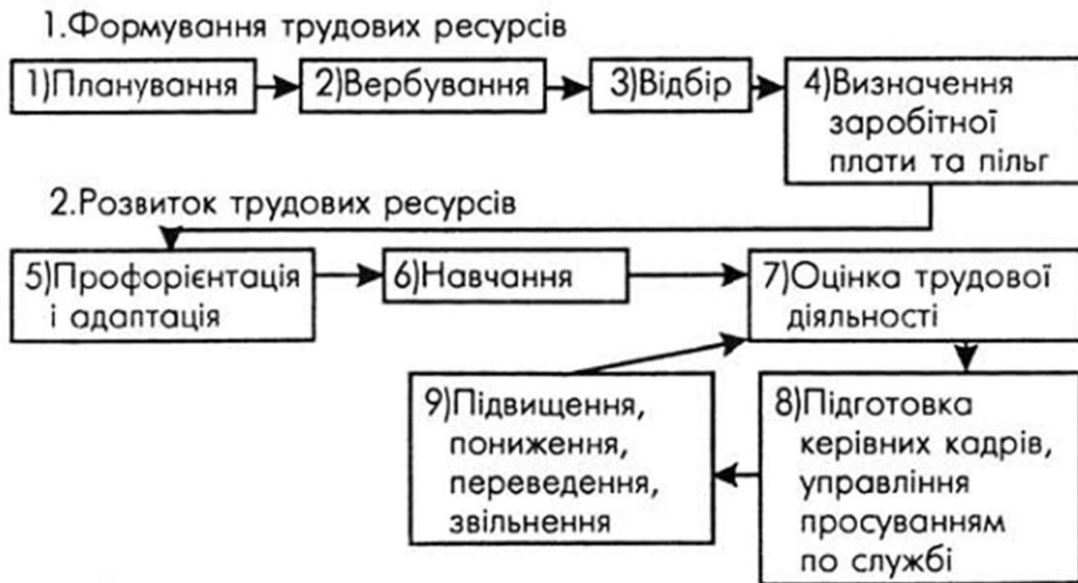


Рисунок 1.1 – Формування та розвиток трудових ресурсів

Управління трудовими ресурсами підприємства включає такі основні складові:

1. планування потреби в персоналі, що передбачає визначення кількісних і якісних параметрів трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації;
2. формування кадрового резерву, спрямоване на забезпечення безперервності управлінських і виробничих процесів;
3. добір та відбір персоналу, що здійснюється з метою укладання трудових договорів із працівниками, які відповідають вимогам посад;
4. професійна орієнтація та адаптація, що забезпечують інтеграцію нових працівників у виробниче та соціальне середовище підприємства;
5. організація оплати праці, яка виступає інструментом мотивації та стимулювання трудової діяльності;
6. навчання та розвиток персоналу, включаючи підготовку й підвищення кваліфікації управлінських кадрів;

7. оцінювання результатів трудової діяльності та управління кар'єрним зростанням, що сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу.

Таким чином, управління персоналом є комплексним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти роботи з людськими ресурсами і виступає необхідною умовою сталого розвитку організації.

Планування трудових ресурсів є початковою та визначальною стадією управління персоналом, яка забезпечує узгодженість кадрового потенціалу з довгостроковими цілями розвитку організації. Даний процес охоплює послідовну реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів: аналіз наявного кадрового складу, прогнозування майбутньої потреби в персоналі та формування програми її задоволення [1].

На першому етапі здійснюється комплексна оцінка наявних трудових ресурсів підприємства. У межах цього етапу аналізується чисельність персоналу як у цілому по організації, так і за окремими структурними підрозділами, робочими місцями та видами діяльності. Особлива увага приділяється відповідності кадрового забезпечення стратегічним і оперативним завданням організації, а також оцінці якісних характеристик праці працівників. У результаті такого аналізу виявляються диспропорції у кадровому складі, зокрема надлишок або дефіцит персоналу в окремих підрозділах.

Другий етап планування пов'язаний із прогнозуванням потреби в персоналі на перспективу. Визначення майбутньої чисельності працівників ґрунтується на прогнозованих обсягах діяльності підприємства, планах його розвитку, трудомісткості окремих операцій, рівні автоматизації та механізації виробничих і управлінських процесів. Такий підхід дозволяє обґрунтувати кількісні та якісні параметри потреби в персоналі з урахуванням специфіки кожного структурного підрозділу.

На завершальному етапі планування розробляється програма забезпечення майбутньої потреби в трудових ресурсах. Вона передбачає визначення конкретних заходів, строків і відповідальних осіб щодо залучення,

найму, адаптації та професійного розвитку працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей організації.

Важливою складовою системи управління персоналом є набір кадрів, який полягає у формуванні резерву потенційних кандидатів на вакантні посади та спеціальності. Обсяг і напрями набору визначаються різницею між фактичною чисельністю персоналу та прогнозованою потребою в ньому. При цьому враховуються процеси природного та вимушеного вибуття працівників, зокрема вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку зі змінами в організації виробництва або закінченням строку трудових договорів.

Набір персоналу може здійснюватися з використанням зовнішніх і внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел належать звернення до служб зайнятості, співпраця з закладами вищої освіти, розміщення інформації у друкованих та електронних засобах масової інформації. Внутрішній набір реалізується шляхом інформування працівників про наявні вакансії та вимоги до претендентів, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективнішому використанню внутрішнього кадрового потенціалу.

Наступним етапом є добір персоналу, який полягає у відборі найбільш придатних кандидатів із сформованого резерву. Основним критерієм добору є відповідність професійних, кваліфікаційних та особистісних характеристик претендента вимогам конкретної посади. У процесі добору враховуються рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, ділові та психологічні якості працівника. Фактично добір персоналу спрямований на встановлення професійної придатності кандидата до виконання функціональних обов'язків [28].

Питання добору тісно пов'язані з раціональною розстановкою кадрів, оскільки індивідуальні здібності, досвід і стиль діяльності працівника можуть по-різному впливати на ефективність виконання завдань залежно від конкретних умов праці та характеру роботи.

Суттєву роль у системі управління персоналом відіграє оцінювання працівників, яке здійснюється з використанням різноманітних методів. До

найбільш поширених належать інтерв'ю, анкетування, тестування, методи порівняння, класифікації та рейтингової оцінки [25]. Кожен із зазначених методів має власну сферу застосування та дозволяє вирішувати специфічні управлінські завдання.

Метод анкетування передбачає заповнення працівником структурованого опитувального листа, що дає змогу оцінити наявність або відсутність певних професійних і особистісних характеристик. Інтерв'ю, яке широко використовується в соціально-психологічних дослідженнях, дозволяє виявити мотивацію працівника, рівень його інтелектуального розвитку, ставлення до професійної діяльності, особливості характеру та самооцінку.

Метод класифікації ґрунтується на ранжуванні працівників за визначеними критеріями з присвоєнням відповідних рейтингових позицій [19]. Метод порівняння, у свою чергу, передбачає зіставлення фактичних результатів діяльності працівника з установленими стандартами та оцінювання його особистих якостей за шкалою балів.

Метод незалежних експертів полягає в залученні фахівців для комплексної оцінки діяльності працівника за різними аспектами. Тестування дозволяє одночасно оцінити велику кількість критеріїв і забезпечує можливість автоматизованої обробки результатів. Залежно від мети оцінювання тести можуть бути психологічними, кваліфікаційними або фізіологічними.

У межах методу ділових ігор використовуються спеціально змодельовані ситуації, які імітують реальні управлінські або виробничі завдання. Це дає змогу оцінити здатність працівників до командної роботи, ухвалення рішень та індивідуальний внесок кожного учасника. Підсумкова оцінка формується експертною комісією [25].

Метод оцінки за досягненнями ґрунтується на попередньому визначенні цілей діяльності працівника та часових меж їх реалізації, після чого результати оцінюються у відсотковому вираженні. Метод кругової оцінки передбачає залучення до процесу оцінювання керівників, колег і підлеглих, що забезпечує комплексний підхід до аналізу професійної діяльності.

Застосування методів оцінювання персоналу має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Важливою умовою ефективності атестації є прозорість процедур, своєчасне інформування працівників про мету й наслідки оцінювання, а також дотримання принципів конфіденційності та професійної етики [27].

У процесі добору персоналу широко використовується резюме, яке узагальнює інформацію про професійний шлях кандидата. Найбільш поширеними є функціональний (аналітичний) та хронологічний підходи до його складання. Перший акцентує увагу на змісті виконуваних функцій і досягненнях, тоді як другий відображає професійний розвиток кандидата у зворотній хронологічній послідовності.

## 1.2 Класифікація персоналу підприємства

У сучасній вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці управління значного поширення набуло поняття «кадри», яке використовується для позначення основного, постійного складу працівників підприємства. Термін «кадри» (від фр. *cadres*) характеризує не окремого працівника, а сукупність осіб, об'єднаних у трудовий колектив з метою досягнення спільних стратегічних і оперативних цілей організації. До складу кадрів, як правило, не зараховують тимчасових працівників, осіб, що працюють за сумісництвом, а також позаштатних співробітників.

Разом із тим, з позицій сучасного менеджменту будь-яка трудова діяльність — як штатних, так і залучених працівників — потребує цілеспрямованого управлінського впливу. Саме це зумовило появу та активне використання у науковому обігу ширшого за змістом поняття «персонал». У наукових дослідженнях досить часто поняття «кадри» та «персонал» ототожнюються, однак між ними існують принципові відмінності змістовного характеру [23].

Категорія «персонал» охоплює всю сукупність осіб, залучених до діяльності підприємства, незалежно від форми зайнятості, тоді як поняття «кадри» обмежується лише штатними працівниками. Термін «персонал» походить від латинського *personalis* і використовується для позначення всього особового складу працівників, у тому числі постійних і тимчасових, які перебувають з організацією у правовідносинах, врегульованих трудовим договором. У межах управлінської науки персонал розглядається як соціально-економічна категорія, що відображає соціальну спільність працівників конкретного суб'єкта господарювання.

У такому контексті управління персоналом передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних напрямів: індивідуальної кадрової роботи, спрямованої на управління окремим працівником, та кадрової політики, орієнтованої на формування, розвиток і регулювання трудового колективу в цілому. Поєднання зазначених підходів забезпечує комплексність управлінського впливу на людські ресурси підприємства.

Персонал підприємства формується та зазнає постійних змін під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До таких чинників належать організаційні зміни, стратегія розвитку підприємства, рівень технологічного оснащення, а також загальний стан і кон'юнктура ринку праці. У процесі розвитку підприємства змінюються чисельність персоналу, його професійно-кваліфікаційна структура, освітній рівень і вікова характеристика.

З позиції сучасного управління персонал підприємства доцільно розглядати як сукупність найманих працівників — носіїв професійних знань, навичок, досвіду, індивідуальних здібностей, стану здоров'я та інших якостей, набутих у процесі соціалізації й трудової діяльності. Саме ці характеристики визначають трудовий потенціал підприємства та мають бути обов'язково враховані при формуванні системи управління персоналом.

З метою ефективного управління персоналом його доцільно групувати за певними класифікаційними ознаками, що дозволяє більш обґрунтовано

приймати управлінські рішення та формувати кадрову політику підприємства. Основні підходи до класифікації персоналу наведено в таблиці 1.1 [30]

Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Види та коротка характеристика
1	2
За участю працівників основній діяльності підприємства	<p>Промислово-виробничий персонал – це працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі і його обслуговують (у тому числі в науково-дослідних підрозділах та лабораторіях, на складах, в охороні, в управлінні підприємством)</p> <p>Невиробничий персонал – це працівники невиробничої сфери, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності (житлово- комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства)</p>
За характером функцій що виконуються	<p>Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції, наданні виробничих і транспортних послуг. У свою чергу вони поділяються: - на основних робітників, які зайняті випуском основної продукції підприємства (токарі, фрезерувальники, складальники, слюсарі, теслярі, зварювальники, монтажники тощо); - на допоміжних робітників, які обслуговують основне виробництво (комірники, кранівники, вантажники, прибиральники, охорона тощо). При підвищенні ступ</p> <p>Фахівці – це працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи. До них відносяться інженери, конструктори, фахівці з неруйнівного контролю, системні програмісти, адміністратори даних, архітектори, диспетчери об'єднаного диспетчерського управління енергосистеми, фахівці із стандартизації та сертифікації, економісти, бухгалтери, екологи тощо</p> <p>Керівники – це працівники, які здійснюють управління підприємством і його підрозділами. У залежності від рівня управління виділяються: - вищий управлінський персонал (генеральний директор, директор, керуючий); - середній управлінський персонал (начальники цехів, відділів, центрів); - первинний або низовий управлінський персонал (начальники бюро, секторів, ділянок, змін, майстри) Крім того; керівниками є головні фахівці (головний інженер, головний механік головний бухгалтер і т.д.), а також заступники усіх керівників</p> <p>Службовці – це працівники, зайняті підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, господарським обслуговуванням. До них відносяться секретарі, діловоди, обліковці, статистики, касири і т.д</p> <p>Учні – особи, що проходять професійну підготовку на підприємстві за системою бригадного та індивідуального навчання</p> <p>Охорона – працівники сторожової та пожежної служби підприємства</p>

За розподілом персоналу підприємства	Професія – це певний відносно постійний вид трудової діяльності, поява якого пов'язана з суспільним поділом праці. Кожна професія характеризується своїм змістом праці і вимагає спеціальних знань і практичних навичок, які набуваються у процесі спеціального навчання і практики
	Спеціальність, як і професія, характеризує певний вид трудової діяльності, але більш вузький. Вона визначає подальший поділ праці у рамках професії. Слід зазначити, що Державний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:10" не передбачає виділення спеціальностей. У ньому всі перелічені спеціальності вважаються професіями. Відмінності у спеціальностях однієї і тієї ж професії робітників, а згідно з класифікатором професій – відмінності між окремими професіями в рамках їх споріднених груп, як правило, зумовлені особливостями обладнання та інструмента, що застосовується. Наприклад, поява таких професій, як токар-розточувальник, токар-револьверник, токар-карусельник і т.д., пов'язана з тим, що вони передбачають виконання робіт на відповідних верстатах
	Кваліфікація. Відображає ступінь оволодіння працівниками певною спеціальністю і відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях. Тарифні розряди та категорії водночас є показниками, що характеризують рівень складності робіт
За рівнем кваліфікації робітників	Некваліфіковані робітники (різноробочі). Вони не мають спеціальної підготовки і, як правило, зайняті на допоміжних і обслуговуючих роботах (вантажники, прибиральники та ін.)
	Малокваліфіковані робітники – це робітники, які навчалися, як правило, декілька тижнів. Вони виконують нескладні роботи (слюсарні, металообробні, кам'яні, ремонтні, будівельні тощо)
	Кваліфіковані робітники. Навчалися 1-2, 2-3 роки і мають достатній досвід роботи. Вони виконують складні метало- і деревообробні операції, ремонтні, будівельні і інші роботи
	Високкокваліфіковані робітники. До них відносяться ті, які навчались більше 2-3 років і мають величезний практичний досвід. їм доручають складні та відповідальні роботи (ремонт і накладка складного обладнання, виготовлення меблів і ін.)

Такий розподіл персоналу підприємства на промислово-виробничій та непромисловій, необхідний для формування системи управління ним та для розрахунків продуктивності праці, фонду заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи

методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [14], порівняння яких наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння основних методів управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Формування структури управління персоналом	Техніко-економічний аналіз та обґрунтування	Соціально-психологічний аналіз працівників колективу
Розробка та затвердження Адміністративних норм і нормативів	Планування	Соціальне планування
Правове регулювання	Матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій	Участь працівників в управлінні
Видання наказів і розпоряджень	Кредитування та страхування	Соціальне і моральне Стимулювання розвитку колективу
Відбір, підбір і розстановка кадрів	Участь у прибутках і капіталі	Задоволення культурних і духовних потреб персоналу
Розробка положень, Посадових інструкцій, стандартів	Встановлення економічних норм і нормативів	Встановлення соціальних норм поведінки, моральних санкцій і заохочень
Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	Створення нормального соціально-психологічного клімату

Методи управління персоналом характеризуються різноманітністю і реалізуються через низку взаємопов'язаних механізмів:

Адміністративні механізми — це комплекс правових та організаційних інструментів, що забезпечують нормативно-правову основу функціонування підприємства. До них належать державні закони, укази, нормативні положення, стандарти та інструкції, затверджені компетентними органами, які мають обов'язковий характер виконання. На рівні організації адміністративні методи реалізуються через внутрішні інструкції, організаційні схеми, нормативи та накази керівництва, що регламентують діяльність працівників. Основною функцією адміністративних методів є

створення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства, захист правових інтересів та забезпечення гарантій прав і свобод працівників [6].

Економічні методи ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів, відомих у літературі як метод «пряника». Їхня мета — забезпечення матеріальної мотивації трудових колективів та окремих працівників. На державному рівні економічні методи реалізуються через податкову політику, кредитно-фінансову систему, регулювання цін, встановлення мінімальної заробітної плати та розробку планів економічного розвитку. На рівні підприємства до економічних методів належать встановлення економічних нормативів, матеріальне заохочення персоналу, участь у прибутках та капіталі, премії і бонуси.

Соціально-психологічні методи передбачають вплив на персонал через моральні й психологічні стимули, перетворюючи адміністративні вимоги на усвідомлені обов'язки та внутрішню мотивацію працівників. Здійснення цього виду впливу можливе через:

- формування згуртованого колективу та підтримку здорового психологічного клімату;

- демонстрацію особистого прикладу керівництвом;

- задоволення культурних, освітніх і духовних потреб працівників;

- встановлення соціальних норм поведінки та стимулювання розвитку колективу;

- застосування моральних санкцій та заохочень;

- забезпечення соціального захисту працівників.

Під системою методів управління персоналом розуміють сукупність прийомів і способів впливу на трудові колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у виробничому процесі. Ця система покликана вирішувати ключові завдання управління: формування структури і штатів підприємства, підбір і розстановку кадрів, професійний розвиток персоналу, оцінку ефективності його діяльності та раціональне використання

трудового потенціалу. Кожне із зазначених завдань реалізується через відповідні методи, які обираються залежно від специфіки організації та її стратегічних цілей.

### 1.3 Система управління персоналом підприємства

персоналом є багатовимірним і складним процесом, що характеризується специфічними закономірностями та особливостями функціонування. Він передбачає системний підхід, який базується на комплексному вирішенні управлінських завдань та відтворенні трудового потенціалу організації. Системність управління проявляється у взаємозв'язках між окремими елементами кадрової політики, узгодженні їх із загальними стратегічними цілями та розробці ефективних механізмів управління, що забезпечують планування, організацію та контроль за реалізацією кадрових процесів [27].

Система управління персоналом визначається як інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонально автономні, але спрямовані на досягнення єдиної мети організації. Вона забезпечує розподіл функцій між структурними підрозділами та окремими працівниками, а також регламентує потоки інформації для ефективної координації діяльності. При цьому система управління людськими ресурсами постійно еволюціонує, адаптуючись до змін у розвитку продуктивних сил та соціально-економічних умов [29].

Процес управління персоналом здійснюється через взаємодію двох основних складових: керуючої та керованої системи.

- Керуюча система (суб'єкт управління) включає органи управління та управлінський персонал, який володіє певним рівнем компетенцій, повноважень і специфікою функцій. Її діяльність може змінюватися під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Лінійні

керівники формують економічні та організаційні заходи щодо відтворення, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів [26].

- Керована система (об'єкт управління) являє собою сукупність соціально-економічних відносин, пов'язаних із залученням, використанням та відтворенням персоналу. Ця система забезпечує реалізацію трудових функцій та досягнення встановлених цілей організації [26].

Управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних напрямів: набір і збереження персоналу, професійний розвиток і навчання, оцінку результатів діяльності працівників, а також організацію стимулювання їхньої ефективності. Ці напрями дозволяють коригувати поведінку працівників відповідно до цілей підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів організації та її персоналу.

Незалежно від специфіки діяльності та типу організації, усі підприємства вирішують подібні завдання у сфері управління персоналом. Зокрема, вони:

1. Забезпечують необхідну чисельність працівників відповідно до потреб організації, обираючи способи підбору залежно від характеру робіт і умов діяльності;
2. Організують навчання та професійний розвиток персоналу, узгоджуючи його навички з вимогами посадових інструкцій;
3. Проводять оцінку ефективності роботи кожного працівника, застосовуючи різноманітні форми та методики;
4. Забезпечують систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка компенсує витрати часу, зусиль та інтелектуальні ресурси співробітників [9].

Система управління персоналом формується через інтеграцію методів, процедур і програм, що регламентують всі зазначені процеси. Головними елементами цієї системи виступають люди, які одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Їх здатність до самостійного прийняття рішень і

критичної оцінки вимог робить управління персоналом специфічним та високозалежним від людського чинника [12].

У сучасних умовах персонал підприємства розглядається не лише як ключовий фактор виробничого процесу, а й як стратегічний ресурс для підвищення конкурентоспроможності. Незважаючи на наявність передових технологій та оптимальних виробничих умов, успіх організації значною мірою визначається ефективністю роботи її персоналу. Сучасне управління трудовими ресурсами формує нову парадигму, де персонал розглядається як «людський капітал» — ресурс, що відображає продуктивний потенціал працівників і виступає вирішальним фактором у системі соціально орієнтованої економіки.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис.1.2).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що вона може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Працівники нині розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їх цінність як фактору успіху постійно зростає. Поступово формується система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації [16].

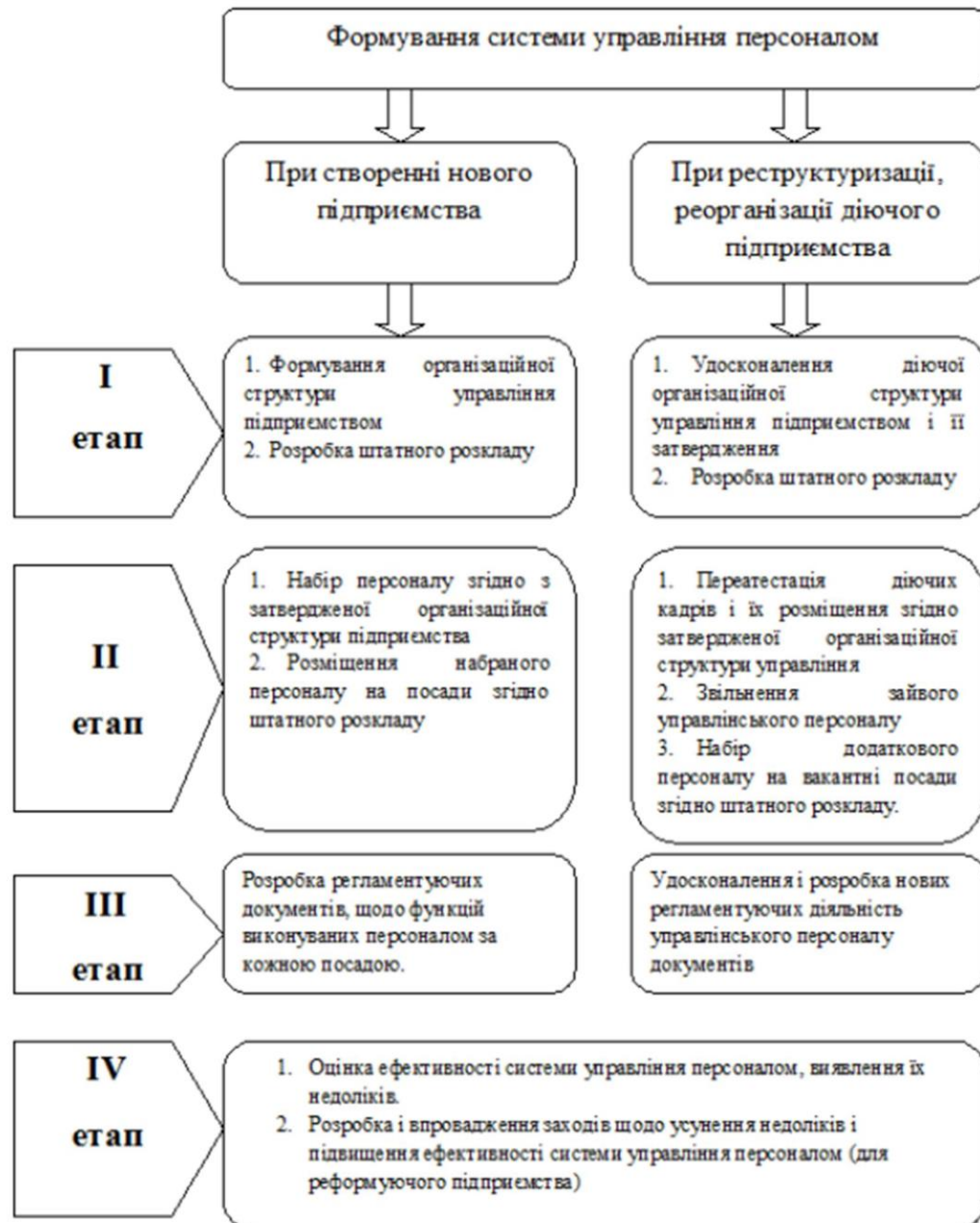


Рисунок 1.2 – Система управління персоналом організації

Під управлінням людськими ресурсами розуміють організаційно-економічну діяльність, спрямовану на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей. Вона охоплює весь комплекс заходів, пов'язаних із залученням, навчанням, мотивацією та утриманням висококваліфікованих кадрів [28].

На відміну від класичної концепції управління персоналом, сучасна парадигма управління людськими ресурсами розглядає працівників як інвестиційний актив, вкладення в який забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації. Інвестиції у розвиток компетенцій, професійну підготовку, підтримання працездатності та створення умов для самореалізації персоналу стають ключовим фактором зростання продуктивності і прибутковості підприємства. У цьому контексті витрати на персонал трансформуються із поточних витрат у стратегічні інвестиції в людський капітал.

Сучасна система управління персоналом передбачає поєднання організаційних, економічних та соціальних заходів для створення умов, що сприяють ефективній діяльності та професійному розвитку працівників. Важливо, щоб кадрова політика органічно інтегрувалася у загальну стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи синхронність між виробничими процесами та кадровим плануванням [14].

Класичний підхід до управління кадрами вирізнявся переважно адміністративно-організаційним характером. Йому були властиві:

- авторитарний стиль управління та централізований контроль;
- орієнтація на мінімізацію витрат на підготовку та соціальне забезпечення працівників;
- використання матеріальної мотивації як основного стимулу;
- сувора регламентація робочих процесів і індивідуальна організація праці;
- концентрація кадрових служб на формальній документації щодо прийому, переміщення та звільнення персоналу [24].

У цій моделі управління основною метою кадрових служб було забезпечення наявності потрібних працівників у визначений час та місце, без врахування розвитку потенціалу чи стратегічних цілей організації. Лінійні керівники реалізовували управління персоналом здебільшого автономно, без інтеграції з кадровою службою.

Сучасні тенденції розвитку управління демонструють поступовий перехід від формальної адміністративної моделі до комплексного підходу управління людськими ресурсами. Нові практики відзначаються:

- залученням кадрових служб до стратегічного планування та організаційних змін;
- професіоналізацією управлінської діяльності та зменшенням ролі технічних функцій;
- участю у формуванні політики соціального партнерства;
- фокусом на розвиток всебічно підготовлених, кваліфікованих та мотивованих працівників, що відповідають потребам організації [7].

В рамках сучасної концепції персонал розглядається як основний стратегічний ресурс, а кадрове планування тісно інтегрується з корпоративною стратегією. Упор робиться на:

- формування командної роботи та розвиток здібностей працівників;
- створення сприятливих умов для самореалізації та професійного зростання;
- формування корпоративної культури та організаційних цінностей.

Кадрові служби виконують як організаційні, так і аналітичні функції, сприяючи адаптації працівників та ефективній інтеграції їх у робочі процеси. Відповідно до концепції людських відносин, сучасний працівник прагне не лише до економічної функції в організації, але й до соціальної взаємодії, що визнається колективом [11].

З урахуванням зазначеного, управління персоналом стає системним процесом, у якому працівник виступає одночасно суб'єктом управління (приймає рішення) і об'єктом управління (виконує рішення організаційного керівництва). Ефективність організації значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечити гармонійне поєднання інтересів компанії та потенціалу її персоналу.

Сучасний ринок праці демонструє зростаючу роль людського капіталу як стратегічного ресурсу: без висококваліфікованого та мотивованого персоналу неможливо реалізувати інноваційні проекти, впроваджувати передові технології та підтримувати конкурентоспроможність. Таким чином, управління людськими ресурсами трансформується у ключовий елемент корпоративної стратегії, спрямований на максимізацію ефективності праці та забезпечення стійкого розвитку організації.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Сьогодні компанія «Брокард-Україна» – це 66 магазинів у 22 містах України та 2'100'000 постійних клієнтів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury; 481 світовий преміальний бренд; 65 українських брендів; концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні; понад 1 500 співробітників; 23 000 сертифікатів відповідності; 100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury.



Рисунок 1.1 – Лого компанії

481 світовий преміальний бренд: Chanel, Dior, Lancôme, Guerlain, Burberry, Clinique, Clarins, Givenchy, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Gucci, Estee Lauder, La Prairie, M.A.C, Yves Saint Laurent, Kenzo, Shiseido і багато інших.

65 українських брендів, серед яких Jole Cosmetics, 13Perfumes, EVO Derm, Asteri, Be Trendy, HelloHelen, AquaDermis, DR DermaRi COSMETICS, DeLaMark, Tink та інші.

Концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні — 106 нішевих брендів: Tiziana Terenzi, Penhaligon's, Montale, Gritti, Zarkoperfume, Escentric Molecule, Amouroud, Jo Malone, Tom Ford, L'Artisan Parfumeur, The Different Company та інші.

Понад 1 500 співробітників – послів краси, знавців трендів, чарівників перетворень і володарів секретів найкращих beauty-брендів світу.

23 000 сертифікатів відповідності – для всіх товарів мережі, кожен із яких гарантовано якісний і оригінальний.

100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

Дисконтні картки 5%, 10%, 15% і 20% для постійних покупців – накопичувальна програма лояльності.

Компанія «Брокард-Україна» належить Philippe Venacin Holding. Кінцевий бенефіціарний власник — одна із ключових персон світового ринку косметики та парфумерії, громадянин Франції Філіп Бенасен.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Брокард-Україна». В таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2024 роки. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки.

Динаміка чисельності персоналу свідчить про зміни в організаційній структурі та стратегії управління людськими ресурсами. У 2021 році компанія налічувала 1 656 працівників, що відображає відновлення або стабілізацію після попереднього року без даних. У 2022 році чисельність персоналу збільшилася до 1 704 осіб, що може бути пов'язано із

розширенням операцій, введенням нових напрямків діяльності або збільшенням обсягів виробництва.

Проте у 2023 році відбулося різке скорочення до 1 193 осіб, що є сигналом для аналізу можливих причин: оптимізація структури, підвищення ефективності через автоматизацію або вплив зовнішніх економічних та політичних факторів. В 2024 році відновлення чисельності до 1 232 осіб свідчить про поступове стабілізуванню кадрової політики та потребу у кваліфікованих працівниках для забезпечення операційної діяльності.









Отже, коливання чисельності персоналу прямо впливають на операційну ефективність та можуть бути як наслідком стратегічних рішень, так і реакцією на зовнішні фактори.

Дохід підприємства у 2020 році складав 3 382 256 тис. грн, а в 2021 році виріс до 4 001 946 тис. грн, що відображає позитивну тенденцію розвитку та зростання ринкової активності. Водночас у 2022 році дохід різко знизився до 1 892 087 тис. грн, що може бути пов'язано із зовнішніми шоками (економічна нестабільність, зміни попиту, логістичні проблеми) або внутрішніми управлінськими рішеннями.

У 2023 році дохід підвищився до 2 898 161 тис. грн, демонструючи ефективну реакцію на кризові обставини. У 2024 році досяг рекордного значення 4 697 584 тис. грн, що перевищує показники 2020–2021 років і свідчить про відновлення конкурентоспроможності та активне використання ринкових можливостей.

Можна констатувати, що значна волатильність доходів показує високу чутливість підприємства до економічних факторів та важливість ефективного планування доходів і диверсифікації джерел прибутку.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Брокард-Україна» за 2020-2024 роки

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	1 656	1 704	1 193	1 232
Дохід (тис грн)		3 382 256	4 001 946	1 892 087	2 898 161	4 697 584
Чистий прибуток (тис грн)		30 389	204 700	-386 610	403 397	225 579
Активи (тис грн)		2 915 348	2 511 946	1 900 678	1 835 017	2 378 996
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		1 008 350	500 829	712 310	400 674	581 275
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		730 205	691 018	602 800	523 754	498 863
Поточні зобов'язання (тис грн)		1 469 137	1 438 710	1 302 270	912 430	1 255 721
Власний капітал (тис грн)		716 006	382 218	-4 392	398 833	624 412

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «Брокард-Україна» за 2020-2024 роки

	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>
Коефіцієнт поточної ліквідності ⑦	1.23	0.95	0.88	1.17	1.31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ⑦	0.69	0.35	0.55	0.44	0.46
Коефіцієнт швидкої ліквідності ⑦	0.76	0.43	0.64	0.52	0.58
Коефіцієнт автономії ⑦	0.25	0.15	0.00	0.22	0.26
Рентабельність активів (ROA) ⑦	0.01	0.08	-0.20	0.22	0.09
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑦	0.04	0.37	-2.05	2.05	0.44
Чиста маржа ⑦	0.01	0.05	-0.20	0.14	0.05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑦	0.64	0.33	-0.01	0.52	0.85

В 2023 році прибуток відновився до 403 397 тис. грн, що є найбільшим значенням за п'ятирічний період, свідчаючи про швидку адаптацію підприємства. У 2024 році чистий прибуток знизився до 225 579 тис. грн, але залишився позитивним, демонструючи стабілізацію фінансових результатів.

Отже, прибутковість підприємства відчутно залежить від управлінських рішень та ринкової кон'юнктури; критичний спад 2022 року потребує аналізу причин та превентивних заходів.

Активи компанії демонструють загальну тенденцію до зниження у 2022–2023 роках. У 2020 році їх вартість становила 2 915 348 тис. грн, знизившись до 1 835 017 тис. грн у 2023 році. Це може відображати продаж або списання частини майна, зменшення обсягів інвестицій чи втрати активів через економічні шоки.

Ліквідність – це здатність підприємства перетворити свої активи у грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно задовольняти поточні зобов'язання.

Ліквідність підприємства, яка визначається обсягом грошових коштів, демонструє нестабільну тенденцію: від 1 008 350 тис. грн у 2020 році до 400 674 тис. грн у 2023 році, зростаючи у 2022 та 2024 роках. Такі коливання можуть бути пов'язані з управлінням грошовими потоками, сезонними потребами у фінансуванні операційної діяльності, а також зміною умов кредитування та обігових коштів.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є критично важливим для забезпечення безперервності операцій і покриття короткострокових зобов'язань.

У 2024 році відбулося зростання активів до 2 378 996 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення інвестиційної активності та збільшення капіталу, що сприяє підвищенню фінансової стійкості.

Динаміка активів відображає стратегічні зміни у структурі майна та інвестиційній політиці підприємства.

Показник довгострокових зобов'язань демонструє поступове зменшення: від 730 205 тис. грн у 2020 році до 498 863 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про цілеспрямоване скорочення боргового навантаження, часткове погашення кредитів та облігацій, а також оптимізацію структури капіталу для зниження фінансового ризику.

Отже, зниження довгострокових зобов'язань сприяє підвищенню фінансової стійкості та зменшенню ризику банкрутства.

Поточні зобов'язання мають тенденцію до зменшення з 1 469 137 тис. грн у 2020 році до 912 430 тис. грн у 2023 році, після чого зросли до 1 255 721 тис. грн у 2024 році. Це відображає змінну фінансову політику підприємства у частині покриття короткострокових зобов'язань, що може бути пов'язано зі зміною обсягів виробництва, кредитною політикою або сезонними коливаннями грошових потоків.

Контроль за поточними зобов'язаннями є ключовим для забезпечення ліквідності та ефективного управління оборотними коштами.

Власний капітал демонструє суттєві коливання: від 716 006 тис. грн у 2020 році до критично низького значення -4 392 тис. грн у 2022 році. Негативний власний капітал у 2022 році свідчить про кризу фінансового стану, що корелює зі збитковим періодом. Відновлення власного капіталу у 2023 році до 398 833 тис. грн та зростання у 2024 році до 624 412 тис. грн демонструє стабілізацію фінансового становища та успішне покриття накопичених збитків.

Власний капітал є ключовим показником фінансової стійкості, і його коливання підкреслюють важливість стратегічного управління прибутковістю та капіталом.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 роки по соновних показниках (таблиця 2.2)

Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із ключових показників оцінки платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді, оскільки відображає здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних

активів. Нормативне значення цього показника, як правило, перебуває в межах 1,0–2,0, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності. У 2020 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,93, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Значення показника перебувало у верхній межі нормативного інтервалу, що означає наявність значного обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Така ситуація характеризує обережну фінансову політику та достатній запас ліквідності. У 2021 році відбулося різке зниження коефіцієнта до 0,95, що є нижчим за нормативне значення. Це вказує на погіршення поточної платоспроможності та можливі труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань. Причинами такої динаміки могли бути зростання поточних зобов'язань, скорочення обсягу оборотних активів або неефективне управління оборотним капіталом. У 2022 році негативна тенденція збереглася, а коефіцієнт поточної ліквідності зменшився до 0,88. Таке значення свідчить про критичний рівень ліквідності, за якого підприємство не в змозі повністю покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Це може підвищувати фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році спостерігається покращення ситуації: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,17. Повернення показника до нормативних меж свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану підприємства, зростання обсягу оборотних активів або оптимізацію структури поточних зобов'язань. Така динаміка вказує на поступове відновлення платоспроможності. У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а коефіцієнт поточної ліквідності підвищився до 1,31. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Значення показника перебуває у межах нормативу, що характеризує більш збалансовану структуру активів і пасивів.

Загалом у 2020–2024 рр. динаміка коефіцієнта поточної ліквідності характеризується різким погіршенням у 2021–2022 рр. та поступовим

відновленням у 2023–2024 рр. Хоча у досліджуваному періоді підприємству вдалося відновити нормативний рівень ліквідності, отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління оборотними активами та контролю за обсягами короткострокових зобов'язань з метою зниження фінансових ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їхніх еквівалентів. Ідеальним вважається значення 0,2–0,5, залежно від специфіки підприємства та галузі. У 2020 році значення коефіцієнта було найбільш високим за досліджуваний період і становило 0,69. Це свідчить про відносно високу фінансову стійкість підприємства: практично 69% поточних зобов'язань могли бути погашені негайно за рахунок наявних грошових коштів. Такий показник є достатнім для підтримки нормальної операційної діяльності, особливо в умовах нестабільності ринку. Високий рівень ліквідності може бути наслідком накопичення грошових коштів, обережної політики управління оборотними активами або зменшення обсягів короткострокових зобов'язань. У 2021 році коефіцієнт знизився до 0,35, що майже у два рази менше порівняно з 2020 роком. Така тенденція свідчить про значне зменшення частки грошових коштів у складі поточних активів або одночасне збільшення короткострокових зобов'язань. Зниження коефіцієнта може бути пов'язане з активним використанням коштів для інвестицій, розширення виробництва чи оплати за попередніми договорами постачальникам. Падіння до такого рівня вказує на підвищений ризик фінансової напруженості та потребує ретельного контролю за грошовими потоками. У 2022 році спостерігається відновлення ліквідності до рівня 0,55. Це свідчить про стабілізацію фінансової політики підприємства: грошові кошти знову займають більшу частку оборотних активів, а можливість покриття короткострокових зобов'язань покращилася. Даний показник можна оцінювати як задовільний, проте він ще не досягає оптимального рівня (0,7–1,0), який забезпечує повну безпеку від ризику

неплатоспроможності. У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,44, що свідчить про незначне зменшення фінансової стійкості. Зниження могло бути викликане збільшенням короткострокових зобов'язань перед контрагентами або використанням грошових коштів на розширення бізнесу. Хоча підприємство залишається платоспроможним, рівень ліквідності вже не гарантує повного покриття короткострокових зобов'язань у будь-який момент часу, що потенційно підвищує ризики при непередбачуваних фінансових навантаженнях. На кінець аналізованого періоду, у 2024 році, коефіцієнт трохи підвищився до 0,46. Це позитивна тенденція стабілізації фінансового стану підприємства. Хоч показник все ще нижчий за оптимальний, спостерігається невелике покращення здатності підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2020–2024 рр. відображає коливання фінансової стійкості ТОВ «Брокард-Україна».

Детально проаналізуємо динаміку коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Брокард-Україна» за період 2020–2024 рр. За п'ятирічний період коефіцієнт швидкої ліквідності коливався у межах 0,43–0,76, що є нижчим за оптимальний рівень  $\geq 1$ . Найгірший стан спостерігався у 2021 році (0,43), що вказує на критичне зниження фінансової стійкості. Після 2021 року спостерігається тенденція до повільного відновлення ліквідності, але показник 2024 року (0,58) все ще не забезпечує повної фінансової стабільності. Підприємству доцільно посилити управління короткостроковими активами та оптимізацію заборгованостей, щоб підвищити коефіцієнт швидкої ліквідності до безпечного рівня.

Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Вона показує, скільки прибутку припадає на одиницю активів, і є ключовим показником загальної ефективності управління ресурсами підприємства. У 2020 році рентабельність активів на рівні 0,01 свідчить про практично нульову ефективність використання активів. Це означає, що прибуток підприємства

майже дорівнював нулю, що може бути зумовлено початковим етапом інвестиційної діяльності або високими витратами при відносно невеликих доходах. У 2021 році зростання ROA до 0,08 відображає покращення ефективності використання активів. Підприємство почало отримувати прибуток від своїх ресурсів, що свідчить про підвищення продуктивності або зростання обсягів реалізації продукції. Це позитивна тенденція, яка вказує на початок стабілізації фінансових результатів. У 2022 році різке падіння до -0,20 демонструє негативний результат діяльності підприємства, тобто збитковість за рахунок використання активів. Причинами такого зниження могли бути зростання витрат виробництва або адміністративних витрат; зменшення доходів від реалізації продукції; зовнішні економічні фактори (наприклад, ринкова нестабільність, коливання валютних курсів). Негативна рентабельність сигналізує про необхідність аналізу структури витрат та активів для оптимізації управлінських рішень. У 2023 році показник зростає до 0,22, що є максимальним значенням за період. Це свідчить про значне покращення ефективності управління активами. Можливо, підприємство впровадило ефективні методи оптимізації витрат, або ж відбулося збільшення доходів від операційної діяльності. Підвищення ROA в цей період говорить про стабілізацію фінансових процесів та успішну реалізацію стратегічних заходів. І у 2024 році зниження рентабельності до 0,09 відображає невелике падіння ефективності використання активів у порівнянні з попереднім роком, проте показник залишається позитивним. Це може свідчити про деякі коливання доходів або зростання витрат, але загалом підприємство продовжує отримувати прибуток від своїх активів. Отже, динаміка рентабельності активів ТОВ «Брокард-Україна» за 2020–2024 рр. є нестабільною: спостерігається поступове зростання у 2020–2021 рр.; різке падіння у 2022 р. до збитковості; максимальний показник у 2023 р., що свідчить про покращення управлінських рішень та ефективності активів; Легке зниження у 2024 р., залишаючи підприємство у зоні позитивної рентабельності. Така динаміка вказує на циклічний характер фінансових

результатів підприємства, що потребує більш детального аналізу витрат та доходів для стабілізації показника ROA на більш високому рівні.

Проведемо аналіз рентабельності власного капіталу. У 2020 році рентабельність власного капіталу перебувала на вкрай низькому рівні (4%), що свідчить про мінімальну прибутковість для акціонерів. Така ситуація може бути зумовлена низьким фінансовим результатом підприємства або значними обсягами власного капіталу порівняно з прибутком. В економічному контексті 2020 року можна врахувати наслідки глобальної економічної нестабільності, викликані пандемією COVID-19, що негативно вплинуло на прибутковість багатьох підприємств. У 2021 році відбулося різке збільшення ROE, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання власного капіталу. Це може бути результатом збільшення чистого прибутку, оптимізації витрат або зменшення величини власного капіталу через фінансові операції. Такий стрибок вказує на поліпшення фінансової стабільності та більш ефективне управління ресурсами підприємства. У 2022 році показник набув негативного значення, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Це критично несприятлива ситуація для інвесторів, оскільки вони фактично отримали від'ємну прибутковість на вкладений капітал. Можливі причини включають високі операційні витрати, зменшення доходів або значні позапланові витрати. Також негативний ROE може бути пов'язаний з нестабільною економічною або політичною ситуацією, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність. У наступному році спостерігається різкий позитивний стрибок ROE до високого рівня. Це вказує на відновлення прибутковості та, ймовірно, результат ефективних управлінських рішень або надзвичайних фінансових операцій, таких як продаж частини активів, рефінансування боргів або одноразові надходження. Такий показник сигналізує про високу віддачу на власний капітал, проте його екстремальність потребує аналізу стабільності. У 2024 році ROE стабілізується на рівні 44%, що можна розглядати як відновлення стійкої прибутковості підприємства. Значення зростає порівняно з 2020 роком, однак

менше ніж у 2023 році, що може свідчити про поступове згладжування ефектів одноразових операцій і повернення до стабільного управління капіталом. Отже, динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «Броккард-Україна» за 2020–2024 рр. характеризується високою нестабільністю: спостерігається значна волатильність ROE, з різкими коливаннями від мінімального (0,04) до критично негативного (-2,05) та надзвичайно високого (2,05) значення; період 2022 року вказує на фінансові проблеми, які могли бути пов'язані з зовнішніми або внутрішніми факторами; після кризового 2022 року підприємство демонструє швидке відновлення у 2023 році та стабілізацію в 2024 році; для покращення фінансової стабільності доцільно приділити увагу систематичному плануванню прибутковості, диверсифікації ризиків і контролю за ефективністю використання власного капіталу.

Проведемо PEST та SWOT аналізи підприємства.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки - це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу (табл. 2.3). Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Політична середа	- Ймовірність зміни складу уряду не матиме впливу на компанію, так як харчова промисловість не є стратегічно важливою для країни і державне втручання практично
---------------------	---

	<p>зводиться до нуля, за винятком непрямого впливу за допомогою законів.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» адаптований до сучасних умов і позитивно реагує на нові стандарти якості та виробництва.</li> <li>- Збільшення імпортованих товарів - аналогів має не сильний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і затребуваністю свого асортименту товарів.</li> </ul>
Економічна середа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливості: економічне зростання країни, доступність інвестицій та кредитів, розвинутий фондовий та інші фінансові ринки;</li> <li>- Загрози: високі темпи інфляції, можлива поява на ринку нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників.</li> </ul>
Соціальна середа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кожна людина практично щодня споживає продукцію компанії ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».</li> </ul>
Технологічна середа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» підтримує двосторонні зв'язки з науковими і професійними організаціями з метою безперервного оновлення і поповнення знань, що дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою продукцію та якість наданих послуг.</li> <li>- У глобальному масштабі підприємство орієнтується на рішення SAP. Перспективна завдання полягає в тому, щоб максимальну кількість бізнес-процесів перевести на інформаційну підтримку даних продуктів. Робота ця складна, поступова і передбачає значні зміни процесів - як в самому підприємстві, так і під впроваджену систему.</li> </ul>

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі (табл. 2.4). SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства

<p><i>S — Strengths (Сильні сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відомий бренд з історією понад 20 років на українському ринку.</li> <li>• Ексклюзивні контракти з провідними європейськими брендами парфумерії та косметики.</li> <li>• Розгалужена мережа магазинів у великих містах.</li> <li>• Налагоджена логістика та системи обліку (ERP, CRM, E-commerce).</li> <li>• Західний власник — відкритий доступ до європейських ринків і нових партнерств.</li> <li>• Членство в ЕВА (Європейська бізнес-асоціація) — прозорість, міжнародний імідж.</li> </ul>	<p><i>W — Weaknesses (Слабкі сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька частка онлайн-продажів у порівнянні з інтернет-ритейлерами.</li> <li>• Залежність від імпорту — нестабільність поставок та валютні ризики.</li> <li>• Обмежена гнучкість роздрібної мережі в умовах воєнного стану.</li> <li>• Критика за колишні російські зв'язки — репутаційні ризики.</li> <li>• Мала частка власних торгових марок (Private Label).</li> </ul>
<p><i>O — Opportunities (Можливості)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вихід на ринки ЄС (особливо — Польща, Прибалтика) через інтернет або партнерів.</li> <li>• Розвиток власних брендів косметики і private label виробництва в Україні або Польщі.</li> <li>• Розширення e-commerce і доставки (Shopify, Rozetka, платформи брендів).</li> <li>• Промо-партнерства з блогерами, лідерами думок.</li> <li>• Експорт продукції під українським брендом (beauty made in Ukraine).</li> <li>• Впровадження ESG/eco friendly-стандартів — сертифікація, «зелений» імідж.</li> </ul>	<p><i>T — Threats (Загрози)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тиск конкурентів — EVA, Makeup, Notino, Sephora, які розвивають e-commerce.</li> <li>• Митні бар'єри, нові правила імпорту в ЄС, сертифікація продукції.</li> <li>• Коливання курсу валют, митні витрати, інфляція.</li> <li>• Воєнні ризики — пошкодження об'єктів, закриття торгових точок.</li> <li>• Втручання правоохоронних органів / політичний тиск, як було у 2022 р.</li> </ul>

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку

потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Отже, проаналізовано конкурентоспроможність підприємства шляхом використання інструменту SWOT-аналізу. Результати аналізу демонструють, що «Броккард-Україна» має потужний бренд, партнерства та інфраструктуру, але водночас потребує рішучих кроків у цифровізації, інноваціях та репозиціюванні бренду як західно-орієнтованого, незалежного та прозорого гравця.

### 2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

У табл. 2.5 наведено кваліфікаційні вимоги до працівників підприємства.

Наймання співробітників відбувається на конкурсній основі з урахуванням особистих якостей і досвіду роботи. При такій невеликій чисельності фахівців, як на ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА», необхідність забезпечення їх взаємозамінності в період відпусток, хвороб і відряджень очевидна. З цією метою необхідно порядок такого заміщення чітко обмовити наказом по підприємству.

У 2024 р. середньооблікова кількість найманих працівників на підприємстві склала 86 осіб, з яких 80 осіб – працівники основної діяльності та 6 осіб – працівники неосновної діяльності. Детальнішу інформацію про склад і структуру працівників підприємства у 2024 р., а також динаміку цих показників відносно 2022 р. подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.5 – Кваліфікаційні вимоги до працівників ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Посада	Освіта	Якості	Досвід роботи
Продавець-консультант	Середня спеціальна або спеціалізована	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність, спритність, комунікабельність, вміння працювати з клієнтами	Не обов'язково
Касир магазину	Середня спеціальна або спеціалізована	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність	Не обов'язково
Адміністратор торгової точки	Вища спеціальна	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років
Менеджер з реклами	Вища спеціальна	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років
Спеціаліст служби підтримки	Вища спеціальна	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років

Таблиця 2.6 – Склад і структура працівників ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

№п/п	Показники	Кількість, осіб		Відхилення	
		2023	2024	Абсолютне, осіб	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість працівників	64	86	22	34,38
2	Працівники основної діяльності, зокрема:	58	80	22	37,93
3	-керівники і спеціалісти	8	10	2	25,00
4	-службовці	13	14	1	7,69
5	-робітники, з них:	37	56	19	51,35
6	-основні робітники	35	52	17	48,57
7	-допоміжні робітники	4	6	2	50,00
8	Працівники неосновної діяльності	6	6	0	0,00

У 2023 р. загальне число людино-днів відпрацьованих всіма робітниками підприємства за рік склало 18827, при цьому кожен працівник в середньому відпрацював 204 повні робочі дні. Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за місяць складає 136,42. Детальнішу інформацію про фонд робочого часу підприємства у 2024 р. та динаміку його показників відносно 2023 р. подано в табл. 2.7.

Для аналізу руху робочої сили на ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» складено таблицю 2.8.

Стабільність таких показників як середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, середня кількість годин відпрацьованих одним робітником за місяць, коефіцієнт плинності кадрів тощо свідчить про стабільність та високу ефективність кадрової політики у підприємства.

Таблиця 2.7 – Фонд робочого часу ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» у 2023-2024 рр.

№п/п	Показник	2023	2024	Відхилення абсолютне, осіб	Відхилення відносне, %
1	Середньооблікова кількість працівників	64	86	22	34,38
2	Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма робітниками за рік	14425	18827	4402	30,52
3	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	203,17	204	0,83	0,4
4	Відпрацьовано всіма робітниками за місяць, людино-годин	1202,1	1568,9	366,84	30,52
5	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за місяць	135,45	136,42	0,97	0,72

Важливо зазначити, що у ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» використовується поєднання відкритого та закритого типу кадрової політики із превалюванням характеристик відкритого типу.

Таблиця 2.8 – Характеристика руху робочої сили ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» у 2022-2023 рр.

№ п/п	Назва показника	2023	2024	Відхилення
1	Коефіцієнт обороту з прийому робітників	0,4375	0,6511	0,2136
2	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,3281	0,3256	-0,0025
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2813	0,2790	-0,0023
4	Коефіцієнт постійності кадрів	0,6719	0,6744	0,0025

Система мотивації персоналу на підприємстві є багатокомпонентною та ієрархічно складною, оскільки охоплює сукупність взаємопов'язаних напрямів і інструментів впливу на трудову поведінку працівників.

Управління мотивацією персоналу передбачає цілеспрямоване використання комплексу методів, які умовно поділяються на адміністративно-організаційні, економічні та соціально-психологічні.

До адміністративно-організаційних методів мотивації належать, по-перше, регламентація трудових відносин між працівниками шляхом розроблення та впровадження положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій і внутрішніх нормативних документів. По-друге, використовується владна мотивація, що реалізується через видання наказів, розпоряджень і вказівок керівництва з метою забезпечення виконання поточних управлінських рішень.

Економічні методи мотивації базуються на матеріальному заохоченні персоналу та включають систему оплати праці, преміювання за результати діяльності, а також застосування для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці. Матеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні зацікавленості працівників у досягненні запланованих виробничих та фінансових показників.

Водночас важливе значення мають соціально-психологічні методи мотивації, спрямовані на формування сприятливого соціального клімату в колективі. Зокрема, розвиток у працівників відчуття належності до організації забезпечується шляхом упровадження корпоративних стандартів обслуговування, використання фірмової символіки, корпоративної реклами, а також забезпечення персоналу брендованим робочим одягом. Крім того, мотиваційний ефект досягається через надання соціальних гарантій, таких як оплата лікарняних листів, матеріальна допомога, організація корпоративних заходів і свят для працівників та членів їхніх сімей.

Таблиця 2.9 – Характеристика неекономічних методів мотивації ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Неекономічні методимотивації	Особливості методів
Участь у справах підприємства	Кожен працівник може побічно брати участь у справах підприємства. Навіть працівники нижчого рівня мають можливість подавати пропозиції до свого безпосереднього керівника, проте сам прийняти певне рішення працівник не має права. Ініціатива з боку працівників завжди вітається.
Можливість просування по службі	На підприємстві яскраво виражена можливість кар'єрного росту. Як вже було зазначено вище, в організації надзвичайно розвинута система ротації кадрів. При цьому, ротація відбувається в різних напрямках – вертикально та горизонтально і, що найголовніше, не тільки в межах одного закладу, а й між закладами. Працівника можуть підвищити по службі незалежно від часу його роботи на підприємстві. До уваги беруться лише його професійні якості. Важливо зазначити те, що якщо при відборі кандидатів у конкретної особи виявили певні якості, її можуть взяти на відмінну від заявленої посаду.
Делегування завдань повноважень	Делегування на нижчих рівнях представлено шляхом доручення керівниками підрозділів певних відповідальних завдань підконтрольним їм працівникам. Проте, делегування на підприємстві вітається на всіх рівнях.
Мотивація збагаченням змісту праці	Залежно від рівня зрілості працівника, на підприємстві можливе збагачення змісту його праці шляхом доручення йому додаткових повноважень.
Підтримка, визнання заслуг, подяка	Як вже було зазначено вище, на підприємстві існує розвинута система виплати премій. Крім того, працівникам надаються різноманітні нагороди – найкращий ювелір, найкращий гравер, найкращий модельєр тощо. Дійство з нагородження проводиться раз на рік. Протягом року на нерегулярних вечірках обов'язково вітають та відзначають кращих працівників.
Повага, довіра, уважне відношення з боку керівництва та колег	На підприємстві приділяють значну увагу формуванню корпоративної культури. З цією метою проводяться вечірки, спортивні ігри, виїзди на природу тощо. Кожного працівника щороку вітають з днем народження та найважливішими святами. Всім керівникам підрозділів дарують записники з логотипом організації. За заслуги перед організацією працівник будь-якого рівня може бути відзначений шляхом вручення йому різноманітних предметів із символікою організації

У системі стимулювання персоналу підприємства домінуюче місце займають матеріальні методи мотивації. Підприємство самостійно визначає підходи до формування системи оплати праці, розміри тарифних ставок, посадових окладів та види матеріального заохочення. Розмір преміальних виплат диференціюється залежно від категорії персоналу: для робітників він становить до 30 % від окладу та відрядного заробітку, для службовців — до 30 % посадового окладу, а для керівників вищої ланки управління — до 35 % відповідно до умов укладених контрактів.

Проведений аналіз системи оплати праці та преміювання свідчить про те, що рівень доходів працівників безпосередньо залежить від результатів їхньої трудової діяльності та загальних показників роботи підприємства. У разі порушення трудової дисципліни або недотримання технологічних вимог до працівників застосовуються штрафні санкції у вигляді повного або часткового позбавлення преміальних виплат.

Серед заходів соціально-психологічного стимулювання, що застосовуються на підприємстві, слід виокремити оптимізацію організації робочих місць, облаштування кімнат відпочинку, а також проведення загальнокорпоративних заходів і свят. Однак аналіз діяльності підприємства свідчить про недостатню увагу до вдосконалення чинного положення про стимулювання праці та обмежене використання внутрішньовиробничих резервів.

Основними недоліками існуючої системи мотивації є недостатньо обґрунтовані підходи до економічного стимулювання, які не повною мірою орієнтовані на мобілізацію трудового потенціалу персоналу. Зокрема, при визначенні розміру посадових окладів і преміальних виплат практично не враховується додатково відпрацьований час, що негативно позначається на рівні зацікавленості та продуктивності праці. Окрім того, використання погодинної форми оплати праці в окремих випадках не стимулює досягнення високих результатів, на відміну від відрядної системи.

Суттєвим обмеженням ефективності мотиваційної політики є також те, що розроблення і впровадження заходів з мотивації праці здійснюється працівниками, які не завжди мають спеціальну фахову підготовку у сфері управління персоналом.

### **3 ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»**

#### **3.1 Формування управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства**

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно організована робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом ТОВ «Броккард-Україна» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпити свої позиції на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Отже, підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

Організаційна культура. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

Досвід багатьох всесвітньо відомих підприємств, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей

напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

Для ефективного пошуку і добору кадрів досліджуваному підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного працівника для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути пов'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо прийме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну підтримувати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підірве встановлені норми і порядки.

Керівництву досліджуваного підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій на підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для

заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Отже, щодо кадрової ситуації на ТОВ «Брокард-Україна» запропоновані наступні пропозиції:

- збільшити мотивацію до праці (премії), в першу чергу для того персоналу, який відрізняється плинністю. Це буде сприяти більш відповідальному ставленню до роботи;
- перехід оплати праці агентів з продажу з переважно фіксованої оплати (ставки) до переважно відсоткової від отриманих контрактів складової. Це також збільшить мотивацію до праці. Для введення змагального аспекту у їх діяльність можна розробити систему преміювання кращих;
- провести пошук нових спеціалістів, залучаючи для цього засоби масової інформації (газети, телебачення) та кадрові агенції, службу зайнятості населення;
- створити позитивний імідж підприємства шляхом вироблення корпоративного стилю, рекламних матеріалів у пресі.

На наш погляд ці пропозиції допоможуть досліджуваному підприємству покращити управління персоналом.

Досвід показав, що ефективність системи людських взаємин в процесі праці є могутнім резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту.

Основними причинами збоїв в роботі підприємства, як правило, є: брак сировини, відсутність сталих зв'язків з постачальниками і споживачами, не конкурентоздатна продукція або ціна, плинність кадрів. Проте є ще одна істотна причина – криза управління, що ґрунтується на традиційних помилках. Наприклад, при реорганізації підприємства керівники часто забувають про зміни в психології працівника, про необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. Саме психологічні бар'єри встають на шляху прогресивних перетворень на підприємстві, породжують плинність кадрів, провокують конфлікти і невиконання обов'язків. Тому

компетенція керівників має розповсюджуватись на застосування сучасних методів і форм управління людськими ресурсами.

Для усунення цих проблем були розроблені і випробувані конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, які можна поділити на основні групи: організаційні, формальні, психологічні і допоміжні.

Організаційні рекомендації пов'язані із побудовою організації і налагодженням її роботи. Вони умовно підрозділяються на: структурні; пов'язані із стимулюванням персоналу; комунікаційні.

Структурні рекомендації. Назви посад повинні давати привід для гордості працівникам, що їх займають. У організації повинна бути гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівника. Обов'язково треба робити виключення для відпусток з поважних причин.

Створення і підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі дозволить подолати будь-які негативні явища в життєдіяльності підприємства через інформацію від співробітників.

Необхідно також впроваджувати ефективну систему стимулювання праці і участі персоналу в прибутках:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- наперед узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;
- відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіх організації і розумним життєвим витратам;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ні яким чином; ніколи не можна карати матеріально працівників, які допустили

помилки з вини керівництва, навіть в дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;

- на підприємстві не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливають на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього і з відома колективу етапи можна поміняти місцями.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників в будь-якій формі, прийнятній і керівником, і підлеглими, з основною метою — запобіганням помилкам або їх виправленням на початковій стадії виникнення.

Комунікаційні рекомендації. Звертатися до керівників вищого рангу краще безпосередньо, оскільки проміжні учасники спілкування ускладнять контакти і можуть спотворити інформацію.

Формальні рекомендації регулюють формальні відносини на підприємстві «керівник-підлеглий».

Всі рішення повинні ухвалюватися на можливо нижчому рівні, виходячи з необхідності швидко і без особливих витрат коригувати ухвалені рішення. Про необхідність делегувати повноваження багато сказано в різних працях по управлінню. Слід додати, що на підприємстві делегування часто буває вимушеним із-за недостатності персоналу для виконання всіх функцій. Треба відзначити, що цей факт підвищує універсальність знань працівників. Треба тільки навчитися давати співробітникам не дрібні, а важливі доручення. Від підлеглих, яким делегували повноваження, треба перш за все добитися не тільки продуманого аргументування з приводу рішення проблеми, але і обов'язкових відповідей на деякі важливі питання.

В процесі управління колективом важливу роль відіграють відносини соціально-психологічного характеру між керівником та підлеглими.

Найбільші помилки звичайно здійснюються керівником саме в тій області, де він відчуває себе неперевершеним, оскільки не було провалів.

Формою винагороди, якою нехтує абсолютна більшість керівників, є «спасибі». Завжди треба старатися виконувати свої обіцянки. Якщо керівник піклується про зростання авторитету в колективі, то він повинен виконувати свої обіцянки раніше призначеного ним часу. Конфлікт в організації – знак її здоров'я, але до певної межі. Не слід старатися загасити конфлікт, треба його вирішувати, особливо прихований.

Якщо керівник або працівник не прагне досягти досконалості в своїй роботі, то краще взагалі не працювати. Тому що, якщо робота не приносить прибуток або задоволення, то вона знищить працівника як особу. Така природа згадуваної «імітаційної діяльності».

Керівнику слід обов'язково уникати виправдань співробітників у разі помилок і невдач. Їм повинна бути запропонована допомога в процесі рішення проблем, а не при виправленні зробленого. Це примусить підлеглих проявляти самостійність і поліпшить якість роботи. Всі помилки повинні визнаватися керівником відкрито і спокійно, заохочуючи до того ж підлеглих і колег.

Першочергова увага повинна бути обернена на стан особистої дисципліни кожного і колективу в цілому. У зв'язку з цим можна сформулювати наступні цілі в діяльності керівника: сформувати і підтримувати для себе динамічну картину життєдіяльності організації; упевнено реагувати на нові ситуації; чітко мотивувати свої дії, дії підлеглих і всього колективу; регулярно і об'єктивно оцінювати досягнуті результати, аналізувати помилки і прорахунки, не знімаючи відповідальності з винних, критикувати підлеглих продумано, зважено; не брати на себе зайву і чужу роботу; ставити собі тільки конкретні і досяжні цілі; розширювати свій кругозір і завжди зберігати хороший настрій.

При наймі на роботу особливо пильну увагу слід звернути на мотивацію кожного претендента, уважно вислухати його розповідь і попросити час для відповіді.

Справа, що розвивається, ніколи не обходиться без ризику. У зв'язку з цим керівнику необхідно аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності, позбавляючись від останніх. Нерозумно сподіватися на випадковий успіх. Колектив повинен створити його сам, під управлінням керівника. Відносини в колективі повинні бути налагоджені із самого початку, а не з моменту виникнення неприємностей.

В процесі роботи кожна людина прагне виконати поставлені перед нею завдання успішно заради задоволення трьох основних психологічних потреб людини: у визнанні, в пошані, в самореалізації. Ці задачі вирішує спілкування на підприємстві.

Спілкування будується на зверненні до партнера, тобто на готовності сприймати адекватно роботу і поведінку колег. Звернення до партнера грає велику роль, багато в чому визначаючи стабільність колективу і ефективність його роботи. Спілкування залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, що становлять середовище організації і індивідуальне сприйняття керівника.

Серед основних зовнішніх чинників можна виділити:

- загальний стан справ в організації на сьогодні;
- морально-психологічний клімат в колективі;
- співвідношення формальних і неформальних взаємин;
- кількість непопулярних рішень, що приймаються керівником регулярно;
- загальна кількість управлінських помилок.

До основних внутрішніх чинників відноситься сприйняття себе і інших з більш загальної точки зору.

Підсилити сприятливий ефект від позитивного спілкування допоможе правильно встановлена система зворотного зв'язку в організації. У практиці у зворотного зв'язку є декілька правил, які слід враховувати: зворотний зв'язок

вимагає обов'язково осмислювати поведінку тих, що оточують в різних ситуаціях і свою емоційну реакцію на нього; починати спілкування з позитивних моментів, що може спонукати співбесідника слухати уважніше; формулювати негативне враження і перешкоди для подальшого спілкування, а також особисте відношення до виявлених недоліків в діяльності працівника.

В процесі спілкування необхідно акцентувати свою увагу на позитивній поведінці колег і не соромитися висловлювати свою думку за допомогою похвал. Що стосується помилок, то їх також краще виправляти на робочому місці підлеглого відразу, по мірі виникнення, ніж розбиратися з ними потім.

Колективи з таким стилем спілкування перетворюються на найефективніший вид організації людей – команду.

Допоміжні рекомендації мають нестандартний характер і застосовуються нерегулярно, залежно від ситуації. Проте вони можуть бути дуже корисні в управлінському і психологічному відношенні.

Однією з важливих переваг умілого керівника є здатність користуватися послугами персоналу в питаннях, що стосуються консультацій і рад, хоч за кінцевий результат відповідальність несе тільки керівник. Якщо керівник вирішує скористатися консультацією персоналу, то повинні бути ліквідовані всі бар'єри на шляхах комунікацій і забезпечене пряме і чесне спілкування. Це забезпечить керівнику не тільки кваліфіковану пораду, але і значно зміцнить його авторитет в колективі, допоможе досягти поставлених цілей.

Відтак, професійний і особистий розвиток співробітників – основа довгострокового сталого розвитку.

Політика ТОВ «Брокард-Україна» стосовно навчання повинна базуватися на таких принципах:

- орієнтація на залучення молодих фахівців;
- постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій;

- застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу;
- використання збалансованої системи мотивації й стимулювання.

### 3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом доцільно оцінювати не лише з позиції соціального ефекту, а й через призму їх економічної результативності. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи добору, мотивації, розвитку та утримання персоналу на ТОВ «Брокард-Україна» мають потенціал забезпечити зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і, як наслідок, підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Основні напрями економічного ефекту від реалізації заходів

Запропоновані управлінські рішення формують економічний ефект за такими ключовими напрямками:

- скорочення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу;
- зростання продуктивності праці працівників;
- підвищення обсягів реалізації за рахунок зростання мотивації персоналу продажів;
- оптимізація витрат на підбір і адаптацію кадрів;
- зростання рентабельності діяльності підприємства в середньостроковій перспективі.

Прогноз впливу заходів на кадрові показники:

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження
Рівень плинності персоналу, %	18–20	10–12
Середній період адаптації, міс.	3,0	1,5–2,0
Частка персоналу з підвищеною мотивацією, %	55	75
Середній стаж роботи, років	2,3	3,2

Зниження плинності персоналу прогнозується насамперед за рахунок перегляду системи матеріального стимулювання, впровадження елементів кар'єрного планування та розвитку корпоративної культури.

Прогноз економічних результатів від удосконалення управління персоналом:

Показник	Базовий рівень	Прогноз (через 1 рік)	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	100	112	+12 %
Обсяг реалізації, млн грн	100	108	+8 %
Витрати на підбір персоналу, млн грн	5,0	4,0	-20 %
Фонд оплати праці, млн грн	30	32	+6,7 %
Прибуток від операційної діяльності, млн грн	12	14	+16,7 %

Зростання фонду оплати праці є економічно виправданим, оскільки супроводжується суттєвим підвищенням результативності праці та приростом прибутку.

Оцінка загального економічного ефекту

У результаті реалізації комплексу заходів прогнозується:

- зростання чистого прибутку підприємства на 15–18 %;
- підвищення рентабельності діяльності на 2–3 відсоткові пункти;
- зниження непрямих витрат, пов'язаних з неефективним використанням трудового потенціалу;
- формування стабільного кадрового ядра підприємства.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів перевищує витрати на їх реалізацію, що свідчить про доцільність та обґрунтованість управлінських рішень.

Узагальнюючий висновок

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом мають комплексний характер і забезпечують не лише соціальний, а й відчутний економічний ефект. Інвестиції у професійний та особистісний розвиток працівників сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню фінансових результатів і формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, особливо зовнішньоекономічну, повинно інтегрувати різні підходи до управління. Аналіз літературних джерел виявив таку особливість: системний підхід реалізовується через комплекс ситуаційного, функціонального та процесійного підходів, тобто через причинно-наслідковий зв'язок між окремими підсистемами і елементами систем менеджменту, між рівнями управління за вертикаллю та, відповідно, між суб'єктами управління за горизонталлю. Досягти ефективної взаємодії між усіма елементами можна, лише будуючи її як форму реалізації місії підприємства, тобто вона досягається через стратегічне управління.

Сьогодні компанія «Брокард-Україна» – це 66 магазинів у 22 містах України та 2'100'000 постійних клієнтів (**лист 3**).

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury; 481 світовий преміальний бренд; 65 українських брендів; концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні; понад 1 500 співробітників; 23 000 сертифікатів відповідності; 100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury.

481 світовий преміальний бренд: Chanel, Dior, Lancôme, Guerlain, Burberry, Clinique, Clarins, Givenchy, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Gucci,

Estee Lauder, La Prairie, M.A.C, Yves Saint Laurent, Kenzo, Shiseido і багато інших.

65 українських брендів, серед яких Jole Cosmetics, 13Perfumes, EVO Derm, Asteri, Be Trendy, HelloHelen, AquaDermis, DR DermaRi COSMETICS, DeLaMark, Tink та інші.

Концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні — 106 нішевих брендів: Tiziana Terenzi, Penhaligon's, Montale, Gritti, Zarkoperfume, Escentric Molecule, Amouroud, Jo Malone, Tom Ford, L'Artisan Parfumeur, The Different Company та інші.

Понад 1 500 співробітників – послів краси, знавців трендів, чарівників перетворень і володарів секретів найкращих beauty-брендів світу.

23 000 сертифікатів відповідності – для всіх товарів мережі, кожен із яких гарантовано якісний і оригінальний.

100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

Дисконтні картки 5%, 10%, 15% і 20% для постійних покупців – накопичувальна програма лояльності.

Компанія «Брокард-Україна» належить Philippe Venacin Holding. Кінцевий бенефіціарний власник — одна із ключових персон світового ринку косметики та парфумерії, громадянин Франції Філіп Бенасен.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» встановив, що підприємство має високий прибуток, який з кожним роком зростає, високий рівень забезпечення запасів власними оборотними коштами, має достатньо грошових коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, тенденцію зростання показника рентабельності реалізованої продукції, що свідчить про стабільність попиту на продукцію.

Аналіз ринкової діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» за 2020-2024 рр. продемонстрував:

- підприємство реалізує більшу частину продукції на внутрішньому ринку: реалізація на ринку України у 2020 році склала 524365 тис. грн, в

2024 збільшилась до 772935 тис грн.; обсяг експорту протягом цього періоду також збільшувався – з 4 тис. грн у 2020 році до 28217 тис. грн у 2024 році;

PEST-аналіз та SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є одним з лідерів на ринку соусів, та має суттєві переваги над своїми конкурентами, а саме добру репутацію, високу якість продукції, широкий ціновий діапазон та асортимент, розгалужену збутову сітку. Крім того, підприємство постійно удосконалює обладнання, розширює асортимент, збільшує кількість продукції, що випускається, та підсилює конкурентні позиції за рахунок високої якості продукції.

Ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом доцільно оцінювати не лише з позиції соціального ефекту, а й через призму їх економічної результативності. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи добору, мотивації, розвитку та утримання персоналу на ТОВ «Брокард-Україна» мають потенціал забезпечити зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і, як наслідок, підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Узагальнення результатів економічного обґрунтування впровадження заходів з удосконалення управління персоналом на ТОВ «Брокард-Україна» дозволяє зробити такі кількісно підтверджені висновки:

- продуктивність праці персоналу зросте орієнтовно на 10–12 %, що свідчить про більш ефективне використання трудового потенціалу;
- обсяг реалізації продукції збільшиться в середньому на 7–9 % за рахунок підвищення мотивації та результативності працівників, насамперед у сфері продажів;
- витрати, пов'язані з плинністю персоналу, скоротяться на 20–25 %, що зумовлено зниженням рівня звільнень та витрат на повторний підбір і адаптацію кадрів;
- фонд оплати праці зросте на 6–8 %, однак це зростання матиме інвестиційний характер і буде компенсоване приростом фінансових результатів;

- операційний прибуток підприємства збільшиться на 15–18 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень;
- рентабельність діяльності підвищиться орієнтовно на 2–3 відсоткові пункти.

Таким чином, сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у стійкому зростанні фінансових показників, зниженні непродуктивних витрат і формуванні стабільної, мотивованої команди. Це дає підстави стверджувати, що вдосконалення системи управління персоналом є економічно ефективним та стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ackoff, R.L. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley and Sons, Inc. 1970. 501 p.
2. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.
3. Olshanska O., Puzyrova P. *The strategic innovative development of integrated business models*. Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. VoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. P. 872-877.
4. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*, 2020. № 1. С. 8-14.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво «Лань», 2021. 448с.
6. Бровкова О.Г., Гоцуляк О.С., Троян А.І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
7. Бубенко С.П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*, 2019. № 10. С. 32-33.
8. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перероб. и доп. М.: Гардарики, 2018. 296 с.
10. Горященко Ю.Г., Пильгун А.Р., Швець А.М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*, 2021. № 3(2). С. 345-350.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377.

12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підручник / [А.А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі та дра екон. наук, проф. Т.М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

13. Зовнішньоекономічна діяльність-3 [Текст] : [навч. посіб.] / І.І. Дахно, В.М. Алієва-Барановська; [за ред. І.І. Дахна]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

14. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*, 2021. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/103.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf) (дата звернення: 29.04.2025).

15. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218> (дата звернення: 06.05.2024).

16. Ковтун Е.О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 6. С. 285-290. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49) (дата звернення: 05.05.2025).

17. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL:[http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf). (дата звернення: 06.05.2024).

18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

19. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

20. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Ужгородського університету*, 2019. №4. С. 172-178.
21. Огляд ринку соусів України. URL: <http://www.souz-inform.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).
22. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45-49.
23. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. БізнесБукс, 2015. 454 с.
24. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника та ін. Київ : Основи, 1998. 390 с.
25. Рибаківа Т.О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Економічний вісник університету*, 2021. Вип. 51. С. 128-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2021\\_51\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_19). (дата звернення: 03.05.2025).
26. Синецкий Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
28. Тесленок І.М., Бузовєрова Є.О. *Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи*. Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол. : В. В. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.
29. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html/> (дата звернення: 29.04.2025).

30. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*, 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106> (дата звернення: 30.04.2025).

31. Швець Ю.О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 30–35.

Відгук на кваліфікаційну роботу  
студентки групи 073-21-3

Пелих Ольги Анатоліївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

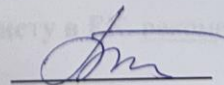
- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що важливим складовим елементом управління персоналом підприємства є вибір оптимальної системи колективного та індивідуального розвитку, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Сюди слід віднести заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також систему винагород за продуктивну працю. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника.
- 2) Пелих Ольга Анатоліївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 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 достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Пелих О.А. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

---

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту



Богач К.С.

**Рецензія на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра**  
Студентки групи 073-21-3

Пелих Ольги Анатоліївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

**Актуальність постановки і розроблення завдань.** Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду. Сутність кадрового менеджменту полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведження і діяльність працівників із метою максимального їх використання. Без людей немає організації. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії й практики управління.

**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.** Пелих О.А. приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні управлінських рішень та обґрунтуванні їх ефективності. За результатами дослідження студентом взято участь у конференції із публікацією тез доповіді.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення.** Недостатньо уваги приділено розрахунку економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

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

Л.С.Н. / Рецензент  
доц. ПЕППУ

(Місце роботи та посада рецензента)

А.У.  
 (підпис)

Валачок Н.М.  
 (ініціали та прізвище)