

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Бушніної Ірини Вадимівни

академічної групи 073м-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Удосконалення системи управління персоналом (за матеріалами ТОВ
«РУШ»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«25» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студентці Бушніній І.В. академічної групи 073М-22-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Удосконалення системи управління персоналом (за матеріалами ТОВ

«РУШ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____.____.2023

№ _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз використання персоналу та фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ»	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РУШ»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Іванова М.І. (прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 вересня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11 грудня 2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Бушніна І.В. (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства	7
1.1 Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні	13
1.3 Вплив персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації	23
2 Аналіз використання персоналу та фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ»	30
2.1 Загальна характеристика ТОВ «РУШ»	30
2.2 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «РУШ»	45
2.3 Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу ТОВ «РУШ»	52
3 Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РУШ»	72
3.1 Впровадження системи грейдингу як дієвої складової системи управління персоналом	72
3.2 Впровадження інноваційних методів навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ»	79
Висновки	87
Перелік джерел посилання	93

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом формує систематично організаційний процес відтворення й ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування аграрного підприємства в сучасних умовах. За рахунок ефективного використання та управління персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції менеджменту забезпечується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Нині актуальними є питання щодо формування системи ефективного управління персоналом підприємства.

За останні роки в Україні відбулося багато змін, які значно вплинули на економічний стан суб'єктів підприємницької діяльності всіх сфер виробництва та послуг. Внаслідок пандемії та введення карантинних обмежень у всіх регіонах країни значна частина трудових ресурсів опинилася в нових умовах роботи – віддалена зайнятість, зміна графіків робочого дня. Для організації дистанційної праці керівникам підприємств та інших установ довелося нести затрати на додаткове навчання, слідкувати, щоб якість виконаної роботи не погіршилася. З введенням воєнного стану в Україні економічна ситуація погіршилася, багато підприємств змушені були скоротити масштаби діяльності, або взагалі припинити функціонування.

В умовах загострення сучасних викликів і небачених загроз, спричинених військовою агресією РФ, торгівля залишається одним з ключових стовпів вітчизняної економіки, що забезпечує не лише її виживання, але і розвиток. Гостра конкуренція, а також посилення процесів глобалізації спонукають підприємства до високої адаптивності та ефективності. В свою чергу, вони визначаються якістю людського капіталу, зокрема рівнем його кваліфікації та здатністю до розвитку, а також ефективним використанням потенціалу кожного працівника. Досягнення зазначеної мети неможливе без системної та комплексної оцінки персоналу. Саме вона дозволяє прийняти правильне

рішення про направлення працівника на ту позицію, де він виявиться максимально ефективним, виявити його прихований потенціал, визначити «точки росту» та побудувати індивідуальну траєкторію розвитку, впровадити систему мотивації, що створить для цього стимули. Оцінка персоналу є необхідною умовою тимблдингу, формування сильної корпоративної культури та зниження комплаєнс-ризиків. Поява нових технологій у цій сфері створює нові можливості для підприємств щодо вдосконалення системи управління, посилення конкурентних позицій як на ринку праці банківських фахівців, так і на ринку торгівлі, що й зумовлює актуальність дослідження.

Значною проблемою також став відтік кадрів, мільйони людей мігрували внутрішньо в інші області, чи за кордон на значний період часу. На окупованих територіях, де систематично обстрілюють стратегічні об'єкти інфраструктури та житлові райони, досить складно продовжувати підприємницьку діяльність через підвищену небезпеку життю та здоров'ю працівників, порушення роботи логістичних систем, зростання виробничої собівартості та ряду інших причин. В тих регіонах, де загроза обстрілів нижча, економічна ситуація в деякій мірі стабільніша, але продовжує бути досить нестійкою. В умовах такої невизначеності люди перебувають в стані стресу, оскільки не знають, як розгортатимуться події в країні в близькому майбутньому. Невпевненість в стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить до високої тривожності, що негативно впливає на продуктивність праці. Персонал – це найважливіший стратегічний ресурс підприємства, тому в умовах нестійкої економічної ситуації набуває значної актуальності питання ефективного управління людьми, максимального забезпечення їх потреб в безпеці та психологічному комфорті.

Мета даної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

– розглянути систему управління персоналом як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- дослідити особливості оцінки системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні;
- розглянути вплив персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації;
- дослідити особливості діяльності ТОВ «РУШ»;
- проаналізувати фінансові та економічні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати показники використання та формування персоналу ТОВ «РУШ»;
- впровадити систему грейдингу як дієвої складової системи управління персоналом;
- впровадити інноваційні методи навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ».

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи є процес удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РУШ».

Методи дослідження. метод групування; методи аналізу фінансової звітності, класифікації, систематизації, узагальнення та формалізація, метод коефіцієнтів, а також табличний та графічний методи.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що у запропоновані в кваліфікаційній роботі заходи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РУШ» потребують витрат у розмірі 73460 тис. грн., що призведе до зростання виручки від реалізації на 1,5%, або на 235348 тис. грн. Ефект, який отримає підприємство, знаходиться як різниця між результатами і витратами і дорівнює 161888 тис. грн. При цьому ефективність знаходиться як відношення результатів до витрат та дорівнює 3,20 грн. / грн., що є достатньо високим прийнятним показником.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Рушійною силою прогресу, основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю підприємства незалежно від виду її діяльності та форми власності є персонал. Ефективне управління персоналом розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентоспроможний рівень, забезпечує стійкий розвиток [3].

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин» [38].

Ряд науковців вважають, що управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [15]. На думку Сівашенко Т.В., управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [31]. Гамаль А.М. вважає, що «управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу). Оскільки вся ця система здійснюється в процесі виконання певних дій, то вона припускає не тільки формування цілей і

основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього здійснення [5].

Наведенні твердження розкривають сутність визначення поняття «управління персоналом» як виду діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проєктів підприємства. При цьому максимальний акцент робиться на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та соціальні фактори впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку [8].

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

В умовах глобалізації завданням аграрного підприємства – є забезпечення зростання конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання. Підтримуємо думку авторів, що управління персоналом – це є діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде розвиватись. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [15].

На формування персоналу та підвищення його конкурентоспроможності з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або

цілеспрямовано змінюються (нарощуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [32].

На сучасному етапі система управління персоналом в аграрних підприємствах повинна забезпечувати ефективність роботи з організації людських ресурсів та визначатися її внеском в досягнення цілей. Виконання цілей потребує вирішення основних завдань [8]:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності;

- диверсифікація виробництва та ринків збуту виробленої продукції, що забезпечить зростання прибутку підприємства;

- удосконалення результативності господарської діяльності підприємства, яка забезпечить достатній рівень соціальних потреб та умов життя його персоналу.

Дослідники вважають, що для виконання встановлених цілей необхідно вирішити такі завдання, як [12]:

- забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;

- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітку працівника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення,

розвиток персоналу);

– забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

– узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

– підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу.

Усі ці цілі й завдання, які впливають на зростання конкурентоздатності підприємства на ринку, залежать саме від успішності системи управління персоналом. При впровадженні на підприємствах ефективної системи управління персоналом необхідно впроваджувати заходи, які базуватимуться на системному аналізі стану об'єкта управління, тобто методи до яких відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рисунок 1.1).

Погоджуємося з думкою науковців, що управління персоналом формуються за допомогою науково розроблених методів оцінки, які мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5–6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [20].

Невід'ємною складовою ефективного управління персоналом була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [16].



Рисунок 1.1 – Класифікація методів управління персоналом

Погоджуємося з авторами, які вважають, що методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т.д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника [8].

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами, здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, до уваги береться не тільки успішне

виконання сьгоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій, знань [8].

В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [16].

Для побудови ефективної системи управління персоналом підприємств необхідно впровадити низку заходів, які забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку, що демонструє таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Заходи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку

Захід	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку тощо
Встановлення пріоритетних завдань керівникам	управління персоналом підприємства з огляду на стратегії та цілі
Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом	Постійний моніторинг, селекція та навчання персоналу
Впровадження ефективного менеджменту управління персоналом	Система управління персоналом повинна відповідати чинній системі управління підприємством

1.2 Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні

Управління персоналом за умов нестійкої економічної ситуації в країні є складним багатоаспектним завданням, оскільки невизначеність значним чином впливає на всі важливі сфери життя населення та функціонування підприємств. Нестабільність політичної та економічної ситуації може призвести до зниження інвестицій та погіршення розвитку бізнесу, що має негативний вплив на якість менеджменту в підприємствах, зокрема, на управління персоналом. Суб'єкти підприємницької діяльності повинні працювати над удосконаленням роботи з персоналом, оскільки працівники є головним стратегічним ресурсом [37].

В умовах нестійкої економічної ситуації в країні людям доводиться працювати більше в часовому вимірі, а отримувати за свою працю – менше в грошовому еквіваленті. Одночасно, вартість грошей має тенденцію зниження. Тому в населення з'являються страхи за життя та здоров'я, за власне майбутнє. Зростає рівень тривожності, пов'язаний з думками про втрату роботи, нестачу коштів. Перед менеджерами з персоналу постають важливі задачі: вміння компетентно поговорити з працівниками, виявити їхню мотивацію, створення сприятливого психологічного клімату в усіх підрозділах підприємства з метою зниження стресостійкості персоналу та підвищення емоційного задоволення від роботи. Директору та його заступникам слід надати керівникам підрозділів чіткі установки стосовно розуміння пріоритетів та корпоративних цінностей, з якими необхідно детально ознайомити працівників. До пріоритетних питань з управління персоналом в умовах нестійкої економічної ситуації в країні можна віднести: важливість збереження місця роботи, впровадження гнучого робочого графіку, максимальне зниження стресостійкості працівників, контроль за продуктивністю праці персоналу та якістю виробленої продукції чи наданих послуг. У нових екстремальних умовах ведення бізнесу керівникам підрозділів добре видно, хто з працівників спроможний виконувати багатопланові завдання та досягати високих результатів. Таких цінних співробітників не можна

втрачати, для них слід створити систему пільг і бонусів, підкресливши значимість цих людей для підприємства [10].

Оскільки від того, як побудована мотиваційна система в підприємстві, залежить продуктивність працівників та якість роботи, то варто розробити нову систему мотивації яка буде дієвою, а також простою та зрозумілою для працівників. В умовах нестійкої економічної ситуації Морозова М. пропонує застосовувати наступні методи мотивації: матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; індивідуальний підхід до працівника; мотивація через організацію робіт, постановку завдань, практику управління; вплив через інформування працівників, корпоративну культуру, переконання тощо. Крім того, при побудові нової мотиваційної системи в умовах сьогодення, важливо звернути увагу на умови роботи (безпека, емоційний комфорт), оплату праці, лояльність, довіру, впровадження змін, ставлення працівників до керівника та до колег тощо [22].

Ефективність системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від її будови, структури, функцій, цілей тощо. Ми погоджуємося з такими науковцями, як Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. стосовно структуризації цілей системи управління персоналом за рівнями [6]:

1. Головний рівень – формування потужної кадрової бази, забезпечення її ефективного функціонування, сприяння зростанню продуктивності праці персоналу, стимулювання творчої активності та професійного розвитку працівників.

2. Стратегічний рівень – розробка стратегії управління персоналом з урахуванням економічно нестійкої ситуації в країні; прогнозування та планування складу трудових ресурсів; формування дієвої системи мотивації; розробка корпоративної культури.

3. Тактичний рівень – оцінка нових вимог до працівників і робочих місць; аналіз потреби в нових спеціалістах; діагностика професійного, соціального та особистого розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

В Україні трудове законодавство зазнало суттєвих змін в умовах війни, а

тому ефективність управління персоналом повинна відповідати не лише обставинам, що мають місце при військовому положенні, а й чинним вимогам законодавства [34].

Згідно статті 2 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [11, ст. 2]:

1. У період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору.

2. При укладенні трудового договору в період дії воєнного стану умова про випробування працівника під час прийняття на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

З метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець можуть укласти з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника [18].

Під час воєнного стану в Україні скасовано механізм, який передбачав можливість переведення з підприємства, установи, організації на інше підприємство, в установу, організацію працівників, які не використали за попереднім місцем роботи частково або повністю щорічну основну відпустку. За діючих на сьогодні умов такі працівники не можуть отримати невикористану частину відпустки за новим місцем роботи. Новий роботодавець не несе зобов'язань щодо відносин, які були у працівника з попереднім роботодавцем. При звільненні людини з нею має бути проведено повний і остаточний розрахунок та, у разі наявності підстав, – виплачена грошова компенсація за всі не використані дні відпусток відповідно до законодавства [36].

Зміни в законодавчих документах мають на меті забезпечити зайнятість населення України на зручних умовах, що сприятиме зниженню тривожності та страхів людей за своє майбутнє [18].

Оцінка персоналу є важливим елементом в системі управління персоналом, яка передбачає визначення здатності людини до успішного виконання певних посадових обов'язків, функцій, робочих завдань [29; 33].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу з використанням моделі компетентностей, яка ґрунтується на уявленні, що компетентність – це не просто сукупність знань, але й уміння застосовувати ці знання в практичних ситуаціях [2, 17, 30]. В моделі компетентностей визначаються ключові галузі знань та навичок, необхідних для виконання конкретних завдань, вона допомагає встановити стандарти для оцінки і розвитку навичок і знань, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді.

В процесі проведення дослідження авторами не виявлено усталеного тлумачення терміну «компетентність», проте вважаємо за доцільне застосовувати визначення, яке містять методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти, згідно яких «компетентності – це динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [6]. При цьому, крім інтегральної компетентності (притаманної для певного рівня освітньої та/або професійної діяльності) в рекомендаціях виділяються також загальні компетентності (які є універсальними і важливими для діяльності в різних галузях) та спеціальні (фахові) – необхідні для успішної діяльності за певною спеціальністю [19].

Компетентності, в свою чергу визначають наскільки працівник є компетентним, тобто здатним до успішного виконання своїх посадових обов'язків. Зазвичай модель компетентностей будується заздалегідь і включає в себе як загальні, так і фахові компетентності, з визначенням рівня вираженості кожної (від високого до низького), адже для деяких посад та чи інша компетентність може мати принципове значення, для деяких – ні. При складанні моделі компетентностей застосовується або аналітичний метод, або метод

аналогій. В першому випадку компетентності визначаються на основі специфіки завдань, що доведеться виконувати працівнику, умовами його праці тощо. Інший підхід полягає в оцінці компетентностей найбільш ефективного на даній посаді працівника, і визначення тих з них, що зумовлюють дану ефективність. Оптимальним є поєднання обох підходів, що обґрунтовано в попередніх дослідженнях авторів [27, 45].

Створення моделі компетентностей має здійснюватися з залученням усіх зацікавлених осіб (менеджера з управління персоналом, майбутнього керівника, тощо). Графічне зображення моделі компетентностей (профіль компетентностей) відображає цифрове визначення рівня прояву компетентностей щодо конкретної посади. Він може бути складений у формі діаграми, що наочно відображає рівень володіння працівником тими чи іншими компетентностями відносно запланованого рівня. За наявності відхилень від «еталона» приймається рішення про рівень відповідності працівника конкретній посаді або прогалини, які потрібно ліквідувати.

Не претендуючи на вичерпний перелік компетентностей, що має містити модель компетентностей, та на основі опрацювання вітчизняних і закордонних наукових джерел [13, 21, 41, 42], а також враховуючи пропозиції практиків торговельного сектору, виокремимо блоки найбільш затребуваних компетентностей (професійні (деталізовані для кожного конкретного функціоналу), технічні, цифрові, інформаційні, комунікаційні, творчі та адаптивні), результати представимо на рисунок 1.2.

В межах затребуваних компетентностей працівників підприємств наведених на рисунку 1.1 найбільш серйозної оцінки потребує рівень спеціалізованих професійних знань та вмінь кожного працівника, що визначають здатність його до виконання функціональних обов'язків. Насамперед, вони формуються в процесі навчання та підвищення кваліфікації, а також в процесі професійної діяльності. Важливим джерелом професійного зростання є самоосвіта працівника.

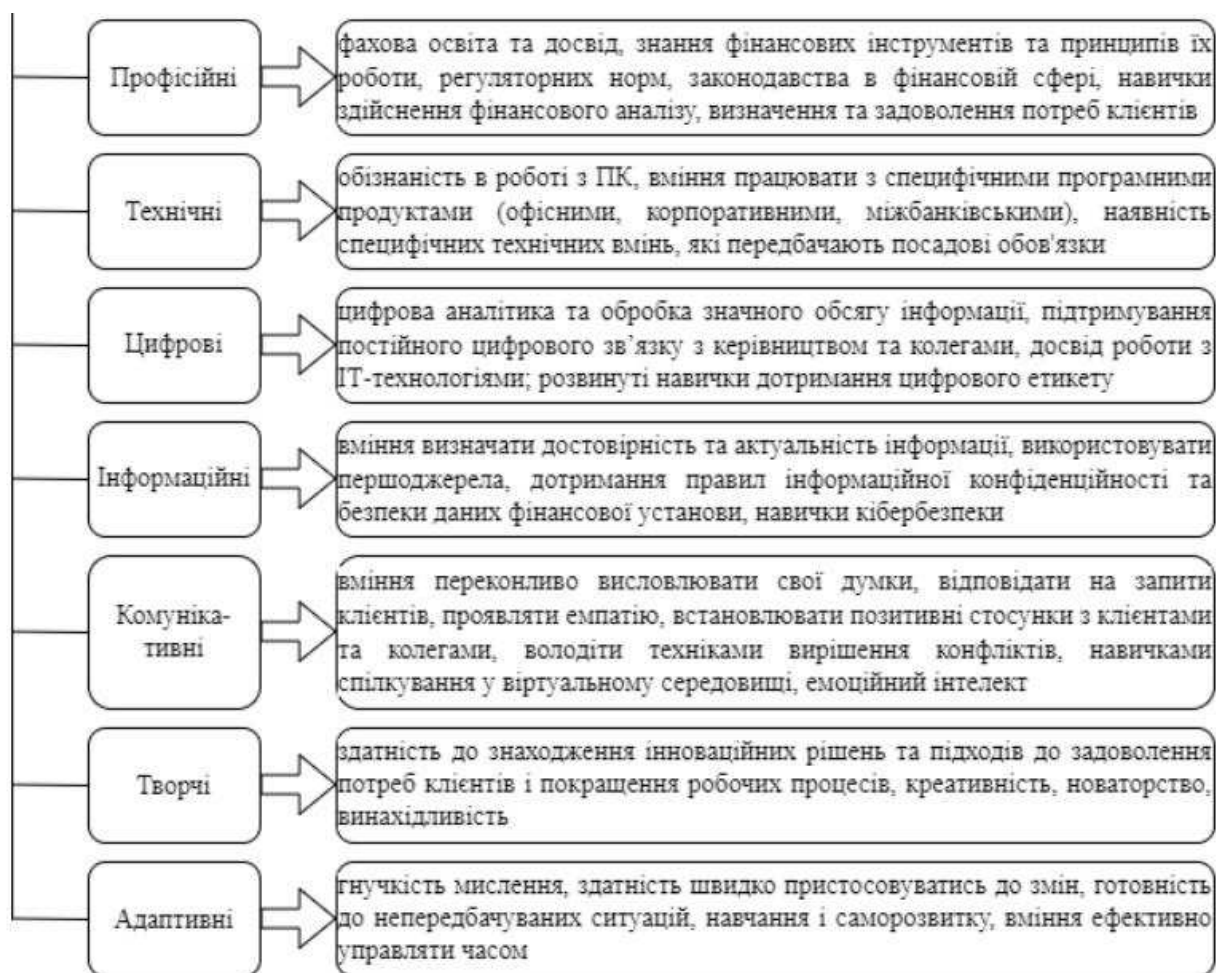


Рисунок 1.2 – Найбільш затребувані компетентності працівників

Водночас, в умовах змін наприклад, в законодавстві, в технологіях, зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, у фахівців інколи можуть виникати певні прогалини у професійних навичках, що потребує систематичної роботи над їх виявленням та усуненням. Оскільки здатність до навчання, мотивація до нього, а також когнітивні здібності працівників можуть відрізнятися і потребувати корекції, їх оцінка також є важливим завданням системи управління персоналом [39].

Науково-технічний прогрес, який є рушійною силою розвитку підприємств, особливо посилює вимоги до технічних навичок працівників, адже саме вони відіграють ключову роль у наданні торговельних послуг та забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Це, насамперед, вміння працювати зі специфічними програмними продуктами (офісними, корпоративними, міжбанківськими); а також інші специфічні технічні вміння,

необхідні для виконання посадових обов'язків [28].

Пов'язані з технічними сучасні цифрові навички передбачають не лише вміння використовувати інформаційні технології та обладнання, але й програмування, розробку, тестування та підтримку програмного забезпечення. Володіння цифровими навичками уможливорює роботу працівників підприємств із значними обсягами інформації і даних, які останніми роками зростають у геометричній прогресії. Не менш важливим викликом сьогодення є необхідність дотримання цифрового етикету та підтримування постійного зв'язку з керівництвом, колегами та клієнтами з використанням цифрових технологій. Слід зазначити, що процеси діджиталізації призводять до змін у структурі персоналу підприємств в напрямку збільшення частки висококваліфікованих, у сфері ІТ, працівників та зростання вимог до усього персоналу щодо рівня його цифрових компетентностей. Відповідно, постає завдання їх адекватної оцінки та, за потреби, їх розвитку [25].

Слід зазначити, що конкурентне середовище, в якому перебуває кожне підприємство, передбачає необхідність ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Комунікативні навички працівника важливі як для спілкування з клієнтами, так і для роботи в команді. Виявляти ці навички та розвивати – є важливим завданням системи управління персоналом підприємств [26].

Важливим кроком виявлення фактичних компетентностей працівників підприємств та оцінки ефективності персоналу є методично правильне проведення комплексу (алгоритму) дій щодо його оцінки з метою розгорнутого представлення результатів аналізу та прийняття виваженого управлінського рішення в кожному окремому випадку. Вважаємо, що процес оцінки персоналу підприємства (в межах компетентнісного підходу) має включати п'ять основних етапів, які представлено на рисунку 1.3.

Застосування запропонованого на рисунку 1.3 алгоритму проведення оцінки персоналу підприємств дозволить комплексно дослідити та фахово оцінити наявний потенціал працівників.

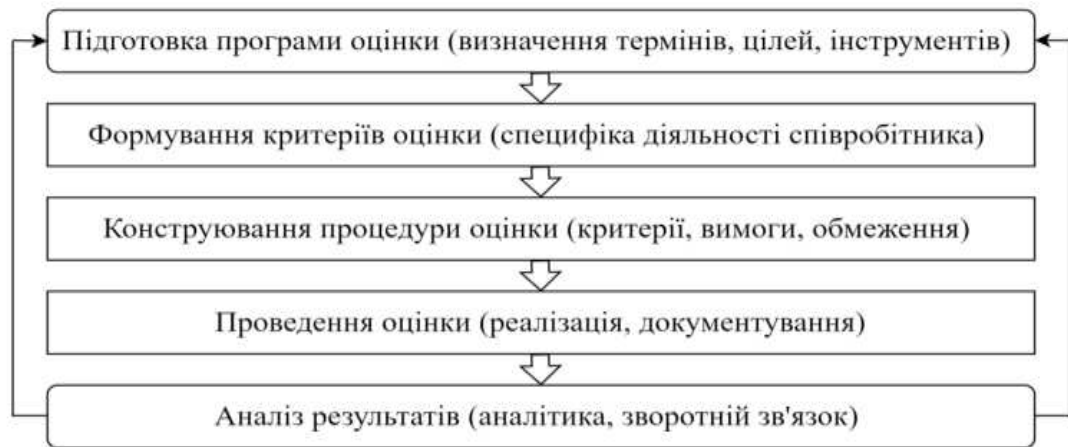


Рисунок 1.3 – Процес оцінки персоналу підприємств з використанням компетентнісного підходу

Об'єктивна оцінка компетентностей персоналу підприємств неможлива без чіткого визначення критеріїв оцінки, тобто ключових параметрів (функціональних, поведінкових, особистісних показників і характеристик), за якими оцінюється відповідність тій чи іншій посаді. В залежності від класифікації ці критерії можна поділяти на [34]:

- 1) кількісні та якісні;
- 2) прості та інтегральні.

Кількісні критерії вимірюють кількісні характеристики компетентностей (наприклад швидкість набору тексту, кількість правильних відповідей під час тестування тощо), якісні – дозволяють дати характеристику невимірюваних параметрів (в термінах «достатній / недостатній», «високий / низький» тощо). Прості критерії дають можливість оцінювати кількісні параметри окремої компетентності, інтегральні – дають змогу в одному показнику враховувати інформацію, отриману в результаті оцінки різних компетентностей. Вибір конкретних критеріїв залежить від категорій оцінюваних працівників і завдань за якими передбачається використовувати одержувані результати (цілей оцінки) [13].

Після визначення критеріїв оцінки, необхідно підібрати найбільш доречні методи оцінки, тобто способи, прийоми за допомогою яких буде здійснюватися оцінка працівника або претендента на посаду, та порівняння отриманих

результатів з моделлю компетентностей. На практиці існує велика різноманітність методів оцінки персоналу, проте під кожен задачу, що вирішується, і кадровий захід підбирається свій набір інструментів оцінки.

Інструменти одержання інформації на основі компетентнісного підходу оцінки персоналу підприємств можна розділити на три групи: письмові (тестування, анкетування); усні (інтерв'ю, бесіда); спостереження за поведінкою працівника (як зовнішнє, так і самоспостереження). Усі відомі методики оцінки персоналу передбачають поєднання даних методів отримання інформації. При цьому вона може здійснюватися як з використанням внутрішніх ресурсів підприємств, так і за допомогою спеціалізованих організацій на основі відповідних угод, наприклад аутсорсингу. Найбільш традиційним методом оцінки персоналу у торговельній сфері є тестування працівників [1].

Оцінка персоналу на основі спостереження за поведінкою працівника ґрунтується на спостереженні за тим, як співробітник виконує свої обов'язки та як він взаємодіє з колегами, клієнтами та іншими людьми в робочому середовищі. При цьому можуть використовуватись різні засоби, зокрема спостереження в реальному часі на робочому місці чи під час ділової гри, аналіз записів відеоспостереження, а також збір інформації від колег, клієнтів та інших працівників, які взаємодіють з цим співробітником. У процесі оцінки працівника увага звертається на фахові компетентності, ставлення до роботи, комунікаційні навички, лідерські якості, стресостійкість та інші аспекти поведінки співробітника на робочому місці. Оцінка може бути якісною, коли здійснюється просто констатація наявності певних компетентностей у співробітника, або кількісною, коли кожен аспект оцінюється за шкалою чи бальною системою. Звичайно, результати спостереження можуть мати значний суб'єктивний компонент. Тому потребують доповнення іншими засобами і даними.

Аналіз основних методик оцінки персоналу підприємств, які базуються на компетентнісному підході з визначенням їх особливостей, сфери

застосування, способів отримання інформації, а також переваг і недоліків, які представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методики оцінки персоналу підприємств, які базуються на компетентнісному підході

Інформація	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4
Business game (бізнес-гра) – проведення управлінської гри, під час якої учасники вирішують нестандартну управлінську проблему			
спостереження за поведінкою учасників	1) незначні фінансові витрати; 2) може використовуватись як інструмент тимблдингу, для психологічного розвантаження, для формування та закріплення нових навичок, отриманих, наприклад, під час навчання	1) потребує значних витрат часу на підготовку й організацію гри та відповідних навичок з її проведення та інтерпретації результатів спостережень; 2) наявність суб'єктивного фактору в оцінках	Оцінка комунікативних навичок (вміння працювати в команді, лідерських якостей тощо), стресостійкості, креативності, оперативного прийняття рішень в нестандартних ситуаціях тощо
Assessment center (центр оцінки) – комплекс оціночних заходів, що виявляє успішність людини у професійній діяльності, заснований на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для виявлення рівня розвитку їх компетентностей та визначення потенційних можливостей			
інтерв'ю з експертом; тестування (професійне, психологічне, спостереження за поведінкою учасників під час ділової гри, індивідуальний аналіз конкретних ситуацій)	1) максимальна об'єктивність оцінки за рахунок використання широкого кола джерел інформації та стандартних методик; 2) повнота та реалістичність оцінки працівника (завдання максимально наближені до реальних умов праці); 3) дозволяє прогнозувати поведінку працівника та професійний розвиток; 4) працівники можуть використати результати оцінки для свого подальшого розвитку	1) є витратним, оскільки вимагає залучення спеціалізованого персоналу; 2) оцінка може бути суб'єктивною; 3) працівники можуть відчувати стрес, що може впливати на їхні результати; 4) оцінювачам необхідний підготовчий тренінг для правильної оцінки роботи працівників; 5) результати оцінки можуть не відповідати реальності, оскільки	Для оцінки цифрових та технологічних навичок та вмій, навичок щодо виконання стандартних процедур, та регламентів

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4
		часто базуються на ситуаціях відмінних від реалій роботи працівника	
360 degree (360 градусів) і варіанти цієї методики (від 90 до 720 градусів) - визначення відповідності працівника посаді за допомогою опитування його оточення, що взаємодіє з ним в ході виконання ним функціональних обов'язків (лігніне керівництво, сам працівник, його підлегли, колеги, клієнти тощо)			
анкетування; спостереження; самопостереження	1) максимальна об'єктивність оцінювання завдяки анонімності оцінки і широкого кола суб'єктів оцінювання; 2) зниження ризиків авторитарного стилю керівництва; 3) можливість зворотного зв'язку та порівняння з результатом самооцінки задля подальшого розвитку	1) складність обробки великого масиву інформації, створює стресову ситуацію для працівника; 2) потребує від суб'єктів проведення оцінювання навичок визначення рівня відповідності	Дозволяє визначити зони завищеної (або заниженої) самооцінки співробітника в порівнянні з оцінкою оточуючих, розбіжності в оцінці важливих компетентностей на різних рівнях оцінювання

З огляду на те, що кожна з запропонованих у вищенаведеній таблиці 1.1 методик має як переваги, так і недоліки, що знижують достовірність та об'єктивність оцінки персоналу підприємств, авторами рекомендується їх комплексне поєднання та кількісне використання.

1.3 Вплив персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації

Процеси перетворень в Україні, ускладнення економічних відносин, науково-технічний прогрес і бурхливий розвиток продуктивних сил призводять до глибокої зміни методів праці, що в свою чергу потребує чіткої структури та ефективного функціонування органів управління, гнучких методів, спрямованих на вдосконалення ефективності людських ресурсів. Науковою основою концепції інноваційного менеджменту слід вважати концепцію

управління персоналом, яка в умовах інтеграції України у світову економічну систему, що відбувається в умовах підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, набуває ознак ефективності [7].

Промислова революція привела людей до великих успіхів у розвитку і використанні матеріальних та енергетичних ресурсів, і результатом цього стало створення індустріальної епохи. У свою чергу розвиток глобалізованої інформаційної економіки призвів до постійного та всебічного застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. Очевидно, що традиційна модель управління підприємством вже не може відповідати вимогам часу. Інформаційна епоха привнесла докорінні зміни до бізнес-середовища, з яким стикаються підприємства, що призвело до перетасовування світової економічної структури та багатьох галузей, а також надало можливість для покращення ділової активності від кількості до якості. З іншого боку, вік інформації також вимагає від підприємств термінового прийняття нових моделей та стратегій для своєї організації, бізнесу та управління (рисунок 1.4).

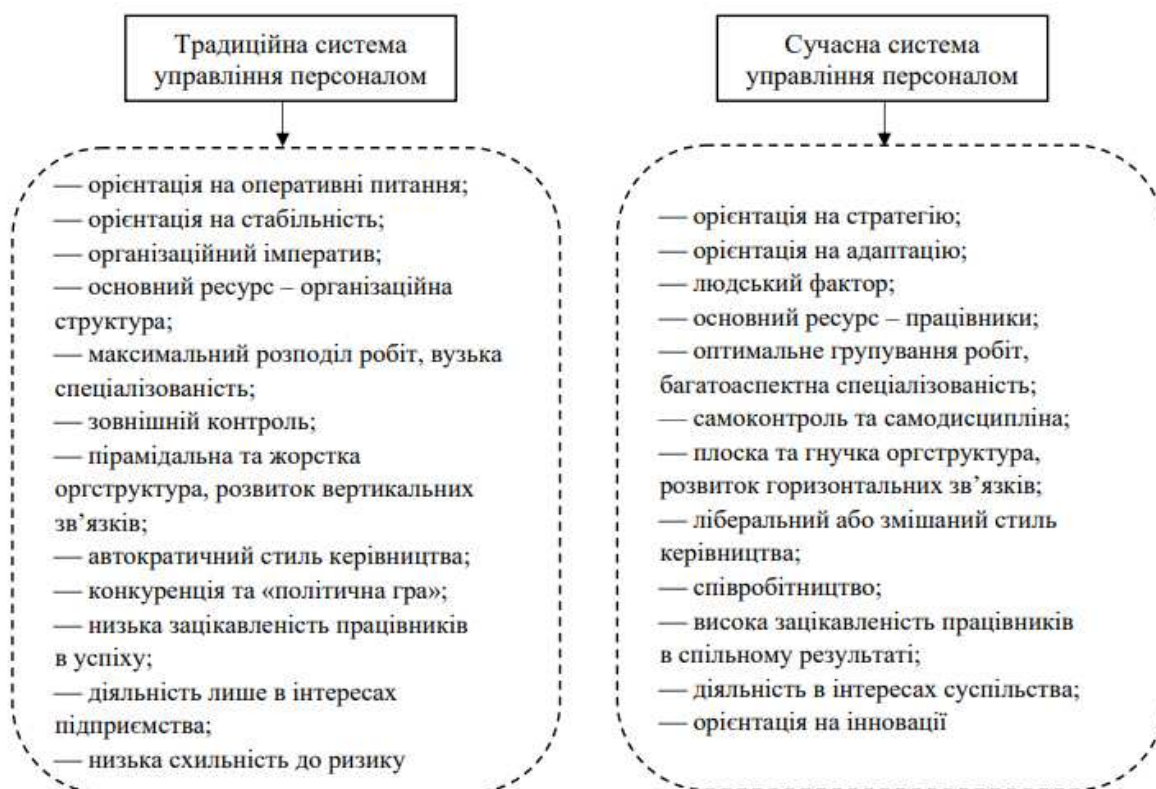


Рисунок 1.4 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Технології управління персоналом в умовах значної невизначеності набувають особливого значення, оскільки дозволяють реалізувати, узагальнити широкий діапазон адаптації особистості, врахувати особистісний фактор при побудові системи управління персоналом. Технології управління персоналом дозволяють розробляти і застосовувати підходи, які можуть бути використані компанією в різних умовах для досягнення очікуваного результату. Це зумовило появу інтересу до технологій управління персоналом, що стало основою теми дослідження. Саме технології управління персоналом мінімізують витрати на управління кадрами організації, що підвищує ефективність їх використання [35].

Загалом усі технології управління персоналом можна об'єднати у кілька груп, а саме [9]:

- позикової праці;
- навчальні;
- підбору та найму персоналу;
- підвищення ефективності роботи; – контролю праці;
- інформаційні.

Активізація інноваційних процесів та застосування інноваційних підходів до навчання сприяє розвитку професійної ефективності та компетентності працівників (рисунок 1.5) [4].

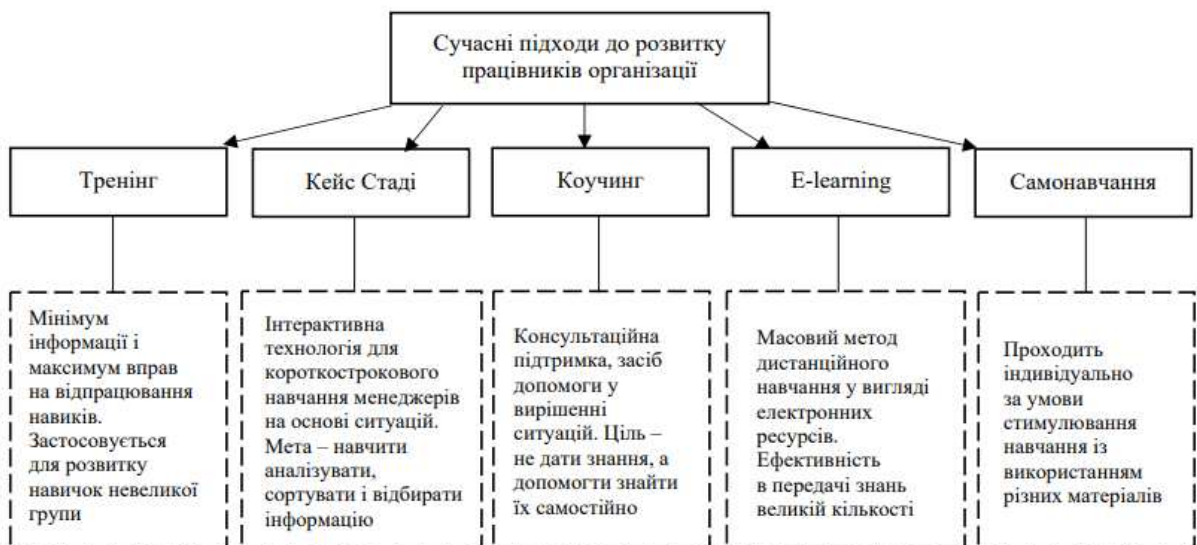


Рисунок 1.5 – Сучасні підходи до розвитку персоналу підприємства

Управління персоналом – це одне із найважливіших явищ у сучасному світі, якому, при здійсненні управлінської діяльності підприємства повинно приділятися достатньо уваги. Хоча практика відношення людей до ресурсів, як до будь-якого іншого фактора виробництва, часто піддається критиці [7].

Загалом, HR-технології, які використовуються в менеджменті, можна розділити на три великі групи. До першої групи відносяться кадрові технології, які надають вичерпну достовірну персональну інформацію про людину. До другої групи кадрових технологій відносяться ті, що забезпечують як поточну, так і перспективну, кількісну та якісну характеристику необхідного для організації персоналу. Третя група об'єднує кадрові технології, які дозволяють отримати високі результати роботи кожного фахівця та синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу [7].

Наприклад, Б. Остербі та К. Костер стверджували, що термін «людські ресурси» зводить людей до тієї ж категорії цінностей, що й матеріали, гроші та технології – усі ресурси, а ресурси є цінними лише в тій мірі, в якій їх можна використовувати для економічної цінності [46]. Як зазначив Дж. Сторі «У загальному сенсі HRM просто відноситься до будь-якої системи управління людьми» [49].

П. Боксалл і Дж. Перселл визначили HRM як «усі види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими відносинами у фірмі». Боксалл зазначив, що: «Людські ресурси включають знання, навички, зв'язки та енергію людей, а також їхнє фізичне та емоційне здоров'я, інтелектуальні здібності, особистості та мотивацію» [40]. Управління людськими ресурсами значною мірою спирається на теорії зобов'язань і мотивації та інші ідеї, що походять із сфери організаційної поведінки [43].

У поєднанні з практикою управління людськими ресурсами організаційна культура впливає на ставлення та поведінку працівників, що перетворюється на результати діяльності організації [44]. Це дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, результати, яких досягають співробітники, пов'язані з їх мотивацією. Вищий рівень мотивації, характерний для однорідних і сильних

організаційних культур [50], дозволяє досягти кращих результатів. По-друге, організаційна ефективність пов'язана, серед іншого, з витратами на оплату праці, на які впливає як система оплати праці в організації, так і рівень компетентності її співробітників. По-третє, організаційна культура є джерелом і основою для методів роботи та поведінки, і, виходячи з цього, вона є чинником, який підтримує керівний персонал у досягненні цілей організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами включає «узгоджену конфігурацію діяльності, включаючи визначення довгострокових цілей, формулювання принципів, планів і програм, орієнтованих на створення та використання людського капіталу організації» [47]. Виконання кадрової функції пов'язане з кадровою стратегією, яка полягає в:

- «унікальній моделі, за якою приймаються кадрові рішення;
- довгостроковій концепції трудових ресурсів, спрямованій на їх належне формування та залучення;
- довгострокових цілях та способах їх досягнення у сфері управління персоналом».

Розробка кадрової стратегії має ґрунтуватися на ряді припущень, серед яких найважливішими є такі: ставлення до працівників як до важливого елемента активів організації, підкреслення впливу навколишнього середовища про практику, пов'язану з наймом співробітників, зосереджуючись на довгостроковій та проактивній діяльності, передбачаючи майбутні загрози, беручи до уваги внесок усіх працівників у виконання завдань організації та наголошуючи на важливості розвитку та постійних змін [48].

Фундаментальною особливістю управління персоналом є те, що політику та практику слід розглядати та розвивати відповідно до інтересів людей, а не лише для економічних потреб бізнесу.

Розвиток системи управління персоналом є однією із складових менеджменту організації в цілому, а також є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності функціонування підприємства. Саме кадри формують культуру організації, яка в свою чергу є основним джерелом

конкурентних переваг. Розуміння, діагностика та проведення різноманітних заходів із втручання для зміни клімату в колективі може вплинути на продуктивність праці та на загальну ефективність організації [7].

Розвиток компанії можна пов'язати із аналізом та діагностикою певних факторів, які визначають її ефективність, і допомагають здійснити реалізацію програм з підвищення цієї ефективності.

Підбиваючи підсумки до першого розділу відмітимо, що в умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємствам слід навчитися бути мобільними, швидко адаптуватися до нестабільності, дбати про збереження цінних працівників, зростання чи збереження існуючого рівня продуктивності праці, зниження тривожності персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерста та комунікацій, забезпечення психологічної підтримки працівників.

Компетентнісний підхід до оцінки персоналу міститься в представлених нижче положеннях: 1) практичне використання компетентнісного підходу до оцінки персоналу підприємств є важливим етапом, який є основою професійного зростання як окремого працівника (співробітника), так і підприємства в цілому; 2) запропонований підхід до оцінки персоналу є зрозумілим, об'єктивним, прозорим і переважно відповідає змісту роботи працівника, що мотивує співробітників до підвищення власних компетентностей в умовах зовнішніх динамічних змін і викликів середовища функціонування; 3) досліджений підхід дозволяє оцінити наявний потенціал працівників з метою: додаткового фінансового стимулювання особливо цінних співробітників (виплата бонусів); формування кадрового резерву, а у разі необхідності – скорочення штату підприємств за результатами оцінки; кар'єрного просування талановитих працівників, які володіють більшістю затребуваних компетентностей та вміють застосовувати їх на практиці; розширення посадових обов'язків окремих працівників; формування програми розвитку працівника та приведення його компетентностей у відповідність до

сучасних вимог підприємства.

Систему управління людськими ресурсами можна розробити як безперервний процес, що направлений на залучення високо кваліфікованих працівників і закріплення їх в організації, що дасть змогу підвищити кінцеві результати компанії. Успішність менеджменту персоналу визначається саме ефективністю залучення та використання трудових ресурсів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками. Так, в межах стратегічного менеджменту з'являється потреба для внесення змін у моделі управління людськими ресурсами підприємства на основі власної організаційної культури, філософії та установок. В умовах сучасного функціонування компаній спостерігається суттєва зміна парадигми управління, квінтесенцією якої є персонал організації. На даний момент саме кадри вважаються основним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможне існування. Для налагодженої роботи підприємства варто постійно вдосконалювати систему менеджменту компанії. Управління кадрами – це система взаємопов'язаних та взаємозалежних показників, організаційних та економічних заходів, які забезпечують конкурентне функціонування та розвиток, а також створення умов для ефективного залучення потенціалу робочої сили.

2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «РУШ»

Наразі ТОВ «РУШ» має лінію магазинів EVA – це найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів (загалом понад 30000 асортиментних позицій). Понад 8 мільйонів осіб є користувачами програми лояльності «EVA МОЗАІКА». Наразі компанія має понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує 12491 особу. EVA дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [24].

Історія становлення ТОВ «РУШ» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія становлення та успіху ТОВ «РУШ»

Рік	Характеристика
1	2
2002	відкрито перший магазин в Дніпропетровську; мережею керує засноване в травні ТОВ «РУШ»
2003	мережа налічує 10 магазинів
2004	19 торгових точок
2005	40 магазинів; перші магазини відкрито в Донецькій обл.
2006	мережа виходить на ринок у Київській, Одеській і Харківській обл. Відкриває філію в Китаї, починає імпорт товарів. В Україні працюють 86 магазинів
2008–2009	кількість торгових точок – 137. Компанія проходить процедуру стандартизації та отримує сертифікат міжнародного стандарту ISO 9001:2000
Липень 2010	мережа випускає перший товар під власною торговою маркою – засіб для чищення «Управдом»
2011	працюють 169 магазинів. У портфелі власних торгових марок – 236 товарних позицій. У мережі впроваджується система автоматичного управління товарними залишками, касові термінали замінені на POS-термінали

Кінець таблиці 2.1

1	2
2012–2013	відкрито 220 магазинів, починає роботу програма лояльності «EVA Мозаїка»
2013	відкрито 66 торгових точок, приріст мережі склав 42%. З урахуванням нових торгових точок товарообіг збільшився на 36%. За LFL – на 12%
2014	мережа складається з 252 магазинів в областях; протягом року відкрито 75 нових магазинів; на 1 січня товари власних марок складають 17% від усіх товарів мережі
2015	мережа нараховує 364 магазини; за рік відкрито 112 нових торгових точок; проведена ре-структуризація та розширення підрозділу власних торгових марок; мережа виходить у лідери за товарообігом в Україні на ринку drogerie
2016	мережа представлена 448 магазинами; за рік відкрито 127 нових торгових точок, мережа починає роботу в західних областях; портфель власних 48 торгових марок компанії нараховує 32 бренди та понад 2500 товарних позицій; на грудень 2016 р. магазини працюють у 150 містах України
2017	мережі 15 років, на 22 грудня 2017 р. працює 600 магазинів ⁴ щомісяця відкривається 20 магазинів; за товарообігом займає п'яте місце в Східній Європі; у листопаді розпочав роботу інтернет-магазин
2019	відкриття 900-го магазину мережі; наприкінці року відбулося відкриття магазину нового формату – EVA Beauty Lab
2019	Отримання звання «Ритейлер року в drogerie» від Ukrainian Retail Association
2018–2020	лінія магазинів EVA посідає лідерські позиції у своєму сегменті ринку, неодноразово визнана «Найкращим магазином краси та здоров'я» за версією міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року»
2015–2020	отримання нагороди Національної премії України Retail Awards «Вибір споживача»

Враховуючи потреби та запити клієнтів, EVA розвиває власні торгові марки й наразі їх вже в портфелі 51 (рисунок 2.1), виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва. У 2020 р. вперше у своїй історії EVA перетнула рубіж у 100 мільйонів одиниць товарів ВТМ, які реалізувала протягом року. Продукція власних торгових марок EVA, а також значні досягнення мережі в розвитку цього напрямку в цілому неодноразово відзначалися на світовому рівні. Компанія отримала нагороду найбільшої міжнародної виставки в галузі приватних марок PLMA (Private Label Manufacturers Association) у Нідерландах і нагороду «За лідерство в управлінні власними косметичними торговими марками» від виставки InterCHARM. У 2021 р. магнітна золота маска з пептидами Lift Genesis GEN 63 стала фіналістом міжнародного конкурсу European Private Label Awards 2021, а торгові марки

Rambootan і LuckyPin здобули дві золоті нагороди на міжнародному конкурсі дизайну пакування власних торгових марок Vertex Award.

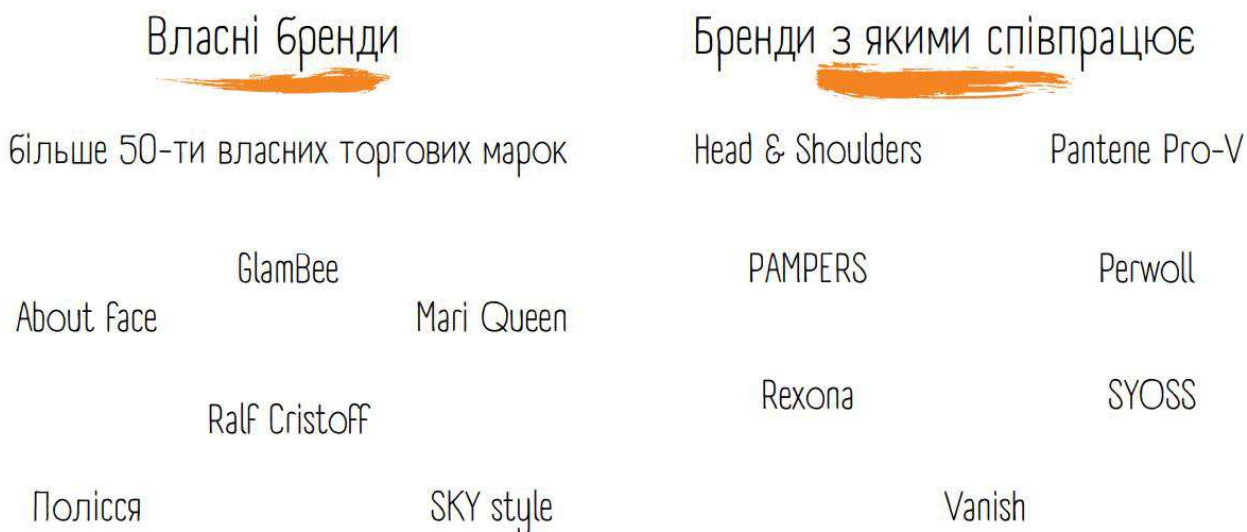


Рисунок 2.1 – Товарні марки і бренди, з якими співпрацює ТОВ «РУШ»

Бренди власного виробництва наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Бренди власного виробництва ТОВ «РУШ» [24]

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

Кінець таблиці 2.2

1	2
Товари для дому та побутова хімія	«Управдом», «SKY Style», «MAY dent»
Побутова хімія	«Управдом», «Полісся», «SKY Style»
Паперово-гігієнічна продукція	«Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся»

З метою створення конкуренції міжнародним брендам, ТОВ «РУШ» активно займається розробкою власної торгової марки «Private Label», які мають високу якість, мають привабливі ціни. В мережі магазинів «Eva» представлені товари під 30 власними торговими марками. В 2010 р. компанія прийняла рішення стосовно створення власних торгових марок і вже в 2011 р. було укладено контракт з провідними виробниками на виробництво товарів під власною торговою маркою.

Виробництво товарів під власними торговими марками здійснюється вітчизняними підприємствами так і виробниками багатьох країн світу. Географія виробництва власних торгових марок мережі магазинів «Eva» наведена на рисунок 2.2.



Рисункок 2.2 – Географія виробництва товарів під власними торговими марками

Власні торгові марки ТОВ «РУШ» декілька разів перемагали в престижних міжнародних конкурсах – «перемога на PLMA 2020 International «Salute to Excellence Awards» у Нідерландах з торговою маркою «Green Way Wooden stick» та бронзову нагороду на міжнародному конкурсі дизайну і упаковки власних торгових марок Vertex Awards. Також 2 рази перемагали у національному конкурсі PrivateLabel-2020: Рітейлер та виробник – курс на розвиток» [24].

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

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

Категорія		Характеристика	Асортименті групи	
1		2	3	
	Парфуми	популярні й нішеві аромати, туалетна і парфумована вода для жінок і чоловіків, тестери й пробники	Осінь парфумерія Жіноча парфумерія Чоловіча парфумерія Парфумерія унісекс Мініатюри Тверді парфуми Парфумований догляд Гелі для душу Креми для тіла Лосьйони для тіла Олії для тіла Мило Дитяча парфумерія Аромати для дому Нішева парфумерія	Парфумовані набори Для неї Для нього Унісекс Жіноча нішева парфумерія Чоловіча нішева парфумерія Нішева парфумерія унісекс Арабська парфумерія Елітна парфумерія
	Макіяж Косметика та аксесуари	рішення для класичного, яскравого й стильного макіяжу, колекції відомих брендів	Туші для вій Олівці для очей Підводки для очей Тіні Декоративні засоби для брів Догляд за бровами, віями Фарба для брів Тональні засоби ВВ-крем СС-крем Рум'яна Бронзери Хайлайтери Зняття макіяжу	Помади Рідкі матові помади Блиски Олівці для губ Догляд за шкірою губ Міцелярна вода Зняття макіяжу з очей Гідрофільна олія Ватні диски Аксесуари для макіяжу Професійна косметика для макіяжу

Продовження таблиці 2.3

1		2	3	
	<p>Доглядальна продукція</p>	<p>ефективні засоби для краси шкіри й волосся, професійна косметика, лінійки для стайлінгу і фарбування компаній з різних країн світу</p>	<p>Антисептики для рук Гігієна порожнини рота Зубні щітки Зубні пасти Ополіскувачі для рота Електричні зубні щітки, насадки Гігієна дорослих Одноразові пелюшки Підгузки для дорослих Урологічні прокладки Жіноча гігієна Щоденні прокладки Гігієнічні прокладки Тампони Біорозкладні тампони та прокладки Засоби для інтимної гігієни Серветки для інтимної гігієни Інтимні товари</p>	<p>Презервативи Інтимні гель-змазки Паперові гігієнічні вироби Туалетний папір Паперові рушники Серветки косметичні Паперові хусточки Серветки столові Вологі серветки Дезодоранти, антиперспіранти Жіночі Чоловічі Ватні палички, диски Товари для здоров'я</p>
	<p>Дитячі товари</p>	<p>все для мами й тата, щоб із задоволенням доглядати за дитиною, дарувати їй турботу і комфорт</p>	<p>Підгузники та сповивання Підгузки Підгузки-трусики Багаторазові підгузки та пелюшки Японські підгузки Догляд під підгузок Вологі серветки Дитячі іграшки Іграшки для малюків Транспорт і спецтехніка Конструктори Настільні ігри й пазли Ляльки й пупси Творчість і розвиток Lego Годування Пляшечки для годування Соски Непроливайки та поїльники Дитячий посуд Пустушки Прорізувачі Гігієна та догляд</p>	<p>Дитяче харчування Сухі молочні суміші Каші Пюре Спеціальне харчування Печиво та солодощі Соки та напої</p> <p>Дитячі сонцезахисні засоби Щенячий патруль Вагітність та материнство Грудне годування Засоби проти розтяжок Засоби проти целюліту Догляд за зоною декольте та бюстом Бандажі Гаджети для мами та малюка Дитячий одяг</p>

Кінець таблиці 2.3

1		2	3	
			Засоби для купання Акcesуари для купання малюків Догляд за шкірою дитини Дитячий догляд за порожниною рота Дитячий догляд за обличчям Канцтовари Засоби для прання дитячих речей	Шкарпетки дитячі Колготки дитячі Кімнатні капці дитячі Дитячі б'юти-товари Дитячий догляд за волоссям Дитяча декоративна косметика Дитяча парфумері
	Все для дому	побутова хімія та акcesуари, екотовари, посуд і столові прибори для створення затишку й чистоти	Посуд для приготування їжі Сковороди, сотейники Каструлі, ковші, кокотниці Посуд для духовок і мікрохвильовок Посуд для сервірування столу Чашки та кружки Бокали та фужери Стакани Рюмки та стопки Кухонне приладдя Харчова плівка, пергамент, фольга Кухонні ножі, топорики Кухонні ножиці Ємності для зберігання продуктів Товари для зберігання речей Коробки для зберігання	Зоотовари Товари для кішок Товари для собак Акcesуари для чищення, прибирання Пакети для сміття Губки для кухні Рукавички для прибирання Серветки, ганчірки для прибирання Свічки Книжки Ємності для зберігання продуктів Пляшки Термокружки Термоси Кошики для білизни Плічка, вішаки

Складові менеджменту підприємства наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Складові менеджменту ТОВ «РУШ» [24]

Категорія	Характеристика
1	2
Слоган	EVA – «Твоя найліпша подружка» та «Завжди вигідно»
Місія	Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення
Мета	Зібрати в одному магазині все, що потрібно для жіночого щастя
Концепція розвитку	Впровадження вартісної моделі управління бізнесом стає дедалі популярнішим. У рамках цієї концепції основною метою компанії є

Кінець таблиці 2.4

1	2
компанії	максимізація її вартості. Вважається, що саме цей критерій найточніше відображає ефективність бізнесу
Цінності компанії	Основне – це команда, ефективність, відповідальність, і не тільки особиста відповідальність, але і соціальна, сервісна клієнтоорієнтованість. Тобто такі прості, на перший погляд, речі, але коли ми говоримо з кандидатами, що претендують на ключові позиції ми чітко це розуміємо. Вже під час інтерв'ю ми відчуваємо, що для людини справді важливо чи це фінансова сторона, чи розвиток, чи якісь інші цінності
Репутація компанії	Підприємство допомагає лікарням під час Covid (у рамках соціальних проектів, спрямованих на допомогу медикам, які протистоять коронавірусній пандемії, Лінія магазинів EVA спільно з партнерами мережі, передали медустановам України допомогу на 1,5 млн грн.) також допомагають притулкам для тварин (лінія магазинів EVA та фонд Harry Raw провели новорічну благодійну акцію допомоги притулкам для тварин. У рамках проекту на сайті Harry Raw було оголошено збір 160 тис. грн. Кожен міг приєднатися до благодійної акції та переказати гроші, а коли необхідну суму вдалося зібрати, EVA подвоїла її до 320 тис. грн.)
Культурне середовище	– Корпоративний одяг – продавці-консультанти в магазинах одягнені в помаранчеву футболку з логотипом EVA. – В оффлайн магазинах EVA робітники знаходяться у залі з товарами та відведене місце для відпочинку є підсобка. – В офісах компанії EVA є Lounge-зона, місце для переговорів та місяця для спільної і індивідуальної праці
Соціальна відповідальність	Стратегія корпоративної соціальної відповідальності EVA побудована відповідно до цілей сталого розвитку, розроблених у 2015 р. Генеральною Асамблеєю ООН

Більш докладно підходи до дотримання корпоративної соціальної відповідальності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «РУШ» [24]

Принцип	Приклад застосування
1	2
Гендерна рівність	EVA стала однією з перших компаній в Україні, яка в контексті гендерної рівності заговорила про роль і становище матері в сім'ї, порушила питання спільної участі обох батьків у вихованні дітей і організації побуту. Щоб відшукати, нагородити найкращих мам з усієї країни і розповісти про них, у 2015 р. була створена національна премія «Мама року». За сім років проєкт зібрав понад чотири тисячі історій щасливого материнства, а нагороди отримали 88 переможниць – мам і бабусь
Здоров'я та добробут	У 2020 р. в межах соціальних проектів, спрямованих на допомогу медикам, які протистоять пандемії, лінія магазинів EVA спільно з

Кінець таблиці 2.5

1	2
	партнерами передала медичним закладам України допомогу на 1,5 млн грн. Масштабний проєкт допомоги 242 опорним лікарням отримав нагороду конкурсу «Партнерство заради сталого розвитку-2020» в категорії «Подолання COVID-19», організованого представництвом Глобального договору ООН в Україні. Також він став переможцем XI конкурсу кейсів корпоративної соціальної відповідальності як найбільш ефективний спосіб допомоги медикам у боротьбі з пандемією коронавірусу
Гідна робота й економічне зростання	Стрімко розвиваючись, компанія постійно створює робочі місця. Магазины EVA відкриваються у великих містах і в населених пунктах з чисельністю жителів від 5 тис. осіб, де питання зайнятості стоїть гостріше. Важливим завданням для компанії є підготовка внутрішнього резерву управлінців. Тому в EVA функціонують спеціальні школи, де навчаються співробітники всіх керівних посад роздрібної мережі. Зараз 65 % керівників і адміністраторів, 92% супервайзерів – це фахівці, які вирости всередині компанії. Крім того, у EVA регулярно запускаються програми навчання для співробітників офісу: лінійного персоналу, керівників напрямів і ТОП-менеджерів
Якісна освіта	Крім навчання та розвитку персоналу, компанія ініціює проєкти, які безпосередньо пов'язані з освітньою системою. У межах проєкту «Мрій-Читай», реалізованого в травні-червні 2021 р. спільно з громадською організацією «Освіторія» до Дня захисту дітей, мережа надіслала серію дитячих оповідань «Пригоди Єви та Рудаськи» до шкіл, розташованих у селах і невеликих містах. Ці книги, призначені для учнів початкових класів, покликані заохотити дітей читати та виконувати логіко-математичні задачі, привернути увагу до важливих питань екології та захисту навколишнього середовища. Ці книги, призначені для учнів початкових класів, покликані заохотити дітей читати та виконувати логіко-математичні задачі, привернути увагу до важливих питань екології та захисту навколишнього середовища
Допомога притулкам для тварин	Домашні улюбленці заряджають енергією та дарують тепло краще, ніж генератор чи обігрівач. Проте не у всіх є чотирилапі друзі і, на жаль, не кожна тваринка має свій дім і дбайливих господарів. Тому з 7 грудня 2022 по 7 січня 2023 р. лінія магазинів EVA та фонд HAPPY PAW подарували всім охочим та небайдужим можливість почухати віртуального котика або песика і таким чином допомогти реальним тваринам з притулків пережити зиму в затишку

Принципи управління підприємством наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Принципи управління ТОВ «РУШ» [24]

Принципи	Характеристика
1	2
1 Компанія орієнтована на споживача	Благополуччя компанії залежить від обсягів реалізації товарів чи послуг, які безпосередньо залежать від відповідності цих товарів (послуг) потребам і очікуванням клієнтів. Компанія прагне забезпечити збалансований підхід до запитів населення і потреб

Кінець таблиці 2.6

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

На рисунку 2.3 наведені принципи управління, які систематизовано в таблиці 2.6.

Кадрова політика. В силу того, що в EVA більше 1000 магазинів мережі, де працює близько 12 тисяч людей, керівництво вже давно відійшло від офлайн-

навчання. Дистанційна система, розписані навчальні програми, курси, які мають пройти працівники, прописані базові речі про знання продуктів та категорій товарів, які є в магазині, знання бізнес-процесів, розвиток управлінської компетенції.

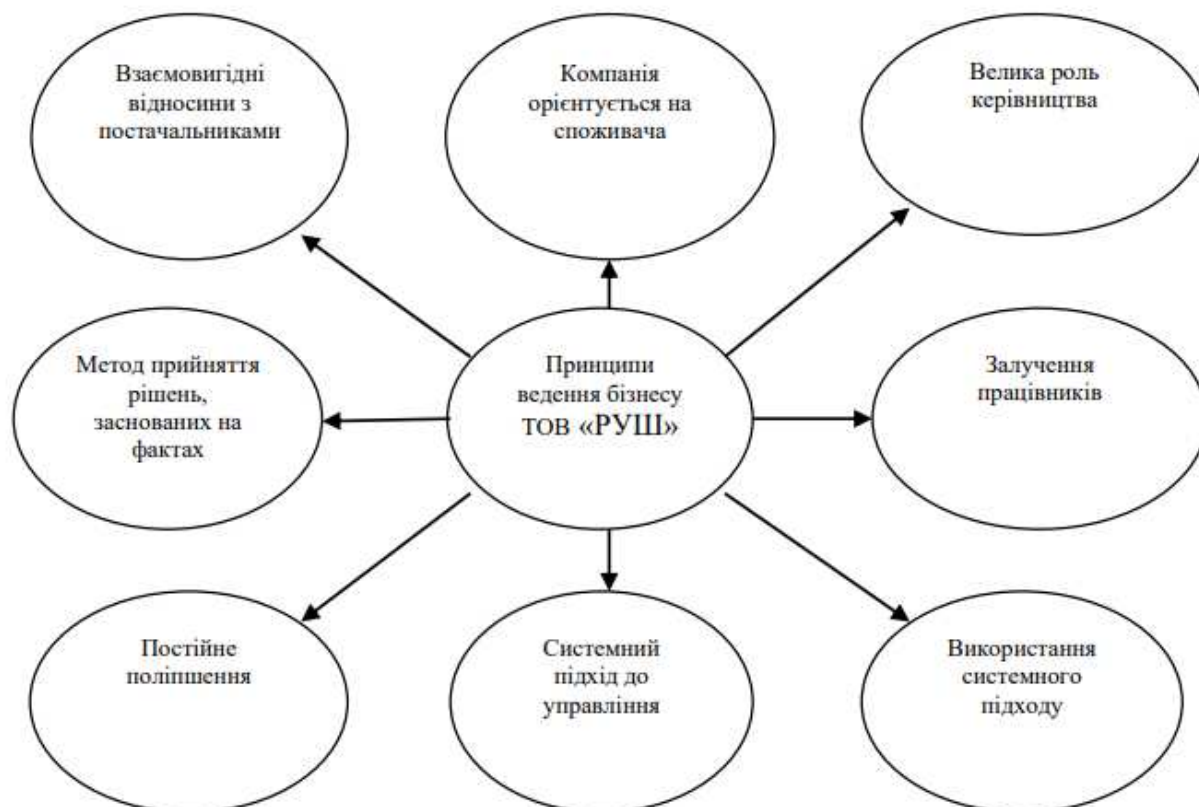


Рисунок 2.3 – Принципи управління ТОВ «РУШ»

Організаційна структура ТОВ «РУШ» зображена на рисунку 2.4. Вона має лінійний тип, що є позитивним моментом, тому що вона проста і чітка у виконанні та має ряд переваг, а саме: висока узгодженість дій працівників між окремими департаментами компанії.

Є можливість кар'єрного розвитку. На сьогоднішній день більше 70% управляючих магазинів це колишні адміністратори, а 90% супервайзерів – це колишні управляючі магазинів. Для того, щоб підніматися по кар'єрній сходинці на нову позицію у нас існують асесменти – оціночні центри, що співставляють цінності працівника та дають оцінку його потенціалу, досвіду роботи у нашій мережі. Також є школи кадрового резерву, школа

адміністратора, школа управляючого та школа супервайзера. Практично всі – це онлайн-школи з навчанням ключового персоналу роздрібної торгівлі, де вивчають процеси компанії та отримують знання без яких неможливо піднятися на наступну сходинку [24].

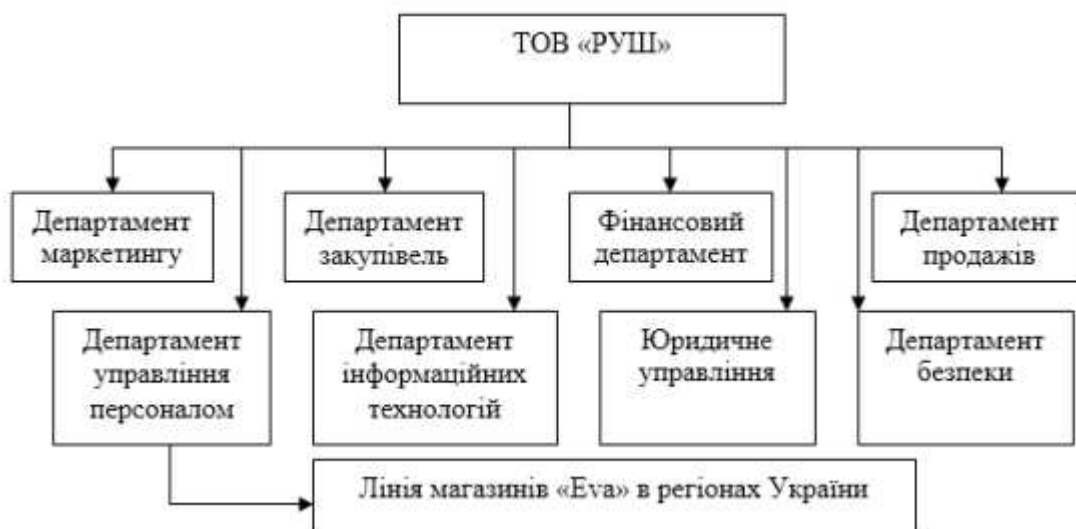


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «РУШ»

До речі в цьому році перший раз спробували провести в онлайн-режимі асесмент на ключову позицію в компанії – супервайзер. Супервайзер – це людина в координації якої 10 магазинів. Раніше це був один з небагатьох заходів в офлайн-режимі. Плануємо незалежно від ситуації в подальшому проводити асесмент в онлайн режимі. В асесменті беруть участь учасники практично з всієї України [24].

Постачання товарів. Організація постачання налагоджена на високому рівні, що підтверджується даними таблиці 2.8.

Реалізація товарів кожної товарної групи має свої особливості. Вона відрізняється як за трудомісткістю, так і витратомісткістю. Від змін у структурі товарообороту залежать кількісні і якісні показники роботи торговельних підприємств – швидкість обертання товарів, продуктивність праці, рівень витрат обігу, рівень доходу. Структура товарообороту представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8 – Організація постачання деяких товарних груп у магазини ТОВ «РУШ»

Найменування	Товари	Умови розрахунку	Обсяги постачання	Загальний обсяг, %
ТОВ «СТВ-Харків»	засоби гігієни, засоби для прання, чистячі засоби, підгузки, серветки	відстрочка платежу	щотижня	15
ТОВ «Хенкель Україна»	Пральні порошки, засоби для чистки та миття	відстрочка платежу	щотижня	7
ТОВ «Квітень Д»	Засоби гігієни, мило, шампуні, ополіскувачі, гелі, зубні приналежності	відстрочка платежу	щотижня	7
ТОВ «Євромікс»	Чистячі засоби, шампуні, бальзами-ополіскувачі, крема, мило, лосьйони, гелі	відстрочка платежу	щотижня	7

Відтак, ми бачимо, що через військову агресію РФ у 2022 р. виручка від реалізації скоротилася на -7,65%. Так, виручка від реалізації косметики і парфумерії збільшилася на 17,43%; засобів для догляду за волоссям – на 19,51%; паперово-гігієнічної продукції – на 58,42%; одягу – на 2,61%; біжутерії – на 73,38%; промислової групи товарів – на 42,43%. Такі групи, як побутова хімія (-41,77%), гігієна (-15,10%), аксесуари (-58,98%), галантереї (-67,24%), товарів для дітей (-41,89%) зменшили обсяги реалізації.

Щодо структури, відмітимо, що частка косметики та парфумерії збільшився на 4,95%, засобів догляду за волоссям – на 3,33%, промислової групи товарів – на 2,24%. Більш наглядно зміну структури демонструє рисунок 2.6–2.6.

Оцінивши показники, які характеризують діяльність підприємства, мають позитивний вплив на організацію торговельної діяльності. Однак, прийняття рішення щодо формування системи мотивації можливо на підставі проведення всебічного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.9 – Структура виручки від реалізації ТОВ «РУШ» у 2019–2022 рр.

Товари	Виручка від реалізації				Абсолютна зміна	Темп росту, %	Структура, %		Абсолютна зміна
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.			2021 р.	2022 р.	
Косметика та парфумерія	2294726	3115301	3095632	3635338	539706	17,43	18,22	23,17	4,95
Засоби догляду за шкірою	2253164	2260173	3039564	2637464	-402101	-13,23	17,89	16,81	-1,08
Засоби догляду за волоссям	1425702	1969752	1923302	2298563	375261	19,51	11,32	14,65	3,33
Побутова хімія	1711598	1152271	2308981	1344620	-964361	-41,77	13,59	8,57	-5,02
Паперово-гігієнічна продукція	584387	1070254	788350	1248912	460562	58,42	4,64	7,96	3,32
Гігієна	1030234	1011095	1389806	1179877	-209930	-15,10	8,18	7,52	-0,66
Одяг	566754	672270	764563	784492	19929	2,61	4,5	5	0,5
Біжутерія	123427	247396	166505	288693	122188	73,38	0,98	1,84	0,86
Акcesуари	518895	246051	700000	287124	-412876	-58,98	4,12	1,83	-2,29
Галантерея	646100	244706	871602	285555	-586047	-67,24	5,13	1,82	-3,31
Господарчі товари	528971	201681	713592	235348	-478245	-67,02	4,2	1,5	-2,7
Товари для дітей	224183	150589	302427	175726	-126701	-41,89	1,78	1,12	-0,66
Промислова група товарів	520155	856472	701699	999443	297744	42,43	4,13	6,37	2,24
Інше	166248	244706	224272	285555	61283	27,33	1,32	1,82	0,5
Разом	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448	-7,65	100	100	

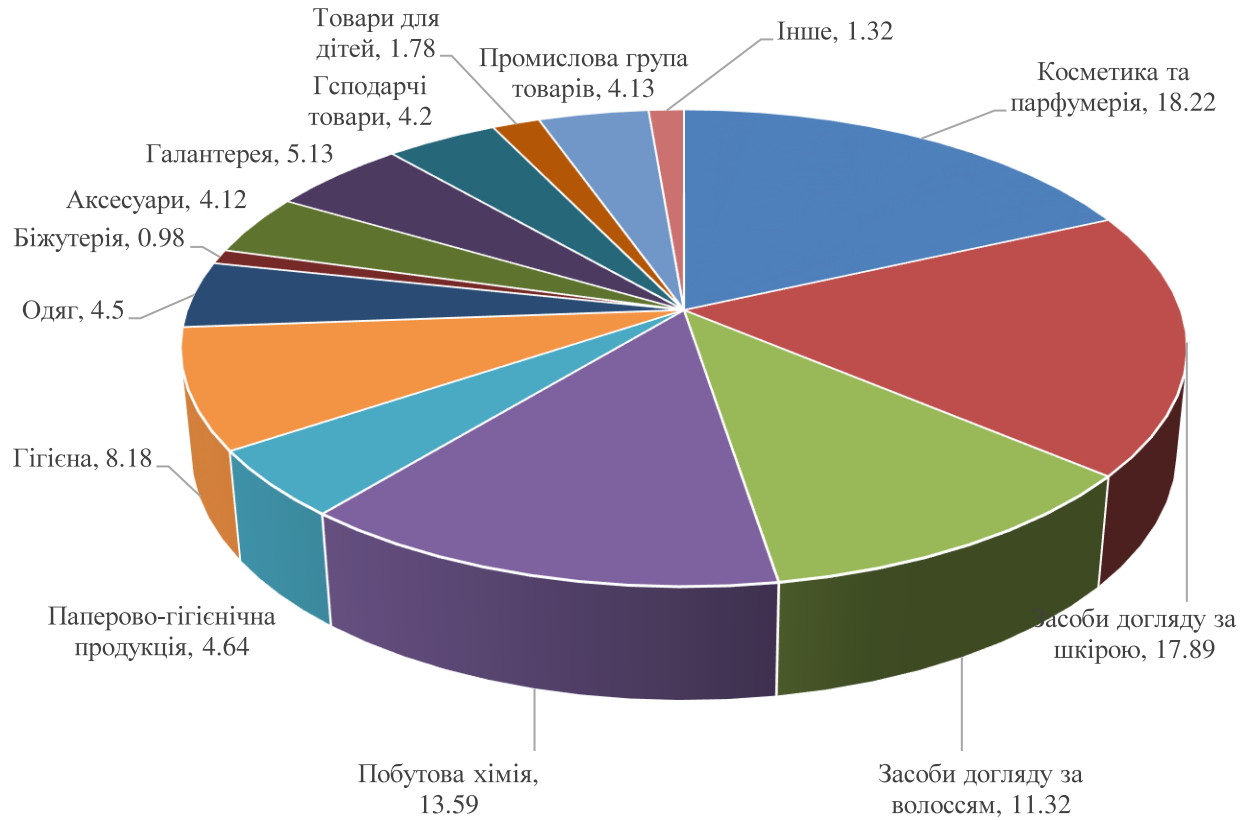


Рисунок 2.5 – Структура виручки від реалізації ТОВ «РУШ» у 2021 р.

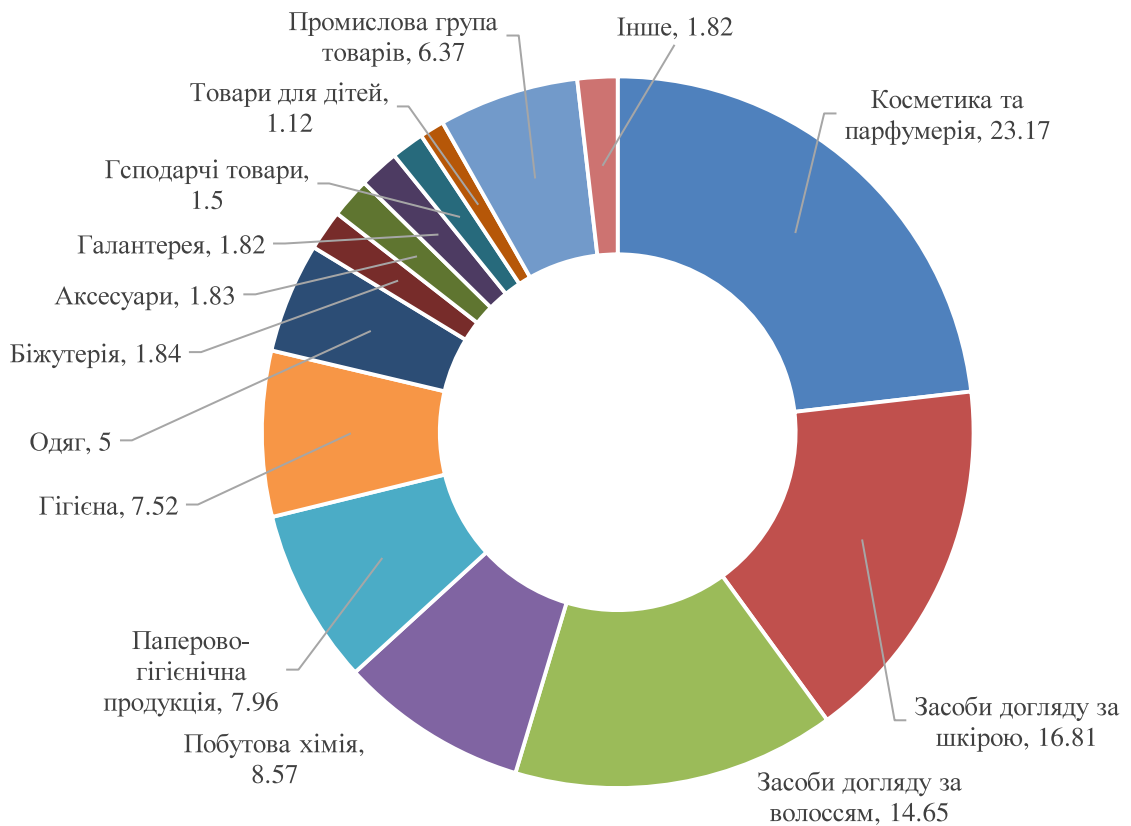


Рисунок 2.6 – Структура виручки від реалізації ТОВ «РУШ» у 2022 р.

2.2 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «РУШ»

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства. Фінанси є індикатором конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку. Тому стійкий фінансовий стан підприємства є запорукою його життєдіяльності в умовах ринкової економіки.

Ефективна фінансово-господарська діяльність підприємства повинна базуватися на системі найважливіших фінансово-економічних показників. Від їх правильного вибору залежить прийняття управлінських рішень, що стосуються складу, структури і вартості активів, капіталу підприємства, величини власного капіталу, довгострокових і короткострокових позикових коштів, обсягу виручки і прибутку від реалізації і способів їх досягнення [23].

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ» представлений у таблиці 2.10 вихідними даними є фінансова звітність підприємства за 2019–2022 рр. Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що виручка від реалізації у 2022 р. зменшилася на -1300448 тис. грн., або -7,65%. Відповідно, спостерігається скорочення валового (-0,84%) прибутку при зростанні прибутку до оподаткування (14,01%) та чистого прибутку (9,62%). Це позитивно впливає на збільшення коштів, яких достатньо підприємству для інвестування у розвиток. Збільшення вартості оборотних активів у звітному періоді на 106595 тис. грн., або на 1,89%, свідчить про значне збільшення активності господарської діяльності, що в майбутньому може позитивно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому валюта балансу мала незначне скорочення (-2,54%) при зменшенні довгострокової заборгованості (-10,61%) та поточної заборгованості (-19,89%).

Для визначення ефективності функціонування підприємства, визначимо показники рентабельності, дані занесемо до таблиці 2.11.

Аналіз показників ефективності використання власного капіталу ТОВ «РУШ» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.10 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РУШ» у 2019–2022 рр.

Показники	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
						Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5	р.6/р.5 * 100-100
1. Чистий дохід від реалізації	Ф2 р.2000	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448	-7,65
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	9725232	10296729	12752096	11487387	-1264709	-9,92
3. Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	2869310	3148679	4238201	4202462	-35739	-0,84
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф2 р.2190(2195)	810564	1094874	1126741	1336925	210184	18,65
5. Фінансовий результат до оподаткування	Ф2 р.2290(2295)	392840	658523	782812	892467	109655	14,01
6. Чистий фінансовий результат	Ф2 р.2350(2355)	318944	540192	654983	717982	62999	9,62
7. Валюта балансу	Ф1 р.1300	7884779	8810481	10620686	10350714	-269972	-2,54
8. Власний капітал	Ф1 р.1495	1537005	2078351	2912760	3886558	973798	33,43
9. Довгострокова заборгованість	Ф1 р.1595	2159314	2363507	3117679	2786749	-330930	-10,61
10. Поточна заборгованість	Ф1 р.1695	4188460	4368623	4590247	3677407	-912840	-19,89
11. Необоротні активи	Ф1 р.1095	3423862	4076245	4977663	4601096	-376567	-7,57
12. Оборотні активи	Ф1 р.1195	4460917	4734236	5643023	5749618	106595	1,89

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «РУШ» у 2019–2022 рр.

Показники	Код рядка та формула	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5
I. Вхідні дані, тис. грн.						
1. Валюта балансу	Ф1 р.1300	7884779	8810481	10620686	10350714	-269972
2. Власний капітал	Ф1 р.1495	1537005	2078351	2912760	3886558	973798
3. Фінансові інвестиції	Ф1 р. (1030 +1035 +1160)	77770	116774	429902	214843	-215059
4. Необоротні активи	Ф1 р.1095	3423862	4076245	4977663	4601096	-376567
5. Робочий капітал	Ф1 р. (1195-1695)	272457	365613	1052776	2072211	1019435
6. Дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448
7. Собівартість	Ф2 р.2050	9725232	10296729	12752096	11487387	-1264709
8. Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	2869310	3148679	4238201	4202462	-35739

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5
9.Чистий прибуток	Ф2 р.2350(2355)	318944	540192	654983	717982	62999
II. Розрахункові дані						
10.Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	Чистий прибуток/ Валюта балансу	0,04	6,13	6,17	6,94	0,77
11.Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	Чистий прибуток/ Власний капітал	20,75	25,99	22,49	18,47	-4,01
12.Рентабельність фінансових інвестицій	Чистий прибуток/ Фінансові інвестиції	410,11	462,60	152,36	334,19	181,83
13.Рентабельність необоротного (постійного) капіталу	Чистий прибуток/ Необоротні активи	9,32	13,25	13,16	15,60	2,45
14.Рентабельність робочого капіталу	Чистий прибуток/ Робочий капітал	117,06	147,75	62,21	34,65	-27,57
15.Показник чистого доходу	Чистий прибуток/ Нематеріальні активи	29,50	30,58	33,24	36,58	3,35
16.Рентабельність реалізації (продаж)	Валовий прибуток/ Собівартість	9,32	13,25	13,16	15,60	2,45

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ефективності використання власного капіталу ТОВ «РУШ» у 2019–2022 рр.

Показники	Код рядка та формула	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис. грн.							
1.Валюта балансу	Ф1 р.1300	-	7884779	8810481	10620686	10350714	-269972
2.Власний капітал	Ф1 р.1495	-	1537005	2078351	2912760	3886558	973798
3.Залучений капітал	Ф1 р.1595+1695+1700+1800	-	6347774	6732130	7707926	6464156	-1243770
4.Необоротні активи	Ф1 р.1095	-	3423862	4076245	4977663	4601096	-376567
5.Чистий дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448
6.Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	-	2869310	3148679	4238201	4202462	-35739
7.Чистий прибуток	Ф2 р.2350(2355)	-	318944	540192	654983	717982	62999

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	p.7 - p.6
II. Розрахункові дані							
8. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	зростання	0,1949	0,2359	0,2743	0,3755	0,1012
9. Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Валюта балансу	зменшення	0,8051	0,7641	0,7257	0,6245	-0,1012
10. Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Залучений капітал	понад 1	0,2421	0,3087	0,3779	0,6012	0,2234
11. Коефіцієнт фінансового ризику	Залучений капітал / Власний капітал	зменшення	4,1300	3,2392	2,6463	1,6632	-0,9831
12. Індекс постійного активу	Необоротні активи / Власний капітал	зменшення	2,2276	1,9613	1,7089	1,1838	-0,5251
13. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід / Власний капітал	збільшення	8,1942	6,4693	5,8331	4,0370	-1,7961
14. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком)	Валовий прибуток / Власний капітал	збільшення	1,8668	1,5150	1,4550	1,0813	-0,3738
15. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	Чистий прибуток / Власний капітал	збільшення	0,2075	0,2599	0,2249	0,1847	-0,0401
16. Період окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток	зменшення	4,8190	3,8474	4,4471	5,4132	0,9661
17. Рентабельність власного капіталу за моделлю Du Pont	Рентабельність продаж* Коефіцієнт оборотності активів* Фінансовий важіль	збільшення	0,2075	0,2599	0,2249	0,1847	-0,0401
17.1. Рентабельність продаж	Чистий прибуток / Чистий дохід (виручка) від реалізації	збільшення	0,0253	0,0402	0,0386	0,0458	0,0072
17.2. Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації / Валюта балансу	збільшення	1,5973	1,5261	1,5997	1,5158	-0,0839
17.3. Фінансовий важіль	Валюта балансу / Власний капітал	зменшення	5,1300	4,2392	3,6463	2,6632	-0,9831

Виходячи з аналізу таблиці 2.11 можна зробити висновки, що ТОВ «РУШ» за період 2019–2022 рр. ефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю гривні. Рентабельність активів збільшилась на 0,77% порівняно з 2021 р. Рентабельність фінансових інвестицій зросла на 181,83%, рентабельності продаж – на 3,35%, а рентабельність робочого капіталу скоротилася на -27,57%. Аналізуючи показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони покращилися у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Виходячи з аналізу таблиці 2.10 коефіцієнт фінансової стабільності показує на збільшення рівня забезпеченості підприємства власними коштами. Скорочення позикових коштів у порівнянні з власними свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності має тенденцію до збільшення (у 2022 р. він збільшився на 0,6012) при цьому його значення все одно залишається занадто низьким і свідчить про відносну фінансову нестабільність підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує залежність від зовнішніх позик. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більше позик у підприємства, тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта відбиває також потенційну небезпеку виникнення у підприємства дефіциту коштів. Зростання показника у динаміці є позитивним фактором і свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості [23].

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім до коефіцієнта фінансової незалежності. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових засобів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення знижується до одиниці (чи 100%), це означає, що власники цілком фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового ризику на досліджуваному підприємстві достатньо високий та зменшується у динаміці (у 2022 р. – зменшився на -0,9831), це свідчить про достатню частку залученого капіталу у загальних джерелах фінансування підприємства [23]. Показник рентабельності власного

капіталу зменшився (на -0,0401), та залишається достатнім і на кінець 2022 р. дорівнює 18,47%, що є позитивним фактором для ТОВ «РУШ». Зменшення величини фінансового важеля (на -0,9831) пояснюється впливом двох факторів із одностороннім напрямом: по-перше, відбулося зменшення валюти балансу на -269972 тис. грн. (негативний вплив), та, по-друге, збільшення вартості власного капіталу на 973798 тис. грн. (позитивний вплив). Саме тому керівництву підприємства необхідно впровадити заходи, що спрямовані на підтримку оптимізації вартості капіталу, як власного, так і залученого.

Враховуючи вищевикладене, бачимо, що фінансовий стан ТОВ «РУШ» стабільний та фінансово стійкий, однак така ситуація потребує постійного спостереження та коригування поточних дій, що стосуються фінансово-господарської діяльності.

Далі розглянемо показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «РУШ» дані занесемо до таблиці 2.13. Бачимо, що показники оборотного капіталу в динаміці загалом позитивні, а саме позитивний робочий капітал (у 2022 р. – 2072211 тис. грн) через залучення короткострокових кредитів. Зменшення швидкості коефіцієнту оборотності оборотних коштів (12 днів), свідчить про зменшення можливості використання оборотних коштів в повній мірі. Коефіцієнт оборотності запасів у динаміці збільшується, що характеризує швидкість руху виробничих запасів з моменту їх отримання на склад підприємства до моменту використання їх у виробничому процесі. Для ТОВ «РУШ» зменшення часу оборотності запасів на -24 дні пояснюється погіршенням внутрішньої логістики шляхом збільшення часу перебування сировини на підготовчому етапі. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшується (-12,4715 разу) в динаміці при значному збільшенні суми дебіторської заборгованості – на 1244659 тис. грн, що пояснюється пом'якшенням політики щодо управління дебіторською заборгованістю. Оскільки у розподіл товарів включено велику кількість магазинчиків на теренах усієї України. Однак керівництву необхідно контролювати заходи розрахунків з дебіторами та далі покращувати політику управління дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «РУШ»

Показники	Код рядка та формула розрахунку	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхи-лення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис. грн.							
1.Оборотний капітал	Ф1 р.1195	-	4460917	4734236	5643023	5749618	106595
2.Запаси	Ф1 р.(1100+.....+1104)	-	2709389	3155866	3635757	2501872	-1133885
3.Дебіторська заборгованість	Ф1 р. (1120+1125+1135+....+1155)	-	1334379	757679	851341	2096000	1244659
4.Поточні зобов'язання	Ф1 р.1695	-	4188460	4368623	4590247	3677407	-912840
5.Чистий дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448
6.Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	-	9725232	10296729	12752096	11487387	-1264709
II. Розрахункові дані							
7. Робочий капітал	Оборотний капітал - Поточні зобов'язання	зростання	272457	365613	1052776	2072211	1019435
8. Маневровість робочого капіталу	Запаси / Робочий капітал	незначне збільшення	9,9443	8,6317	3,4535	1,2073	-2,2462
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чистий дохід / Оборотний капітал	збільшення	2,8233	2,8400	3,0109	2,7289	-0,2820
10. Час обороту оборотних коштів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	зменшення	128	127	120	132	12
11. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Запаси	збільшення	3,5895	3,2627	3,5074	4,5915	1,0841
12. Час обороту запасів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	зменшення	100	110	103	78	-24
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	збільшення	9,4385	17,7455	19,9571	7,4856	-12,4715
14. Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	38	20	18	48	30

Відтак, головне завдання, що вирішується перед менеджерами ТОВ «РУШ» – налагодити управління запасами та дебіторською заборгованістю. Для більш детального аналізу фінансових показників ТОВ «РУШ» дослідимо час обороту грошових коштів, а саме фінансового та операційного циклів дані представлені в таблиці 2.14.

Виходячи з аналізу таблиці 2.14 можна зробити висновки, що операційний цикл підприємства збільшується (на 6 днів), що свідчить про збільшення проміжку часу між придбанням сировини, матеріалів для здійснення основної діяльності та одержанням коштів від реалізації виробленої з них продукції. Фінансовий цикл також збільшився у динаміці на 20 днів, що свідчить про збільшення проміжку часу, упродовж якого грошові кошти вилучені з обігу підприємства. Проведений аналіз свідчить про стабільний фінансово-економічний стан підприємства, який потребує поточного корегування.

2.3 Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу ТОВ «РУШ»

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Ефективність роботи будь-якого підприємства великою мірою залежить від кількісних та якісних характеристик персоналу. Основними кількісними показниками формування персоналу підприємства є: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад; статево-віковий склад працюючих; середній вік працівників підприємства; стаж роботи на підприємстві в цілому та на певній посаді; рух кадрів; рівень заміщення вакантних посад та інші.

Для ефективного управління персоналом підприємства важливе не просте визначення чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. Це дасть змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства,

Таблиця 2.14 – Визначення фінансового та операційного циклу ТОВ «РУШ» 2019–2022 рр.

Показники	Код рядка та формула розрахунку	Нормативне значення	2019	2020	2021	2022	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис грн							
1.Запаси	Ф1 р.(1100+...+1104)	-	2709389	3155866	3635757	2501872	-1133885
2.Дебіторська заборгованість	Ф1р.(1120+1125+1135+...+1155)	-	1334379	757679	851341	2096000	1244659
3.Кредиторська заборгованість	Ф1р.(1605+1615+...+1650)	-	4188460	4368623	4590247	3677407	-912840
4.Чистий дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	12594542	13445408	16990297	15689849	-1300448
5.Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	-	9725232	10296729	12752096	11487387	-1264709
II. Розрахункові дані							
6.Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Запаси	збільшення	3,59	3,26	3,51	4,59	1,08
7.Час обороту запасів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	зменшення	100	110	103	78	-24
8.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	збільшення	9,44	17,75	19,96	7,49	-12,47
9.Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	38	20	18	48	30
10.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість / Кредиторська заборгованість	збільшення	2,32	2,36	2,78	3,12	0,35
11.Час обороту кредиторської заборгованості (дні)	360 / Кредиторська заборгованість	зменшення	155	153	130	115	-14
12.Тривалість операційного циклу дебіторської заборгованості	Час обороту запасів + Час обороту дебіторської заборгованості	зменшення	138	131	121	126	6
13.Тривалість фінансового циклу	Тривалість операційного циклу – Час обороту кредиторської заборгованості	зменшення	-17	-22	-9	11	20

а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

Необхідно відмітити, що у торговельного підприємства категорії персоналу класифікуються таким чином:

1) керівники: адміністративно-управлінський персонал (директор, завідувачі відділами та секціями, товарознавці, економісти, бухгалтери);

2) спеціалісти, до яких відносять, по-перше, торгово-оперативний персонал (безпосередньо пов'язані з обслуговуванням покупців (продавці, касири-контролери, завідувачі секціями та їх заступники); по-друге, забезпечують обслуговування покупців (товарознавці, товарознавці-Бракер, комірники); по-третє, пов'язані з обслуговуванням, але не здійснюють продаж (адміністратори торгових залів, консультанти, декоратори).

3) службовці: оперативно-допоміжний персонал (фасувальники).

4) робітники, які включають, по-перше, технічний персонал (механіки холодильних установок, майстра з обслуговування касового і обладнання для виміру ваги, слюсарі тощо); по-друге, допоміжний персонал (прибиральники, вантажники, двірники тощо).

Проаналізуємо склад персоналу підприємства за різними його ознаками. Для цього користуємось даними відділу кадрів. Аналіз персоналу ТОВ «РУШ» почнемо із дослідження його складу за різними категоріями працівників (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Структура персоналу підприємства у 2020–2022 рр.

Категорії персоналу	Роки					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	976	11,39	1177	11,26	1475	11,81
Спеціалісти	1626	18,99	1915	18,32	2231	17,86
Службовці	152	1,77	219	2,09	137	1,10
Робітники	5811	67,85	7143	68,32	8648	69,23
Всього	8565	100,00	10454	100,00	12491	100,00

Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ТОВ «РУШ», можна

зробити висновок, що за період 2020–2022 рр. структура персоналу підприємства мала такі зміни: частка службовців у 2022 р. склала 11,81% проти 11,26 у 2021 р.; скоротилася частка спеціалістів на -0,46% та службовців на -0,99%; збільшилася частка робітників на 0,91%. Відмітити можна збільшення у 2022 р. кількості керівників (на 298 осіб), спеціалістів (на 316 осіб), робітників (на 1505 осіб), при загальному збільшенні кількості працівників (1889 осіб), що демонструє рисунок 2.7. При цьому спостерігається скорочення чисельності службовців (-81 особа).

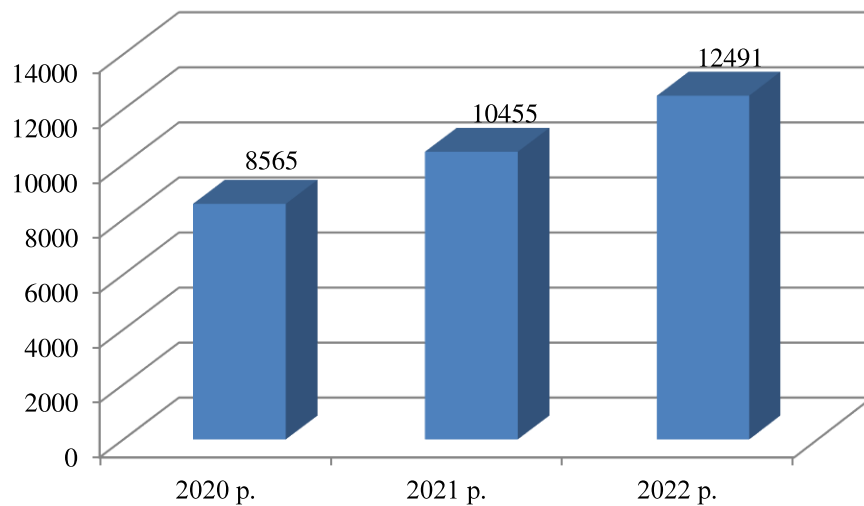


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РУШ» у 2020–2022 рр.

Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «РУШ» та його складу за категоріями у 2020–2022 рр. представлена на рисунку 2.8. Бачимо, що у 2022 р. відбулося скорочення чисельності персоналу у порівнянні з 2021 р. за такою категорією як службовці – їх стало на -81 чоловіка менше, а кількість усіх інших категорій мала позитивну динаміку до збільшення; найбільше зростання робітників (-1505 осіб).

Однією із важливих характеристик персоналу підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «РУШ» за статевою ознакою за 2020–2022 рр. представлений у таблиці 2.16.

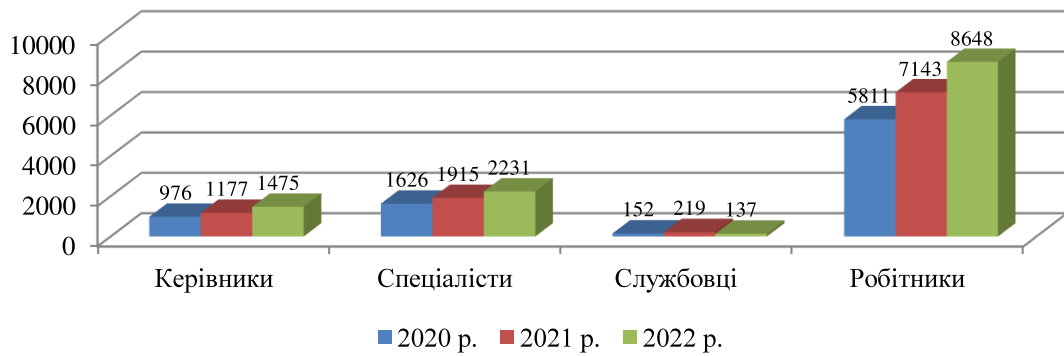


Рисунок 2.8 – Динаміка професійного складу персоналу підприємства за 2020–2022 рр.

Таблиця 2.16 – Кількісний та якісний склад персоналу підприємства за статевою ознакою за 2020–2022 рр.

Роки	Стать	Категорії працівників, осіб:					
		Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього	
2020	Фактично	976	1626	152	5811	8565	
	Жінки	759	1106	87	3837	5788	
	Чоловіки	217	520	65	1973	2775	
2021	Фактично	1177	1915	219	7143	10454	
	Жінки	958	1396	110	4490	6954	
	Чоловіки	219	520	110	2656	3504	
2022	Фактично	1475	2231	137	8648	12491	
	Жінки	1201	1578	103	5626	8508	
	Чоловіки	274	652	34	3019	3980	
Абсолютні	2022-2020	Жінки	442	472	16	1789	2720
		Чоловіки	58	132	-31	1046	1205
	2021-2020	Жінки	199	291	23	653	1166
		Чоловіки	2	0	44	683	729
	2022-2021	Жінки	243	182	-7	1136	1554
		Чоловіки	55	132	-75	363	475

За результатами таблиці 2.16 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу за категоріями суттєво не змінився. Так, за 2022 р. у порівнянні із 2021 р. фактична чисельність жінок збільшилась на 1554 особи, а чоловіків – на 475. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури. Так, у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. відбувається зміна кількості працюючих жінок серед усіх категорій працівників. Відповідно спостерігається збільшення їх кількості серед керівників (+243 особи),

спеціалістів (+182 особи) та скорочення серед службовці (-7 особи) та збільшення серед робітників (+1136 особи). Кількість чоловіків збільшилася серед керівників (+55 особи), робітників (+363 особи), спеціалістів (+132 особи) та зменшилася серед службовців (-75 особи).

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «РУШ» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2020–2022 рр. чисельність жінок переважає. Так, у 2020 р. вона склала 67,59%, у 2021 р. – 66,49%, у 2022 р. 68,13%. Ці дані свідчать про стабільність структури персоналу за статевою ознакою. Також можна відмітити переважну кількість жінок серед всіх категорій персоналу, особливо серед робітників.

Загально відомо, що жінки у порівнянні з чоловіками є більш продуктивними в роботі, пов'язаною з красою, здоров'ям та побутовими хитрощами. Особливо це пояснюється відсутністю фізично важких навантажень на жінок, які працюють в магазинах EVA.

Одним із найважливіших пунктів аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «РУШ» за цією характеристикою (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Склад персоналу ТОВ «РУШ» за освітою

Назва показників	Роки					
	2020		2021		2022	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	8565	100	10454	100	12491	100
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	3491	40,76	4707	45,03	5868	46,98
(з них чоловіки)	1583	45,34	1806	38,37	2231	38,01
у тому числі:						
- неповну вищу освіту	654	18,73	924	19,63	1193	20,33
(з них чоловіки)	300	45,95	333	36	435	36,49
- повну вищу освіту	769	22,03	1195	25,39	1564	26,65
(з них чоловіки)	345	44,83	481	40,21	613	39,18

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту.

З таблиці 2.17 бачимо, що чисельність працюючих на ТОВ «РУШ» з вищою освітою у 2020 р. становила 3491 особи, що складає 40,76% від середньооблікової; у 2021 р. – 4707 особи (45,03%); у 2022 р. – 5868 особи (46,98%). По динаміці структури можна відмітити постійне зростання, яке становило на 6,22% за період 2020–2022 рр. Ця динаміка є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності. Чоловіків у цій кількості працівників на 2020 р. було 1583 особи (45,34%), на 2021 р. їх кількість збільшилась до 1806 осіб, а у 2022 р. – збільшилася до 2231 особи. Так, можна зробити висновок, що більше половини працівників з вищою освітою – це жінки.

За період 2020–2022 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступень та раціоналізаторів і винахідників, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника.

Динаміка освітнього рівня персоналу ТОВ «РУШ» за 2020–2022 рр. представлена на рисунку 2.9.

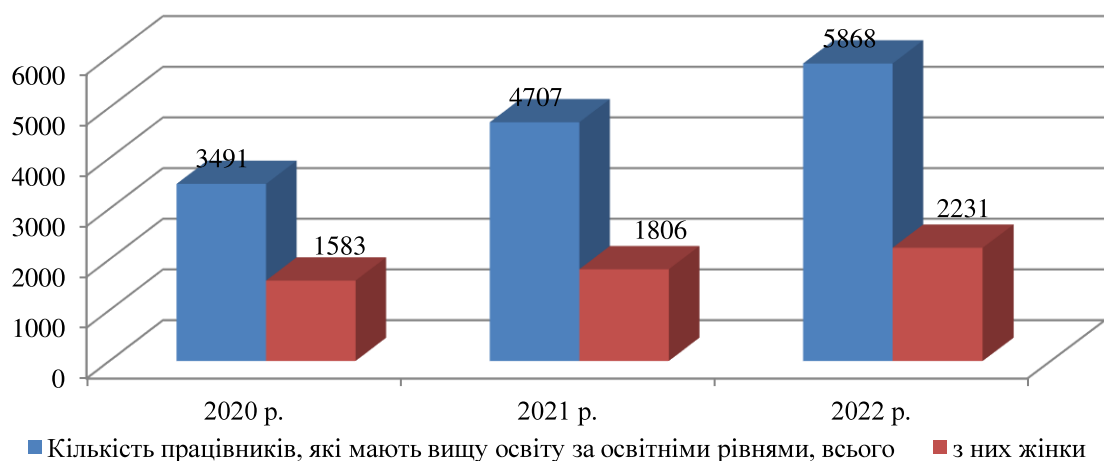


Рисунок 2.9 – Динаміка освітнього рівня персоналу за 2020–2022 рр.

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. Це пояснюється станом здоров'я, фізіологічними та матеріальними можливостями і, головне, перспективою у подальшому використати отриманий диплом про освіту для кар'єрного росту. Чим молодша людина, тим вона має краще здоров'я, здатність до навчання та більший період часу для побудови кар'єри. Працівники віком від 40–45 років переважно вже не мають великого бажання отримувати вищу освіту, а йдуть на цей крок тільки через виробничу необхідність. Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «РУШ» за віковою структурою (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Склад персоналу ТОВ «РУШ» за віковою структурою у 2020–2022 рр.

Назва показників	Роки					
	2020		2021		2022	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	8565	100	10454	100	12491	100
(з них чоловіки)	2928	34,18	2915	34,03	2659	31,04
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	889	10,38	1390	16,23	1412	16,48
(з них чоловіки)	347	39,02	404	29,03	353	25
з них 15-24	282	31,71	359	25,81	447	31,67
(з них чоловіки)	18	6,25	40	11,11	30	6,67
35-49	3708	43,29	3175	30,37	3260	26,1
(з них чоловіки)	1713	46,2	1588	50	1785	54,74
50-54	910	10,63	1533	14,66	1750	14,01
(з них чоловіки)	325	35,71	575	37,5	446	25,49
55-59	1496	17,47	1861	17,8	2093	16,76
(з них чоловіки)	455	30,43	575	30,88	583	27,87
60 і більше	1561	18,23	2189	20,94	3329	26,65
(з них чоловіки)	87	5,56	328	15	549	16,49
Отримують пенсію за віком	2016	23,54	2764	26,44	3912	31,32
(з них чоловіки)	542	26,88	903	32,67	1133	28,95

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що протягом 2021 р. відбувається збільшення кількості працівників у віці від 15

до 34 років на фоні збільшення числа осіб віком 50–54 та 60 і більше років.

У 2021 р. спостерігається збільшення кількості працівників у віці 15–24 роки з величини 282 осіб до 359 осіб, а у 2022 р. – до 447 осіб. Протягом трьох років зменшується кількість працівників віком 35–49 років. Частка чоловіків у цих вікових категоріях працівників змінювалася, що говорить про те, що звільнялися як жінки так і чоловіки.

Так, у 2021 р. працівники віком 35–49 років склали 3175 осіб (30,37%), а у 2022 р. – 3260 осіб (26,1%). Таким чином, можна зробити висновок, що в першу чергу у 2021 р. на підприємстві звільнилися молоді працівники (віком 15–34 роки).

Працівників пенсійного віку у 2022 р. зменшилося на 1140 осіб і склало 26,65%. Працівники віком 35–49 років є працівниками із достатнім досвідом роботи та кваліфікацією, і зменшення числа саме цієї вікової групи негативно впливає на результати роботи підприємства.

Щодо працівників у віці 15–34 років, то ця група працівників є для підприємства, без сумніву, великим потенціалом у майбутньому, а їхнє звільнення може позбавити підприємства потужного кадрового потенціалу.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати про те, що на підприємстві спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами (рисунок 2.10). Але підприємство повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можна допустити, що працівники віком 35–49 років звільнилися через суб'єктивні причини.

В цілому, можна зробити висновок, що адміністрація ТОВ «РУШ» не сконцентрує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити коштів на навчання та стажування, що певним чином може дати змогу економити на витратах підприємства.

Так, у 2020 р. даними заходами було охоплено 6800 особи, у 2021 р. – 1000 осіб, а у 2022 р. – 1100 осіб. В залежності від наявності виділених на ці заходи коштів, підприємство спрямовує своїх працюючих до державних установ з метою їх навчання – це може суттєво покращити показники роботи підприємства, так як саме кваліфіковані працівники мають вищу продуктивність.

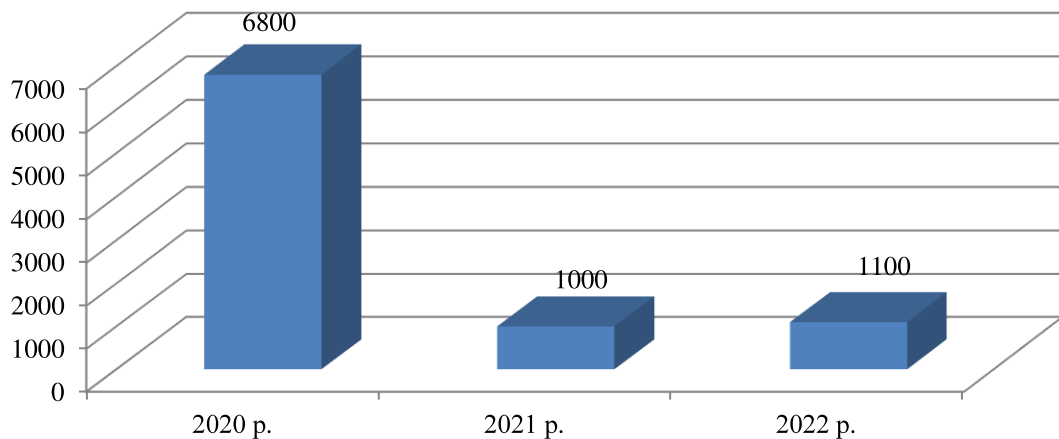


Рисунок 2.11 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РУШ», які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020–2022 рр.

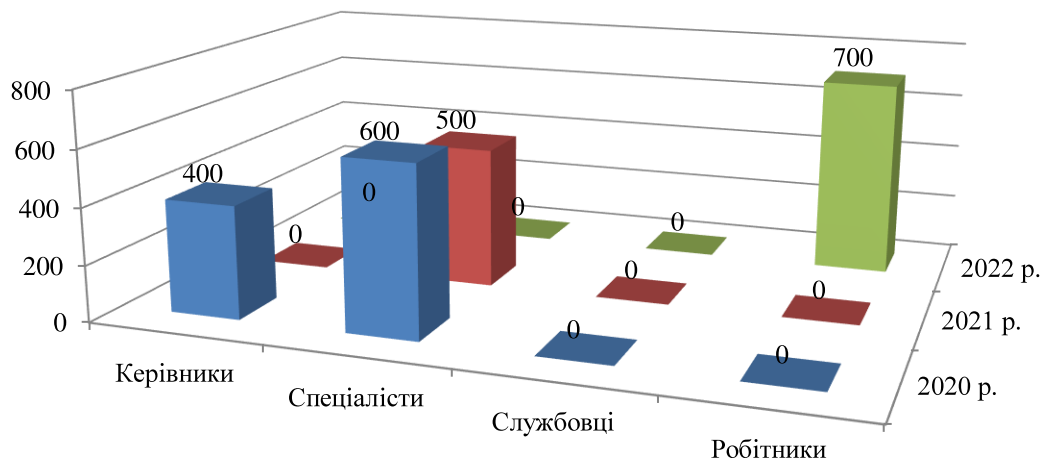


Рисунок 2.12 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РУШ» за категоріями, які пройшли підвищення кваліфікації за 2020–2022 рр.

Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу визначають показники руху персоналу (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Рух кадрів на підприємстві за 2020–2022 рр.

Роки		Всього звільнено за рік, чол.	Через скорочення штату, чол.	Звільнені за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, чол.	Прийнято (створено нові робочі місця), чол.	Коефіцієнт обороту за прийомом	Коефіцієнт обороту за звільненням	Коефіцієнт обороту загальний	Коефіцієнт плинності
2020		2927	0	2710	2667	0,31	0,34	0,65	0,32
2021		3366	109	3229	3010	0,29	0,32	0,61	0,31
2022		3672	103	3432	3054	0,24	0,29	0,54	0,27
Абсолютні відхилення, чол.	2022-2020	745	103	721	387	-0,05	-0,11	-0,04	-0,04
	2021-2020	439	109	519	343	-0,02	-0,04	-0,01	-0,01
	2022-2021	306	-7	202	44	-0,03	-0,07	-0,03	-0,03

Отримані результати свідчать про нестабільність колективу та деякі зміни, що відбувалися протягом 2020–2022 рр. А саме, у 2021 р. у ТОВ «РУШ» відбувається звільнення працівників у кількості 3366 осіб та прийом на роботу 3010 працівників. У 2022 р. кількість звільнених та прийнятих працівників збільшується і складає відповідно 3672 та 3054 осіб. У 2022 р. зберігається тенденція до збільшення кількості звільнених та прийнятих працівників.

В цілому за період 2020–2022 рр. у ТОВ «РУШ» спостерігаємо тенденцію зниження показників руху персоналу через зниження кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням середньооблікової чисельності (рисунок 2.13).

Проаналізувавши причини вибуття (звільнення) працівників за три звітні роки спостерігаємо, що у 2020 р. вибуття склало 2927 особи, з яких 2710 – за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни; у 2021 р. вибуло 3366 особи, з них 3229 – звільнені з причин, які впливають на плинність кадрів; у 2022 р. кількість звільнених склало 3672 особи, з яких звільнені з причин, що впливають на плинність кадрів – 3432

особи.

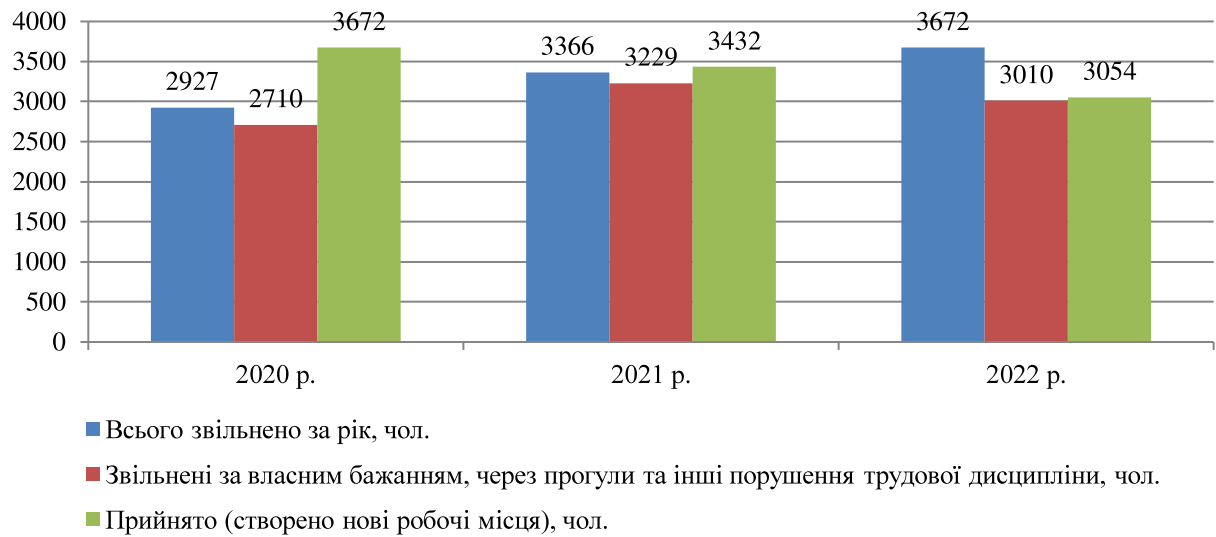


Рисунок 2.13 – Динаміка руху кадрів по підприємству у 2020–2022 рр.

Вибуття працівників з причин скорочення штатів відбулося тільки у 2021 та 2022 рр. у кількості 109 та 103 особи відповідно. У 2020–2022 рр., спостерігається перевищення коефіцієнту обороту за звільненням над коефіцієнтом обороту за прийомом (рисунок 2.14).

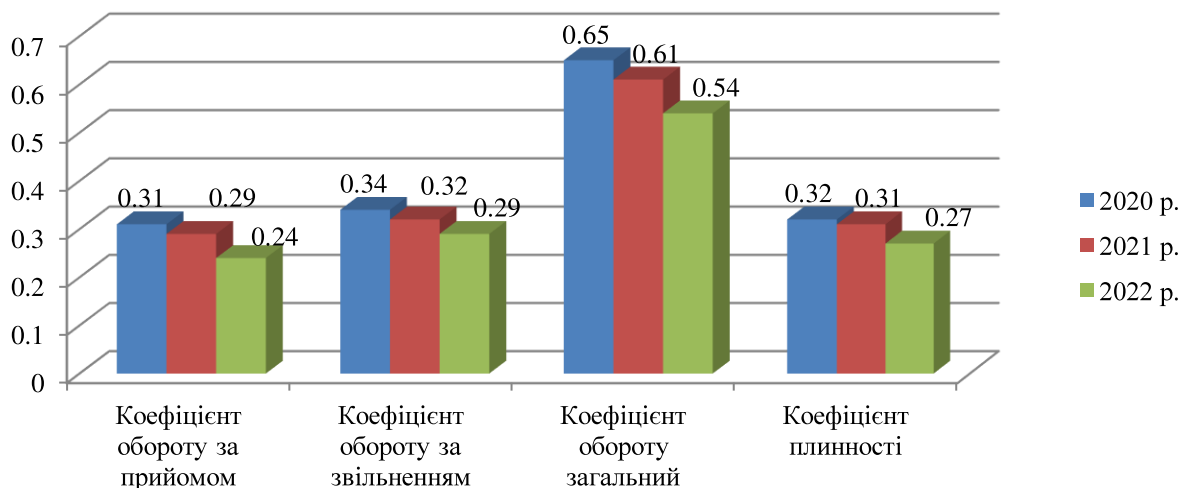


Рисунок 2.14 – Динаміка показників руху кадрів по підприємству

Аналіз отриманих результатів свідчить про зростання інтенсивності

руху робочої сили у 2020–2022 рр. та про нестабільність кадрового складу, що негативно впливає на результати роботи ТОВ «РУШ».

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності. Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше. Рівень коефіцієнта плинності, що допускається, не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник на ТОВ «РУШ» у 2020–2022 рр., можна відмітити, що рівень плинності перевищує нормативне значення (рисунок 2.15).

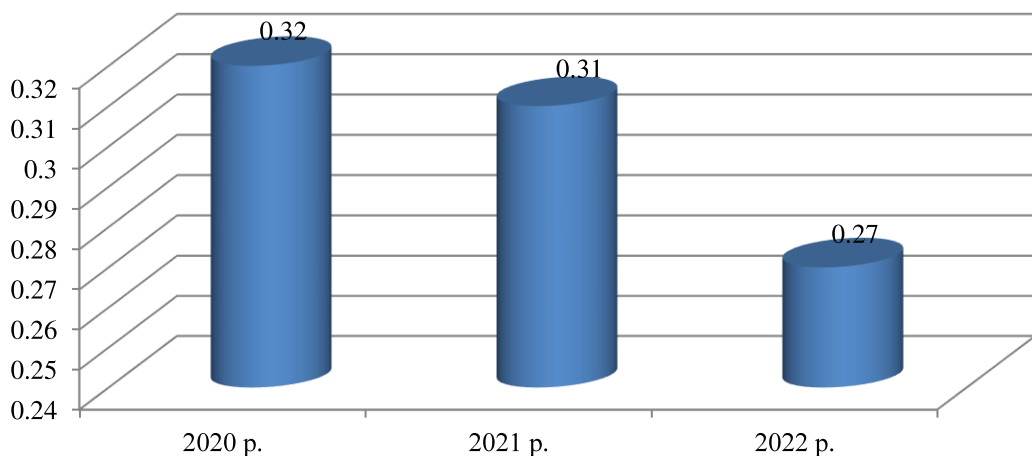


Рисунок 2.15 – Динаміка плинності кадрів на підприємстві за 2020–2022 рр.

Так, у 2020 р. він становив 0,32%, у 2021 р. – 0,31%, а у 2022 р. – 0,27%. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, що знизить рівень плинності. Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинно відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про

працю у процесі роботи.

Одним із основних факторів, що впливає на ефективність використання персоналу, є використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу є статистична форма «Звіт про використання робочого часу (за квартал, півріччя, 9 місяців, рік)». Додатково залучаються для аналізу дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, дані оперативного та вибіркового обліку (фотографії, самофотографії робочого дня окремих робітників, хронометраж операцій і робочих процесів, моментні спостереження в цехах і на ділянках).

Аналіз використання робочого часу доцільно проводити у двох напрямках: виявлення втрат робочого часу; виявлення непродуктивного використання робочого часу.

Використання робочого часу для всіх категорій робітників аналізується за допомогою таких показників: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період (місяць, квартал, рік); середня тривалість робочого дня (зміни).

Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість робочого періоду в днях (дні виходів на роботу). На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу, в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни, що зафіксований в обліку; неповного робочого часу (скорочений робочий день, тиждень); часу інших

скорочень робочого дня (зміни), передбачених законодавством (для матерів-годувальниць, підлітків).

У таблиці 2.21 наведені результати аналізу використання фонду робочого часу персоналу ТОВ «РУШ» у 2020–2022 рр.

Таблиця 2.21 – Використання робочого часу персоналу ТОВ «РУШ»

Показники	Роки			Темп зростання показника, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8565	10454	12491	122,05	119,49	145,84
Фонд робочого часу, люд-год	16787400	19904329	24382432	118,57	122,50	145,24
Використання робочого часу						
Відпрацьовано всього, люд-год	13945013	16305484	18784806	116,93	115,21	134,71
одним працівником	1628	1560	1504	95,80	96,42	92,37
з них надурочно, люд-год	0	0	0	–	–	–
Невідпрацьовано всього, люд-год	2842387	3598845	5597626	126,61	155,54	196,93
одним працівником	332	344	448	103,74	130,17	135,04
у тому числі:						
щорічні відпустки (основні та додаткові), люд-год	945482	1194479	1377817	126,34	115,35	145,73
тимчасова непрацездатність, люд-год	977713	1055750	877156	107,98	83,08	89,72
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством, люд-год	119318	123989	128801	103,91	103,88	107,95
неявки з дозволу адміністрації, люд-год	82510	402491	1422988	487,81	353,54	1724,62
відпустки за ініціативи адміністрації, люд-год	426801	585069	0	137,08	0,00	0,00
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день (тиждень), люд-год	0	0	1375568	–	–	–
прогули, люд-год	19066	38649	23624	202,71	61,13	123,91

Аналіз отриманих даних показує, що фонд робочого часу зменшився у 2021 р. на 17,49% та у 2021 р. збільшився на 2,69% і в цілому за період 2020–2022 рр. зменшився на 17,7%. Відповідно до відпрацьованого часу зниження становить: 20,96%, 3,43%, та за три роки – 23,67% (рисунок 2.16).

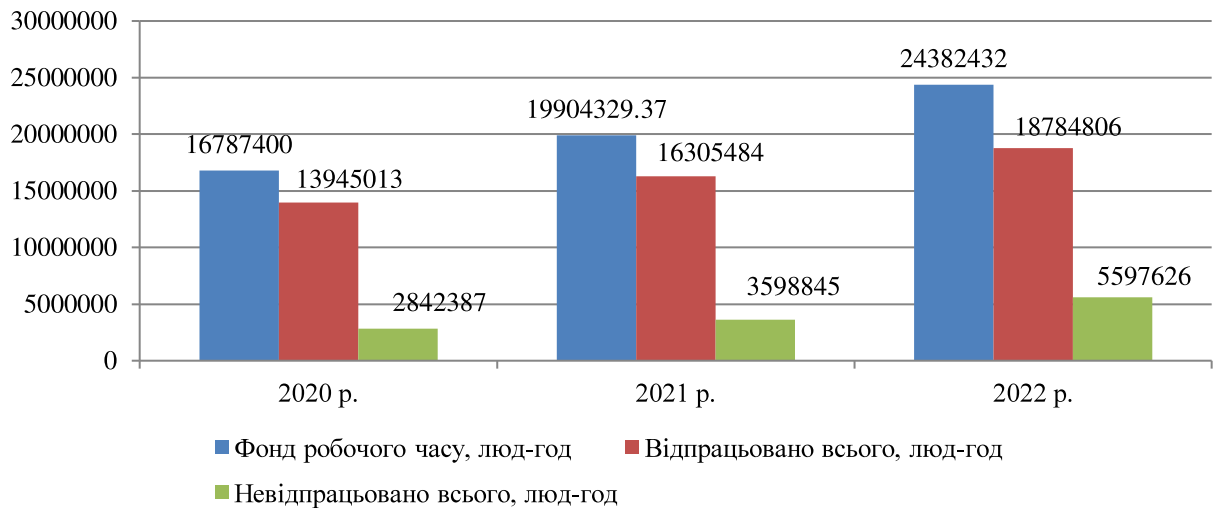


Рисунок 2.16 – Динаміка використання робочого часу працівників у 2020–2022 рр.

За даними таблиці 2.21 видно, що відпрацьований час одним працівником знижується протягом 2020–2022 рр. У той же час, кількість невідпрацьованого часу в розрахунку на одного працівника зростає у 2022 р. на 30,39%. Можна відмітити також стрімке скорочення кількості часу прогулів на 29,78%, що є позитивною тенденцією. Серед причин скорочення втрат робочого часу у 2022 р. слід відзначити скорочення часу тимчасової непрацездатності, щорічних відпусток (основні, додаткові), навчальних відпусток та неявок, передбачених законодавством.

Для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ» у 2020–2022 рр. виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах підприємства може бути

досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності

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

На сьогоднішній день більше 70% управляючих магазинів це колишні адміністратори, а 90% супервайзерів – це колишні управляючі магазинів. Реалізація товарів кожної товарної групи має свої особливості. Вона відрізняється як за трудомісткістю, так і витратомісткістю. Від змін у структурі товарообороту залежать кількісні і якісні показники роботи торговельних підприємств – швидкість обертання товарів, продуктивність праці, рівень витрат обігу, рівень доходу.

Через військову агресію РФ у 2022 р. виручка від реалізації скоротилася на -7,65%. Так, виручка від реалізації косметики і парфумерії збільшилася на 17,43%; засобів для догляду за волоссям – на 19,51%; паперово-гігієнічної продукції – на 58,42%; одягу – на 2,61%; біжутерії – на 73,38%; промислової групи товарів – на 42,43%. Такі групи, як побутова хімія (-41,77%), гігієна (-15,10%), аксесуари (-58,98%), галантереї (-67,24%), товарів для дітей (-41,89%) зменшили обсяги реалізації. Щодо структури, відмітимо, що частка косметики та парфумерії збільшився на 4,95%, засобів догляду за волоссям – на 3,33%, промислової групи товарів – на 2,24%.

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації у 2022 р. зменшилася на -1300448 тис. грн., або -7,65%. Відповідно, спостерігається скорочення валового (-0,84%) прибутку при зростанні прибутку до

оподаткування (14,01%) та чистого прибутку (9,62%). Це позитивно впливає на збільшення коштів, яких достатньо підприємству для інвестування у розвиток. Збільшення вартості оборотних активів у звітному періоді на 106595 тис. грн., або на 1,89%, свідчить про значне збільшення активності господарської діяльності, що в майбутньому може позитивно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому валюта балансу мала незначне скорочення (-2,54%) при зменшенні довгострокової заборгованості (-10,61%) та поточної заборгованості (-19,89%).

ТОВ «РУШ» за період 2019–2022 рр. ефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю гривні. Рентабельність активів збільшилась на 0,77% порівняно з 2021 р. Рентабельність фінансових інвестицій зросла на 181,83%, рентабельності продаж – на 3,35%, а рентабельність робочого капіталу скоротилася на -27,57%. Аналізуючи показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони покращилися у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Аналіз використання персоналу показав, що за період 2020–2022 рр. структура персоналу підприємства мала такі зміни: частка службовців у 2022 р. склала 11,81% проти 11,26 у 2021 р.; скоротилася частка спеціалістів на -0,46% та службовців на -0,99%; збільшилася частка робітників на 0,91%. Відмітити можна збільшення у 2022 р. кількості керівників (на 298 осіб), спеціалістів (на 316 осіб), робітників (на 1505 осіб), при загальному збільшенні кількості працівників (1889 осіб). за 2022 р. у порівнянні із 2021 р. фактична чисельність жінок збільшилась на 1554 особи, а чоловіків – на 475. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури. Так, у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. відбувається зміна кількості працюючих жінок серед усіх категорій працівників. Відповідно спостерігається збільшення їх кількості серед керівників (+243 особи), спеціалістів (+182 особи) та скорочення серед службовці (-7 особи) та збільшення серед робітників (+1136 особи). Кількість чоловіків збільшилася серед керівників (+55 особи), робітників (+363 особи), спеціалістів (+132 особи) та зменшилася серед службовців (-75 особи).

У загальній кількості працівників підприємства за період 2020–2022 рр. чисельність жінок переважає. Так, у 2020 р. вона склала 67,59%, у 2021 р. – 66,49%, у 2022 р. 68,13%. Чисельність працюючих на ТОВ «РУШ» з вищою освітою у 2020 р. становила 3491 особи, що складає 40,76% від середньооблікової; у 2021 р. – 4707 особи (45,03%); у 2022 р. – 5868 особи (46,98%). По динаміці структури можна відмітити постійне зростання, яке становило на 6,22% за період 2020–2022 рр. на підприємстві спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи. у 2021 р. У ТОВ «РУШ» відбувається звільнення працівників у кількості 3366 осіб та прийом на роботу 3010 працівників. У 2022 р. кількість звільнених та прийнятих працівників збільшується і складає відповідно 3672 та 3054 осіб. У 2022 р. зберігається тенденція до збільшення кількості звільнених та прийнятих працівників.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РУШ»

3.1 Впровадження системи грейдингу як дієвої складової системи управління персоналом

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці. Застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Отже, процедура грейдування пов'язана із позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства.

Наочно відмінності між тарифною системою та грейдами можна побачити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Відмінності між тарифною системою та грейдами

Тарифна система	Система грейдів
1	2
1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. 2. Посади розміщують за принципом наростання. 3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). 4. Всі посади	1. Передбачає ширшу лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та ін. 2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку. 3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується в балах. 4. Посади розміщують тільки за принципом значущості для

Кінець таблиці 3.1

1	2
вишиковують за суворим принципом зростання по вертикалі (від робітника до управлінця)	підприємства. 5. Допомагає управляти фондом оплати праці та робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдуння є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги й можливості системи грейдуння, подані в таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та можливості системи грейдуння

Для співробітника компанії	Для компанії загалом
<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад, і оцінка її ролі для компанії; – отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи; – оцінювання перспективи свого професійного і кар’єрного зростання; – отримання можливості «горизонтального» кар’єрного розвитку (просування щаблями майстерності в межах однієї посади через ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень) – зміна грейду та пов’язаного з ним рівня оплати праці; – послідовне набуття нових знань, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація витрат на персонал (переважно не через формальне скорочення форм оплати праці); – вдосконалення організаційної структури і штатного розкладу; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад

Пропонуємо до впровадження систему грейдингу для оцінювання персоналу ТОВ «РУШ», що наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропонована до впровадження системи грейдингу у ТОВ «РУШ»

Посада	Грейд
1	2
Генеральний директор	8
Директор департаменту маркетингу	7
Директор департаменту закупівель	7
Директор фінансового департаменту	7
Директор департаменту продаж	7
Директор департаменту управління персоналом	7

Кінець таблиці 3.3

1	2
Директор департаменту інформаційних технологій	7
Директор юридичного управління	7
Директор департаменту безпеки	7
Менеджер з логістики, проєктів, продажу	6
Спеціаліст митного оформлення, бухгалтер	6
Керівник складу	5
Адміністратор залу	5
Продавець-касир	5
Кур'єр	4
Допоміжний персонал	3
Пакувальники інтернет-замовлення	2
Прибиральник	1

Застосування рейтингової системи є ефективним інструментом оцінки персоналу ТОВ «РУШ», який застосовує структурування посад за складністю та відповідальністю та присвоєння відповідних оцінок кожній посаді. Це дозволяє прозоро оцінювати та порівнювати ефективність співробітників на різних рівнях і планувати їх кар'єрний розвиток. У таблиці 3.4 наведемо порядок формування заробітної плати у ТОВ «РУШ» фахівцям різних рівнів.

Таблиця 3.4 – Порядок формування заробітної плати у ТОВ «РУШ» фахівцям різних рівнів

Грейд	Оклад, грн	Максимальна сума за виконання плану, грн	Максимальна сума (особиста оцінка), грн	% виконання плану, (особиста оцінка)	Разом, грн
8	37000	10000	1500	100	48500
7	26400	8000	1200	100	35600
6	22800	7000	1000	100	30800
5	20400	6000	900	100	27300
4	16300	5000	850	100	22150
3	14900	4000	800	100	19700
2	10500	3000	725	100	14225
1	7820	2000	660	100	10480

Наступний етап передбачає дотримання таких послідовних кроків. По-перше, визначити фактори, які є характерні та притаманні кожній посаді на підприємстві, прояв яких так чи інакше впливає на досягнення цілей підприємства і загалом на його функціонування. Залежно від стратегічних

цілей організації факторами можуть бути: знання та навички, ініціатива, відповідальність, умови праці, досвід роботи, напруженість праці, освіта, зони відповідальності, кількість підлеглих. З можливих факторів обираються ключові, які якнайкраще відповідають стратегії розвитку виробничого підприємства. У своєму дослідженні з переліку можливих варіантів виберемо такі: досвід роботи, рівень знань і навичок, кількість підлеглих та умови праці.

По-друге, необхідно визначити фактори розрахунку грейдингової системи та надати їм відповідні значення (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Фактори розрахунку грейдингової системи

Фактори	Значення фактора
1. Організаційні навички	500
2. Відповідальність та надійність	450
3. Ініціативність та творчість	300
4. Комунікативність та співпраця	300

По-третє, надамо характеристику факторів, кожен з яких повинен бути охарактеризований для уникнення розбіжностей. Експертною групою визначається кількість грейдів на власний розсуд. Нами рекомендовано застосовувати п'ять класів для опису факторів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Опис факторів за класами

Фактор	Класи				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Комунікативність та співпраця	Необхідний мінімальний рівень комунікативних навичок	Здатність ефективно спілкуватись з колегами та клієнтами	Вміння працювати в команді, дотримуватись ролей та обов'язків	Здатність розв'язувати конфлікти, сприяти вирішенню проблем	Вміння будувати партнерські відносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Відповідальність та надійність	Здатність дотримуватись правил, процедур та стандартів підприємства	Здатність брати на себе відповідальність за власні дії та їх результати	Вміння планувати та організовувати свою роботу	Здатність приймати рішення в умовах невизначеності та відповідально за їхні наслідки	Вміння брати на себе відповідальність за успіхи підприємства та участь у досягненні загальної мети
Ініціативність та творчість	Виявлення зацікавленості в роботі та бажання вчитись	Здатність до самостійної роботи	Виявлення власних ідей та пропозицій для покращення процесів	Здатність до створення нових ідей та рішень, що приводять до покращення бізнесу	Створення унікальних ідей та концепцій, що дають перевагу підприємству на ринку
Організаційні навички	Потреба постійного нагляду та директив в організації своєї роботи	Здатність до планування своєї роботи та виконання завдань в рамках наданих строків	Здатність до ведення планування та координації роботи інших співробітників	Здатність до встановлення та здійснення контролю за дотриманням термінів виконання робіт	Здатність до планування та розробки стратегій розвитку підприємства та управління проектами

В-четвертих, розподілимо значення грейдів за факторами. Для чіткого розуміння меж оцінки на цьому етапі здійснюється розподіл кожного фактора за класами шляхом множення фактора на клас (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Розподіл значення факторів за класами

Фактор	Класи				
	1	2	3	4	5
1. Організаційні навички	100	200	300	400	500
2. Відповідальність та надійність Ініціативність та творчість	90	180	270	360	450
3. Ініціативність та творчість	60	120	180	240	300
4. Комунікативність та співпраця	60	120	180	240	300

По-п'яте, визначається відносна цінність позицій. Використовуючи отриману шкалу представимо бали для всіх категорій персоналу підприємства. Після закінчення розподілу за кожною посадою отримуємо результати, які наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розподіл грейдів за посадами

Посада	№ фактору				Сума балів
	1 Організаційні навички	2 Відповідальність та надійність	3 Ініціативність та творчість	4 Комунікативність та співпраця	
	Класи оцінки за кожним фактором				
Генеральний директор	5	5	5	4	1490
Директор департаменту	5	5	4	4	1430
Менеджер	5	4	5	3	1340
Спеціаліст	4	3	2	4	1030
Керівник складу	4	3	2	3	970
Адміністратор залу	3	4	1	3	900
Продавець-касир	2	3	1	4	770
Кур'єр	2	3	1	3	710
Допоміжний персонал	2	2	1	3	620
Прибиральник	1	1	1	1	310

По-шосте, необхідно виконати ранжування позицій. За результатами розрахунків всі посади шикуються в ієрархічну піраміду залежно від отриманого сумарного балу. Далі відбувається розбивка піраміди на грейді. Посади групуються в грейді за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі функцій, які виконуються, і залежно від ступеня важливості цієї позиції для підприємства. У результаті в кожен грейд потрапляють тільки близькі за отриманими оцінками посади. Таким чином, утворюється рейтинг посад за значенням їхніх позицій на підприємстві. За результатами цього етапу стає зрозуміло, що грейді – це зібрані в інтервали (бальний і окладний) посади на підставі певних аналогій – схожість за змістом робіт, які виконуються, і рівнозначності посад. Так, з даних таблиці 3.8 можна виокремити 8 грейдів (таблиця 3.9).

По-сьоме, необхідно встановити посадові оклади і розрахувати «виделки» цих окладів. Як правило, штат працівників підприємства достатньо великий, тому при розрахунках варто виділяти ключові посади, які визначаються ринковими параметрами і, відповідно, грошовими

компенсаціями, які відповідають тій чи аналогічній посаді.

Таблиця 3.9 – Сформовані грејди за кількістю балів

Грејд	Бали
I	200-500
II	500-700
III	700-900
IV	900-1000
V	1000-1200
VI	1200-1400
VII	1400-1460
VIII	1460-1550

Це питання грејдів для всього персоналу потребуватиме узгодження із Директором фінансового департаменту. Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунку балів. Воно повинно проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції і підрозділів, з урахуванням визначеного законодавством розміру мінімальної заробітної платні. Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різних видів робіт. При цьому треба враховувати внутрішньокорпоративну політику, фінансове становище і потенціал підприємства, зовнішньоекономічну політику. Варто також виявити найбільший розрив між набраними балами – межа розриву буде переходом до наступної групи. Поставивши, таким чином, середньоринковий оклад мінімальним на підприємстві, автоматично піднімається його авторитет і конкурентоспроможність на ринку праці. А 40 % діапазон підвищення окладу в межах однієї посади буде потужним мотиваційним фактором. У підсумку отримуємо таблицю з описом всіх внутрішньокорпоративних позицій, складовими якої є назва, інтегральні показники цінності кожної посади, номер грејду, приналежність до рівня грејду, зарплатна «виделка» (таблиця 3.10).

Відтак, впровадження грејдингового оцінювання в рамках системи управління персоналу дозволить отримати ТОВ «РУШ» конкурентні переваги та дозволити розвивати менеджмент персоналу на засадах прозорості,

гнучкості та креативності.

У наступному підпункті кваліфікаційної роботи розглянемо інноваційні методи навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ».

Таблиця 3.10 – Грейдингове оцінювання працівників торговельного підприємства

Грейд	Кількість балів	Посада	«Виделка» заробітної плати			
			Максимальна ставка	Середня ставка	Мінімальна ставка	Випробувальний термін
I	200-500	Прибиральник	10480	8384	6707	5366
II	500-700	Пакувальники інтернет-замовлення	14225	11380	9104	7283
III	700-900	Допоміжний персонал	19700	15760	12608	10086
IV	900-1000	Кур'єр	22150	17720	14176	11341
V	1000-1200	Керівник складу	27300	21840	17472	13978
		Адміністратор залу				
		Продавець-касир				
VI	1200-1400	Менеджер з логістики, проєктів, продажу	30800	24640	19712	15770
		Спеціаліст митного оформлення,				
		Бухгалтер				
VII	1400-1460	Директор департаменту	35600	28480	22784	18227
VIII	1460-1550	Генеральний директор	48500	38800	31040	24832

3.2 Впровадження інноваційних методів навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ»

Дослідження системи управління персоналом довело врахування впливів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «РУШ», тобто керівництво надає виняткове значення розвитку кадрового потенціалу та готове інвестувати фінансові ресурси в його розвиток. Для ТОВ «РУШ»

працівник – це найцінніший актив та найголовніший фактор в організаційній діяльності підприємства, який є двигуном розвитку організації та запорукою конкурентоспроможності всього підприємства. У таблиці 3.11 наведено дані щодо кількості днів навчання протягом року на одного працівника за структурою зайнятості, де порівнюються дані по всьому підприємству ТОВ «РУШ» та конкретно обраному магазину за адресою м. Дніпро, бульвар Слави, 1.

Таблиця 3.11 – Кількість днів навчання протягом року на одного працівника за структурою зайнятості

Показник	січень 2021-січень 2022		лютий 2022-січень 2021		лютий 2021-січень 2022	
	Магазин	ТОВ «РУШ»	Магазин	ТОВ «РУШ»	Магазин	ТОВ «РУШ»
Середня кількість днів навчання на одного працівника	4,2	13,0	3,2	7,4	4,5	18,4
Загальна кількість днів навчання	98,226	36,800	70,958	18,752	142,564	50,435

Так, у 2022 р. в середньому на кожного працівника магазину було виділено 4,5 днів для навчання. У цілому, ТОВ «РУШ» активно застосовує у своїй діяльності персонал-технології на всіх етапах управління кадрами, починаючи з етапу підбору та найму персоналу (рисунок 3.1).

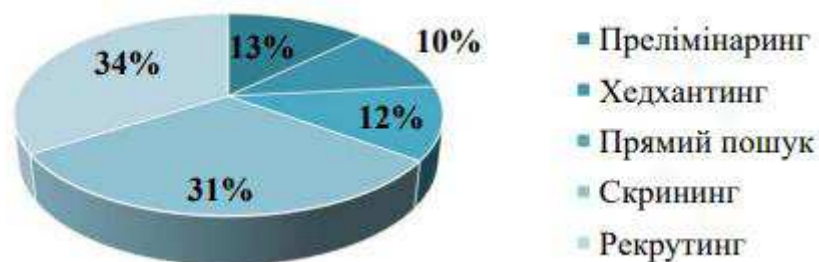


Рисунок 3.1 – Використання ТОВ «РУШ» різних методів підбору персоналу

Слід зауважити, що, останнім часом у ТОВ «РУШ» популярності набуває така технологія, як прелімінаринг, суть якого полягає в залученні молодих спеціалістів та студентів, оскільки, компанія веде активну співпрацю із закладами освіти, учні та студенти яких можуть стати членами колективу компанії в майбутньому, однак, найпоширенішого застосування на підприємстві набув саме рекрутинг. Також, задля збереження кваліфікованих співробітників та зменшення рівня плинності кадрів, керівництво ТОВ «РУШ» активно використовує персонал-технології, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та їх кваліфікації, організації трудових відносин в колективі та створенні умов для соціального та кар'єрного розвитку.

Топ-менеджери чітко розуміють наявність широкого впливу та глибоких наслідків інформаційних технологій, а також те, як їх використовувати для створення сильних та стійких конкурентних переваг. Обмін та спільне використання інформації на основі інформаційної мережі підвищує гнучкість та ефективність організаційної діяльності. Різні види діяльності в організації проявляються в логістиці, русі капіталу, транзакціях та інформації.

Можна сказати, що ТОВ «РУШ» у своїй практиці використовує багатоланкову технологію в управлінні кадрами, у якій прийняття управлінських рішень здійснюється на кожному етапі трудової діяльності працівника на підприємстві (наймання, навчання, адаптація, безпосередня праця тощо) із властивими характеристиками, відповідними завданнями та методи управлінського впливу. Посередницькі технології використовуються під час взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства щодо реалізації кадрової політики, підбору персоналу, його оцінки тощо. Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей під час трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регуляції міжособистісних стосунків.

Арсенал використовуваних засобів (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах) досить різноманітний,

а саме:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання руху робочої сили;
- управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;
- управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінювання та контроль діяльності;
- політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;
- управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінювання та контроль діяльності; – політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії та ін.);
- формування корпоративної культури.

Одні з цих заходів носять організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінка, сумісність тощо).

Протягом усього періоду своєї діяльності в ТОВ «РУШ» були вироблені принципи, які об'єднують персонал, а саме відповідальність, відкритість і повага до інших, а також творче та неформальне робоче середовище. Організація намагається поєднувати унікальні навички співробітників, можливості професійного розвитку і спільну пристрасть до моди, щоб створити сильну та згуртовану команду.

Так, було впроваджено сучасну платформу LMS (Learning management system) – тобто систему управління навчанням, яка підтримує створення

контенту для навчання, підвищення зарплати та проведення найбільшої кількості внутрішніх рекрутингів, тобто чітко прослідковується вертикальне та горизонтальне просування.

Щоб показати, яким роботодавцем є ТОВ «РУШ» і які можливості для розвитку пропонує компанія, роками проводиться робота з брендингу роботодавця, у співпраці, наприклад, із ЗВО м. Дніпро. Після етапу численних обмежень, пов'язаних з пандемією, поступово здійснюється повернення до організації навчання у стаціонарній формі. Також організуються спеціальні конкурси для брендів, нагородами яких є можливість стажування, і компанія тестує рішення, які дозволяють людям подавати заявки на творчі посади без необхідності надсилати резюме, але які зосереджуються на портфоліо. Завдяки цьому не тільки професіонали з освітою, а й люди з великим потенціалом, досвідом чи просто талантом мають шанс реалізувати свої професійні мрії.

ТОВ «РУШ» вибудовує цінність компанії в першу чергу на основі професіоналізму своїх працівників, які мають прагнення бути фахівцями своєї справи, і прагне забезпечувати взаємодію із стейкхолдерами та співробітниками згідно законодавства із врахуванням усіх особливостей. Приділяється особлива увага створенню атмосфери відкритого спілкування та відсутності дискримінації. Аналізуючи діяльність компанії та зібрану інформацію, можна зробити висновки, що основними цінностями ТОВ «РУШ» є професіоналізм співробітників, робота в команді, дотримання законодавства та кодексу поведінки, а також повага, гідність і рівні можливості у всіх працівників.

Загалом, головною метою системи управління персоналом є формування кожного співробітника як «ходячої реклами», який максимально зацікавлений в задоволенні потреб споживачів. Для цього всередині організації повинно бути створене сприятливе середовище для розвитку співробітників. Так у 2024 р. пропонуємо заходи, що спрямовані на покращення управління персоналом, які зведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Заходи, що спрямовані на покращення управління персоналом ТОВ «РУШ» у 2024 р.

Показник	Значення	Витрати, тис. грн.	Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн. / грн.
1	2	3	4	4-3	4/3
Середня кількість годин навчання на одного працівника центрального офісу, годин	18,4	1475 осіб * 18,4 год * 400 грн. / год = 10856	15690	4834	1,45
Навчальні курси і семінари працівників, осіб	3701	3701 осіб * 10 год. * 400 грн. / год = 14804	31380	16576	2,12
Інвестиції у розвиток співробітників центрального офісу, грн. / особу	1471	1475 осіб * 1471 грн. / особу = 2170	47070	44900	21,69
Співфінансування (50%) навчання у ЗВО, осіб	35	35 осіб * 18000 грн. / рік = 630	47070	46440	74,71
Впроваджено платформу LMS (Learning Management System), яка підтримує участь спеціалістів у створенні навчального контенту, що дозволить ділитися знаннями всередині організації та долучатися до електронного навчання, тис. навчальних годин	55	45900	94139	49139	2,09
Всього	-	73460	235348	161888	3,20

Запропоновані заходи потребують витрат у розмірі 73460 тис. грн., що призведе до зростання виручки від реалізації на 1,5%, або на 235348 тис. грн. Ефект, який отримає підприємство, знаходиться як різниця між результатами і витратами і дорівнює 161888 тис. грн. При цьому ефективність знаходиться як відношення результатів до витрат та дорівнює 3,20 грн. / грн., що є достатньо високим прийнятним показником.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи,

відмітимо, що застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Отже, процедура грейдування пов'язана із позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства. Головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження інноваційних методів навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ» доводить, що у 2022 р. в середньому на кожного працівника магазину було виділено 4,5 днів для навчання. У цілому, ТОВ «РУШ» активно застосовує у своїй діяльності персонал-технології на всіх етапах управління кадрами, починаючи з етапу підбору та найму персоналу.

Останнім часом у ТОВ «РУШ» популярності набуває така технологія, як прелімінаринг, суть якого полягає в залученні молодих спеціалістів та студентів, оскільки, компанія веде активну співпрацю із закладами освіти, учні та студенти яких можуть стати членами колективу компанії в майбутньому, однак, найпоширенішого застосування на підприємстві набув саме рекрутинг. Також, задля збереження кваліфікованих співробітників та зменшення рівня плинності кадрів, керівництво ТОВ «РУШ» активно використовує персонал-технології, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та їх кваліфікації, організації трудових відносин в колективі та створенні умов для соціального та кар'єрного розвитку. Протягом усього періоду своєї діяльності в ТОВ «РУШ» були вироблені принципи, які об'єднують персонал, а саме відповідальність, відкритість і повага до інших, а також творче та неформальне робоче середовище.

Щоб показати, яким роботодавцем є ТОВ «РУШ» і які можливості для розвитку пропонує компанія, роками проводиться робота з брендингу роботодавця, у співпраці, наприклад, із ЗВО м. Дніпро. Загалом, головною

метою системи управління персоналом є формування кожного співробітника як «ходячої реклами», який максимально зацікавлений в задоволенні потреб споживачів. Для цього всередині організації повинно бути створене сприятливе середовище для розвитку співробітників.

Запропоновані в кваліфікаційній роботі заходи потребують витрат у розмірі 73460 тис. грн., що призведе до зростання виручки від реалізації на 1,5%, або на 235348 тис. грн. Ефект, який отримає підприємство, знаходиться як різниця між результатами і витратами і дорівнює 161888 тис. грн. При цьому ефективність знаходиться як відношення результатів до витрат та дорівнює 3,20 грн. / грн., що є достатньо високим прийнятним показником.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

В умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємствам слід навчитися бути мобільними, швидко адаптуватися до нестабільності, дбати про збереження цінних працівників, зростання чи збереження існуючого рівня продуктивності праці, зниження тривожності персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерста та комунікацій, забезпечення психологічної підтримки працівників.

Компетентнісний підхід до оцінки персоналу міститься в представлених нижче положеннях: 1) практичне використання компетентнісного підходу до оцінки персоналу підприємств є важливим етапом, який є основою професійного зростання як окремого працівника (співробітника), так і підприємства в цілому; 2) запропонований підхід до оцінки персоналу є зрозумілим, об'єктивним, прозорим і переважно відповідає змісту роботи працівника, що мотивує співробітників до підвищення власних компетентностей в умовах зовнішніх динамічних змін і викликів середовища функціонування; 3) досліджений підхід дозволяє оцінити наявний потенціал працівників з метою: додаткового фінансового стимулювання особливо цінних співробітників (виплата бонусів); формування кадрового резерву, а у разі необхідності – скорочення штату підприємств за результатами оцінки; кар'єрного просування талановитих працівників, які володіють більшістю затребуваних компетентностей та вміють застосовувати їх на практиці; розширення посадових обов'язків окремих працівників; формування програми розвитку працівника та приведення його компетентностей у відповідність до

сучасних вимог підприємства.

Систему управління людськими ресурсами можна розробити як безперебійний процес, що направлений на залучення високо кваліфікованих працівників і закріплення їх в організації, що дасть змогу підвищити кінцеві результати компанії. Успішність менеджменту персоналу визначається саме ефективністю залучення та використання трудових ресурсів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками. Так, в межах стратегічного менеджменту з'являється потреба для внесення змін у моделі управління людськими ресурсами підприємства на основі власної організаційної культури, філософії та установок. В умовах сучасного функціонування компаній спостерігається суттєва зміна парадигми управління, квінтесенцією якої є персонал організації. На даний момент саме кадри вважаються основним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможне існування. Для налагодженої роботи підприємства варто постійно вдосконалювати систему менеджменту компанії. Управління кадрами – це система взаємопов'язаних та взаємозалежних показників, організаційних та економічних заходів, які забезпечують конкурентне функціонування та розвиток, а також створення умов для ефективного залучення потенціалу робочої сили.

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

На сьогоднішній день більше 70% управляючих магазинів це колишні адміністратори, а 90% супервайзерів – це колишні управляючі магазинів. Реалізація товарів кожної товарної групи має свої особливості. Вона

відрізняється як за трудомісткістю, так і витратомісткістю. Від змін у структурі товарообороту залежать кількісні і якісні показники роботи торговельних підприємств – швидкість обертання товарів, продуктивність праці, рівень витрат обігу, рівень доходу.

Через військову агресію РФ у 2022 р. виручка від реалізації скоротилася на -7,65%. Так, виручка від реалізації косметики і парфумерії збільшилася на 17,43%; засобів для догляду за волоссям – на 19,51%; паперово-гігієнічної продукції – на 58,42%; одягу – на 2,61%; біжутерії – на 73,38%; промислової групи товарів – на 42,43%. Такі групи, як побутова хімія (-41,77%), гігієна (-15,10%), аксесуари (-58,98%), галантереї (-67,24%), товарів для дітей (-41,89%) зменшили обсяги реалізації. Щодо структури, відмітимо, що частка косметики та парфумерії збільшилася на 4,95%, засобів догляду за волоссям – на 3,33%, промислової групи товарів – на 2,24%.

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації у 2022 р. зменшилася на -1300448 тис. грн., або -7,65%. Відповідно, спостерігається скорочення валового (-0,84%) прибутку при зростанні прибутку до оподаткування (14,01%) та чистого прибутку (9,62%). Це позитивно впливає на збільшення коштів, яких достатньо підприємству для інвестування у розвиток. Збільшення вартості оборотних активів у звітному періоді на 106595 тис. грн., або на 1,89%, свідчить про значне збільшення активності господарської діяльності, що в майбутньому може позитивно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому валюта балансу мала незначне скорочення (-2,54%) при зменшенні довгострокової заборгованості (-10,61%) та поточної заборгованості (-19,89%).

ТОВ «РУШ» за період 2019–2022 рр. ефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю гривні. Рентабельність активів збільшилась на 0,77% порівняно з 2021 р. Рентабельність фінансових інвестицій зросла на 181,83%, рентабельності продаж – на 3,35%, а рентабельність робочого капіталу скоротилася на -27,57%. Аналізуючи доходні показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони

покращилися у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Аналіз використання персоналу показав, що за період 2020–2022 рр. структура персоналу підприємства мала такі зміни: частка службовців у 2022 р. склала 11,81% проти 11,26 у 2021 р.; скоротилася частка спеціалістів на -0,46% та службовців на -0,99%; збільшилася частка робітників на 0,91%. Відмітити можна збільшення у 2022 р. кількості керівників (на 298 осіб), спеціалістів (на 316 осіб), робітників (на 1505 осіб), при загальному збільшенні кількості працівників (1889 осіб). за 2022 р. у порівнянні із 2021 р. фактична чисельність жінок збільшилась на 1554 особи, а чоловіків – на 475. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури. Так, у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. відбувається зміна кількості працюючих жінок серед усіх категорій працівників. Відповідно спостерігається збільшення їх кількості серед керівників (+243 особи), спеціалістів (+182 особи) та скорочення серед службовці (-7 особи) та збільшення серед робітників (+1136 особи). Кількість чоловіків збільшилася серед керівників (+55 особи), робітників (+363 особи), спеціалістів (+132 особи) та зменшилася серед службовців (-75 особи).

У загальній кількості працівників підприємства за період 2020–2022 рр. чисельність жінок переважає. Так, у 2020 р. вона склала 67,59%, у 2021 р. – 66,49%, у 2022 р. 68,13%. Чисельність працюючих на ТОВ «РУШ» з вищою освітою у 2020 р. становила 3491 особи, що складає 40,76% від середньооблікової; у 2021 р. – 4707 особи (45,03%); у 2022 р. – 5868 особи (46,98%). По динаміці структури можна відмітити постійне зростання, яке становило на 6,22% за період 2020–2022 рр. на підприємстві спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи. у 2021 р. У ТОВ «РУШ» відбувається звільнення працівників у кількості 3366 осіб та прийом на роботу 3010 працівників. У 2022 р. кількість звільнених та прийнятих працівників збільшується і складає відповідно 3672 та 3054 осіб. У 2022 р. зберігається тенденція до збільшення кількості звільнених та прийнятих працівників.

Застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих

підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Отже, процедура грейдування пов'язана із позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства. Головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження інноваційних методів навчання, підбору та просування персоналу ТОВ «РУШ» доводить, що у 2022 р. в середньому на кожного працівника магазину було виділено 4,5 днів для навчання. У цілому, ТОВ «РУШ» активно застосовує у своїй діяльності персонал-технології на всіх етапах управління кадрами, починаючи з етапу підбору та найму персоналу.

Останнім часом у ТОВ «РУШ» популярності набуває така технологія, як прелімінаринг, суть якого полягає в залученні молодих спеціалістів та студентів, оскільки, компанія веде активну співпрацю із закладами освіти, учні та студенти яких можуть стати членами колективу компанії в майбутньому, однак, найпоширенішого застосування на підприємстві набув саме рекрутинг. Також, задля збереження кваліфікованих співробітників та зменшення рівня плинності кадрів, керівництво ТОВ «РУШ» активно використовує персонал-технології, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та їх кваліфікації, організації трудових відносин в колективі та створенні умов для соціального та кар'єрного розвитку. Протягом усього періоду своєї діяльності в ТОВ «РУШ» були вироблені принципи, які об'єднують персонал, а саме відповідальність, відкритість і повага до інших, а також творче та неформальне робоче середовище.

Щоб показати, яким роботодавцем є ТОВ «РУШ» і які можливості для розвитку пропонує компанія, роками проводиться робота з брендингу роботодавця, у співпраці, наприклад, із ЗВО м. Дніпро. Загалом, головною метою системи управління персоналом є формування кожного співробітника

як «ходячої реклами», який максимально зацікавлений в задоволенні потреб споживачів. Для цього всередині організації повинно бути створене сприятливе середовище для розвитку співробітників.

Запропоновані в кваліфікаційній роботі заходи потребують витрат у розмірі 73460 тис. грн., що призведе до зростання виручки від реалізації на 1,5%, або на 235348 тис. грн. Ефект, який отримає підприємство, знаходиться як різниця між результатами і витратами і дорівнює 161888 тис. грн. При цьому ефективність знаходиться як відношення результатів до витрат та дорівнює 3,20 грн. / грн., що є достатньо високим прийнятним показником.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балусєва О.В., Сінопенко Г.В., Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36.
2. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12–16.
3. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.
4. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
5. Гамаль А.М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2002. 20 с.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16–22.
8. Гурська І.С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1(47). С. 69–77.
9. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. 2017. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html
10. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах

постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.

11. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

12. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. *Персонал*. 2000. № 8. С. 14–19.

13. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2020. № 2. С. 170–176.

14. Кравченко О.О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3–4. С. 88–94.

15. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., перероб. й доп. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

17. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2020. № 19. С. 284–289.

18. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

19. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти від 23.11.2017. 32 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf>

20. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.

21. Модель загальних компетенцій, навиків та знань: навчальний посібник. К.: Центральний підрозділ гармонізації Міністерства фінансів

України. 2022. 18 с.

22. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

23. Отенко І.П. Азаренков Г.Ф., Іващенко Г.А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

24. Офіційний сайт ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua>

25. Пашнєв Б.К. Психодіагностика обдарованості. Х.: Основа; Тріада+, 2007. 128 с. 16. Лемак М.В., Петрище В.Ю. Психологу для роботи: діагностичні методики. Вид. 2-ге виправл. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.

26. Пашукова Т.І., Допіра А.І., Дьяконов Г.В. Практикум із загальної психології. К.: Т-во «Знання», 2000. 204 с.

27. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38.

28. Руденко М.В., Лакутін Д. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159.

29. Сиволап Л.А., Галіцина А.О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

30. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (34). С. 37–45.

31. Сівашенко Т.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

32. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 71–77.

33. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки

персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 93–98.

34. Терлецька Л., Главник О. Психодіагностика. К.: шк. світ, 2012. 112 с.

35. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550>.

36. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

37. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

38. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150–157.

39. Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: The University of Chicago press, 1993. 390 p.

40. Boxall P.F. The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, 2007. pp. 48–67. URL: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management.

41. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Palgrave Macmillan. London, 2017. 85 p.

42. Cardy, R., Brian L. *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. 2nd Edition. 2015. 280 p.

43. Guest D.E. Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*. 1987. №24(5), pp. 503–521. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

44. Katou A.A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*. 2012. №35(2). URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html>
45. Kochuma I., Lakutin D. Metaprogram approach in the process of selection and assessment of personnel in financial institution. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3 (42). С. 94–105.
46. Osterby B., Coster C. Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, 1992. pp. 31–32. URL: <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new>
47. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. 2003. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf>
48. Rostkowski T. Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin. 2005. URL: <https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiębiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwojukapitalu-ludzkiego.html>
49. Storey J. What is human resource management? in (ed), J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 3rd edn, London, Thompson Learning, 2007. pp. 3–19. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115>
50. Szczepańska K., Kosiorek D. Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), *Jakość w zarządzaniu organizacją*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. 2015. URL: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613>