

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Прокопець Богдани Юріївни

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування та реалізація кадрової стратегії підприємства (за матеріалами УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 01 » травня 2023 року

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

студентці Прокопець Б.Ю. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування та реалізація кадрової стратегії підприємства (за матеріалами УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 314-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні засади формування кадрової стратегії суб'єкта господарювання	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінювання фінансово-господарської діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування і реалізація кадрової стратегії УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Іванова М.І.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Прокопець Б.Ю.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування кадрової стратегії суб'єкта господарювання	7
1.1 Кадрова політика як ефективний інструмент управління персоналом організації	7
1.2 Диджиталізація управління персоналом як основа формування кадрової стратегії	12
1.3 Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств	20
2 Оцінювання фінансово-господарської діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	29
2.1 Загальна характеристика підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	29
2.2 Економічний аналіз діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	39
2.3 Аналіз фінансового становища УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	53
3 Формування і реалізація кадрової стратегії УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	65
3.1 Удосконалення методів оцінювання персоналу у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» як основа формування кадрової стратегії	65
3.2 Впровадження кадрової стратегії в УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»	68
Висновки	76
Перелік джерел посилання	82

## ВСТУП

Динамічний розвиток організації неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом, який виступає головним чинником виробництва. Рушійні зміни економічного середовища зумовлюють появу нових завдань в діяльності організації. Одним з важливих завдань є створення ефективної кадрової політики як ключового фактору розвитку діяльності підприємства. Тому формується необхідність дослідження сутності процесу формування і реалізації такої системи кадрової політики, яка б виступала основним ефективним інструментом управління персоналом.

Зміна споживчого попиту посилила потребу в диджиталізації бізнесу, що спричинило зміни у традиційних методах роботи. З'являються нові бізнес-моделі, запити клієнтів задовольняються в режимі реального часу, збільшується ефективність бізнес-процесів, скорочуються витрати на маркетинг тощо. Сьогодні диджиталізація продовжує набирати обертів у всіх галузях бізнесу, що, безумовно, великою мірою відбивається й у сфері людських ресурсів. Прийдешня Digital-революція, поза сумнівом, вимагає перегляду правил ведення бізнесу, в конкуренцію вступають нові моделі управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність. І фундаментом цього переходу є трансформація людських ресурсів (Human resources – HR).

На сьогоднішній день не існує єдиної класифікації стратегії управління персоналом. Деякі вчені не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх у комплексі заходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Тоді як інші наголошують на існуванні певних видів стратегій управління персоналом і надають відповідні класифікації. Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань,

навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

Для визначення напрямку і основи роботи з персоналом, загальних і специфічних вимог до них розробляється кадрова політика організації. Через неї здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом. Такий підхід характерний для великих приватних компаній і систем державної служби: саме в цих організаціях найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її працівників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації кадрової стратегії підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто кадрову політику як ефективний інструмент управління персоналом організації;
- досліджено диджиталізацію управління персоналом як основу формування кадрової стратегії;
- оцінено особливості кадрової політики як основи формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств;
- визначено загальну характеристику підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»;

- виконано економічний аналіз діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»;
- проаналізовано фінансове становище УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК»;
- удосконалено методи оцінювання персоналу у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» як основу формування кадрової стратегії;
- впроваджено кадрову стратегію в УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК».

Об'єкт розроблення – процес формування й реалізації кадрової стратегії підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування та реалізації кадрової стратегії УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: ситуаційний підхід, метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; статистичний аналіз; графічні; узагальнення.

Практична значущість полягає у тому, що завдяки впровадженню і реалізації кадрової стратегії за допомогою нової системи оплати праці вдалося значно підвищити ефективність діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» та поліпшити якість роботи працівників, збільшити продуктивність праці, без додаткових витрат підвищити зарплату робітникам на 2,49% за рахунок преміальних фондів.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

## 1.1 Кадрова політика як ефективний інструмент управління персоналом організації

Конкуренція, що посилюється серед підприємств практично всіх сфер виробництва, зумовлює загострення боротьби за конкурентоспроможний кадровий потенціал. Відповідно до цього необхідно формувати потужну кадрову політику організації, що забезпечить досягнення нею конкурентних переваг як на ринку основної діяльності, так і на ринку праці. Кадрова політика є складним багатоаспектним поняттям, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес, однак єдиного підходу до її визначення не існує [20] (таблиця 1.1).

Інструментом, за допомогою якого реалізуються основні цілі управління персоналом, виступає кадрова політика. Її формування і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації. Таким чином, ефективна кадрова політика становить сукупність визначених правил і норм, що визначають зміст роботи з персоналом, а також формують систему завдань і заходів щодо їх виконання, які розробляються і реалізуються відповідно до визначених цілей та загальної стратегії діяльності організації [20].

Формування кадрової політики організації здійснюється послідовно з дотриманням визначених етапів (рисунок 1.1).

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «кадрова політика»

Автор, джерело	Визначення поняття
Кадрова політика як стратегія	
Сгоршин А.П. [14]	Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки у роботі з персоналом на тривалу перспективу
Слиньков В.Н. [42]	Стратегія, курс роботи з кадрами, поглядами на формування, розвиток і раціональне використання кадрів, генеральний напрям у кадровій роботі
Кадрова політика як система поглядів, правил, принципів	
Веснін В.Р. [7]	Система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрями роботи з персоналом
Виноградський М.Д. [8]	Система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації загалом, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Зачосова Н.В. [18]	Базовий документ не лише в системі управління персоналом, але і в загальній стратегії менеджменту суб'єктів господарської діяльності
Кадрова політика як система роботи з персоналом	
Оленіч А.В. [35]	Система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності, мета якої полягає у створенні згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Кадрова політика як система управлінських рішень	
Храмов В.О. [48]	Система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів і способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань у конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
Кадрова політика як цілеспрямований процес	
Колот А.М. [21]	Визначення перспективних і поточних цілей при роботі з кадрами, розробка необхідних заходів і їх практична реалізація
Занора В.О. [17]	Кадрова політика має ґрунтуватись на науково обґрунтованих та практично апробованих методологічних положеннях з огляду на необхідність як формування конкурентних переваг економіки країни, так і забезпечення її стабільності
Лукичова Л.І. [26]	Цілеспрямований процес формування і управління персоналом, орієнтований на оперативне і ефективне задоволення потреб організації за відповідним напрямком ресурсного забезпечення

Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди. Стратегічне управління персоналом являє собою важливий елемент управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі в контексті основи розвитку підприємства, орієнтуючи виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснюючи гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для



досягнення конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі [20].



Рисунок 1.1 – Етапи формування кадрової стратегії організації [45]

Кадрова політика безпосередньо пов'язана з кількісними та якісними показниками діяльності організації, які складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу її удосконалити. На рисунку 1.2 відображено залежність конкурентоспроможності організації від вибору кадрової політики. Кадрова політика є складовою частиною стратегічно зорієнтованої політики організації. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку підприємства.

Для забезпечення максимально ефективного розвитку організації необхідно вирішити основні кадрові проблеми [20]:

- відсутність кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконаних робіт;
- висока плинність кадрів;
- проблема організації відбору і найму персоналу;
- неприйняття змін;
- невідповідність кваліфікації займаних посад;
- небажання розвитку і навчання;

– відсутність системи моніторингу та контролю та ін.

У сучасних умовах господарювання ринкової економіки утворюються нові вимоги до суб'єктів трудових і суспільних відносин, відбувається культивування цінності праці і працівника. Постає необхідність усвідомлення їх прояву в контексті соціальної відповідальності кожного із суб'єктів: і людини, і держави, і роботодавців, і бізнесу, і громадянського суспільства [13]. Безпосередньо для працівника цінність праці залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники, перш за все, обумовлюються його вихованням, здібностями, освітою, трудовими компетенціями та ін. Працівник визначає цінність своєї праці шляхом визначення справедливої оплати, наявності гарних умов, забезпеченості комунікації на роботі, повагою колег та керівництва [20].



Рисунок 1.2 – Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики [10]

Для роботодавця цінність працівника і його праці визначається з економічних позицій. Якщо працівник своєю працею не приносить економічних вигод організації, то він не має для керівника ніякої цінності. І праця, і працівник стають цінними, коли у процесі праці залучений працівник досягає передбачених результатів, соціально відповідально ставиться до своїх обов'язків, а наслідком є високопродуктивна і якісна праця, результат

якої задовольняє і роботодавця, і споживачів [20]. Таким чином, цінність праці робітника зумовлює різне визначення ролі людини в організації (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Різниця між підходами до визначення ролі людини в організації [7]

На стратегічному рівні управління персонал розглядається як основа організації, її основна цінність. На оперативному і тактичному рівнях працівники розглядаються як ресурс організації, як виконавці певних функцій. Саме тому підготовка кадрів до діяльності на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях здійснюється з урахуванням їх специфіки з метою вдосконалення освітньої системи, використання активних форм навчання, розвиваючих технологій тощо [20].

Аналізуючи зміст кадрової політики організації, можна виділити основні її характеристики: направленість на довгострокове планування та загальну стратегію підприємства, побудова напрямків роботи з персоналом та заходів, враховуючи цінність працівника та його праці, утвердження філософії організації щодо власного персоналу [20]. Важливе значення в діяльності організації має стратегічне і тактичне управління кадрами (рисунок 1.4).

Процес управління кадрами починається після безпосереднього вибору підприємством своєї місії, формулювання власних цілей та вибору організаційної стратегії. Тобто при розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства. Вона пов'язується на

функціональному рівні зі стратегією розвитку підприємства та реалізується як діяльність персоналу управління в межах внутрішньо організаційного управління та відносин між працівниками у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно [20].



Рисунок 1.4 – Рівні стратегічного і тактичного управління кадрами на підприємстві [28]

## 1.2 Диджиталізація управління персоналом як основа формування кадрової стратегії

Хаотичність світу та масштабне проникнення Інтернету в усі життєві сфери, у тому числі як відповідь на запити споживачів, що постійно змінюються, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії [19].

Digital-технології поступово охоплюють сферу HR. Хоча ще років 10 тому застосування різних онлайн-сервісів у цьому напрямі могло здатися зайвим (адже HR – це насамперед «жива» комунікація з людьми), сьогодні насправді цифровізація набагато спростила роботу в цій сфері: стерлися географічні та комунікаційні бар'єри, прискорилися процеси, що дозволило HR-менеджерам більше займатися розвитком персоналу та стратегічними завданнями [19].

Ще у 2018 р. експерти KMPG пророкували, що до 2020 р. функції HR-фахівців суттєво зміняться під впливом цифрової трансформації. За даними дослідження «Майбутнє HR», 49% компаній вже вкладали кошти в софт з управління персоналом та 60% – планували запустити прогнозну HR-аналітику [38]. У 2019 р. компанія Deloitte також провела дослідження Global Human Capital Trends 2019, яке підтвердило прогнози. За даними опитування, 50% компаній частково автоматизували підбір персоналу та 69% планують розвивати HR-технології найближчим часом [38].

Світогляд покоління Y, яке до 2020 р. наздогнало покоління X і становить близько 40% від усієї робочої сили розвинених країн, формує концепцію свободи – досягнення ідеального балансу між професійним та особистим життям, що вимагає нових моделей організації праці й управління людськими ресурсами [31].

Управління ресурсами зазнає кардинальних змін, змінюючи в тому числі стереотипи традиційних організаційних структур: паралельно з HR-підрозділом виділяється підрозділ з розвитку персоналу (завдання управління талантами, знаннями та залученням) та Digital-підрозділ, на чолі з відповідними директорами. Посилення команди HR-менеджерів відбувається за рахунок залучення економістів, аналітиків та IT-фахівців, при розвитку їх професійних компетенцій у галузі управління людськими ресурсами [19].

Роль і значення HR-менеджерів для функціонування та розвитку компанії є, без перебільшення, важливою. Сучасні HR-менеджери мають разом із вищим керівництвом брати участь у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні інноваційних ідей, розробленні мотиваційних систем, розв'язанні конфліктів і трудових суперечок. Головна роль зазначених менеджерів полягає в розвитку кадрового потенціалу, сприянні професійному, різносторонньому внеску персоналу в досягнення спільних цілей компанії [33]. Необхідно зазначити, що не кожна компанія потребує HR-менеджера, потреба в такому працівнику виникає тоді, коли штат компанії сягає 100 і більше осіб. Якщо ж компанія є дуже великою, то,

відповідно, необхідні і помічники для менеджера з персоналу. Для кожного такого працівника існують свої завдання, свої конкретні обов'язки, наприклад пошук потрібних фахівців, наймання персоналу, навчання тощо.

Повноцінна й ефективна робота з персоналом передбачає вироблення відповідних стратегічних цілей, конкретних кадрових заходів і технологічних принципів. При цьому головна мета діяльності HR-менеджера – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації та трудового потенціалу зі стратегією та цілями фірми. Лише завдяки такому поєднанню стає можливим розвиток компанії з одночасним розвитком кожного працівника окремо. В обов'язки менеджера з персоналу входить ніщо інше, як робота з людьми. В обов'язки HR-менеджера входить цикл робіт із персоналом, що розпочинається з вивчення ринку праці та найму персоналу та завершується виходом працівників на пенсію чи звільненням. HR-менеджер [19]:

- займається розробкою стратегії управління персоналом, кадровою політикою та плануванням кадрової роботи;
- здійснює забезпечення одержання кадрами необхідного рівня кваліфікації та спрямованості підготовки;
- займається аналізом кадрового потенціалу, здійснює прогноз і досліджує потребу в робочих кадрах і фахівцях;
- провадить маркетинг персоналу;
- підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості;
- здійснює планування організації та контролю підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації фахівців і керівників;
- комплектує керівними, робочими кадрами та фахівцями компанії з взяттям до уваги перспектив розвитку останньої.

Виконання низки обов'язків передбачає виконання трьох визначальних ролей менеджера: щодо ухвалення рішень, інформаційної та ролі керівника. Основна відмінність менеджера від інших категорій працівників полягає в тому, що він володіє правом і зобов'язаний ухвалювати управлінські рішення в межах повноважень та робити це розумно, оскільки такі рішення впливають

на результат діяльності робітників. Інформаційна роль менеджера полягає в тому, що він займається збором інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, щодо конкурентів, економічних процесів, попиту та пропозиції на ринку праці тощо. Інформація, яку моніторить HR-менеджер, повинна стосуватися того виду діяльності, на який орієнтується компанія. Уже отриману й опрацьовану інформацію HR-менеджер поширює серед працівників у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику й основні цілі організації та управляє знаннями. Від рівня інформованості HR-менеджера, вміння останнього ясно та чітко доводити інформацію залежать результати його роботи, а також успішність та ефективність діяльності компанії [46]. HR-менеджер також відіграє роль керівника, оскільки управляє процесами формування складу робітників, набуття останніми умінь, навичок, знань, здійснює мобілізацію їх на досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань компанії. На ньому лежить відповідальність за формування відносини всередині та поза компанією [47].

На сьогоднішній день HR-менеджер – це доволі перспективна професія, особливо якщо він володіє певним досвідом і необхідними знаннями. Світ на сучасному етапі диктує потребу у зростанні рівня уваги до питань відбору працівників, оскільки якраз кадри відіграють вирішальну роль в боротьбі з конкурентами, через що все більша кількість керівників доходить висновку, що в будь-якій компанії головне – це люди, а отже, має бути і професіонал, який займається підбором кадрів і спроможний підвищити рівень ефективності їх праці [19].

Цифрова трансформація кадрового адміністрування має на увазі не тільки автоматизацію процесів, використання обладнання та програм, але й створення системи, в якій використання даних працює на ефективність компанії. У вітчизняних компаніях цей процес ще знаходиться на стадії впровадження [19].

Масова цифровізація вносить свої зміни в підходи до роботи з

персоналом. Нові умови ставлять перед HR-відділами нові вимоги. Так, по-перше, автоматизація процесів сприяє зниженню тимчасових і трудових витрат. З одного боку, це веде до скорочення кількості працівників за деякими напрямками та відмирання деяких позицій. Водночас зростає потреба в співробітниках і консультантах, які впроваджують нові продукти та процеси. По-друге, підвищуються вимоги до навчання та підбору персоналу, оскільки працівники цифрової сфери повинні володіти більшими технічними навичками, вищою швидкістю роботи та навичками роботи з інформацією [1].

Варто відзначити, що змінилися завдання в роботі з персоналом. Зараз важливо зробити інформацію більш доступною та простою у використанні: для співробітників, претендентів на посаду, суміжних відділів. Причому зробити простою не лише подачу інформації, а й збирання, організацію та аналіз. Незважаючи на те, що цифровізація й автоматизація – це про технології та процеси, основний підхід у цій системі – якісний клієнтський сервіс. Причому під клієнтами маються на увазі як реальні зовнішні клієнти, які приносять компанії прямий дохід, так і внутрішні клієнти – співробітники. Для HR-сфери це означає, що важливо розвивати довірчу корпоративну культуру компанії [24].

Ще одним фактор цифровізації є швидкість. Прискорюється обробка інформації, швидкість прийняття рішень. Це, своєю чергою, впливає на вимоги до персоналу, на процеси навчання та підбору, а також на процеси роботи в цілому. Важливо, щоб диджиталізація служила інструментом, а не ставала «процесом заради процесу», що, на жаль, зустрічається на практиці [38]. Тут все залежить від масштабу, бюджету та сфери діяльності компанії.

Онлайн-тестування, яке вже вважається звичайною справою в роботі ейчара або рекрутера, також є частиною глобальної HR-цифровізації. Використання цього інструменту дозволяє компаніям заощаджувати чималі суми на навчанні й оптимізації персоналу. Суттєвим та окремим елементом digital-сфери є автоматизація. Насамперед автоматизують рутинні процеси,



що повторюються: звіти, розрахунки. Але вже зараз «оцифровують» і складніші процеси: дзвінки, інтерв'ю, опитування й обробку інформації [50].

Усі ідеї цифрової трансформації базуються насамперед на аналітиці, і сфера HR не є винятком. Щоб грамотно розраховувати ефективність роботи, необхідно регулярно збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги даних. І в цьому завданні не обійтися без Big Data [22]. Ця технологія може застосовувати ся для оцінки настроїв співробітників, виміру змін у сприйнятті бренду роботодавця, визначення типу співробітника, що є найрезультативнішим для цієї компанії, посади тощо. Що стосується нових digital-технологій, варто згадати про чат-боти, які активно розвиваються і можуть зараз допомогти не лише в залученні кандидатів, а й у віддаленому навчанні новачків. Крім того, чат-боти активно використовуються у внутрішніх комунікаціях та опитуваннях, у навчанні персоналу [22]. Компанія відставатиме від конкурентів у пошуку, підборі й утриманні персоналу в разі відсутності таких аспектів [41]:

- автоматизація функції рекрутингу;
- розробка EVP (ціннісна пропозиція співробітнику);
- система змішаного навчання, що поєднує онлайн-навчання, навчання на робочих місцях з наставником і додаткові тренінговоігрові формати.

Також все більшої популярності набуває соціальний рекрутинг, кандидати все більше довіряють інформації про компанію не з офіційних джерел, а через контент користувача: що люди пишуть про неї в соцмережах. Важливо розвивати привабливість бренду компанії спільно (HR Marketing) та приділяти увагу присутності компанії у групах, професійних спільнотах (не лише у своїх офіційних групах і каналах). Говорячи про соцмережі, не можна не відзначити посилення ролі месенджера Telegram. У ньому вже утворилося достатньо груп і каналів, профільних для HR. У застосунку можна шукати кандидатів або просто бути ближчими до своєї цільової аудиторії (перш за все, IT і Digital Marketing) [19].

Традиційні методи найму перестають працювати, тому необхідно

знайти інші ефективні засоби залучення цікавих кандидатів. Так, можна додатково задіяти краудсорсинг і спільноти розробників, університети й академічні інститути та ін. З огляду на необхідність охоплення ширшого кола джерел спостерігається суттєве збільшення середньої кількості потенційних кандидатів. І навіть якщо за допомогою нових технологій можна отримати необхідну інформацію про кандидата, проте доводиться надавати можливість участі у відборі більшій кількості людей. Якщо в компанії немає культури розвитку, а є лише стратегія вертикального зростання, то така компанія позбавляє себе маси можливостей. Останнім часом спостерігаються певні зміни й у форматах інтерв'ю – зараз дедалі більше онлайнінтерв'ю, коротких спринтів із вбудованими тестами чи іншими завданнями, що дозволяють оцінити кандидатів віддалено та прийняти рішення про прийом на роботу. Також використовується формат відеоінтерв'ю, коли кандидат відповідає на певні питання в режимі обмеженого часу та надсилає відповіді роботодавцю [43].

Щодо цифрових навичок, які, по суті, є вмінням використовувати нові технології у своїй роботі, то HR-менеджер не обов'язково повинен знати мови програмування, щоб бути digital. Досить орієнтуватися в цифрових умовах, розбиратися та вміти користуватися новим програмним забезпеченням і сервісами. Ключові базові навички HR-фахівців залишаються незмінними: орієнтація на людей, переговори, навички інтерв'ю, етика, розуміння бізнесу та бізнес-процесів. Також необхідні навички менеджера-маркетолога, такі як [31]:

- уміння визначати цільову аудиторію під час добору;
- визначати канали пошуку та просування;
- навичка просування бренду компанії, визначення потреб співробітників та клієнтів.

З технічних навичок актуальною є робота із соцмережами, текстами, інтернет-запитами, візуалізацією інформації. Як завжди, важливою є й аналітика: якщо менеджер володіє навичкою оптимізації й автоматизації

розрахунків та збору інформації, працювати в сучасних реаліях буде простіше.

Серед найбільш затребуваних навичок, які необхідно розвивати HR-менеджерам, щоб залишатися цінним та ефективним спеціалістом, можна виділити такі [31]:

1) digital-навички: лендінги, нескладний дизайн, базове програмування, вміння працювати з різними програмами (запис аудіо-курсів, проведення вебінарів тощо);

2) інструменти коучингу та кар'єрного консультування з метою поглиблення співпраці зі співробітниками;

3) гнучкість, нестандартне мислення, вміння відслідковувати зміни та робити висновки, бути лідерами.

У цифровій трансформації роль HR-відділу зводиться до одного – побачити та запропонувати бізнесу нові можливості, що відкриваються завдяки технологіям. А для цього необхідно усунути прогалини в навичках, змінювати підходи в роботі та не боятися нових інструментів. За допомогою нових технологій можна набагато швидше закривати вакансії, аналізувати ринок праці «за один клік», працювати з кандидатами з будь-якої точки світу. Цифровізація – це швидкість реагування та професійного просування. Освоюючи цифрові навички та нові інструменти, менеджер не тільки зростає сам як фахівець, а й допомагає компанії вийти на новий рівень. Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині компаній, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі [19].

У минулі роки світ зіткнувся з пандемією коронавірусу COVID-19, поява і поширення якої призвели до змін у характері трудової діяльності. Потім розпочалася воєнна агресія з боку РФ, що призвело до необхідності адаптації трудової діяльності співробітників підприємств та організацій до нових умов стала викликом для фахівців сфери управління персоналом. У цей час відбувся перехід на віддалений режим роботи, а головним завданням для HR-фахівця стає організація роботи в дистанційній формі [38].

Дистанційний режим роботи забезпечується завдяки цифровим інструментам. Компанії, які досліджували розвиток автоматизації та використовували нові технології в управлінні персоналом, змогли перейти на віддалену зайнятість з мінімальними витратами. HR-фахівці таких компаній змогли виконувати свої функції в онлайн-режимі, незважаючи на самоізоляцію [19].

### 1.3 Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств

Протягом останнього сторіччя питання підбору, розстановки і перепідготовки кадрів, підвищення їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня були ключовими для економістів багатьох країн. Кожне покоління виказувало оригінальні ідеї, які втілюючись у життя, вносили вагомий внесок в розвиток як окремих підприємств, так і національних економік. При тому, що управління персоналом на кожному підприємстві унікально, існують загальні тенденції, властиві певному етапу розвитку національної економіки. Сучасний стан вітчизняної економіки не є виключенням. Для нього характерна ситуація, коли висококваліфіковані фахівці працюють не за професією або посідають посади, що не вимагають високої кваліфікації. Дане положення має місце на підприємствах всіх форм власності. Воно обумовлено тим, що працедавці прагнуть заощадити на висококваліфікованій робочій силі, а наймані працівники в умовах обмеженого вибору вимушені погоджуватися з нерівноправними умовами [12].

А.М. Колот аргументує, що позиції роботодавців у процесі формування умов купівлі-продажу робочої сили та визначення змісту соціально-трудоких відносин є значно сильнішими, аніж найманих працівників [21]. Навряд чи при цьому можна чекати від працівників підвищення виробничої, організаційної і творчої активності, що є призначенням комплексу способів і прийомів кадрової роботи. Від того, якою мірою кадрова політика дозволяє

реалізувати професійно-кваліфікаційні якості працівників, залежить успішність втілення стратегії і тактики розвитку підприємств. Ця проблема вийшла за межі конкретного підприємства, а, отже, її рішення має принципове значення для розвитку української економіки [21].

Управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою системи стратегічного управління організацією. Важливим моментом є чітке розуміння співвідношення і взаємозв'язку таких понять як «стратегія управління організацією», «стратегія управління персоналом» та «кадрова політика». Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові і специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій [44].

Стратегія організації – це програма дій, спрямована в майбутнє для забезпечення виживання та розвитку. Крім корпоративної стратегії, в організації існує цілий ряд функціональних стратегій в таких сферах, як фінанси, маркетинг, персонал, виробництво та інформаційні технології тощо. Всі вони відображають життєво важливі напрямки діяльності організації і формують функціональні стратегії організації [32].

Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом [51]:

1) стратегія підприємства та стратегія управління персоналом створюються одночасно як єдине ціле;

2) спочатку формується стратегія підприємства, а потім як похідна й залежна від неї стратегія управління персоналом;

3) стратегія підприємства формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

У зв'язку з цим ряд фахівців відзначають важливу відмінну особливість стратегії управління персоналом: вона тісно пов'язана з усіма іншими функціональними стратегіями організації, а управління персоналом являє собою спосіб, за допомогою якого виконуються, досягаються всі ділові стратегії організації.

На підставі стратегії управління персоналом формується політика управління персоналом (кадрова політика), яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом. Під стратегією та політикою управління персоналом підприємства розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. Вони розробляються власниками підприємства, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку й засад роботи з персоналом, загальних і специфічних вимог до працівників, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу підприємства [12].

Значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і

на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського капіталу. В сучасних умовах єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якого підприємства стає його людський капітал. Причому в стратегічній перспективі значущість людського капіталу буде зростати [23].

Під кадровою політикою організації розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.

Щоб кадрова політика відповідала своєму призначенню, вона повинна відповідати ряду вимог, а саме [23]:

- 1) повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації;
- 2) повинна вироблятися в результаті обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства;
- 3) повинна бути сформульована чітко і ясно в письмовому вигляді і охоплювати основні напрямки роботи з персоналом;
- 4) повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства;
- 5) повинна містити в собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації;
- 6) окремі напрямки кадрової політики повинні бути пов'язані між собою і доповнювати один одного.

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [3].

До ключових факторів, які забезпечують впровадження стратегії в рамках компанії, відносяться організаційна структура, системи

(інформаційна система, система обліку, бюджетування, вимірювання фінансових і виробничих показників, планування), люди (персонал організації) та культура підприємства. Стратегію управління персоналом визначають як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [3].

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [2]:

1. Організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами.
2. Вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації.
3. Організація робочого місця та умов праці.
4. Розробка політики визнання особистих успіхів у праці.
5. Вибір оптимальної системи оплати праці.
6. Розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.
7. Розробка комунікаційної політики.

Процес формування стратегії управління персоналом представлений на рисунку 1.5.

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці [37].

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління



персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей [4].

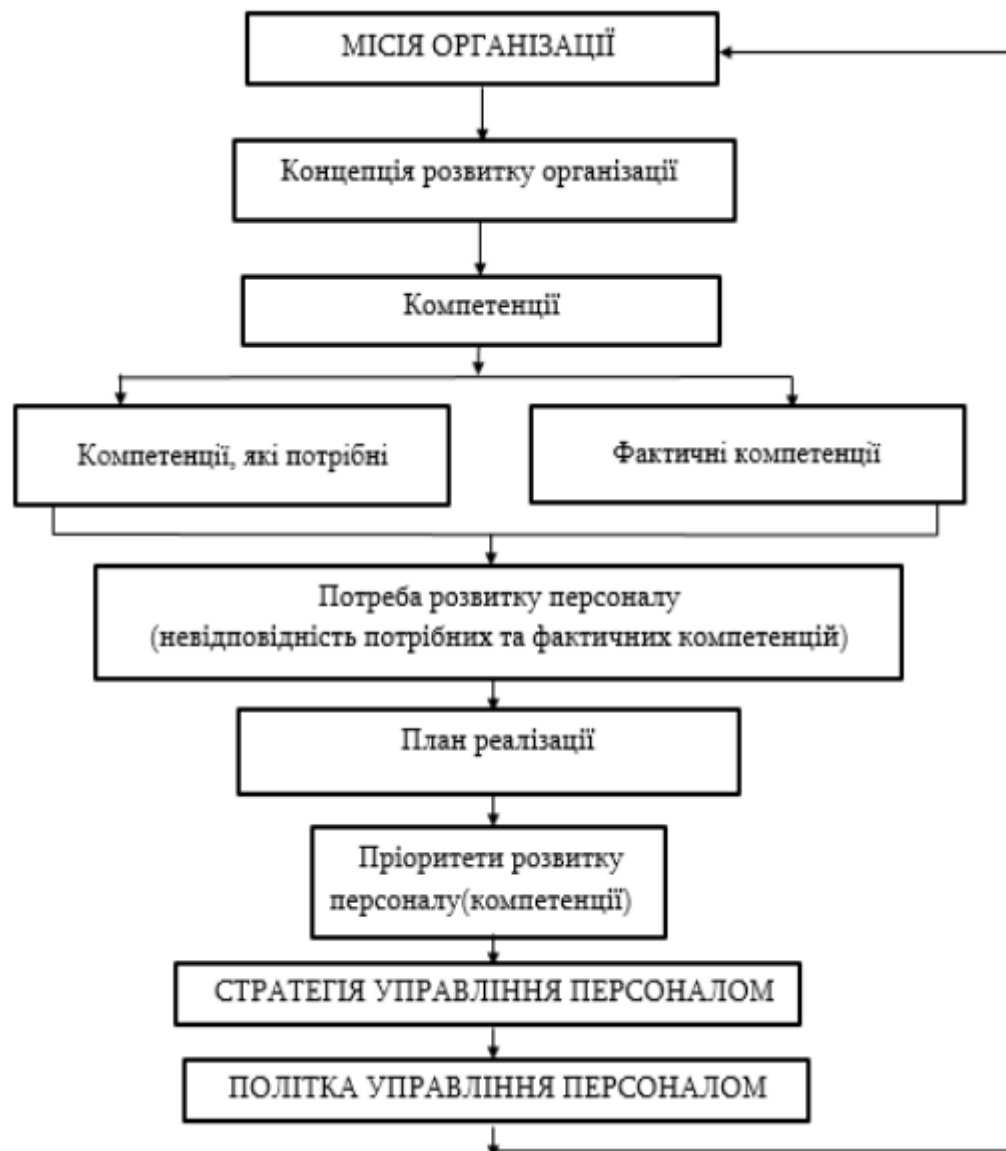


Рисунок 1.5 – Схема процесу формування стратегії управління персоналом

Ефективність господарювання підприємства залежить не тільки від правильності обраної стратегії діяльності, використання сучасних принципів організації виробництва, але й від знань, умінь, компетентності його

працівників, їхньої кваліфікації, здатності вирішувати нестандартні завдання, приймати правильні рішення в найкоротший термін і таким чином реалізовувати обрану стратегію підприємства [49].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

У сучасних умовах організація може бути конкурентною лише за умов ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, якісним інструментом якого може стати кадрова політика. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них [12].

Головними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи. Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти: звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким чином; проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку; проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства; проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання [35].

Кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова

політика має головну мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її ціллю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає у тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації [35].

HR-сфера зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Диджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника. На сьогодні ефективність бізнесу визначається реакцією не на посаду, а на конкретну людину – важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки працівників. Для професії HRфахівця це означає зміну змісту HR-діяльності. Тобто відбувається розвиток функціональних обов'язків, їх оптимізація, щоб забезпечити максимально ефективну для бізнесу взаємодію персоналу. Зараз важливо розуміти, як співробітники працюють, чи на своїх місцях вони знаходяться, що зробити, щоб підвищити їх індивідуальну та колективну результативність.

В сучасних умовах відбуваються глибокі кризові явища в світовій економіці. Це в свою чергу спричиняє призупинення розвитку багатьох як світових, так і вітчизняних ринків. Минулі ті часи, коли стрімкий ріст ринку дозволяв підприємствам без особливих зусиль рухатись вперед, надаючи практично кожному з них безмежні можливості для подальшого розвитку. Для умов економіки України стратегія управління персоналом стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського потенціалу. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям,

оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку [13]. Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань: підбір, найм, розвиток та оцінка персоналу в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція сучасного стратегічного управління персоналу підприємств передбачає сучасні методи управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства [11]. Ефективний розвиток підприємства полягає в системному підході до стратегії управління персоналом. Кадрова політика створена для злиття зусиль всього персоналу підприємства для вирішення поставлених завдань. В аспекті сучасної інноваційної економіки в епоху цифрової революції кадрова політика повинна збігатися з концепцією розвитку підприємства і розглядатися як важлива стратегія ефективного управління персоналом.

## **2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»**

Основним видом економічної діяльності Українсько-ізраїльського товариства з обмеженою відповідальністю спільного підприємства «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (далі УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК») є оптова торгівля косметичних засобів для догляду за шкірою та волоссям для жінок, чоловіків та дітей, косметику для всієї родини та товари побутової хімії. Підприємство здійснює повний виробничий цикл, необхідний створення продукції: розробка і виготовлення флаконів; розробка рецептур, технологій та подальше впровадження їх у виробництво; створення дизайну етикетки та упаковки; виробництво косметичних засобів різних категорій та товарів для дому.

Виробничі потужності та складський комплекс, введені в дію у 2015 р., оснащені сучасним технологічним обладнанням європейського рівня та всіма необхідними інженерно-технічними комунікаціями. У 2016 р. підприємство сертифіковано за міжнародною системою якості ISO 9001 [36].

Продукція компанії «Вельта-Косметик» задовольняє різні групи населення (жінки, чоловіки, діти) та різні цінові категорії.

Робота над новим продуктом починається з всебічного аналізу ринку. Вся система підприємства задіюється у створенні нового продукту, цілісність та цінність його визначається сукупністю та єдністю дизайну, внутрішнього змісту, споживчих властивостей, якості та концепції продукту. Усі розроблені рецептури тестовані у відповідність до вимог законодавства у сфері виробництва косметичної продукції. У виробництві використовуються лише ті сировинні компоненти та комплектуючі для пакування готового


продукту, які пройшли санітарно-гігієнічну експертизу Міністерства охорони здоров'я України. Для сучасного покупця важливо, щоб куплений товар мав не тільки гарний дизайн і запах, але й мав відчутний ефект. Висока якість продукції та її ефективність досягається поєднанням високоякісної сировинної бази та сучасних біотехнологій. Якість та безпека готової продукції контролюється лабораторією підприємства, акредитованою в системі Держстандарт України.

На сьогоднішній день в асортименті компанії понад 250 найменувань продуктів. Популярність принесли такі торгові марки, як «Вельта» (нагороджена бронзовою медаллю в номінації «Краща новинка 2000 р.» на другій міжнародній виставці «Академія краси 2000»), «Liora», «Злато трав», «Мульти-пульті» (дитяча серія), «Вік» (побутова хімія) [36].





За час роботи на ринку підприємство придбало постійних покупців та шанувальників своєї продукції, що підтверджує впевнене зростання продажів (проти 2009 року вони збільшилися більш ніж утричі). Продукція «Вельта-Косметик» представлена у великих мережевих магазинах (Єва, Простор, Варус, Скарбничка, Хазяюшка, Таргет, Ашан), спеціалізованих магазинах косметики та побутової хімії, універсальних магазинах та відділах магазинів, на ринках [36].

Основні принципи роботи представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Принципи роботи УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Принцип 1	Характеристика 2	Лого 3
Природна турбота про красу і здоров'я	До сучасних рецептур косметичних засобів сьогодні висуваються високі вимоги і, в першу чергу, враховується попит споживачів на ефективніші інгредієнти природного походження. за багаторічний досвід роботи в портфелі нашого підприємства зібрано широку базу рецептур на основі активних природних інгредієнтів: рослинних екстрактів, трав'яних випарів, рослинних олій, вітамінних та рослинних комплексів. рецептури пройшли численні відпрацювання та перевірки на стабільність та якість. наявність гідної технічної бази та	

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
	висококваліфікованого персоналу дає можливість нашому підприємству швидко та якісно створювати нові відповідні сучасним вимогам рецептури	
Перевага активним природним інгредієнтам	природні інгредієнти, отримані з рослин, вирощених в екологічно чистих регіонах, є особливими. замінити їх синтетичними неможливо, вони містять складні комплекси біоактивних речовин, які активують природні функції шкіри, уповільнюють процес старіння, активно живлять та зволожують, знімають подразнення, підвищують тонус та еластичність, захищають від зовнішніх негативних впливів. у засобах для волосся активні рослинні компоненти забезпечують захист та відновлення структури волосся, комплексний вплив, що сприяє зміцненню та росту волосся, надають об'єму та блиску. вміле використання властивостей активних природних інгредієнтів у поєднанні з сучасними біотехнологіями та останніми досягненнями косметології дає можливість відповідальності відповідності	
Відзнаки і переваги компонентів з натуральної сировини	Активні рослинні екстракти, рослинні комплекси та олії, отримані з натуральної сировини, що легко відновлюється в природі, відрізняються високою концентрацією діючих речовин, а унікальний спосіб їх отримання (екстрагування) забезпечує наступні переваги: натуральність; екологічність; повне збереження цілющих властивостей рослин, у тому числі отримані інгредієнти; висока біологічна активність та стабільність кінцевого продукту	
Спеціально підготовлена і очищена вода	Підготовка води є необхідною частиною технологічних процесів фармацевтичних компаній та на підприємствах з випуску косметики. Від якості води залежить якість кінцевого продукту. Тому наше підприємство приділяє особливу увагу цьому питанню. Вода, яку використовуємо ми для виробництва косметичних засобів, проходить багатоступінчасте очищення	
Миюча основа рослинного походження	Миюча основа рослинного походження вироблена з рослинної сировини, що легко відновлюється в природі, повністю біорозкладається в навколишньому середовищі на безпечні речовини, має високу миючу здатність, не порушує гідроліпідний баланс шкіри, не викликає подразнень і не сушить шкіру, на відміну від миючої основи, нафтопродуктів	

Вміле використання властивостей активних природних інгредієнтів у поєднанні з сучасними біотехнологіями і останніми досягненнями косметології, дає можливості відповідати світовим стандартам якості. Надання косметичним засобам ефективної дії та безпечності забезпечується таким чином [36]:

- використовуються інгредієнти, одержані з натуральної сировини;
- воду проходить спеціальну підготовку та багатоступеневе очищення;
- застосовується м'яка миюча основа рослинного походження.

В таблиці 2.2 наведені підходи, які забезпечують якість та безпечність продукції.

УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» реалізує продукцію такими торговими мережами: ТМ «Метро Кеш енд Кері», ТОВ «Квіза трейд» (ТМ «Велика Кишеня»), ПП «Рearді» (ТМ «Большая ложка»), ТОВ «АТЬ», ТОВ «Руш» (ТМ «ЕВА»), ТОВ «Омега» (ТМ «Варус»), ТОВ «Дистриб'юторський центр» (ТМ «ДЦ»), ТОВ «Адвентіс» (ТМ «Караван»), де товар знаходить кінцевого споживача. Оскільки кінцевий споживач – домогосподарства, то успішність бізнесу і перспектива збільшення обсягів реалізації залежить від доходів та платоспроможності населення. Проведемо аналіз основних контрагентів УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (таблиця 2.3).

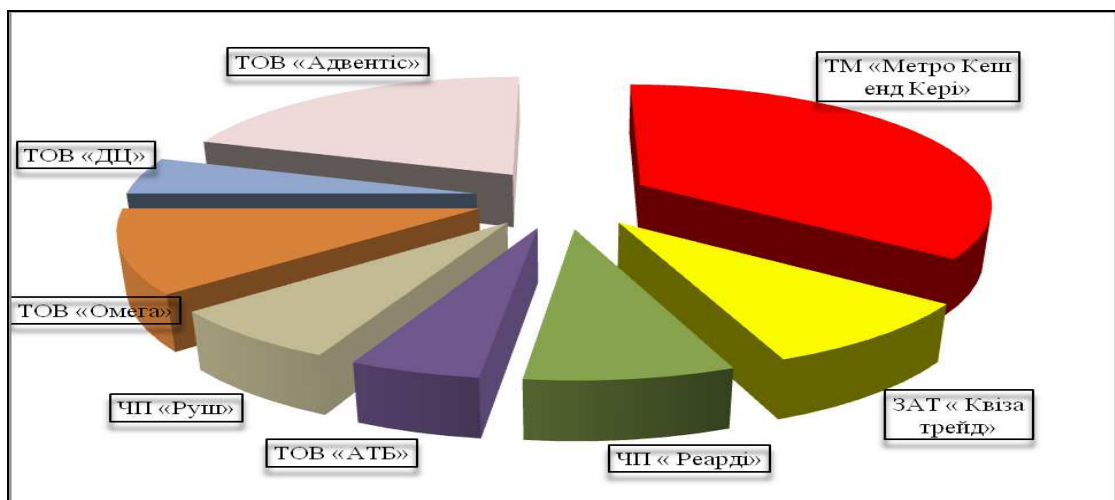








Рисунок 2.1 – Аналіз основних контрагентів УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»



Таблиця 2.2 – Підходи, які забезпечують якість та безпечність продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» [36]

Якість продукції: добросовісний підхід до роботи – запорука довгострокових відносин з партнерами. Висока якість продукції досягається завдяки комплексному підходу та виконанню певних правил		Безпека продукції: використання тари і пакувальних матеріалів, які підлягають вторинній переробці та ресурсозберігаючих технологій і замкнутого цикл водоприємства			
	Якісна сертифікована сировина від відомих світових виробників	Као, Basf, clariant Ag (Германия); Floressence, Bell, Stepan Europe (Франція); Sasol Itali S.P.A., Veronelli Eigemanns S.P.A., Zschimmer & Schwarz Italiana S.P.A. (Італія), Iberchem (Іспанія), Foil (Англія), Ashland (США)		Застосування додатку законодавчих і регламентуючих вимог	На підприємстві ведеться розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення безпеки продукції, що випускається
	Суворе дотримання технологічному процесу	Суворе дотримання технологічного процесу відноситься до основних факторів, що впливають на якість продукції. Виробництво здійснюється за технологічними картами відповідно до технічного регламенту, що допомагає правильно організувати, оптимізувати та проконтролювати всі стадії технологічному процесу		Продукція відповідає державним стандартам і вимогам безпеки косметичної продукції	Продукція проходить необхідні випробування та схвалена до застосування Органами Державної служби, підлягає декларуванню відповідно до технічного регламенту та добровільно сертифікована, що підтверджується нанесенням спеціального маркування
	Контроль якості на кожному етапі виробництва	Контроль виробничого процесу проводиться всіх етапах виготовлення продукції: вхідний контроль сировини; підготовка виробництва (чистота обладнання та пересувних ємностей); контроль технологічного процесу (дотримання технологічних режимів); проміжний контроль (відбір проб для аналізу під час виробничого процесу); контроль на стадії фасування; завершальним етапом контролю якості є видача нашою атестованою лабораторією паспорта якості на кожен партію готової продукції		Турбота про навколишнє середовище	Використання рослинних компонентів, легко відновлюваних у природі. основи продукти біологічно розпадаються, всі інгредієнти, що входять до складу продуктів, розкладаються в навколишньому середовищі на нешкідливі речовини, що мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Це особливо важливо для продуктів побутової хімії, які мають агресивніший склад. Такі продукти обов'язково проходять випробування на біорозкладання, що підтверджується протоколами випробувань.

Таблиця 2.3 – Основні контрагенти УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» у 2020–2021рр.

Контрагенти	Процент поставок продукції
ТМ «Метро Кеш енд Кері»	35%
ТОВ «Квіза трейд»	9%
ПП «Рearді»	8%
ТОВ «АТБ»	5%
ЧП «Руш»	7%
ТОВ «Омега»	11%
ТОВ «Дистриб'юторський центр»	5%
ТОВ «Адвентіс»	20%
Усього	100%

Як видно з таблиці 2.3, головними контрагентами УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» є ТМ «Метро Кеш енд Кері», ТОВ «Адвентіс» та ТОВ «Омега». Цю ситуацію можна представити у вигляді наступної діаграми (рисунок 2.1).

Як видно з рисунку 2.1, ТМ «Метро Кеш енд Кері», ТОВ «Адвентіс» та ТОВ «Омега» складають основну частину ринку збуту продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК».

Місія підприємства – підвищити життєвий рівень великої сім'ї службовців, власників підприємства та інвесторів за допомогою якісної продукції, яка виробляється і передової технології в Україні.

Цілі підприємства – зайняти провідну позицію у виробництві товарів повсякденного попиту, побудувати гнучку структуру дистрибуції, яка здатна швидко реагувати на зміну ситуації на ринку і асортименту продукції.

Організаційно-управлінська структура підприємства – лінійна. УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» включає в себе 6 відділів, керівники яких підкоряються безпосередньо генеральному директору: відділ логістики; промо-відділ; відділ інформаційних технологій (ІТ); відділ по роботі з персоналом; фінансовий відділ; відділ продажів.

Структура УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» наведена на рисунку 2.2.

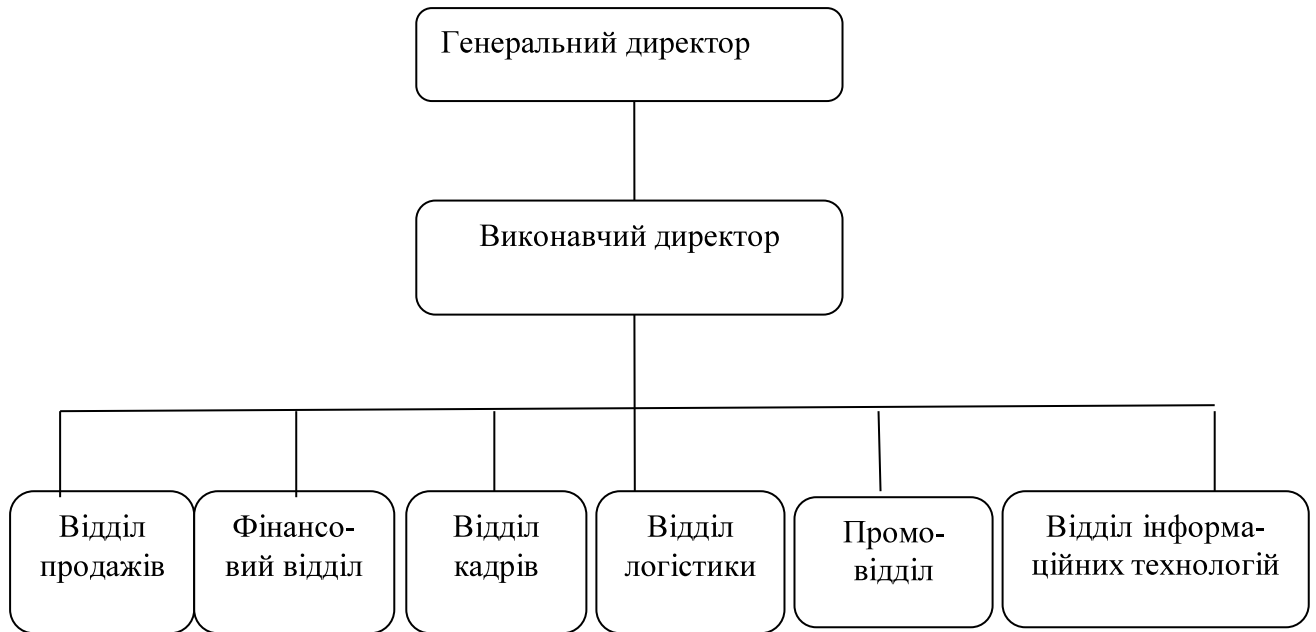


Рисунок 2.2 – Лінійно-організаційна структура УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Як показано на рисунку 2.2, одноосібним виконавчим органом УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» є генеральний директор. Генеральний директор не тільки керує поточною діяльністю підприємства, але й формує місію, філософію та стратегію УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК».

Повноваження генерального директора підприємства:

- 1) без доручення діє від імені підприємства, в тому числі представляє його інтереси і укладає угоди;
- 2) видає довіреності на право представництва від імені підприємства, у тому числі довіреності з правом передоручення;
- 3) видає накази про призначення на посади працівників підприємства, про їх переведення та звільнення, застосовує заходи заохочення і накладає дисциплінарні стягнення;
- 4) розглядає поточні та перспективні плани робіт;
- 5) забезпечує виконання планів діяльності підприємства;
- 6) затверджує правила, процедури та інші внутрішні документи підприємства, за винятком документів, затвердження яких віднесено цим 7)

визначає організаційну структуру підприємства;

- 8) забезпечує виконання рішень загальних зборів учасників;
- 9) готує матеріали, проекти і пропозиції з питань, що виносяться на розгляд статутом до компетенції загальних зборів учасників;  
загальних зборів учасників;
- 10) розпоряджається майном підприємства в межах, встановлених загальними зборами учасників, статутом і чинним законодавством;
- 11) затверджує штатні розклади підприємства, філій і представництв;
- 12) відкриває розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах;
- 13) стверджує договірні тарифи на послуги та продукцію підприємства;
- 14) організовує бухгалтерський облік і звітність, баланс підприємства;
- 15) приймає рішення з інших питань, пов'язаних з поточною діяльністю підприємства.

Споживачами продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» є всі групи населення: від немовлят до людей похилого віку, як чоловіки, так і жінки.

Основні групи товарів УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», які приносять найбільшу частку прибутку, наведені у таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, основними групами товарів, які приносять найбільшу частку прибутку є засоби для гоління, миючі та чистячі засоби та засоби для догляду за волоссям. Тому саме на ці групи товарів найбільш спрямована активна маркетингова політика підприємства.

Структура асортименту продукції представлена у вигляді діаграми (рисунок 2.3), де: засоби для гоління (25% від прибутку), миючі та чистячі засоби (21%) та засоби для догляду за волоссям (20%) та є лідерами по продажу і до них підприємство застосовує такі маркетингові стратегії: активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження та постійне модифікування товарів [36].

Таблиця 2.4 – Основні групи товарів підприємства

Групи товарів	Частка прибутку від реалізації, %
Засоби для догляду за порожниною рота	8
Миючі та чистячі засоби	21
Для прання	
Господарське мило для прання та прибирання	
Для посуду	
Для скла	
Для підлоги	
Для кухні	
Для туалету	
Універсальний засіб для чищення	
Засоби для догляду за волоссям	20
Шампунь	
Бальзам-кондиціонер	
Маска	
Експрес-догляд, що незмивається	
Засоби жіночої гігієни	10
Товари для дітей	9
Шампунь	
Мило	
Засоби для купання	
Крем	
Засоби для гоління	25
Засоби для догляду за тілом	7
Для душа и ванни	
Мило	
Крем	
Усього	100

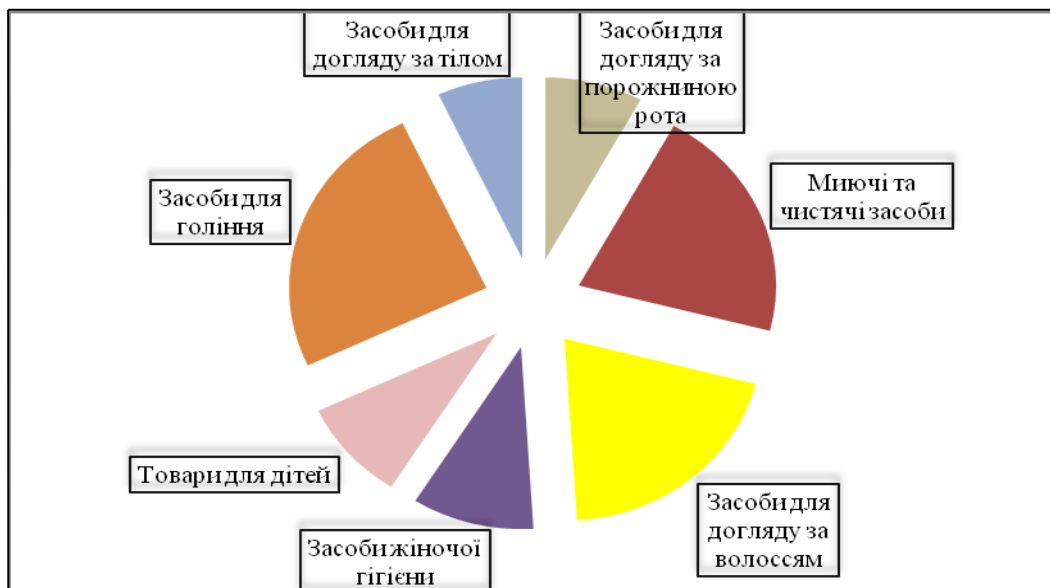


Рисунок 2.3 – Структура асортименту продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» у 2020–2021 рр.

УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» діє на ринку олігополістичної конкуренції. Олігополістична конкуренція існує на ринках, де панує кілька великих фірм, причому товари можуть бути як однаковими, стандартними, так і різними за своїми параметрами. Товари конкурентів дуже схожі за своїми якостями. На олігополістичному ринку важливу роль відіграє маркетингова діяльність фірм, оперативне реагування на сигнали маркетингового середовища фірми, облік маркетингових стратегій підприємств-конкурентів.

Розглянемо основні показники, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства:

- якість продукції. Вся продукція є високоякісною, деякі види товарів є лідерами за якістю в усьому світі;

- ціна продукції. Ціни продукції повністю відповідають її якості;

- рівень кваліфікації персоналу. На підприємстві існує відділ по роботі з персоналом, який ретельно стежить за кваліфікацією працівників, завдяки постійному навчанню й підвищенню кваліфікації;

- технологічний рівень діяльності підприємства високий. Замовники фіксують замовлення за допомогою інформаційних систем і відправляють їх в офіс через Інтернет. Потім замовлення по внутрішній мережі відправляються на склад, де робітники завантажують продукцію в автомобілі. Експедитори доставляють замовлені товари в цей же день або наступного ранку. Таким чином, новітні технологічні інструменти допомагають УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» обслуговувати своїх клієнтів з високою швидкістю.

Підприємство пропонує товари, які користуються великим попитом у населення, і є конкурентоспроможними на ринку.

Проведення всебічного аналізу економічних показників дозволить виявити наявність проблем, «вузьких» місць та запропонувати шляхи щодо їх вирішення.

## 2.2 Економічний аналіз діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Єдино вірний спосіб для підприємства залишатися на плаву – періодично проводити аналіз власної системи функціонування і на підставі результатів аналізу розробляти заходи для коректування економічних і управлінських підходів, переглядати принципи організації процесу навчання персоналу.

Важливу роль у забезпеченні підвищення ефективності виробництва грає економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, який є складовою частиною економічних методів управління. Аналіз є базою планування, засобом оцінки якості планування і виконання плану. Предметом економічного аналізу є виробничо-господарська діяльність підприємств.

Задачею економічного аналізу є комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів та розробки заходів щодо подальшого підвищення ефективності господарювання.

Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства включає:

- аналіз обсягу, асортименту і реалізації продукції;
- аналіз трудових показників;
- аналіз собівартості продукції;
- аналіз прибутку;
- комплексну оцінку фактичної інтенсифікації продаж проти планового рівня;
- зведений аналіз виробничо-господарської діяльності.

Фінансовий стан підприємства – це здатність, спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченням фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективність використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та

фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Здатність підприємства вчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його стабільний фінансовий стан.

Основні економічні показники УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» за 2020–2021 рр. зведені у таблицю 2.4.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.4, зробимо такі висновки:

1) УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася у 2,39 разу. Це зростання обумовлене такими чинниками: розширенням асортименту продукції, активною маркетинговою діяльністю та завоюванням нових ринків збуту продукції. Протягом 2021 р. ціни на продукцію збільшились на 27,39%. На підвищення цін вплинули високі темпи інфляції. Також відбулося збільшення обсягу реалізованої продукції на 87,99% в основному за рахунок розширення асортименту продукції;

2) особливої уваги потребує аналіз основних виробничих фондів. У 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 70,35%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації. Окрім цього показник фондівіддачі збільшився у 7,07 разу, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 160,05 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 140,23 грн. більше, ніж у 2020 р.;

3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 81,92% за рахунок реалізації непотрібних, залежалих товарно-матеріальних цінностей. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції.



Таблиця 2.4 – Економічні показники діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2020 р.	2021 р.	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	333387,50	798380,50	464993	у 2,39 разу
Обсяг реалізованої продукції	N	тис.шт	5241,94	9854,12	4612,18	187,99
Середня ціна продукції	Спр	грн./ шт.	63,60	81,02	17,42	127,39
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	16823,60	4988,20	-11835,4	29,65
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	111577,50	202978,70	91401,20	181,92
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	112	120	8	107,14
адміністративного персоналу	qa	чол.	8	9	1	112,5
спеціалістів	qc	чол.	19	23	4	121,05
основного персоналу	qo	чол.	39	42	3	107,69
допоміжного персоналу	qd	чол.	46	46	0	100,00
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	16191,24	17847,2	1656	110,23
адміністративного персоналу	Ua	тис. грн.	1257,6	1458	200,4	115,94
спеціалістів	Uc	тис. грн.	2929,8	3582,48	652,68	122,28
основного персоналу	Uo	тис. грн.	5901,48	6458,76	557,28	109,44
допоміжного персоналу	Ud	тис. грн.	6102,36	6348	245,64	104,03
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	13100	13500	400	103,05
спеціалістів	Зс	грн.	12850	12980	130	101,01
основного персоналу	Зо	грн.	12610	12815	205	101,63
допоміжного персоналу	Зд	грн.	11055	11500	445	104,03
Питома вага адміністративного персоналу	Ja	долі од.	0,07	0,08	0,01	114,28
Питома вага спеціалістів	Jc	долі од.	0,17	0,19	0,02	111,76
Питома вага основного персоналу	Jo	долі од.	0,34	0,35	0,01	102,94
Питома вага допоміжного персоналу	Jd	долі од.	0,41	0,41	0	100,00

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	277330,60	629226,20	351895,60	у 2,26 разу
Питома собівартість продукції	Sy	грн.	52,91	63,85	10,94	120,68
Чистий прибуток	P	тис. грн.	141,20	5301,00	5159,80	у 37,54 разу
Продуктивність праці в натуральному виразі на одного працівника адміністрації	Qa	тис.шт/ чол.	655,24	1094,90	439,66	167,09
спеціалістів	Qc	тис. шт./ чол	275,89	428,44	152,55	155,29
основного персоналу	Qo	тис.шт/ чол.	134,41	234,62	100,21	174,55
допоміжного персоналу	Qд	тис. шт./ чол	113,95	214,22	100,27	187,99
Річна продуктивність праці у вартісному виразі	W	тис. грн./ чол.	2976,67	6653,17	3676,50	у 2,23 разу
адміністративного персоналу	Wa	тис. грн./ чол	41673,44	88708,94	47035,50	у 2,13 разу
спеціалістів	Wc	тис.грн./ чол.	17546,71	34712,19	17165,48	197,83
основного персоналу	Wo	тис. грн./ чол	8548,39	19009,06	10460,67	у 2,23 разу
допоміжного персоналу	Wд	тис.грн. /чол.	7247,55	17356,09	10108,54	у 2,39 разу
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	19,82	160,05	140,23	у 8,07 разу
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	2,99	3,93	0,94	131,44
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,83	0,79	-0,04	95,18
Рентабельність підприємства	R	%	0,11	2,55	2,44	у 23,18 разу
Рентабельність продукції	Rs	%	0,05	0,84	0,79	у 16,80 разу

Важливим фактором прискорення оборотності оборотних коштів є економія матеріальних ресурсів, що використовуються в процесі діяльності, скорочення витрат на одиницю продукції. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 31,44% або на 0,94 обороту в абсолютному вимірюванні;

4) в 2021 р. відбулося збільшення кількості працівників підприємства: адміністративного персоналу на 12,5%, спеціалістів – на 21,05%, основних працівників – на 7,69%, допоміжного персоналу – на 42,13%. В цілому у 2021 р. кількість працівників зросла на 7,14%. Завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в натуральному виразі на одного працівника адміністрації зросла на 67,09%, спеціалістів – на 55,29%, основного персоналу – на 74,55%, допоміжного персоналу – на 87,99%. Річна продуктивність праці у вартісному виразі збільшилась у 2,23 разу;

5) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. У 2021 р. вона зросла у 2,44 разу, що є достатньо високим показником. Підвищення рівня рентабельності означає зміцнення економічного стану підприємства. Збільшення рентабельності підприємства відбулось під впливом зростання рентабельності продукції на 0,79%. Цей факт пояснюється позитивним впливом росту кількості продаж;

б) на початку року існувала довгострокова дебіторська заборгованість у розмірі 15000 млн. грн., яка за бухгалтерськими стандартами була віднесена до необоротних активів. Протягом 2021 р. підприємство списало довгострокову дебіторську заборгованість, внаслідок чого вартість необоротних активів скоротилася з 16823,60 тис. грн. до 4988,20 тис. грн., що позитивно вплинуло на збільшення величини власних оборотних коштів.

Отже, за наведеним аналізом економічні показники діяльності підприємства значно збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

Таким чином, метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли даній ситуації на підприємстві.

Проведемо аналіз динаміки обсягу реалізації, собівартості, прибутку й рентабельності підприємства у 2020–2021 рр. Результати аналізу представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників реалізації продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» у 2020–2021 рр., тис. грн.

Найменування показників	Показники		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2020 р.	2021 р.		
1.Виручка від реалізованої продукції, тис. грн.	333387,50	798380,50	464993,00	у 2,39 разу
2.Собівартість, тис. грн.	277330,60	629226,20	351895,60	у 2,26 разу
3.Балансовий прибуток, тис. грн.	56056,90	169154,30	113097,40	у 3,02 разу
4.Рентабельність, %	20,21	26,88	6,67	133,00
5.Податок на прибуток, тис. грн.	378,80	2370,00	1991,20	у 6,26 разу
6.Чистий прибуток, тис. грн.	141,20	5301,00	5159,80	у 37,54 разу
7.Рентабельність по чистому прибутку, %	0,05	0,84	0,79	у 16,80 разу

Як видно з таблиці 2.5, виручка від реалізації продукції у 2021 р. збільшилась на 464993 тис. грн. у порівнянні з 2020 р. При цьому збільшилась й сума витрат на 351895,60 тис. грн., які були включені в собівартість реалізованої продукції. Це нерозривно пов'язано з ростом обсягів реалізації товарів.

Темп росту реалізації товарів зріс у 2,39 разу, а темп росту витрат – у 2,26 разу, що дуже позитивно впливає на збільшення показника рентабельності (33%), а також досить високих темпах росту балансового прибутку (у 3,02 разу).

Динаміка показників реалізації продукції УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» представлена у вигляді діаграми (рисунку 2.4).

Як видно з таблиці 2.5, основні показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства значно зросли у 2021 р., але негативним фактором є також високе зростання собівартості продукції.

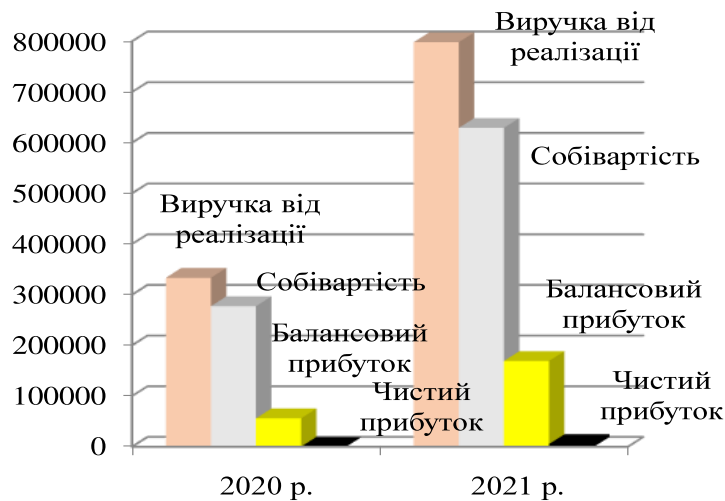


Рисунок 2.4 – Діаграма динаміки виручки від реалізації, собівартості, балансового та чистого прибутку УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» у 2020–2021 рр.

Розглянемо вплив на факторну ознаку (обсяг реалізації або виручку від реалізації) інших факторів. Як правило, обсяг виручки від реалізації ( $V_p$ ) продукції розраховується за формулою:

$$V_p = F_{oc} * f = F_{ob} * K_{ob} \quad (2.1)$$

де  $F_{oc}$  – вартість основних виробничих фондів, тис. грн.;

$f$  – фондівіддача основних виробничих фондів, грн./ грн.;

$F_{ob}$  – вартість оборотних коштів;

$K_{ob}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів: вартість і ефективність використання основних виробничих фондів, вартість і ефективність використання оборотних коштів, кількість та продуктивність праці працівників УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_{\bar{b}} = -11835,40 * 19,82$	-234067,19
Зміни фондovіддачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{oca} = 140,23 * 4988,20$	699060,19
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{ob} * K_{ob}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta V_{pFob} = \Delta F_{ob} * K_{ob\bar{b}} = 91401,20 * 2,99$	273682,58
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta V_{pKob} = \Delta K_{ob} * F_{oba} = 0,94 * 202978,7$	191310,42
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{pr} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta V_{pq} = \Delta q * W_{\bar{b}} = 8 * 9525,36$	78202,88
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta V_{pW} = \Delta W * q_a = 1484,64 * 112$	386790,12
Сума впливу за кожною групою факторів		464993

Аналізуючи таблицю 2.6, можна зробити висновки, що за рахунок збільшення показника фондovіддачі основних фондів на 699060,19 тис. грн. та зменшення вартості основних виробничих фондів на 234067,19 тис. грн. зріс показник обсягу виручки від реалізації на 464993 тис. грн. Також на ріст виручки від реалізації позитивно вплинули зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів (191310,42 тис. грн.) та вартості оборотних коштів (на 273682,58 тис. грн.). За період, який ми аналізуємо збільшилась чисельність працівників підприємства (78202,88 тис. грн.) та зростання продуктивності праці працівників (386790,12 тис. грн.).

Проведемо аналіз основних показників по праці на підприємстві. На прикладі УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» розглянемо такі показники використання трудових ресурсів: середньооблікова чисельність персоналу, продуктивність праці у вартісному виразі, річний фонд заробітної плати, середньорічна заробітна плата одного працівника, сума чистого прибутку на 1 грн. зарплати (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників по праці УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» у 2020–2021 рр., тис. грн.

Найменування показників	Показники		Абсолютне відхилення	Темп росту,%
	2020 р.	2021 р.		
1.Виручка від реалізації товарів, тис. грн.	333387,50	798380,50	464993,00	у 2,39 разу
2.Чисельність персоналу, чол.	112	120	8	107,14
3.Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./чол.	2976,67	6653,17	3676,50	у 2,23 разу
4.Фонд заробітної плати, тис. грн.	16191,24	17847,24	1656	110,23
5.Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн./чол.	144565	148727	4162	102,88
6.Співвідношення темпів росту продуктивності праці й середньорічної зарплати одного працівника	-	1,6241	-	-
7.Сума чистого прибутку на 1 грн. зарплати, грн.	0,0087	0,2970	0,019	у 3,4 разу

Аналізуючи таблицю 2.7, ми бачимо, що з ростом виручки від реалізації (у 2,39 разу) чисельність персоналу практично не змінилась (7,14%). Зросла також середньорічна зарплата одного працівника на 2,88%. Але її приріст залишається дуже невисоким. При зростанні продуктивності праці одного працівника у 2,23 разу, співвідношення темпів росту продуктивності праці й середньорічної зарплати одного працівника (1,6241) говорить про значний приріст продуктивності праці при незначному збільшенні середньої зарплати, що свідчить про вміле управління трудовими ресурсами.

Розглянемо вплив на факторну ознаку (продуктивність праці) інших факторів.

Продуктивність праці працівників ( $W$ ) визначається за формулою:

$$W = V_p / q_0 = (V_p * J_0) / q_0 = W_0 * J_0 \quad (2.2)$$

де  $q_0$  – середньорічна чисельність основних працівників, чол.;

$J_o$  – питома вага основних працівників, долі од.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці основних працівників підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», тис. грн./чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності інших працівників	$\Delta W_{Jo} = \Delta J_o * W_{o\bar{b}}$ $\Delta W_{Jo} = -0,01 * 8548,39$	85,48
Зміна продуктивності праці інших працівників	$\Delta W_{Wo} = W_o * J_{oa}$ $\Delta W_{Wo} = 10460,67 * 0,35$	3661,23
Сума впливу		3746,71
Зміна чисельності інших працівників	$\Delta W_{qo} = V_{p\bar{b}} * J_{oa} * (1/q_{oa} - 1/q_{o\bar{b}})$ $\Delta W_{qo} = 333387,50 * 0,35 * (1/42 - 1/39)$	-233,37
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_B = V_p * J_{oa} / q_{oa}$ $\Delta W_B = 464993 * 0,35 / 42$	3719,94
Сума впливу		3486,57

Як видно з таблиці 2.8, при аналізі основних фондів насамперед треба визначити середньорічну вартість і динаміку зміни протягом двох років. При цьому слід зіставляти темпи їх зміни з динамікою зростання виручки від реалізації, або обсягів продаж в натуральному вираженні. Останній показник повинен мати більш високі темпи зростання порівняно з основними фондами.

Основні фонди підприємства поділяють на виробничі й невиробничі основні засоби. Перші включають основні засоби основного виду діяльності (промисловості) та інших галузей народного господарства. Основні засоби основної діяльності складаються з будівель і споруд, устаткування, інструменту та інших основних фондів. А невиробничі фонди – капітальні активи, що не використовуються у господарській діяльності платника податку. До них належать [27]:

- капітальні активи (або їх структурні компоненти), які підпадають під визначення групи 1 основних фондів, включаючи орендовані;

- капітальні активи, які підпадають під визначення груп 2 і 3 основних фондів, які є невід'ємною частиною, що підпадають під визначення групи 1



основних фондів або вилучені з місця ведення господарської діяльності платника податку та передані у безоплатне користування особам, які не є платниками цього податку.

Проведемо аналіз використання основних засобів УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК». Результати аналізу представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз використання основних засобів УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» у 2020-2021 рр., тис. грн.

Найменування показників	Показники		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2020 р.	2021 р.		
1.Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	1808,80	5618,60	3809,80	у 3,10 разу
2.Зношування основних засобів, тис. грн.	74,40	892,10	817,70	у 11,99 разу
3.Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	1734,40	4726,50	2992,10	у 2,72 разу
4.Надійшло основних засобів, тис. грн.	0	0	0	0
5.Вибуло основних засобів, тис. грн.	38,00	21,00	-17,00	55,26
6.Коефіцієнт зношування основних засобів	0,04	0,16	0,12	у 4,00 разу
7.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,96	0,84	-0,12	87,5
8.Коефіцієнт надходження (відновлення) основних засобів	0	0	0	0
9.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,02	0,37	0,35	у 18,50 разу
10.Фондовіддача, грн./грн.	19,82	160,05	140,23	у 8,07 разу
11.Фондоємність, грн./грн.	0,05	0,006	-0,04	0,12

Аналізуючи таблицю 2.9, можемо бачити ріст показника фондовіддачі у 8,07 разу. Для підприємства це дуже позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась у звітному році до 4988,20 тис. грн. (абсолютне відхилення становить 11835,4 тис. грн.).

Одним із основних показників використання основних фондів є фондовіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc} \quad (2.3)$$

Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок факторів впливу на показник фондівіддачі у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», грн./грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta fF_{oc} = V_{pб} / F_{oca} - f_{б}$ $\Delta fF_{oc} = 333387,5 / 4988,2 - 19,82$	47,01
Зміни обсягу реалізації	$\Delta fV_p = V_p / F_{oca}$ $\Delta fV_p = 464993 / 4988,2$	93,22
Сума впливу		140,23

Як видно з таблиці 2.10, показник фондівіддачі зріс за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції на 93,22 грн./грн. і зменшення вартості основних фондів на 47,01 грн./грн.

Проведемо аналіз використання оборотних коштів підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК». Оборотні кошти являють собою сукупність коштів, авансованих для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу, що забезпечують їхній безперервний кругообіг.

Оборотні кошти забезпечують безперервність виробництва і реалізації продукції підприємства. Оборотні виробничі фонди вступають у виробництво у своїй натуральній формі й у процесі виготовлення продукції цілком споживаються, переносячи свою вартість на створюваний продукт. Фонди обігу пов'язані із обслуговуванням процесу обігу товарів. Вони не беруть участь в утворенні вартості, а є її носіями. Після закінчення виробничого циклу, виготовлення готової продукції і її реалізації вартість оборотних коштів відшкодовується в складі виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Це створює можливість систематичного поновлення процесу виробництва, що здійснюється шляхом безперервного кругообігу засобів підприємства.

У таблиці 2.11 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = V_p / F_{об} - K_{об}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 333387,5 / 202978,7 - 2,99$	-1,34
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{об} V_p = \Delta V_p / F_{об} = 464993 / 202978,7$	2,28
Сума впливу		0,94

Як наведено в таблиці 2.11, у 2021 р. показник коефіцієнту оборотності оборотних коштів підвищився на 0,94 разу, але взагалі залишається не дуже високим. Позитивний вплив спричинило зростання виручки від реалізації (на 2,28 разу), але негативно вплинуло зменшення вартості оборотних коштів (на 1,34 разу).

Проведемо аналіз рентабельності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК».

Рентабельність підприємства – один із головних відносних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

Визначимо показник рентабельності виробництва (R), який знаходимо за формулою:

$$R = P / (F_{ос} + F_{об}) \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Результати розрахунків представимо у вигляді таблиці 2.12.

Із наведеної таблиці 2.12 ми бачимо, що показник рентабельності збільшився на 2,44%. Балансовий прибуток зріс на 2%, скорочення вартості оборотних коштів призвело до збільшення рентабельності (на 0,34%), а зменшення вартості основних засобів – до росту на 0,1%.

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на рентабельність у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності підприємства	$\Delta R = R_a - R_b$	2,44
Зміни чистого прибутку	$\Delta RP = \Delta P / (F_{oca} + F_{oba})$ $\Delta RP = 5159,8 / (4988,2 + 202978,7)$	2
Зміни вартості основних фондів	$\Delta RF_{oc} = P_b / (F_{oca} + F_{obb}) - R_b$ $\Delta RF_{oc} = 141,2 / (4988,2 + 111577,5) - 0,11$	0,1
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta RF_{ob} = P_b / (F_{oca} + F_{oba}) - P_b / (F_{oca} + F_{obb})$ $\Delta RF_{ob} = 141,2 / (4988,2 + 202978,7) - 141,2 / (4988,2 + 111577,5)$	0,34

За результатами проведеного аналізу УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» можна зробити наступні висновки:

- в цілому підприємство УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» є досить прибутковим. У 2021 р. більшість показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, значно зросли. Так розмір чистого прибутку зріс на 5159,80 тис. грн., що свідчить про успішне функціонування підприємства на ринку;

- річна продуктивність праці у вартісному виразі на одного працівника є досить високою (21,01 млн. грн.), а кількість працівників майже не змінилась (збільшилась на 8 чол.). Співвідношення темпів росту продуктивності праці й середньорічної зарплати одного працівника говорить про значний приріст продуктивності праці при незначному збільшенні середньої зарплати, що свідчить про вмале управління трудовими ресурсами;

- рентабельність – один із головних відносних показників ефективності виробництва у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК» зросла у 23,2 разу. Але для відображення повного фінансово-економічного стану підприємства необхідно провести подальші дослідження та оцінку показників фінансової діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТІК».

### 2.3 Аналіз фінансового становища УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Під фінансовим станом підприємства розуміють ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, а також своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. У ньому знаходять відображення у вартісній формі загальні результати роботи підприємства з управління фінансовими ресурсами.

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

- структурний аналіз активів і пасивів;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз платоспроможності (ліквідності);
- аналіз ділової активності підприємства.

Якщо підприємство досягає в цих напрямках необхідних параметрів то фінансовий стан підприємства вважається стабільним. Фінансовий стан підприємства не може бути стійким, якщо воно не отримує прибутку у розмірах, що забезпечують необхідний приріст фінансових ресурсів спрямованих на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та їх соціальної сфери.

До основних методів аналізу фінансового стану відносять [27]:

- горизонтальний – визначення абсолютних і відносних змін величин статей балансу за певний період;
- вертикальний – обчислення питомої ваги окремих статей у підсумку балансу, тобто визначення структури активів і пасивів на певну дату;
- трендовий полягає у зіставленні величин балансових статей за кілька років для виявлення тенденцій, що переважають у динаміці показників;
- коефіцієнтний зводиться до вивчення рівнів і динаміки відносних показників фінансового стану, які вираховують, як співвідношення величин балансових статей чи інших абсолютних показників одержаних на основі звітності і даних бухгалтерського обліку. При аналізі фінансових

коефіцієнтів їх значення зіставляють з базовими величинами, а також вивчають динаміку за звітний період і за кілька суміжних звітних періодів.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

На прикладі облікових даних УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2020-2021 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Проведений вертикальний експрес-аналіз балансу УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» наведений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Експрес-аналіз структури балансу УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» за 2020—2021 рр.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп росту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	
<b>Актив</b>						
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	16823,60	4988,20	29,65	13,08	2,40	-10,68
Оборотні активи:	111577,50	202978,70	181,92	86,78	97,53	10,75
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	13,50	9517,90	у 705,02 разу	0,01	4,57	4,56
дебіторська заборгованість	95051,70	155947,10	164,06	7,43	74,93	67,50
матеріальні оборотні кошти	14015,90	34636,60	247,12	10,90	16,64	5,74
інші оборотні кошти	2496,40	2877,10	115,25	1,94	1,38	-0,56
Витрати майбутніх періодів	170,40	154,40	90,61	0,13	0,07	-0,06
БАЛАНС	128571,50	208121,30	161,87	100,00	100,00	-
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	158,70	5460,40	3440,70	0,12	2,62	2,50
статутний капітал	35,00	35,00	100,00	0,03	0,03	-
нерозподілений прибуток	141,20	5418,30	3837,32	0,11	2,60	2,49

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Довгострокові зобов'язання	17134	23775,90	138,76	13,33	11,42	-1,91
Поточні зобов'язання:	111278,80	178885,00	160,75	86,55	85,95	-0,60
кредиторська заборгованість	81454,30	91995,10	120,31	63,35	44,20	-19,15
короткострокові кредити	29025,90	84413,80	290,82	22,57	40,56	17,99
Інші короткострокові зобов'язання	0	871,80	0,00	0,00	0,42	0,42
БАЛАНС	128571,50	208121,30	161,87	100,00	100,00	-

Як видно з таблиці 2.13, можна зробити наступні висновки: у структурі активу значно переважають оборотні активи. За 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 10,75%, а частка необоротних активів зменшились на 10,68%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2021 р. з 13,08% до 2,40%, а питома вага оборотних активів зросла з 86,78% у 2021 р. до 97,53% у 2021 р.; за поточний рік збільшились такі показники як вартість грошових коштів у 705,02 разу, на 15,25% – інші оборотні активи, на 64,06% – дебіторська заборгованість. Виявлена тенденція щодо зростання показника дебіторської заборгованості призводить до залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2021 р. валюта балансу збільшилась на 161,87%, що говорить про стійкий фінансовий стан УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»; необоротні активи за поточний рік збільшились на 29,65%, а оборотні активи – на 81,92%; витрати майбутніх періодів зменшились на 9,39%.

Горизонтальний експрес-аналіз балансу УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» представлено у вигляді таблиці 2.14.

За таблицею 2.14 пасиви підприємства у 2021 р. значно зросли в основному за рахунок нерозподіленого прибутку (збільшився у 38,37 разу). Але негативним моментом є те, що за поточний рік збільшилась величина кредиторської заборгованості (на 12,94%) та сума короткострокових кредитів банку ( у 2,90 разу).

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз структури балансу УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	Відносне, %
<b>Актив</b>				
Необоротні активи	16823,60	4988,20	-11835,40	29,65
Оборотні активи:	111577,50	202978,70	91401,20	181,92
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	13,50	9517,90	9504,40	у 705,02 разу
дебіторська заборгованість	95051,70	155947,10	60895,40	164,06
матеріальні оборотні кошти	14015,90	34636,60	20620,70	247,12
інші обігові кошти	2496,40	2877,10	380,70	115,25
Витрати майбутніх періодів	170,40	154,40	-16,00	90,61
<b>БАЛАНС</b>	<b>128571,50</b>	<b>208121,30</b>	<b>79549,80</b>	<b>161,87</b>
<b>Пасив</b>				
Власний капітал:	158,70	5460,40	5301,70	у 34,40 разу
статутний капітал	35,00	35,00	0	100,00
нерозподілений прибуток	141,20	5418,30	5277,10	у 38,37 разу
Довгострокові зобов'язання	17134	23775,90	6641,90	138,76
Поточні зобов'язання:	111278,80	178885,00	67606,20	160,75
кредиторська заборгованість	81454,30	91995,10	10540,80	112,94
короткострокові кредити	29025,90	84413,80	55387,90	у 2,90 разу
Інші короткострокові зобов'язання	0	871,80	871,80	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>128571,50</b>	<b>208121,30</b>	<b>79549,80</b>	<b>161,87</b>

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю. Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал підприємства (Рк). Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення



інвестицій. Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку.

Розрахуємо чистий робочий капітал підприємства:

на кінець 2020 р.:  $111577,5 - 111278,8 = 298,7$  тис. грн.

на кінець 2021 р.:  $202978,7 - 178885 = 24093,7$  тис. грн.

Отже, протягом 2020–2021 рр. у підприємства було цілком достатньо власних оборотних коштів, що говорить про його стійкий фінансовий стан.

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК».

Платоспроможність підприємства відбиває наявність у нього коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення. Характерними ознаками платоспроможності підприємства є наявність у нього достатніх коштів на розрахунковому рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Прогнозовані платіжні можливості організації за умови погашення короткострокової дебіторської заборгованості і реалізації наявних запасів (з урахуванням компенсації здійснених витрат) відображає коефіцієнт покриття (коефіцієнт ліквідності). Даний коефіцієнт показує, у якому ступені підприємства може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Нижньою межею коефіцієнта покриття можна вважати 1,0.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.15 наведені показники платоспроможності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» на 31.12.2020 р. та 31.12.2021 р.

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/поточні зобов'язання	>1	1	1,13	0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи - запаси)/поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,87	1,94	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,0001	0,053	0,052

Як видно з таблиці 2.15, значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2021 р. збільшилось на 0,13, що свідчить про те, що підприємство, покривши усі свої зобов'язання, залишається з коштами. За рахунок оборотних активів підприємство спроможне погасити 7% короткострокових зобов'язань. За рахунок грошових коштів у 2021 р. УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» спроможне погасити лише 5,3% короткострокових зобов'язань, що є меншим ніж оптимальне значення. Отже, підприємство можна охарактеризувати як стійке і незалежне, але існує проблема негайного погашення заборгованості.

Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться з метою об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства були використані такі показники [27]:

- коефіцієнт автономії або фінансової незалежності (Кавт) – показує, яку частину в загальних вкладеннях підприємства становить власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел

фінансування діяльності;

- коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) – показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства, і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування;

- коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзвк) – показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу;

- коефіцієнт ефективного використання активів (Кева) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню загальних вкладень у його діяльність, характеризує прибутковість усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження;

- коефіцієнт ефективного використання капіталу (Кевк) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню власного капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій;

- відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів (Квк/а) – показує, яку частку в структурі підприємства мають найменш термінові по оплаті зобов'язання.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення/підсумок балансу	<0,5	0,001	0,026	0,025

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення/загальна сума зобов'язань	<1,0	0,001	0,03	0,029
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти/матеріальні оборотні активи	<1,0	7,96	5,86	-2,1
Коефіцієнт ефективного використання активів	Кева	Чистий прибуток/середня величина активів	ріст	0,002	0,05	0,048
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кевк	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу	ріст	0,89	0,97	0,08
Відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів	Квк/а	Власний капітал, забезпечення і довгострокові зобов'язання /підсумок балансу	ріст	0,13	0,14	0,01

Як видно з таблиці 2.16, коефіцієнт автономії протягом року зріс з 0,001 до 0,026 і має значення нижче за оптимальне. Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2021 р. у балансі підприємства було лише 2,6% власного капіталу, тобто воно живе практично у борг.

Коефіцієнт фінансової стабільності також дещо зріс протягом року (з 0,001 до 0,03). Однак в обох аналізованих періодах він мав значення, нижчі за оптимальне. Значення цього коефіцієнту на кінець року свідчить про те, що на кожен гривню залучених коштів припадає 3,00 коп. власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом року знизився з 7,96 до 5,86 але має значення, вище оптимального.

Позитивним в роботі підприємства є підвищення коефіцієнтів ефективного використання активів, ефективного використання капіталу та відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів. З таблиці 2.16 видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення вищі за нормативні, що пояснюється

значним зростанням чистого прибутку та характеризує підприємство як фінансово стійке.

Проведемо аналіз ділової активності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», який дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз представлений в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз ділової активності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Показник	Од. вим.	Період аналізу		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	333387,50	798380,50	464993	у 2,39 разу
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	277330,60	629226,20	351895,60	у 2,26 разу
Сума дебіторської заборгованості	тис. грн.	95051,70	155947,10	60895,40	164,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	обертів	1,76	2,59	0,83	147,16
Термін кредитування покупців	днів	31	33	2	106,45
Вартість запасів	тис. грн.	748,20	269,30	-478,90	35,99
Коефіцієнт оборотності запасів	обертів	19,79	18,16	-1,63	91,76
Термін оборотності запасів	днів	18,44	20,10	1,66	109,00
Рентабельність продажу	%	0,05	0,80	0,75	у 16,00 разу
Середня вартість майна	тис. грн.	114962,85	168346,40	53383,55	146,43
Віддача вкладень у підприємство	грн./грн.	0,0007	0,017	0,016	у 24,28 разу
Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	158,70	5460,40	5301,70	у 34,41 разу
Віддача власного капіталу	грн./грн.	2100,74	146,21	-1954,53	6,96
Вартість кредиторської заборгованості	тис. грн.	81454,30	91995,10	10540,80	112,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	1687,30	18689,80	17002,50	1107,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	обертів	4,09	8,68	4,59	212,22
Термін оборотності кредиторської заборгованості	днів	89,24	42,05	-47,19	47,12
Термін операційного циклу	днів	76,68	29,15	-47,53	38,01

Як видно з таблиці 2.17, у 2021 р. виручка від реалізації значно зросла у порівнянні з 2020 р. (на 464993 тис. грн. або у 2,39 разу), а собівартість реалізованої продукції зросла на 351895,60 тис. грн. або у 2,26 разу. Також у 2021 р. відбулось підвищення дебіторської заборгованості (на 60895,40 тис. грн. або на 64,06%) при підвищенні коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 47,16%. Термін кредитування покупців зріс на 2 дня за 2021 р. Вартість запасів скоротилася на 478,9 тис. грн., при цьому також скоротився коефіцієнт оборотності запасів на 1,63 оборотів, а час обороту зріс на 1,66 дня. Середня вартість майна також зросла на 46,43%. Показник рентабельності продажу у 2021 р. зріс до 0,8%, тобто кожні 100 грн. продажів принесли підприємству 0,8 грн. прибутку. Це достатньо високий показник рентабельності, який характеризує підприємство як прибуткове. Віддача вкладень у підприємство зросла на 0,016 грн./грн. завдяки підвищенню рівня рентабельності продажу. Негативним моментом є те, що у 2021 р. збільшилась кредиторська заборгованість на 10540,80 тис. грн. і також зріс коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на 4,59 обертів, а термін оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 47,19 днів. Термін операційного циклу зменшився на 47,53 днів.

Відтак, можна зробити висновки до другого розділу. Об'єктом аналізу є УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», що працює на ринку України з 1995 р. Основним видом економічної діяльності Українсько-ізраїльського товариства з обмеженою відповідальністю спільного підприємства «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (далі УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК») є оптова торгівля косметичних засобів для догляду за шкірою та волоссям для жінок, чоловіків та дітей, косметику для всієї родини та товари побутової хімії. На сьогоднішній день в асортименті компанії понад 250 найменувань продуктів. Популярність принесли такі торгові марки, як «Вельта» (нагороджена бронзовою медаллю в номінації «Краща новинка 2000 р.» на другій міжнародній виставці «Академія краси 2000»), «Lioga», «Злато трав», «Мульти-пульті» (дитяча серія), «Вік» (побутова хімія).

УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» реалізує продукцію такими торговими мережами: ТМ «Метро Кеш енд Кері», ТОВ «Квіза трейд» (ТМ «Велика Кишеня»), ПП «Рearді» (ТМ «Большая ложка»), ТОВ «АТБ», ТОВ «Руш» (ТМ «ЕВА»), ТОВ «Омега» (ТМ «Варус»), ТОВ «Дистриб'юторський центр» (ТМ «ДЦ»), ТОВ «Адвентіс» (ТМ «Караван»), де товар знаходить кінцевого споживача.

Організаційно-управлінська структура підприємства – лінійна. УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» включає в себе 6 відділів, керівники яких підкоряються безпосередньо генеральному директору: відділ логістики; промо-відділ; відділ інформаційних технологій (ІТ); відділ по роботі з персоналом; фінансовий відділ; відділ продажів.

Структура асортименту продукції представлена у вигляді діаграми (рисунок 2.3), де: засоби для гоління (25% від прибутку), миючі та чистячі засоби (21%) та засоби для догляду за волоссям (20%) та є лідерами по продажу.

Економічний аналіз діяльності довів, що 1) УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася у 2,39 разу. Це зростання обумовлене такими чинниками: розширенням асортименту продукції, активною маркетинговою діяльністю та завоюванням нових ринків збуту продукції. Протягом 2021 р. ціни на продукцію збільшились на 27,39%. На підвищення цін вплинули високі темпи інфляції. Також відбулося збільшення обсягу реалізованої продукції на 87,99% в основному за рахунок розширення асортименту продукції; 2) особливої уваги потребує аналіз основних виробничих фондів. У 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 70,35%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації. Окрім цього показник фондівдачі збільшився у 7,07 разу, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує

на кожен гривню вкладену в основні виробничі фонди 160,05 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 140,23 грн. більше, ніж у 2020 р.; 3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 81,92% за рахунок реалізації непотрібних, залежалих товарно-матеріальних цінностей. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції. Важливим фактором прискорення оборотності оборотних коштів є економія матеріальних ресурсів, що використовуються в процесі діяльності, скорочення витрат на одиницю продукції. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 31,44% або на 0,94 обороту в абсолютному вимірюванні; 3) в 2021 р. відбулося збільшення кількості працівників підприємства: адміністративного персоналу на 12,5%, спеціалістів – на 21,05%, основних працівників – на 7,69%, допоміжного персоналу – на 42,13%. В цілому у 2021 р. кількість працівників зросла на 7,14%. Завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в натуральному виразі на одного працівника адміністрації зросла на 67,09%, спеціалістів – на 55,29%, основного персоналу – на 74,55%, допоміжного персоналу – на 87,99%. Річна продуктивність праці у вартісному виразі збільшилась у 2,23 рази; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. У 2021 р. вона зросла у 2,44 рази, що є достатньо високим показником. Збільшення рентабельності підприємства відбулось під впливом зростання рентабельності продукції на 0,79%. Цей факт пояснюється позитивним впливом росту кількості продаж; 5) на початку року існувала довгострокова дебіторська заборгованість у розмірі 15000 млн. грн., яка за бухгалтерськими стандартами була віднесена до необоротних активів. Протягом 2021 р. підприємство списало довгострокову дебіторську заборгованість, внаслідок чого вартість необоротних активів скоротилася з 16823,60 тис. грн. до 4988,20 тис. грн., що позитивно вплинуло на збільшення величини власних оборотних коштів.



### **3 ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»**

#### **3.1 Удосконалення методів оцінювання персоналу у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» як основа формування кадрової стратегії**

Управління персоналом – це багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління підприємства є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Спроможність кадрів одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом.

Кадрова стратегія здійснюється стратегічними й оперативними системами управління підприємства. Задачі кадрової стратегії – підняти престиж підприємства, досліджувати атмосферу усередині підприємства, аналізувати перспективи розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнювати і попереджати причини звільнень з роботи.

Основними етапами побудови кадрової стратегії є: розробка нормативної бази в межах своєї компетенції; формування цілей, завдань і принципів системи кадрової політики, що впливають із концепції економічного розвитку; аналіз та облік зовнішніх факторів; програмування, що включає розробку системи процедур, заходів та кадрових технологій; моніторинг «людських ресурсів» (реалізація конкретних заходів та оцінка їх ефективності); контроль на всіх ієрархічних рівнях керування.

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних

виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуванню, менеджери можуть зробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних так і індивідуальних результатів роботи. Взаємопов'язана послідовність елементів оцінювання персоналу має таку будову (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні елементи процесу оцінювання персоналу

З рисунку 3.1 видно, що оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер.

Критерії оцінювання персоналу на підприємстві повинні встановлюватись у відповідності зі стратегічними цілями розвитку та з вимогами, визначеними в аналізі робіт на кожному робочому місці. Встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників, які будуть служити еталоном оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. У виробничій практиці для оцінки ділових якостей найчастіше використовуються наступні критерії, що представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки ділових якостей працівників

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність в роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Як видно з таблиці 3.1, серед усіх критеріїв оцінки ділових якостей працівників найчастіше використовуються професійні знання (80%).

Оцінимо персонал підприємства шляхом алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Оцінка фактору «Досвід і кваліфікація» наведена в таблиці 3.2.

Як видно з таблиці 3.2, фактор «Досвід і кваліфікація» має різні рівні, виражені як числами, так умовно. У УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

більшість працівників мають третій і четвертий рівні досвіду. За допомогою цього методу оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначаються у числовому і умовному вимірі.

Таблиця 3.2 – Алфавітно-числова шкала оцінки фактору «Досвід і кваліфікація» у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Досвід	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Кваліфікація	Не має досвіду, низька кваліфікація	Незначний досвід, низька кваліфікація	Середній досвід і середня кваліфікація	Достатній досвід і кваліфікація	Значний досвід, висока кваліфікація
Кількість працівників, чол.	11	18	33	39	19

Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

### 3.2 Впровадження кадрової стратегії в УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК»

Основне призначення кадрової стратегії – це збереження конкурентоспроможності підприємства, що передбачає застосування сучасних методів менеджменту. Для успіху в будь-якій роботі потрібно розробити стратегію і систему дій, що приводить до нього: у підприємства мають бути поставлені стратегічні цілі, розроблені завдання для їх досягнення. А найголовніше – кожен працівник повинен чітко розуміти, якого кінцевого результату він повинен досягти на своєму робочому місці.

Для розробки кадрової стратегії необхідно враховувати два моменти:  
1) організаційна структура має бути як можна простішою. Неконтрольоване

зростання числа ієрархічних рівнів свідчить про серйозні управлінські проблеми; 2) функції кожного елементу оргструктури (підрозділів) мають бути орієнтовані на ключові показники діяльності підприємства. Лише тоді посадові інструкції (у них описаний результат роботи конкретного співробітника на його робочому місці і механізм досягнення цього результату) перестають бути фікцією, а перетворюються на інструмент управління. А кожен підрозділ стає центром відповідальності.

При формуванні кадрової стратегії для УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», по-перше, пропонується удосконалити систему оплати праці.

Заробітна плата на підприємстві виплачується двічі на місяць: 7-го та 22-го числа (аванс та основна частина). В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству.

Заробітна плата повинна безпосередньо залежати від якості і кількості праці. Визначним в оплаті праці є кваліфікація працівника – його здатність виконувати роботу певної складності. Рівень кваліфікації працівника визначається трьома чинниками: загальною освітою, спеціальною (професійно) підготовкою і виробничим досвідом (стажем практичної роботи). Більш кваліфікований працівник повинен отримувати більше, ніж некваліфікований.

Заробітна плата складається з двох частин – одна незмінна і гарантована, інша змінна і залежна від досягнутих особистих результатів. Через змінну частину (зазвичай вона складає третину заробітку) можна стимулювати зростання продуктивності праці, підвищення якості, зменшення браку, економію сировини, поєднання професій, виконання робіт по плануванню, контролю, управлінню прямо на робочому місці.

Проаналізуємо структуру заробітної плати працівників в організації. У УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» використовуються наступні способи оплати праці:

- оклад – це система фіксованих почасових, поденних, потижневих або

щомісячних виплат. У УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» використовуються щомісячні виплати;

- додаткова винагорода виплачується у відсотках від ціни проданого товару;

- бонуси – спеціальний вигляд винагороди, що призначається за точно обумовлений обсяг робіт (за продаж товарів на певну суму, або певної кількості одиниць товар, або кількості продажів певного вигляду товару).

Структуру заробітної плати різних груп працівників УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» в рамках кадрової стратегії, що формується, наведена в таблиці 3.3.

Як видно з таблиці 3.3, кожна група працівників підприємства буде мати свою систему оплати праці.

Оплата праці адміністративного персоналу напряму залежить від результатів діяльності підприємства і особистих додаткових зусиль. Фіксований оклад забезпечує досить солідну зарплату для забезпечення творчої ненормованої роботи. Доплата за досягнення планованих показників прибутку стимулює організацію закупівель і збуту за оптимальними цінами і з мінімальними витратами. Доплата за перевиконання плану встановлюється у відсотках до суми фіксованого окладу, рівних відсотку перевиконання плану.

Фіксований оклад основного персоналу забезпечує достатню зарплату при простоях не з вини співробітників. Основна зарплата залежить від виконання плану продажів, але не у відсотках від суми продажів, а у відсотках від виконання плану. Якщо план виконаний на 90%, то і основна зарплата складе 90% від запланованої. Доплата за перевиконання плану встановлюється у відсотках до суми основного окладу, рівних відсотку перевиконання плану. Якщо план перевиконаний на 5%, то доплата складе 5% від суми основного окладу. Доплата за перевищення планових показників прибутку стимулює продажі з мінімальними допустимими знижками або за максимально досяжними цінами і розраховується як відсоток від основного

окладу. Якщо планом передбачений прибуток не нижче 25%, а отриманий прибуток складає 28%, то співробітник отримує додатково 3% від основного окладу. Оплата праці спеціалістів залежить від результатів діяльності. Вона складається з гарантованого окладу і значної стимулюючої частини, що виплачується при виконанні фірмою планів.

Таблиця 3.3 – Система оплати праці у УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» в рамках кадрової стратегії, що формується

Група персоналу	Характеристика праці	Оплата праці (фіксована, гарантована)	Додаткова оплата праці (змінна, преміальна)	Примітка
Адміністративний персонал (керівники основних підрозділів)	Виконують нестандартні творчі операції, їх діяльність безпосередньо впливає на поточні та перспективні результати діяльності підприємства.	Фіксований оклад	Доплата за виконання завдань та доплата за перевиконання плану	Співвідношення зарплати основної і доплат становить 70% до 30%
Основний персонал (торгівельні представники, мерчендайзери, менеджери)	Виконують стандартні операції, їх діяльність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.	Фіксований оклад та основна зарплата	Доплата за перевиконання плану та доплата за виконання завдань	Основна зарплата залежить від виконання плану продажів, додаткова – у відсотках до основного окладу
Спеціалісти (секретарі-референти, працівники бухгалтерії)	Робота опосередковано впливає на результати діяльності підприємства.	Оклад	Стимулююча частина	Доплата при виконанні підприємством плану (співвідношення 80% до 20%)
Допоміжний персонал (прибиральники, охоронці, двірники)	Робота не впливає або впливає лише фактом створення нормальної робочої обстановки на результати діяльності підприємства.	Оклад	Додаткова	Доплата – при переробці

Для працівників УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» нова система дозволяє:

- усвідомити місце його посади в існуючій ієрархії посад і оцінити її роль для підприємства;
- отримати справедливу винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності і виконуваної роботи;
- оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання;
- отримати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по рівнях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення круга відповідальності і повноважень) – зміну грейда і пов'язаного з ними рівня оплати праці;
- послідовно набувати нових професійних знань і навиків, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді.

Завдяки впровадженню і реалізації кадрової стратегії за допомогою нової системи оплати праці вдалося значно підвищити ефективність діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК». Впровадження кадрової стратегії на підприємстві дозволить збільшити виручку від реалізації на 2,4% (за прогнозами аналітиків підприємства). При цьому спостерігається зміна основних економічних показників діяльності, порівняння яких з базовими наведено у таблиці 3.4.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 3.4, зробимо такі висновки:

- за прогнозами у 2023 р. при впровадженні на підприємстві кадрової стратегії виручка від реалізації зросте на 2,4%, що напряму залежить від зростання обсягу реалізованої продукції на 2363,49 тис. шт. При оцінюванні кадрової стратегії нами було прийнято, що середня ціна на продукцію залишиться на рівні 2021 р. (81,02 грн.);

- зростання виручки від реалізації та зменшенню собівартості реалізованої продукції (за рахунок економії витрат) призвело до росту величини чистого прибутку на 20,40%;



Таблиця 3.9 – Економічні показники діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2021 р.	2023 р. прогноз	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	798380,5	817541,6	19161,1	102,40
Обсяг реалізованої продукції	N	тис.шт	9854,12	10090,61	236,49	102,40
Середня ціна продукції	Спр	грн./шт.	81,02	81,02	0	100,00
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	4988,2	4988,2	0	100,00
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	202978,7	208025,9	5047,2	102,49
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	120	120	0	100,00
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	13500	13900	400	102,96
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	629226,2	613879,2	-15347	97,56
Питома собівартість продукції	Sy	грн.	63,85	60,83	-3,02	95,27
Чистий прибуток	P	тис. грн.	5301	6382,4	1081,4	120,40
Річна продуктивність праці у вартісному виразі	W	тис. грн./чол.	6653,17	7717,68	1064,51	116,00
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	160,05	163,90	3,84	102,40
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	3,93	3,93	0,00	100
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,79	0,75	-0,04	95,27
Рентабельність підприємства	R	%	2,55	3,00	0,45	-
Рентабельність продукції	Rs	%	0,84	1,04	0,20	-

- рентабельність підприємства зросла на 0,45%, що є досить високим показником ефективності діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК». Також на 1,04% зріс показник рентабельності продукції по підприємству. Позитивним є також те, що знизилась витрати на гривню продукції на 4,73%;

- збільшення рентабельності підприємства та рентабельності продукції призвело до росту оборотних коштів підприємства на 2,49%. Коефіцієнт оборотності залишився на рівні базового періоду – 3,93 обороту;

- завдяки введенню нової системи оплати труда вдалось підвищити річну продуктивність праці персоналу у вартісному виразі на 16%.

Продуктивність праці є основним критерієм, що грає вирішальну роль у необхідності формування і удосконалення кадрової стратегії підприємства. Оскільки, вище перераховані заходи щодо поліпшення системи оплати праці призвели до збільшення продуктивність праці на 16%, то вони мають бути рекомендовані керівництву підприємства УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» для впровадження.

Отже, в результаті впровадження кадрової стратегії зросли основні показники ефективності діяльності підприємства. Нова система удосконалення оплати праці та розробки кадрової стратегії дозволяє поліпшити якість роботи працівників, збільшити продуктивність праці, без додаткових витрат підвищити зарплату робітникам на 2,49% за рахунок преміальних фондів.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що основними етапами побудови кадрової стратегії є: розробка нормативної бази в межах своєї компетенції; формування цілей, завдань і принципів системи кадрової політики, що впливають із концепції економічного розвитку; аналіз та облік зовнішніх факторів; програмування, що включає розробку системи процедур, заходів та кадрових технологій; моніторинг «людських ресурсів» (реалізація конкретних заходів та оцінка їх ефективності); контроль на всіх ієрархічних рівнях керування.

Оцінювання персоналу за фактором «Досвід і кваліфікація» має різні

рівні, виражені як числами, так умовно. У УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» більшість працівників мають третій і четвертий рівні досвіду.

При формуванні кадрової стратегії для УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» пропонується удосконалити систему оплати праці, при цьому заробітна плата на підприємстві виплачується двічі на місяць: 7-го та 22-го числа (аванс та основна частина). В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству. Запропонована система дозволяє усвідомити місце посади працівника в існуючій ієрархії посад і оцінити її роль для підприємства; отримати справедливу винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності і виконуваної роботи; оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; отримати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по рівнях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення круга відповідальності і повноважень) – зміну грейда і пов'язаного з ними рівня оплати праці; послідовно набувати нових професійних знань і навиків, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді.

Завдяки впровадженню і реалізації кадрової стратегії за допомогою нової системи оплати праці вдалося значно підвищити ефективність діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» та поліпшити якість роботи працівників, збільшити продуктивність праці, без додаткових витрат підвищити зарплату робітникам на 2,49% за рахунок преміальних фондів.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації кадрової стратегії підприємства – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

У сучасних умовах організація може бути конкурентною лише за умов ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, якісним інструментом якого може стати кадрова політика. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них.

Головними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи. Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти: звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким чином; проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку; проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства; проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання.

Кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова політика має головну мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її цілю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає у тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

HR-сфера зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Диджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника. На сьогодні ефективність бізнесу визначається реакцією не на посаду, а на конкретну людину – важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки працівників. Для професії HRфахівця це означає зміну змісту HR-діяльності. Тобто відбувається розвиток функціональних обов'язків, їх оптимізація, щоб забезпечити максимально ефективну для бізнесу взаємодію персоналу. Зараз важливо розуміти, як співробітники працюють, чи на своїх місцях вони знаходяться, що зробити, щоб підвищити їх індивідуальну та колективну результативність.

В сучасних умовах відбуваються глибокі кризові явища в світовій економіці. Це в свою чергу спричиняє призупинення розвитку багатьох як світових, так і вітчизняних ринків. Минулі ті часи, коли стрімкий ріст ринку дозволяв підприємствам без особливих зусиль рухатись вперед, надаючи практично кожному з них безмежні можливості для подальшого розвитку. Для умов економіки України стратегія управління персоналом стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні

окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського потенціалу. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку. Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань: підбір, найм, розвиток та оцінка персоналу в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція сучасного стратегічного управління персоналом підприємств передбачає сучасні методи управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства. Ефективний розвиток підприємства полягає в системному підході до стратегії управління персоналом. Кадрова політика створена для злиття зусиль всього персоналу підприємства для вирішення поставлених завдань. В аспекті сучасної інноваційної економіки в епоху цифрової революції кадрова політика повинна збігатися з концепцією розвитку підприємства і розглядатися як важлива стратегія ефективного управління персоналом.

Об'єктом аналізу є УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», що працює на ринку України з 1995 р. Основним видом економічної діяльності Українсько-ізраїльського товариства з обмеженою відповідальністю спільного підприємства «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» (далі УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК») є оптова торгівля косметичних засобів для догляду за шкірою та волоссям для жінок, чоловіків та дітей, косметику для всієї родини та товари побутової хімії. На сьогоднішній день в асортименті компанії понад 250 найменувань продуктів. Популярність принесли такі торгові марки, як «Вельта» (нагороджена бронзовою медаллю в номінації «Краща новинка 2000 р.» на другій міжнародній виставці «Академія краси 2000»), «Lioga», «Злато трав», «Мульти-пульті» (дитяча серія), «Вік» (побутова хімія).

УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» реалізує продукцію такими торговими мережами: ТМ «Метро Кеш енд Кері», ТОВ «Квіза трейд» (ТМ

«Велика Кишеня»), ПП «Рearді» (ТМ «Большая ложка»), ТОВ «АТБ», ТОВ «Руш» (ТМ «ЕВА»), ТОВ «Омега» (ТМ «Варус»), ТОВ «Дистриб'юторський центр» (ТМ «ДЦ»), ТОВ «Адвентіс» (ТМ «Караван»), де товар знаходить кінцевого споживача.

Організаційно-управлінська структура підприємства – лінійна. УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» включає в себе 6 відділів, керівники яких підкоряються безпосередньо генеральному директору: відділ логістики; промо-відділ; відділ інформаційних технологій (ІТ); відділ по роботі з персоналом; фінансовий відділ; відділ продажів.

Структура асортименту продукції представлена у вигляді діаграми (рисунок 2.3), де: засоби для гоління (25% від прибутку), миючі та чистячі засоби (21%) та засоби для догляду за волоссям (20%) та є лідерами по продажу.

Економічний аналіз діяльності довів, що 1) УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася у 2,39 разу. Це зростання обумовлене такими чинниками: розширенням асортименту продукції, активною маркетинговою діяльністю та завоюванням нових ринків збуту продукції. Протягом 2021 р. ціни на продукцію збільшились на 27,39%. На підвищення цін вплинули високі темпи інфляції. Також відбулося збільшення обсягу реалізованої продукції на 87,99% в основному за рахунок розширення асортименту продукції; 2) особливої уваги потребує аналіз основних виробничих фондів. У 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 70,35%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації. Окрім цього показник фондівдачі збільшився у 7,07 разу, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 160,05 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 140,23 грн. більше, ніж у 2020 р.; 3) у 2021 р.

сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 81,92% за рахунок реалізації непотрібних, залежалих товарно-матеріальних цінностей. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції. Важливим фактором прискорення оборотності оборотних коштів є економія матеріальних ресурсів, що використовуються в процесі діяльності, скорочення витрат на одиницю продукції. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 31,44% або на 0,94 обороту в абсолютному вимірюванні; 3) в 2021 р. відбулося збільшення кількості працівників підприємства: адміністративного персоналу на 12,5%, спеціалістів – на 21,05%, основних працівників – на 7,69%, допоміжного персоналу – на 42,13%. В цілому у 2021 р. кількість працівників зросла на 7,14%. Завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в натуральному виразі на одного працівника адміністрації зросла на 67,09%, спеціалістів – на 55,29%, основного персоналу – на 74,55%, допоміжного персоналу – на 87,99%. Річна продуктивність праці у вартісному виразі збільшилась у 2,23 разу; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. У 2021 р. вона зросла у 2,44 разу, що є достатньо високим показником. Збільшення рентабельності підприємства відбулось під впливом зростання рентабельності продукції на 0,79%. Цей факт пояснюється позитивним впливом росту кількості продаж; 5) на початку року існувала довгострокова дебіторська заборгованість у розмірі 15000 млн. грн., яка за бухгалтерськими стандартами була віднесена до необоротних активів. Протягом 2021 р. підприємство списало довгострокову дебіторську заборгованість, внаслідок чого вартість необоротних активів скоротилася з 16823,60 тис. грн. до 4988,20 тис. грн., що позитивно вплинуло на збільшення величини власних оборотних коштів

Основними етапами побудови кадрової стратегії є: розробка нормативної бази в межах своєї компетенції; формування цілей, завдань і



принципів системи кадрової політики, що впливають із концепції економічного розвитку; аналіз та облік зовнішніх факторів; програмування, що включає розробку системи процедур, заходів та кадрових технологій; моніторинг «людських ресурсів» (реалізація конкретних заходів та оцінка їх ефективності); контроль на всіх ієрархічних рівнях керування.

Оцінювання персоналу за фактором «Досвід і кваліфікація» має різні рівні, виражені як числами, так умовно. У УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» більшість працівників мають третій і четвертий рівні досвіду.

При формуванні кадрової стратегії для УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» пропонується удосконалити систему оплати праці, при цьому заробітна плата на підприємстві виплачується двічі на місяць: 7-го та 22-го числа (аванс та основна частина). В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству. Запропонована система дозволяє усвідомити місце посади працівника в існуючій ієрархії посад і оцінити її роль для підприємства; отримати справедливу винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності і виконуваної роботи; оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; отримати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по рівнях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення круга відповідальності і повноважень) – зміну грейда і пов'язаного з ними рівня оплати праці; послідовно набувати нових професійних знань і навиків, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді.

Завдяки впровадженню і реалізації кадрової стратегії за допомогою нової системи оплати праці вдалося значно підвищити ефективність діяльності УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК» та поліпшити якість роботи працівників, збільшити продуктивність праці, без додаткових витрат підвищити зарплату робітникам на 2,49% за рахунок преміальних фондів.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
2. Білоус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С.170–175.
3. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки : журнал*. 2006. №1. С.185–189.
4. Будякова О.Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал*. Донецьк, 2007. № 3(24). С. 25- 29.
5. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна : журнал*. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201–206.
6. Булієва Д, Лобатюк В., Нам Т. Серйозні ігри як інноваційні інструменти в HR-політиці. *Збірник конференції: Наука про Землю та довкілля*. Вип. 10, С. 156-161.
7. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. К. : Юрист, 2001. 496 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової л-ри, 2009. 502 с.
9. Гімпельсон В. Дефіцит кваліфікації та навичок на ринку праці. *Питання економіки: журнал*. 2004. № 3. С. 76–94.
10. Грішнова О.А Людський капітал. К: Знання, 2004. 214 с.
11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління

персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10>.

12. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52), 2018. С. 231–238.

13. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід : журнал*. № 6. С. 53–57.

14. Єгоршин А.П. Управління персоналом: підручник для вузів. 6-те вид., перероб. та доп. К.: ВАРТО, 2007. 1100 с.

15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2; редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.

16. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>

17. Занора В.О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. Інтегровані бізнесструктури: моделі, процеси, технології. 2016. №11. С.110-112.

18. Зачосова Н.В. Кадровий менеджмент у системі економічної та фінансової безпеки комерційного банку. *Сучасна економіка*. 2011. Том 5. С.14-25.

19. Кобеля З.І., Тодорюк С.І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 397–402. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>

20. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №24. 75–80.

21. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика

регулювання: монографія. Київ, 2005. 230 с.

22. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 170–189. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24767/Kravchuk170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

23. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки : журнал*. 2006. №7. С.21–27.

24. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133. DOI: 10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133

25. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці : журнал*. 2001. №4. С. 9–13.

26. Лукичева Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие, под ред. Ю. П. Анискина. 4-е изд., испр. Донецк. : Омега-Л, 2008. 263 с.

27. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

28. Маамарі, Базем і Аламех К. Управління талантами, що модерує взаємозв'язок між підбором висококваліфікованих кадрів та політикою управління персоналом. *Сучасні дослідження управління*. Вип. 12. С. 107-113.

29. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці. *Україна: аспекти праці : журнал*. 2006. №1. С. 26–29.

30. Менеджмент соціальної роботи: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів, під ред. Є.І. Комарова, А.І. Войтенко. Донецьк: ВЛАДОС, 2001. 288 с.

31. Нагібіна Н.І., Щукіна А.А. HR-Digital: цифрові технології управління людськими ресурсами. *Менеджмент персоналу*. 2017. Т. 9. № 1.

URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

32. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політики України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентіві України : журнал*. 2005. №2. С.25–30.

33. Новоставська О.І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 256–259. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/58.pdf>

34. Одегов Ю., Руденко Г. Внутрішній ринок праці системі соціально-трудова відносин. *Питання економіки: журнал*. 2004. № 3. С. 105-114.

35. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування та розвиток проектною команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки : журнал*. 2012. № 10 С. 136–142.

36. Офіційний сайт УІ ТОВ СП «ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК», м. Дніпро. URL: <http://velta.me/>

37. Петько О.В., Следь О.М. Інформаційне забезпечення діяльності кадрової служби підприємства. *Економіка і маркетинг в XXI сторіччі : журнал*. Донецьк, 2006. Ч.2. С. 209–217.

38. Рудакова С.Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>

39. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Марчук С.В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform2016-3\\_0-pages-250\\_254.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2016-3_0-pages-250_254.pdf)

40. Самойленко В.В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01. Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.

41. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С.

30–34. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf)

42. Слинков В. Н. Персонал та його менеджмент: практ. рекомендації. К. : Дакор : КНТ, 2007. 476 с.

43. Судаков В.І. Праця як соціально-інтегративний процес та технологічний спосіб організації стандартизованої зайнятості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014. Вип. 3 (24). С. 14-21.

44. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України : журнал*. 2005. №3. С.105-114.

45. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник, за заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.

46. Хмелевський С.М., Веремієнко О.Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HRменеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 626–631. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf](http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf)

47. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 665 с.

48. Храмов В.О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001.112 с.

49. Чубукова О.Ю., Шацька З.Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки : журнал*. 2008. №4(82). С. 171-178.

50. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя; пер. з англ. А. Лелів. Львів : Літопис, 2015. 368 с.

51. Щокін Г.В. Соціальна політика та кадрова політика: монографія. Київ, 2000. 576 с.