

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олега ГРИЦАНА

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Чудова Ідея»
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2023 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Грицан О. Сучасні методи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі теоретично досліджено суть системи управління персоналом підприємства; охарактеризовано сучасні методи управління та міжнародний досвід використання сучасних методів управління персоналом підприємств роздрібною торгівлі. У другому розділі проведено аналіз методів системи управління персоналу ТОВ «Чудова Ідея» та рекомендовано сучасні методи для підвищення ефективності управління ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління персоналом, сучасні методи, ефективність управління персоналом, підприємство роздрібною торгівлі, діджиталізація.

ANNOTATION

Hrytsan O. Modern methods of personnel management of the retail trade enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, the essence of the company's personnel management system is theoretically investigated; modern management methods and international experience of using modern personnel management methods of retail trade enterprises are characterized. In the second chapter, an analysis of personnel management system methods of «Chudova Idea» LLC was carried out and modern methods were recommended to improve the management efficiency of «Chudova Idea» LLC.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: personnel management, modern methods, efficiency of personnel management, retail trade enterprise, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....		6
1.1.	Зміст та суть системи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі.....	6
1.2.	Сучасні методи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі.....	10
1.3.	Міжнародний досвід використання сучасних методів управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі	15
	Висновки до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ».....		19
2.1.	Загальна характеристика ТОВ «Чудова Ідея» та його системи управління.....	19
2.2.	Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея».	22
2.3.	Аналіз методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея».....	29
2.4.	Впровадження сучасних методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея».....	37
	Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....		42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		45

ВСТУП

Наявність високоефективного кадрового ресурсу допомагають підприємствам роздрібної торгівлі адаптуватись до швидких змін на ринку та приймати дієві управлінські рішення, що сприятиме зміцненню його економічної безпеки, посиленню конкурентних позицій. Кадровий потенціал сьогодні є дороговартісним ресурсом підприємства. Тому підприємствам ведучи бізнес за умови військового стану, варто використовувати, окрім традиційних, сучасні методи управління персоналом, що підсилюватимуть цінність кожного працівника, розвиватимуть його потенціал, творчість, креативність, розвиток для максимально ефективної діяльності підприємства.

Сучасні методи управління персоналом досліджено як українськими, так і зарубіжними науковцями, зокрема: Левків Г. Я., Смолинець І. Б., Герчанівська С. В., Паркінсон С. Проте, враховуючи нові виклики з якими стикнулись українські підприємства роздрібної торгівлі – пост-ковідна криза та воєнний стан, необхідно детальніше дослідити сучасні методи управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом та необхідності використання сучасних методів кадрового менеджменту.

Для досягнення цієї мети визначено такі **основні завдання**:

- дослідити суть системи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі;
- визначити сучасні методи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі;
- охарактеризувати міжнародний досвід використання сучасних методів управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі;
- здійснити зовнішній моніторинг товариства в конкурентному середовищі;
- провести аналіз системи управління товариства;
- обґрунтувати застосування сучасних методів управління товариства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на персонал для організації його діяльності в період функціонування підприємства роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів та практичних інструментів використання сучасних методів управління підприємством роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Здійснюючи аналіз теоретичних підходів до управління персоналом підприємства використовувались загальнонаукові методи – групування, графічне узагальнення; синтез; порівняння. Аналізуючи сучасні методи управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» застосовано методи системного підходу; економіко-статистичні методи; метод Дельфі; метод експертної оцінки.

Інформаційна база дослідження – наукові статті, навчальні посібники, монографії українських та зарубіжних вчених з питань сучасних методів управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі.

Апробація результатів. Грицан О. І. Методи управління персоналом підприємства в умовах війни. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 36-37.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто суть системи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі; сучасні методи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі; міжнародний досвід використання сучасних методів управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі. Проаналізовано загальну характеристику, господарську діяльність ТОВ «Чудова Ідея» та його систему управління, запропонованого використання сучасних методів управління персоналом.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 48 сторінок друкованого тексту, включаючи 8 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Зміст та суть системи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі

Питання управління персоналом, особливо, зважаючи на військову агресію щодо України, має сьогодні особливе значення для діяльності будь-якого підприємства, адже людський капітал є його найважливішою цінністю та основним ресурсом. На кінцевий результат діяльності підприємства впливає стан його системи управління персоналом. Здатність управляти персоналом підприємства роздрібною торгівлі є своєрідним видом мистецтва, що ґрунтується на професійних знаннях та удосконалюється з досвідом.

В сучасній парадигмі наукової думки є різні варіанти інтерпретацій поняття «управління персоналом». Розглянемо основні погляди науковців щодо трактування поняття «управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [14]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу.

Продовж. табл. 1.1

Деслер Г. [14]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства.
Линенко А. В. [14]	Управління персоналом це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А. С. [14]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н. І. [14]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Основними елементами системи управління персоналу є [14]:

- суб'єкт – джерело управлінського впливу;
- об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- управлінський вплив – група організованих команд, інструментів, методів, що використовуються для впливу на об'єкт;
- зворотній зв'язок.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління є суттю управління персоналом. Об'єкт управління формують складові, на які зосереджена діяльність управління. Через реалізацію загальних та спеціальних функцій досягається мета управління персоналом.

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра [14].

Система управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі включає в себе певні підсистеми, які відповідають за різні види діяльності. При умові своєчасного використання усіх функціональних підсистем персоналом у просторі та часі синхронно, можна отримати найбільш ефективний успіх в управлінні підприємством. Розглянемо структуру підсистем системи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі залежно від видів діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємством роздрібної торгівлі [13]

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	ергономіка та техніка безпеки праці; охорона праці
Оформлення та облік кадрів	приймання, звільнення, переведення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; оцінка
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку; управління житлово-побутовим обслуговуванням

Важливим елементом системи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі є формування стратегії управління персоналом, яка повинна відповідати вимогам, зокрема: формування організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу; забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів та ресурсів для формування здатності досягати встановлених результатів; удосконалення механізму впровадження планів управління персоналом [13].

Основними цілями системи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі є [13]:

- 1 рівень – формування відповідної кадрової бази та організація її ефективного використання;
- 2 рівень – враховуючи зміни зовнішнього середовища формувати стратегію управління персоналом; прогнозування та планування персоналу; розробка ефективної системи мотивації персоналу та корпоративної культури;
- 3 рівень – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; аналіз динаміки розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

Система управління персоналом роздрібного підприємства, зважаючи на вимоги сучасного суспільства, повинна передбачати та реалізовувати гендерний підхід, у своїй діяльності. Застосування гендерного підходу є одним із дієвих способів підвищити ефективність системи управління персоналом.

Поняття «гендер» було введено для аналізу соціальних, а не статевих відмінностей між чоловіками та жінками [25]. Гендер охоплює економічні, соціальні, культурні характеристики, які визначають різну поведінку і ролі жінок та чоловіків у різних сферах життя [25]. Використання гендерного підходу в управлінні персоналом підприємства роздрібною торгівлі дає змогу враховувати досвід та потреби персоналу при розробці управлінських рішень [25]. В управлінні персоналом, гендерний підхід можна виявляти в тактиках вирішення проблем, стилях управління, формуванні міжособистісних відносин, корпоративній культурі, стратегіях вирішення конфліктів та кар'єрному розвитку [25].

Варто відзначити, що зважаючи на сьогоденні реалії, надзвичайно важливим аспектом сфери управління персоналом підприємств роздрібною торгівлі є забезпечення безпеки працівників та забезпечення неперервного проходження робочих процесів, під час воєнного стану. Торговельний бізнес України не всюди знаходиться в однакових умовах, так як усі підприємства перебувають під загрозою повітряної атаки, проте територіальне місце знаходження має значення.

1.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі

Успішна діяльність підприємства, розвиток його конкурентоспроможності на ринку, зміцнення власної економічної безпеки неможливі без ефективного управління персоналом. Більшість керівників підприємств роздрібною торгівлі недооцінюють роль методів управління персоналом.

Метод управління персоналом – це спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства [27]. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом – пошук дієвих інструментів впливу на персонал підприємства, які сприятимуть розкриттю потенціалу працівників, і звісно ж, для досягнення цілей підприємства [27].

В науці та практиці, виділяють традиційну класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості [27]:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень, і відомі в історії як «методи батога» [27]. Адміністративні методи мають прямий

вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а у випадку невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення [27]. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, обов'язку, дотримання трудової дисципліни [27]. Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та підприємства загалом [27].

Адміністративні методи можна розділити на три групи [27]:

- 1) організаційні: нормовані, регламентовані та інструктовані;
- 2) розпорядчі: накази, розпорядження, постанови, вказівки;
- 3) дисциплінарні: дисциплінарні впливи.

Група адміністративних методів має ряд переваг, основними з яких є: не потребують значних матеріальних витрат; єдність волі керівників, щоб досягнути мету; адаптація до змін зовнішнього середовища. Проте група адміністративних методів, має і ряд недоліків, зокрема: в основному персоналом сприймаються негативно; не сприяють розвитку ініціативи працівників; мають бюрократичний характер.

Економічні методи є одними із основних в теперішніх реаліях ринкової економіки. Базою економічних методів є використання економічних стимулів, і відомі як «метод пряника» [3]. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для підприємства напрямку [3]. Основним їхнім завданням є мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату [8]. Об'єкт економічного впливу – базові потреби людини [8].

До економічних методів науковці відносять: методи, що використовуються державними та місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм); методи, що діють на підприємстві (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи) [9].

Економічне планування є основним економічним методом управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі, адже поєднує в своєму складі основні економічні методи управління. За допомогою економічного планування відбувається ефективніший взаємозв'язок між керівниками різних ланок. Економічне планування сприяє визначити програму діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Економічне стимулювання – система заохочень, що спонукають окремих працівників та цілі колективи підвищувати ефективність своєї роботи [29]. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсації та пільг [29].

Заробітна плата є основним джерелом доходів для більшості працівників підприємства, і є потужним стимулом підвищення результатів праці та виробництва в цілому [28]. Існують такі системи оплати праці: тарифна система; безтарифна система; змішана система (грейди) [28].

Пільги – це елементи винагороди та компенсації, що надаються на додаток до різних форм оплати праці [27].

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівниками витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених законом обов'язків [27].

Економічні методи управління персоналом мають ряд переваг: гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес; стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу [27].

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у працівників [27].

Сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства роздрібною торгівлі – це непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал, з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу, і відповідно – забезпечення кадрової безпеки підприємства (рис. 1.1) [32].



Рис. 1.1. Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі [32]

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства сприяють зміцненню колективних стосунків, і чим вони міцніші, тим продуктивніше персонал виконує свої функціональні обов'язки, адже кожен працівник чітко визначає своє місце в колективі та свою цінність в ньому. На практиці доведено, що у випадку товариства та взаємодопомоги членів колективу, тим ефективніша результативність підприємства.

Досвід українських торгівельних підприємств показує, що стиль управління підприємством визначається впливом зовнішніх факторів – кон'юнктури ринку та економіки в цілому [30]. Якщо в недавній період підприємства роздрібної торгівлі використовували традиційні методи управління персоналом, то кризові явища (пандемія COVID-2019, військова агресія щодо України) змусили керівників використовувати більш сучасні та актуальні методи управління персоналом.

Перехід українських підприємств до цифрової економіки, дистанційна робота, пов'язана з боротьбою проти пандемії COVID-2019, є новим викликом, з

яким зіткнулась система управління персоналом та вихід на новий рівень управління, і повинні застосовуватися цифрові інструменти, які відповідають змінам внутрішнього та зовнішнього середовища.

У сфері підбору персоналу та оцінці його діяльності застосовують автоматизацію операцій з управління персоналом; автоматизацію звітності (дашборди, бенчмарки); автоматизацію пошуку кандидатів (пошук/оцінка для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій, соціальних мережах); рекрутинг; скринінг; кадровий консалтинг [29].

Важливим є автоматизація співпраці (організація середовища, робочого місця, робочого процесу) [29]. Активно використовуються хмарні технології в управлінні персоналом, і менеджери з персоналу повинні бути дуже впевненими в захищеному зберіганні персональних даних [29].

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен відбуватися через формування системи безперервного навчання [8]. Для цього підприємства застосовують наступні методи: тренінги (мінімум інформації та максимум завдань); кейс стаді (інтерактивна технологія для короткострокового навчання на основі бізнес-ситуацій); E-learning (масовий метод дистанційного навчання); коучинги (форма консультаційної підтримки, допомоги в пошуку вирішень будь-якої складної ситуації самостійно) [8].

Сучасними методами формування ефективної поведінки персоналу є [8]:

- альтер-его – вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини;
- сесія питань – мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки;
- виклик – керівник формує уявну проблему, а персонал повинен її вирішити без будь-якої допомоги;
- рефреймінг – оцінка працівниками бізнес-проблеми з точки зору людей різних професій;
- метод інверсії – пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання.

Також підприємства активно використовують в управлінні персоналом методи гендерного підходу: матриця гендерного аналізу Рані Паркер (аналіз на всіх рівнях суспільства); метод 4R (вивчення та аналіз рівня впливу рішень на жінок та чоловіків); підхід розширення прав і можливостей жінок Лонгві (допомагає фахівцям з планування зрозуміти практичний сенс розширення прав та можливостей жінок і рівності, пізніше оцінити, чи підтримує заплановане рішення розширення прав та можливостей)[24].

1.3 Міжнародний досвід використання сучасних методів управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі

Людський капітал є основним ресурсом, який призводить до економічного процвітання підприємства та чинником, що впливає на розвиток успішного бізнесу. Кадровий менеджмент торгівельної сфери, зважаючи на зміни у зовнішньому середовищі та кризові явища, потребує удосконалення. Тому сучасним підприємствам роздрібної торгівлі варто запозичити досвід інших країн в управлінні персоналом.

У наш час, науковці виділяють такі основні зарубіжні моделі управління персоналом [2]:

1) класична японська модель. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. За рахунок визначення здібностей і характерних особливостей працівника, така система передбачає призначення на посади, визначення переліку службових обов'язків і повноважень шляхом першочергового вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низько-кваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію.

Японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії[2]. Японська практика найму персоналу також заслуговує на особливу увагу. По-життєва робота надихає на відданість працівників та лояльність, які у свою чергу генеруючи покращують власну роботу. По-життєва зайнятість також призводить до зменшення темпів обороту для компанії, що означає, що талант підтримується в межах компанії, тому компанія отримує прибуток від інвестицій у людські ресурси [2];

2) американська філософія бізнесу ґрунтується на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Такі речі, як успіх підприємства, результативність пошуку, підбір кандидатів, мотивація та залучення працівників залежить від роботи спеціаліста з персоналу. В цій моделі є популярна система «Pay for Performance» – використання моделі компенсації заробітної плати на робочому місці працівнику. Впровадження цієї моделі компенсації заробітної плати на робочому місці збільшує мотивацію та продуктивність серед працівників. Орієнтиром для американських менеджерів є індивідуальні результати та цінності. Оплата за продуктивність вирівнює компенсацію працівників з їхніми внесками на роботі, тому вони будуть виробляти більше, щоб отримати більше заробітної плати [2];

3) європейська модель передбачає спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу та найманої праці; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Так, у Франції підготовці персоналу приділяються високі вимоги, зумовлені наявністю жорстокої конкуренції. За таких обставин, просування по службі тісно взаємопов'язано з перепідготовкою та підвищенням рівня знань, тут має місце постійне інформування працівників про діяльність підприємства, про вакансії [2].

Українським торгівельним підприємствам, варто звернути увагу на успішний досвід управління персоналом підприємства, таких країн як Сінгапур, Швейцарія, США, Японія (табл. 1.3).

Міжнародний досвід з управління персоналом [14]

Країни	Досвід країн світу з управління персоналом
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; – постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці.
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> – формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; – взаємозв'язок теорії та практики в закладі освіти з умовою неповної зайнятості.
США	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків; – чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – колективізм у прийнятті рішень; – гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи.
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизована система «інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх працівників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії.

Висновки до першого розділу

Для успішного ведення бізнесу українським підприємствам роздрібною торгівлі необхідно сукупність різних факторів, проте система управління персоналом є найефективнішим, адже людський ресурс є найбільшою цінністю. Розглядаючи будову управління підприємством роздрібною торгівлі, то управління персоналом займає центральне місце. Існують різні підходи до трактування поняття управління персоналом, і однозначно, що управління персоналом потрібно розглядати як систему, що охоплює усіх працівників підприємства, яка в своєму арсеналі використовує різноманітні напрями та види засобів ефективної взаємодії, для забезпечення підприємства вмотивованого, кваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу.

У 21 столітті відбулись глобальні зміни, які визначили нові правила конкурентоздатності підприємства, що передбачають успіх тих, які швидко адаптуються до змін та вміють приймати ефективні рішення. Масштабна діджиталізація, удар по економіці через коронавірусну пандемію, введення воєнного стану в Україні призвели до різких змін в системі управління персоналом підприємства та потребують нових методів управління. Керівникам варто використовувати методи управління персоналом, які адаптовані до сьогоденних реалій, зокрема: альтер-его; реінженерінг; тренінги; кейс-стаді; сесія питань; аутсорсинг; хедхантинг; E-learning; методи дистанційного управління; дашборди; бенчмарки; матриця гендерного аналізу Рані Паркер; метод 4R; підхід розширення прав і можливостей жінок Лонгві; сесія питань; виклик.

Зміни, які відбуваються останнім часом в політичному та економічному секторах держави призводять до занепокоєння у професійній сфері управління персоналом підприємств роздрібною торгівлі. Українським підприємствам роздрібною торгівлі для розвитку бізнесу, необхідно переймати та впроваджувати в практичну діяльність, міжнародний досвід особливостей управління персоналом, особливо таких країн як Сінгапур, Швейцарія, США, Японія.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Чудова Ідея» та його системи управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» стрімко увірвалось на ринок роздрібної торгівлі у 2019 році. Товариство динамічно розвивається та надає якісні послуги щодо забезпечення населення Львівського району життєво необхідними товарами, особливо це проявилось під час карантинних обмежень під час пандемії COVID-2019. Номенклатуру товарів складають продукти харчування (понад 300 видів) та непродовольчі товари (150 видів). Для топ-менеджерів, в пріоритеті залишається питання, щоб усі товари, які реалізує підприємство були якісними.

Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.1).

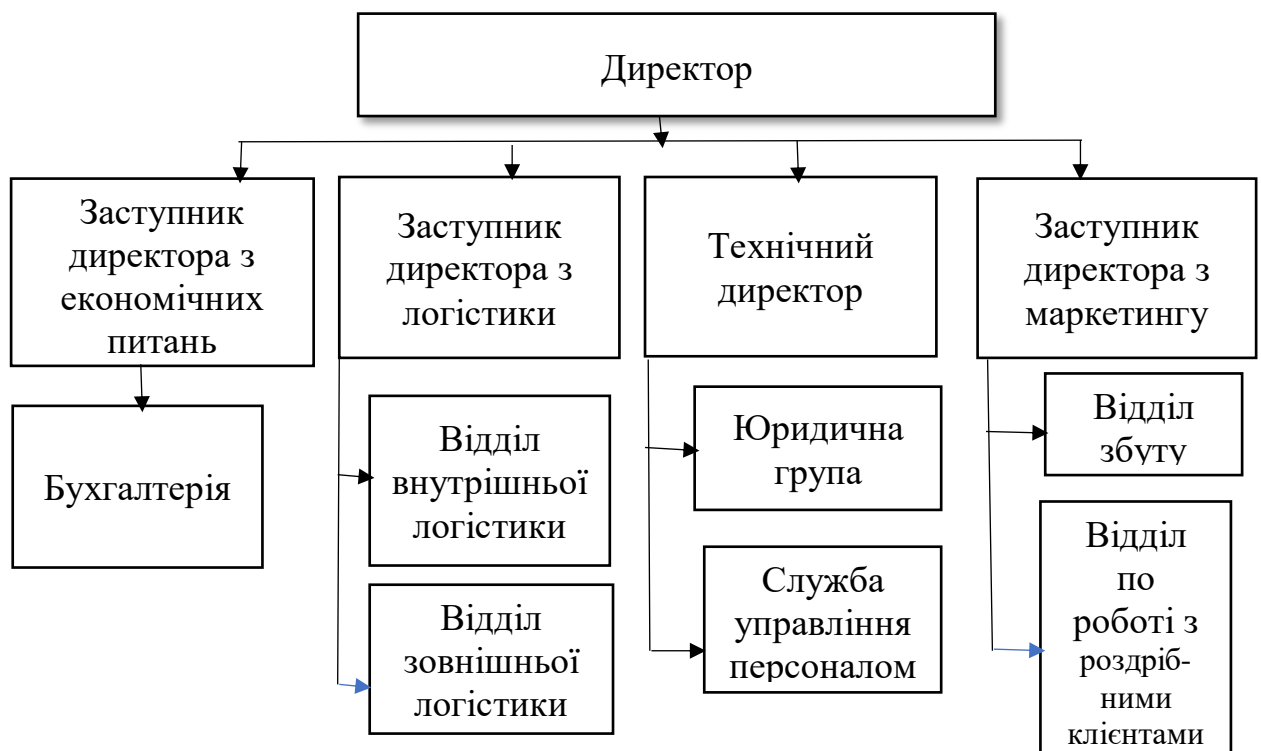


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною, з використанням методів адміністративного управління. Така структура має ряд переваг, зокрема: деталізація управлінського виду роботи; швидкісна реалізація рішень керівника; створення нових відділів. Керівництво структурними підрозділами здійснюють менеджери, а керівники лінійні застосовують вплив, щоб управлінські рішення були виконані. Керівництву вищого рівня необхідно володіти високою майстерністю для організації ефективного управління. Підприємство очолює молодий, успішний та креативний директор.

Місія ТОВ «Чудова Ідея» полягає у продажі якісних товарів та розвивати ринок роздрібної торгівлі країни. Підприємство в своїй діяльності керується принципом: «задоволений споживач є щасливим». У своїй діяльності підприємство дотримується норм права та моралі.

На сучасному ринку підприємств роздрібної торгівлі функціонує понад 120 торгових операторів, і надто складно, особливо зважаючи на різкі зміни зовнішнього середовища, зберегти конкуруючі позиції на ринку. Проте, ТОВ «Чудова Ідея» досить ефективно працює над власною діловою репутацією та намагається забезпечувати оптимальні ціни (рис. 2.2).

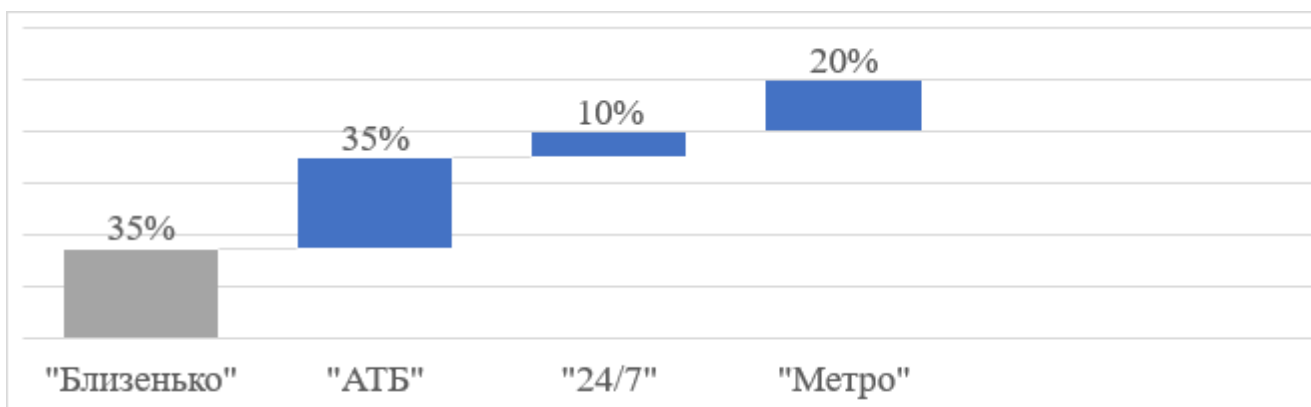


Рис. 2.2. Основні конкуренти на ринку ТОВ «Чудова Ідея»

Основними споживачами товарів ТОВ «Чудова Ідея» є населення Львівського району.

За допомогою методу експертної оцінки побудуємо матрицю конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.3).

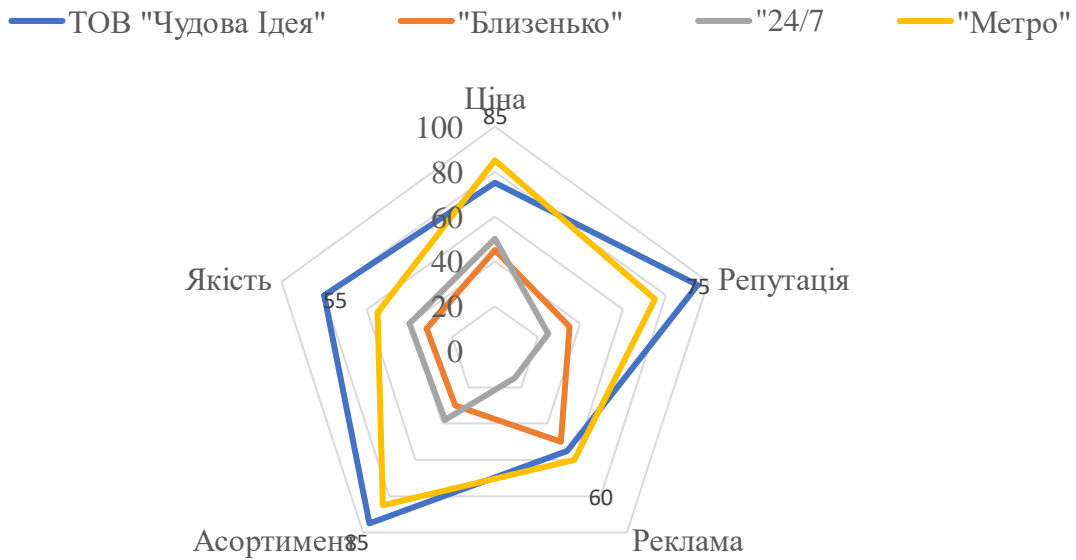


Рис. 2.3. Матриця конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Варто зазначити, що у своїй підприємницькій діяльності товариство дотримується певних принципів:

- чесності;
- відкритості;
- якості;

ТОВ «Чудова Ідея» бере активну участь у розбудові повоєнної економіки держави: вчасно сплачує податки; надсилає кошти на підтримку Збройних Сил України (про що звітує у вигляді фото в соціальних мережах на власній сторінці); підтримує внутрішньо-переміщених осіб та дітей, батьки яких загинули через війну.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Результати виробничої, фінансової та комерційної діяльності впливають на фінансовий стан ТОВ «Чудова Ідея». Проаналізуємо основні господарсько-виробничі показники діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1.

Аналіз основних господарсько-виробничих показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» за період 2020-2022 р. р.

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Прибуток (виручка), від реалізації продукції, товарів, послуг тис. грн.	62550	85850	115674	+23300	+29824
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	59425	82541	109111	+23116	+26570
3. Матеріальні затрати, тис. грн.	1416	1513	1527	+97	+14
4. Витрати на оплату праці, тис. грн.	120	137	240	+120	+103
5. Витрати на збут, тис. грн.	80	90	120	+10	+30
6. Адміністративні витрати, тис. грн.	125	135	152	+10	+17
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	102	96	72	-6	-30
8. Продуктивність праці, тис. грн./особу	564,68	850,02	950,58	+285,3 4	+100,56
9. Амортизація, тис. грн.	80	648	482	+568	-166

Продовж. табл. 2.1

10.Матеріаловіддача, грн.	37,14	48,60	66,30	+11,46	+17,7
11. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	135	247,4	558,4	112,4	311
12.Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	8400	9250	10500	850	1250
13. Фондовіддача основних засобів, грн.	503,42	364,08	212, 52	-139,34	-151,56

Як бачимо, у 2022 році витрати на збут збільшились у 2022 році на 33% у порівнянні з попереднім роком, та на 50% більше, ніж у 2020 році. Фондовіддача має тенденцію до зменшення. Так, у 2022 році знизилась на 42%, порівнюючи з 2021 роком, та на 58% у порівнянні з 2020 роком.

Прибуток від реалізації продукції складав 115674 тис. грн, і зріс на 23300 тис. грн., у порівнянні з 2020 роком, або 85% та на 35% – з 2021 роком. А це вказує про зміцнення фінансового становища ТОВ «Чудова Ідея». Собівартість реалізованої продукції у 2021-2022 році зросла на 32%, відхилення становить 26570 тис. грн.

Також, варто проаналізувати будову прибутків від звичайної діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2

**Аналіз прибутків від звичайної діяльності
ТОВ «Чудова Ідея» за період 2020-2022 р. р.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021

Продовж. табл. 2.2

1. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., у тому числі:	6140 0	83800	110110	+48710	+26310
- продукти харчування	48	52	95	+4	+43
-промислові товари	5	8	6	+3	+1

Спостерігаємо з таблиці 2.2, що основну питому вагу 96% у прибутках від звичайної діяльності становлять прибутки від реалізації продуктів харчування. Протягом досліджуваного періоду бачимо тенденцію зростання.

Показником, що вказує на ефективність та інтенсифікацію виробництва є продуктивність праці. Так, у 2022 році продуктивність праці зросла на 12% порівняно з 2021 роком, та на 68% більше, ніж у 2020 році. Продуктивність праці ТОВ «Чудова Ідея», протягом аналізованого періоду, мала динаміку до зростання, що має позитивний вплив на діяльність товариства (рис. 2.4).

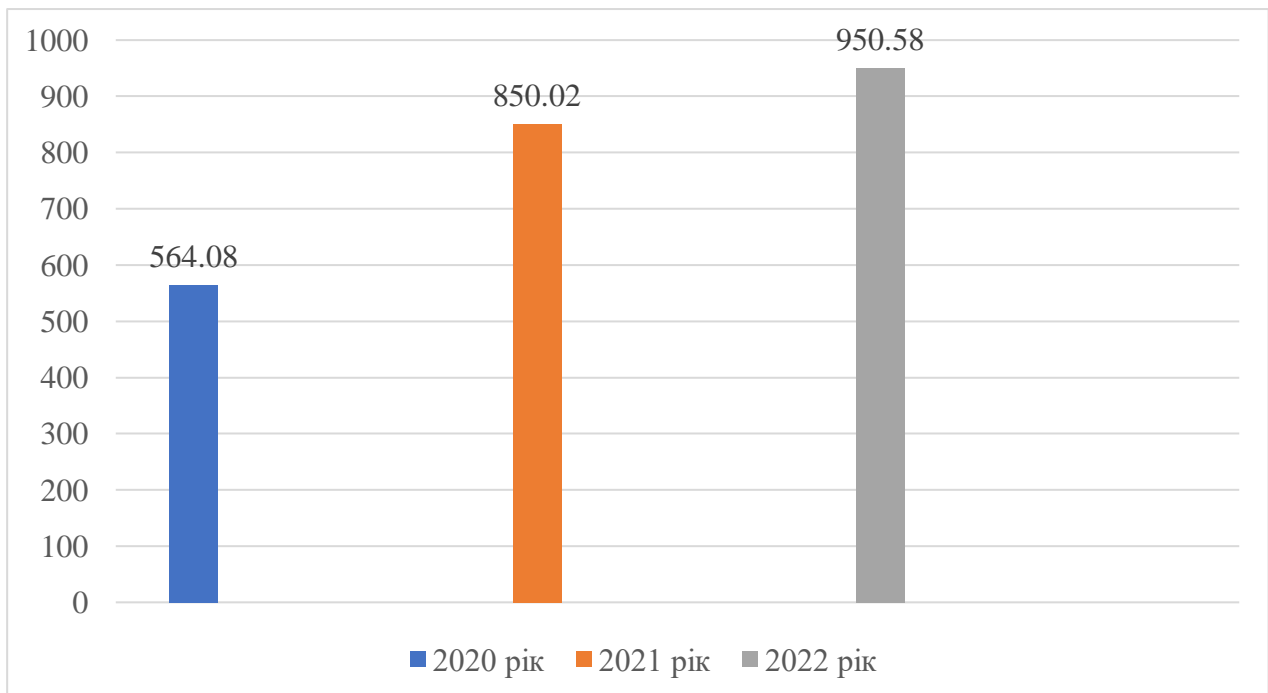


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці ТОВ «Чудова Ідея» протягом 2020-2022 років

Розглянемо елементи операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 р.р.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	1416	1513	1527	+97	+14
2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	120	137	240	+120	+103
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	45	52	61	+16	+9
4. Інші операційні витрати, тис. грн.	117	125	152	+35	+27

Здійснивши аналіз показників у таблиці 2.3, можна сказати, що у всіх її елементах спостерігаємо збільшення. Так, зросли витрати на оплату праці у 2022 році на 100%, порівнюючи з 2020 роком, та на 75% більше, ніж у 2021 році. В основному це пов'язано із збільшенням розміру мінімальної та середньомісячної заробітних плат.

Позитивною ознакою діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є і зростання витрат на соціальні заходи, що вказує про турботу за власний персонал. Так, у 2022 році витрати зросли на 17% порівняно з попереднім роком, та на 36% більше, ніж у 2020 році.

Для отримання повної картини щодо діяльності ТОВ «Чудова Ідея» проведемо розрахунок показників рентабельності, що є відносним показником, який відображає відношення отриманого ефекту до здійснюваних витрат, що

комплексно відображає використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів [28, с. 163]:

1) показник рентабельності активів відображає ефективну діяльність підприємства. Для цього застосуємо формулу 2.1.

$$P_a = \text{ЧП} / (\text{ОЗ}_{2021} + \text{ОЗ}_{2022}) / 2, \quad (2.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

ОЗ_{2021} – вартість основних засобів попереднього періоду;

ОЗ_{2022} – вартість основних засобів поточного періоду.

$$\text{ОЗ}_{2021} = 83800 / (1925 + 2025) / 2 = 42,4$$

$$\text{ОЗ}_{2022} = 110110 / (2025 + 2258) / 2 = 54,4$$

2) показник рентабельності підприємства з операційного прибутку покаже ефективність операційної діяльності ТОВ «Чудова Ідея» та розрахуємо за формулою 2.2.

$$P_o = \text{ЧП} / \text{ОВ}, \quad (2.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

ОВ – операційні витрати.

$$P_{o2021} = 83800 / 125000 = 0,7$$

$$P_{o2022} = 110110 / 152000 = 0,8$$

3) за допомогою показника рентабельності продукції розрахуємо ефективність господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» та застосуємо формулу 2.3.

$$P_{\pi} = AB - B_3 / B_3 + AB + СП, \quad (2.3)$$

де, АВ – адміністративні витрати;

B_3 – витрати на збут;

СП – собівартість реалізованої продукції.

$$P_{\pi 2021} = 135000 - 90000 / 90000 + 135000 + 82541 = 0,14$$

$$P_{\pi 2022} = 152000 - 120000 / 120000 + 152000 + 109111 = 0,08$$

Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея» відобразимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки		Відхилення (+, -)
	2021	2022	
1. Рентабельність активів	42,4	54,4	+12
2. Рентабельність підприємства з операційного прибутку	0,7	0,8	+0,1
3. Рентабельність продукції	0,14	0,08	-0,06

Як бачимо, з даних таблиці, рентабельність підприємства не є високою, але можна відзначити зростання рентабельності операційної діяльності, так у 2022 році цей показник збільшився на 50% порівняно з 2021 роком. Показник рентабельності активів у 2022 зріс на 28% у порівнянні з 2021 роком. А от показник рентабельності продукції зменшився у 2022 році, аж на 43% порівняно з 2021 роком. І зменшення цього показника вказує на те, що ТОВ «Чудова Ідея»

у період військового стану не зовсім адаптувався до змін у зовнішньому середовищі.

Також, доцільно буде розглянути показники ліквідності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 рр.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,37	1,02	0,39	+0,02	-0,63
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	-0,01	-0,02
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	0,55	0,13	+0,02	-0,42

Як свідчать дані таблиці, у 2022 році показники ліквідності підприємства мали тенденцію до зменшення, порівняно з попередніми роками. Але загалом, товариство володіє достатньою кількістю ресурсів, щоб погасити власні поточні зобов'язання.

Показники коефіцієнта абсолютної ліквідності вказують на те, що не могли бути погашеними негайно усі боргові зобов'язання ТОВ «Чудова Ідея», протягом аналізованого періоду. Загалом показники ліквідності товариства перебувають в межах норми.

Здійснимо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 рр.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт фінансування	0,55	0,80	0,79	+0,24	-0,01
2. Коефіцієнт автономії	0,38	0,40	0,44	+0,06	+0,04
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,6	0,7	0,5	-0,1	-0,2

Як бачимо, у 2020-2022 роках, коефіцієнт фінансування не є більшим 1, але і значення самого показника не є малим. І це вказує на те, що у товариства є залежність від зовнішніх інвесторів, зокрема у 2022 році на 1 грн., власних засобів приходиться 0,79 грн, позикових коштів 0,80 грн. у 2021 році та 0,55 грн. у 2020 році. Коефіцієнт автономії вказує на те, що товариство має можливість перекрити всі зобов'язання власним капіталом. Маневреність власного капіталу має негативну тенденцію у 2022 році на 28%.

2.3. Аналіз методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»

Для детального розгляду методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея», спершу проведемо аналіз структури його персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 рр.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)		Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021

Продовж. табл. 2.7

Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	45	39	32	-13	-7	-29	-18
- управлінський персонал, осіб	8	8	7	-1	-1	-13	-13
- робочий персонал, осіб	29	23	20	-9	-3	-31	-13
- допоміжний персонал, осіб	8	8	5	-3	-3	-38	-38

Як бачимо, з даних таблиці, у 2022 році середньооблікова чисельність працівників складала 32 особи, що на 18% менше, ніж у 2021 році та на 13% менше порівняно з 2020 роком. В основному це пов'язано із карантинними обмеженнями через пандемію COVID-2019, і як наслідок зменшенням купівельної спроможності громадян, та військовою агресією проти України. У 2022 році зменшилась кількість управлінського персоналу на 1 особу, порівняно з 2020 та 2021 роками. Спостерігаємо тенденцію до зменшення робочого персоналу у 2022 році на 13% у порівнянні з 2021 роком та аж на 31% порівнюючи з 2020 роком. Допоміжний персонал зазнав змін у 2022 році на 3 особи менше в порівнянні з попередніми роками.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Чудова Ідея» за професійними характеристиками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз персоналу ТОВ «Чудова Ідея»
за професійними характеристиками за період 2020-2022 рр.**

Класифікаційна ознака	Роки			Відхилення (+, -)		Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021

Продовж. табл. 2.8

Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	39	32	-13	-7	-29	-18
- управлінський персонал, осіб, в тому числі:	8	8	7	-1	-1	-13	-13
керівники	4	4	3	-1	-1	-25	-25
спеціалісти	4	4	4	0	0	0	0
- робочий персонал, осіб, в тому числі:	29	23	20	-9	-3	-31	-13
продавці-консультанти	20	15	13	7	-2	-35	-13
касири	9	8	7	-2	-1	-22	-13
- допоміжний персонал, осіб, в тому числі:	8	8	5	-3	-3	-38	-38
прибиральники	3	3	2				
вантажники	35	5	3				

Спостерігаємо, що у 2022 році серед керівників відбулись скорочення на 1 особу, кількість спеціалістів протягом аналізованого періоду не змінювалась. Робочий та допоміжний персонал у 2022 році мав тенденцію до зменшення.

Здійснимо ще аналіз руху персоналу ТОВ «Чудова Ідея» протягом 2020-2022 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз руху персоналу ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 рр.**

Класифікаційна ознака	Роки			Відхилення (+, -)		Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021

Продовж. табл. 2.9

1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	39	32	-13	-7	-29	-18
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	25	4	6	-19	+2	-76	+50
3. Кількість звільнених працівників, осіб	32	7	10	-22	+3	-69	+43
4. Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, осіб	57	11	16	-41	+5	-72	+45

Дані таблиці вказують, що товариство систематично оновлював власний персонал. Потреба в нових працівниках виникала, адже у період запровадження карантину, підприємства роздрібної торгівлі працювали та мали забезпечити населення основними продуктами харчування. Відбувались і звільнення працівників. Ці зміни пов'язані з переміщенням громадян, через введення воєнного стану та загроз ракетних ударів; досягненням пенсійного віку.

Здійснюючи управління персоналом керівництво ТОВ «Чудова Ідея» використовує адміністративно-економічні та психологічні методи. Адміністративний вплив має владний характер, і проявляється у виданні вищим рівнем управління, наказів та розпоряджень, які є обов'язковими до виконання усім колективом товариства. Застосування економічних методів необхідні для задоволення економічних інтересів колективу, та нерозривно пов'язані з адміністративними методами. Психологічні методи використовуються у випадку конфліктних ситуацій, а також для похвали чи осуду конкретного співробітника.

Проведемо аналіз методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» за методикою 4R. Методика 4R є аналітичною рамкою, яка дозволяє визначити процеси гендерного інтегрування в процесах управління персоналом підприємства [24].

Результати гендерного та вікового аналізу персоналу ТОВ «Чудова Ідея» відобразимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Гендерний та віковий аналіз персоналу ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2020-2022 рр.**

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	45	39	32	-13	-7
- жінки, в тому числі:	35	26	24	-11	-2
одружені	19	15	14	-5	-1
неодружені	16	11	10	-6	-1
- чоловіки, в тому числі:	10	13	8	-2	-5
одружені	6	8	4	-2	-4
неодружені	4	5	4	0	-1
2. Персонал віком від 18 до 28 років	30	21	18	-12	-3
жінки	18	12	10	-8	-2
чоловіки	12	9	8	-4	-1
3. Персонал віком від 29 до 38 років	15	18	14	-1	-4
жінки	8	10	8	0	-2
чоловіки	7	8	6	-1	-2
4. Персонал віком від 39 до 60 років	0	0	0	0	0
5. Управлінський персонал, осіб, в тому числі:	8	8	7	-1	-1
- жінки	3	3	2	-1	-1
- чоловіки	5	5	5	0	0

У 2022 році жінки склали 75% від загальної кількості працюючих, в той час чоловіки – 25%. Такі показники вказують про надто високий гендерний розрив на підприємстві. Серед жінок одруженими є 44%, у 2022 році, а чоловіків – 25%.

У 2022 році, чисельність осіб віком від 18 до 28 років, складає 18 осіб, з них: 56% – жінки, 44% – чоловіки; віком від 29 до 38 років 14 осіб, з них: 57% – жінки, 43% – чоловіки, категорії працівників 39 років і старше – немає.

Велика гендерна різниця присутня на рівні управління. Так, у 2022 році тільки 29% становлять жінки серед керівників, і 71% чоловіків. Варто відзначити, що чоловіки отримують і більший розмір заробітної плати на 20%. Такий дисбаланс не може охопити потреби груп жінок та чоловіків на підприємстві.

У жодному установчому документі, наказах чи розпорядженнях керівника ТОВ «Чудова Ідея» не передбачені гендерні індикатори та методи управління персоналом.

Результати анкетування персоналу щодо незадоволення умовами праці ТОВ «Чудова Ідея» відображено на рис. 2.5.

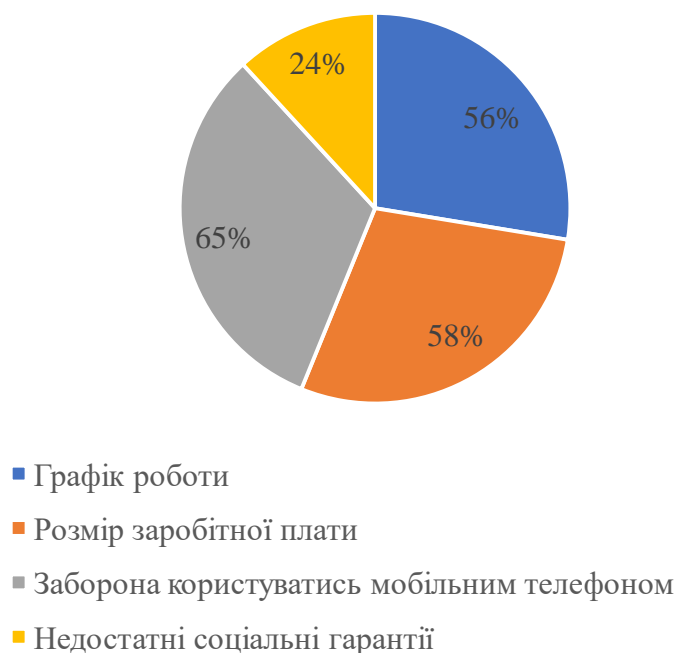


Рис. 2.5. Незадоволеність персоналом ТОВ «Чудова Ідея» умовами праці

Застосуємо метод SPACE-аналізу для аналізу оптимального розвитку ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз критеріїв управління ТОВ «Чудова Ідея»
за методом SPACE-аналізу**

Назва показника	Оцінка, балів	Вага
<i>Стабільність бізнес-середовища:</i>		
- рівень інфляції	-3	0,2
- зміна попиту	-4	0,2
- технологічні зміни	-2	0,4
<i>Фінансова сила:</i>		
- заборгованість	+2	0,4
- рентабельність	+1	0,2
- ліквідність поточна	+4	0,4
<i>Привабливість галузі:</i>		
- зростання галузі	+5	0,3
- продуктивність праці	+4	0,3
- вхідний бар'єр в галузь	+2	0,4
<i>Конкурентоспроможність:</i>		
- якість продукції	-1	0,3
-життєвий цикл	-1	0,2
- частка ринку	-2	0,4

Вектор розвитку управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» розраховуємо за формулою:

$$X = AI + AC, \quad (2.4)$$

$$Y = FI + SI, \quad (2.5)$$

де, AI – привабливість галузі;

АС – конкурентоспроможність;

FI – фінансова сила;

SI – стабільність бізнес-середовища.

$$X = + 3,6 + (-2) = +1,6$$

$$Y = +2,3 + (-3,5) = +1,2$$

Як бачимо, агресивна стратегія є основним вектором розвитку ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.6).

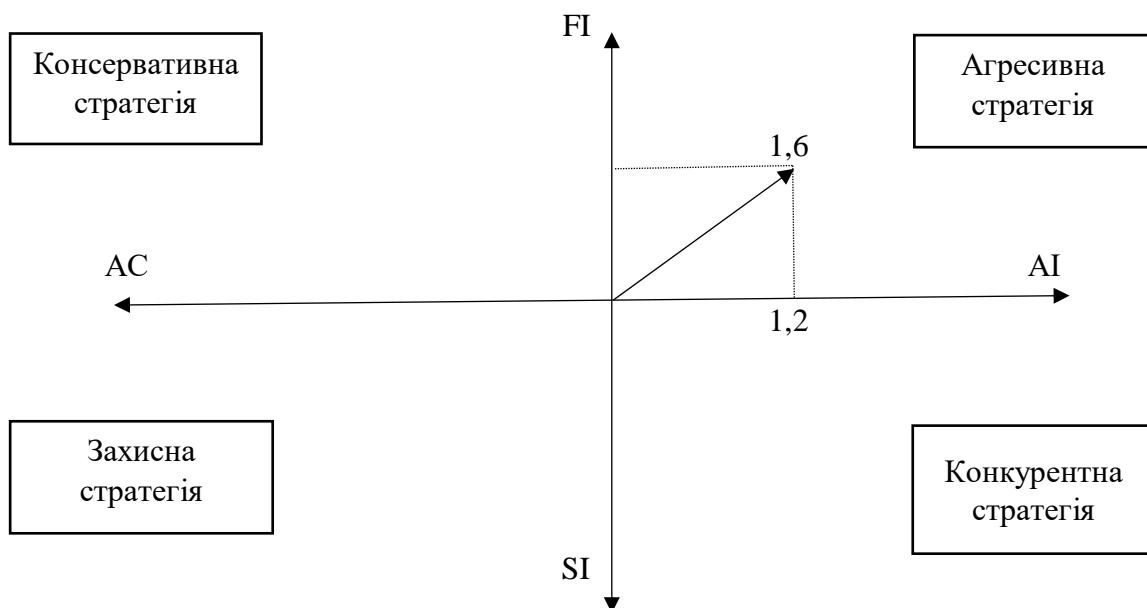


Рис. 2.6. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Чудова Ідея»

ТОВ «Чудова Ідея» варто зосередити свої зусилля на зміцненні фінансового становища, зменшити розмір операційних витрат та зміцнювати конкуруючі позиції на ринку. Топ-менеджменту товариства необхідно заохотити власний персонал до більш якісного виконання функціональних обов'язків та збільшити продуктивність праці.

2.4 Впровадження сучасних методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»

Здійснивши аналіз методів управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея», можна сказати, що підприємству варто більш стрімко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, зокрема: наслідків пов'язаних з пандемією COVID-2019 і введенням воєнного стану в державі, та застосовувати в системі управління персоналом більш сучасні методи, які б відповідали вимогам сьогоденних реалій.

Для організації більш успішного бізнесу, топ-менеджменту ТОВ «Чудова Ідея» варто звернути на більш якісний підбір нових компетентних працівників, зокрема метод рекрутингу. Рекрутинг персоналу розпочинається з планування потреби у працівниках та закінчується адаптацією новачків на новому робочому місці [10]. Сучасний метод рекрутингу повинен враховувати діджиталізацію в усіх сферах діяльності та використовувати digital-інструменти.

ТОВ «Чудова Ідея» варто мати у своєму штатному складі власного рекрутера, який би займався пошуком та підбором нових працівників, адже працюючи в товаристві, він би чітко знав вимоги до конкретного кандидата на певну посаду, враховуючи специфіку виду роботи товариства. Власний рекрутер був би економічно доцільнішим для ТОВ «Чудова Ідея», адже розмір його заробітної плати був би порівняно меншим, ніж послуги залучених агенцій.

Рекрутер, для збільшення рівня ефективних управлінських рішень вищим керівництвом ТОВ «Чудова Ідея», у сфері відбору персоналу варто застосовувати систему автоматизації рекрутингу, зокрема: Rizime Mitshen, що сприятиме розшукати в базі найбільш компетентних кандидатів; Gon Stimanzihion – допоможе визначити реальність оголошеної вакансії з усім її складовими; Inplitte Poim Pise – прогнозує ризик втрати найбільш компетентних працівників (рис.2.7).



Рис. 2.7. Напрями digital-рекрутингу ТОВ «Чудова Ідея»

За допомогою програми Meza рекрутер прийматиме та оброблятиме запит про вакансію. Повідомлення про наявну вакансію рекрутеру необхідно висвітлити на сайті ТОВ «Чудова Ідея», його сторінках в соціальних мережах та на сайті – work.ua. Подавши оголошення рекрутеру необхідно займатися пошуком кандидатів за допомогою Lincedin, С-RAQ і власної бази.

Співбесіда з потенційними працівниками проходитиме дистанційно, за допомогою месенджерів, чат-ботів, Zoom чи Gogl-mit. Під час співбесіди рекрутер повинен з'ясувати soft skills потенційного кандидата, рівень володіння іноземною мовою та інтерес до майбутньої роботи. Одночасно, рекрутер повинен деталізувати майбутні функціональні обов'язки, корпоративну культуру підприємства та узгодити організаційні моменти. Це допоможе керівництву ТОВ «Чудова Ідея» отримати всебічну інформацію про претендента, а кандидат розуміння, чи зможе він працювати на підприємстві, і це сприятиме зменшенню рівня плинності персоналу.

Провівши співбесіду, потенційному кандидату запропонують випробувальний термін на 2 тижні, після чого керівник товариства прийматиме управлінське рішення чи здійснювати найм цього претендента. У випадку відмови кандидату, рекрутер повинен повідомити йому у такій формі, щоб

зберегти гарні відносини, а це сприятиме уникненню негативних відгуків про підприємство та формуватиме його позитивний імідж.

У випадку працевлаштування кандидата, рекрутеру необхідно подбати про його адаптацію на підприємстві. Заступнику директора варто ознайомити такого працівника з торговим залом, робочим місцем, доступними сервісами для роботи, традиціями колективу, долучити до корпоративних чатів.

Також, ТОВ «Чудова Ідея» варто застосувати при адаптації нового співробітника та для економії часу на навчання, сучасний метод управління персоналом – менторинг. Менторинг – метод персоналізованого навчання, компетентнісного наставництва, соціальної взаємодії окремих працівників та їхніх груп [15].

Процес менторингу в ТОВ «Чудова Ідея» повинен відбуватись в кілька етапів:

- 1) визначення плану та уточнення графіку зустрічей з ментором;
- 2) конкретизація soft та hard навиків, що повинні здобутись;
- 3) проведення занять;
- 4) фідбек ментора;
- 5) підбиття підсумків.

На рис. 2.8 покажемо, які soft та hard навички менті ТОВ «Чудова Ідея» повинні здобутись під час менторингу.

ТОВ «Чудова Ідея» для підвищення рівня кваліфікації власного персоналу буде доцільним використовувати такі методи як:

- ✓ моделювання, *buddying* – для категорії працівників, яким необхідно пройти підвищення кваліфікації;
- ✓ сторітеллінг, тренінг – для працівників, які щойно були зараховані в штат персоналу;
- ✓ *Shadoving*, кейс-навчання, екшн-навчання – для управлінського персоналу.

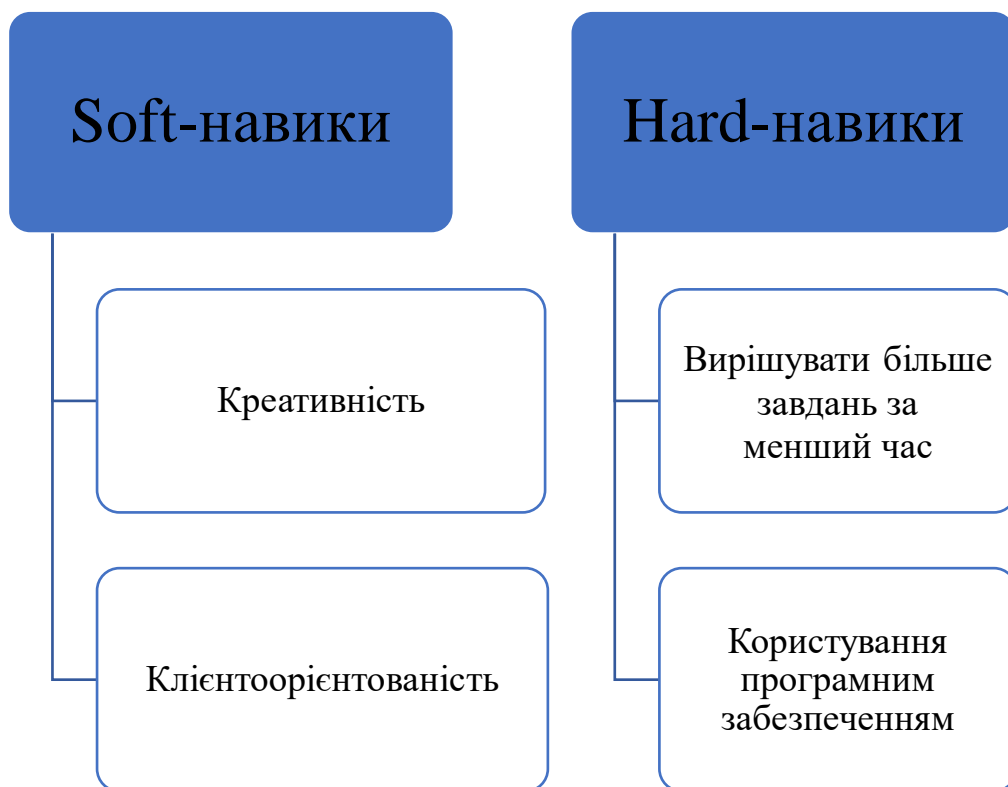


Рис. 2.8. Soft та hard навички менті ТОВ «Чудова Ідея»,
що повинні здобутись під час менторингу

Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» працює в галузі, яка розвивається досить швидко та зазнає постійних змін, тому його персоналу вкрай необхідно розвивати свої навички клієнтоорієнтованості та надавати якісні послуги, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. Метою діяльності підприємства є продаж продуктів харчування та непродовольчих товарів з метою отримати прибутку, при цьому якнайбільше задовільнити потреби споживачів. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною, з використанням методів адміністративного управління.

Здійснивши аналіз фінансово-господарської діяльності спостерігаємо, що товариство значно зміцнило своє фінансове становище. У 2022 році прибуток від реалізації продукції зріс більше ніж наполовину порівняно з 2020 роком, та на 35% – з 2021 роком. Зростав протягом 2020-2022 роках показник, що вказує на ефективність та інтенсифікацію виробництва –продуктивність праці, і це мало позитивний вплив на діяльність товариства.

Через карантинні обмеження пандемії COVID-2019 та введенням воєнного стану зменшувалась протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників, так у 2022 році – 32 особи, 2021 рік –39 осіб, 2020 рік – 45 осіб.

ТОВ «Чудова Ідея; для організації більш успішного бізнесу, адаптації нових працівників, для підвищення рівня кваліфікації власного персоналу та для економії часу на навчання варто використовувати інноваційні, тобто більш сучасні методи управління власним персоналом.

ВИСНОВКИ

Враховуючи зміни, які відбулись в суспільстві – воєнний стан, бойові дії в державі та наслідки пандемії COVID-2019, підприємствам для розвитку успішності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності необхідно адаптуватись до сьогоднішніх реалій, зокрема через організацію ефективної системи управління. В умовах таких викликів, підприємства та їхні керівники зіштовхнулись з ситуаціями, коли приходиться приймати рішення, які попередньо не використовувались. Управління персоналом підприємства – це процес, який забезпечує підприємство професійними конкурентоздатними працівниками та забезпечує умови для всебічного розвитку їх потенціалу, що формуватиме стійку конкурентоспроможність підприємства. Система управління персоналом підприємства повинна бути адаптивною, а її методи інноваційними, тобто сучасними, що сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Сучасні підприємства формуючи систему управління персоналом повинні враховувати такий важливий індикатор як гендерний компонент, адже рівноправність між чоловіками та жінками є рушійною силою розвитку. Більшість підприємств, на сьогоднішній день, не враховують використання гендерного підходу як метод управління персоналом.

Підприємства роздрібної торгівлі використовують традиційні методи управління персоналом – адміністративні, соціально-психологічні, економічні, але враховуючи перехід українських підприємств до цифрової економіки та появи нових конкурентних кадрових складових зумовлює появу нових методів, що нерозривно пов'язані з діджиталізацією. Такими методами є: дашборди, рекрутинг; скринінг; кадровий консалтинг; бенчмарки; коучинги; пошук/оцінка для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій, соціальних мережах; тренінги; кейс стаді; E-learning; рефреймінг; метод інверсії; альтер-его.

Використання сучасних методів в управлінні персоналом дає підприємству позитивні результати. У випадку виникнення управлінської проблеми, немає

єдиної схеми щодо застосування певного методу. Професійному керівнику необхідно застосовувати саме такий метод, який буде найбільш актуальний для конкретної ситуації та для конкретної категорії працівників. Використання актуальних сучасних методів управління персоналом сприятиме підвищенню ефективної роботи підприємства.

Українським підприємствам роздрібної торгівлі, варто звернути увагу на успішний досвід управління персоналом підприємства, таких країн як Сінгапур, Швейцарія, США, Японія.

ТОВ «Чудова Ідея» – це економічна організація, яка займається продажами продуктів харчування та непродовольчих товарів. Товариство функціонує з метою отримання прибутку та розбудови повоєнної економіки України. Філософія діяльності товариства – задовільнити потреби вимогливих споживачів шляхом реалізацією якісних товарів. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною, з використанням методів адміністративного управління.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея» показав, що рентабельність підприємства не є високою, але можна відзначити зростання рентабельності операційної діяльності, так у 2022 році цей показник збільшився на 50% порівняно з 2021 роком. Показник рентабельності активів у 2022 зріс на 28% у порівнянні з 2021 роком. А от показник рентабельності продукції зменшився у 2022 році, аж на 43% порівняно з 2021 роком. І зменшення цього показника вказує на те, що ТОВ «Чудова Ідея» у період військового стану не зовсім адаптувався до змін у зовнішньому середовищі.

Товариство систематично оновлював власний персонал. Потреба в нових працівниках виникала, адже у період запровадження карантину, підприємства роздрібної торгівлі працювали та мали забезпечити населення основними продуктами харчування. Відбувались і звільнення працівників. Ці зміни пов'язані з переміщенням громадян, через введення воєнного стану та загроз ракетних ударів; досягненням пенсійного віку. Велика гендерна різниця присутня на рівні управління.

Здійснюючи управління персоналом керівництво ТОВ «Чудова Ідея» використовує адміністративно-економічні та психологічні методи. Здійснено SPACE-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» та рекомендовано агресивну стратегію, яка вказує на зосередженні зусиль для зміцнення фінансового становища, зменшення розміру операційних витрат та зміцненні конкуруючих позиції на ринку.

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» використовувати сучасні методи управління персоналом – рекрутинг, який повинен використовувати digital-інструменти та менторинг. Рекрутинг сприятиме швидкому та якісному підбору нових компетентних працівників. Рекрутер буде вести пошук потенційних співробітників та буде з ним взаємодіяти від моменту оголошення бажання працювати на підприємстві до моменту найму.

Менторинг сприятиме адаптації працівника в новий трудовий колектив, що матиме на меті якомога ефективнішу його роботу. Варто, відзначити, що емоційний стан новоприйнятого працівника, під час воєнного стану є надзвичайно важливим. Менторинг сприятиме розвитку soft та hard навиків новачка:

- креативність;
- клієнтоорієнтованість;
- вирішувати більше завдань за менший час;
- користування програмним забезпеченням.

Адаптація працівника є одним із найважливіших його етапів в трудовій діяльності у товаристві, та сприятиме зниженню плинності кадрів, зменшить рівень невизначеності серед колективу новачка, зміцнить психологічний клімат в колективі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко, Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.
2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-вироб. журн. Тернопіль*. 2015. № 1(56). С. 138-142. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4995>.
3. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. №28. С.251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
5. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 123–127. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5111&i=20>.
6. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France*. 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/social-function-of-science-teaching-and-learning-ua/>.
7. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06).

8. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес-інформ*. 2022. №1. С. 403-409. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>.
9. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/pa1.pdf>.
10. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес-інформ*. 2020 №6. С.313-318. URL: <https://cyberleninka.rudzhitalizatsiyi>.
11. Гадецька З. Кузьмінський В. Інноваційні методи та технології управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-4>.
12. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134>.
13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL:<https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/17e7f9bc-a9c4-4651>.
14. Гобела В. В. Інституційні аспекти деофшоризації та легалізації національної економіки. *Легалізація економіки в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання та держави: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. Ревак І. О. Львів: СПОЛОМ, 2021. С. 157 – 169.* <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3603>.
15. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
16. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732>.
17. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова, З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Фінансово-кредитна*

- діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2022. №1(42). С. 484–492. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3731>.
- 18.Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З. Підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29, № 4. С. 47–49. URL: <https://doi.org/10.15421/40290409>.
- 19.Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах пост-пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 46-51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
- 20.Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL:<http://econop/journal/article/vie687>.
- 21.Кобеля З. І. Особливості it-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.114.
- 22.Корабель Л. В. Аналіз впливу методів управління персоналом. *Пріоритети фінансово-економічного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 15 січня 2021 р). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 99–100. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/02/re-15.01.21.p99>.
- 23.Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу.Маркетинг і цифрові технології. 2022. URL:<https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>.
- 24.Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <http://www.economy.in.ua/?op>.
- 25.Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 97–104. URL:<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=352>.
- 26.Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2. С. 108–114. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1599>.

27. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90–94. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4982&i=14>.
28. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
29. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>.
30. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>.
31. Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. / Пилипишин Р., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 1. №42. С. 510–521. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4726>.
32. Самоменеджмент: навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3873>.
33. Семенова О. М., Серета І. В. Резерви підвищення рентабельності підприємства на основі факторного моделювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. №1 (63). С. 162-167. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/760>.
34. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. №101. С. 94-100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>.

- 35.Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С.76-83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250>.
- 36.Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 291-297. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipi-ta-metodi-otsinyuvannya-konkurentospromozstv](https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipi-ta-metodi-otsinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv).
- 37.Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року*. Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/13050>.
- 38.Яцик М., Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>.
- 39.Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.
- 40.Mariana Vereskliа, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5078/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>.