

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Формування кадрового забезпечення ефективності
діяльності підприємства»**
(на матеріалах ТОВ «Юск Україна», м. Київ)

Студента 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Миколи
ЧЕРЕДАРИКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Валерія
ПЕНЮК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення підприємства	6
1.2. Методика оцінювання кадрового забезпечення підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	19
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	25
2.3. Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Напрями удосконалення комплектування кадрів в організації	40
3.2. Заходи підвищення кадрового забезпечення підприємства	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність передбачає використання різноманітних ресурсів, серед яких чільне місце займають людські ресурси, тобто персонал. Кількість персоналу, його структура та характеристики визначаються кожним підприємством відповідно до виду та особливостей його діяльності. В сучасних умовах, коли значна кількість підприємств відчувають фінансові проблеми або обмежені у вільних коштах питання оптимізації чисельності персоналу постають перед багатьма роботодавцями. Керівництво робить акцент на підвищенні ефективності роботи працівників, максимальній віддачі кожного працівника, формуванні та удосконаленні кадрового забезпечення. Саме тому питання удосконалення кадрового забезпечення підприємств є надзвичайно актуальними, адже удосконалення цього процесу дає можливість підприємству оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці працівників та зменшити плинність персоналу.

До авторів, праці яких присвячені дослідженню та аналізу кадрового забезпечення підприємства і напрямків його удосконалення належать: Дарміць Р.З. [6], Котельникова Ю.Н. [12], Кравченко М.О. [13], Красносова О.М. [16], Курінний О.В. [23], Новікова М.М. [34], Прижиналінська Н.В. [40], Пучкова С.І. [25], Севастьянов Р.В. [31], Семкіна М.В. [33], Турчіна С.Г. [38], Федорусь М.Ю. [29] та інші. Необхідність поглиблення теоретичних і методичних аспектів, пов'язаних з визначенням кадрового забезпечення підприємства та його ролі в розв'язанні проблем підвищення ефективності господарювання, обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в пошуку напрямів підвищення ефективності кадрового забезпечення вітчизняних підприємств. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та значення кадрового забезпечення підприємства;
- визначити методiku оцінювання кадрового забезпечення підприємства;

- провести організаційно-управлінської характеристику діяльності ТОВ «Юск Україна»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Юск Україна»;
- оцінити ефективність кадрового забезпечення підприємства ТОВ «Юск Україна»;
- сформулювати напрями удосконалення комплектування кадрів в ТОВ «Юск Україна»;
- запропонувати заходи підвищення кадрового забезпечення підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Юск Україна», м.Київ.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління формуванням кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження: методи теоретичного пізнання, які допомогли розкрити сутність, значення й особливості кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах; методи економічного аналізу, що дали змогу провести аналіз стану й динаміки показників ефективності господарської діяльності підприємства, складу та структури його персоналу, ефективності кадрового забезпечення; діалектичний й абстрактно-логічний (при узагальненні та формулюванні висновків проведеного дослідження).

Інформаційну базу дослідження представлено матеріалами навчальних посібників й підручників, наукових статей, інтернет-джерел й даними бухгалтерської статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію; дістало подальшого розвитку поняття кадрового забезпечення, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із системою управління персоналом; запропоновано нові напрями розвитку кадрів на ТОВ «Юск Україна».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні напрямів удосконалення кадрового забезпечення ТОВ «Юск Україна», що дасть змогу підвищити продуктивність праці персоналу, зменшити плинність та витрати на пошук кадрів.

Обсяг та структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (37 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 61 сторінку. У роботі міститься 6 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення підприємства

Залучення й утримання талановитих фахівців – одна із головних завдань, які стоять перед керівництвом будь-якої компанії із метою кадрового забезпечення її діяльності. Забезпечувати стійкий фінансовий стан компанії, планомірно розвивати її діяльність в умовах конкурентної боротьби, не прикладаючи зусиль до відбору найкращих співробітників, неможливо. Важливий не лише рекрутинг – ключова роль належить також виявленню фахівців зі значним потенціалом розвитку серед наявного персоналу [38, с. 294]. Персонал підприємства – це найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, працівники здатні самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги до них. Окрім цього, персонал – це колектив, кожний член якого має власні інтереси та є вельми чутливим до управлінських впливів, причому реакцію на них зазвичай складно передбачити. Сучасні концепції управління персоналом базуються на визнанні зростання ролі особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, вміннях вірно формувати їх і коригувати згідно із стратегічними завданнями, які стоять перед компанією.

Незважаючи на те, що з точки зору керівництва основна мета бізнесу полягає в отриманні прибутку, сучасна теорія і практика управління персоналом чималу увагу приділяє необхідності задоволення не лише матеріальних, але і соціальних потреб персоналу [9, с. 57]. Кадрове забезпечення підприємства базується на відповідних принципах, які перераховано нижче:

1. Принцип підбору персоналу за діловими й особистими якостями.
2. Принцип наступності: поєднання у колективі досвідчених й молодих співробітників.

3. Принцип посадового й професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та забезпечення умов для їх кар'єрного зростання.

4. Принцип відкритого змагання: компанія, яка зацікавлена у створенні кадрового потенціалу, повинна заохочувати змагання між співробітниками, що претендують на керівні посади.

5. Принцип поєднання довіри до працівників й перевірки виконання розпоряджень.

6. Принцип відповідності – доручена робота повинна відповідати можливостям й здібностям виконавця.

7. Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника із врахуванням службових посадових інструкцій.

8. Принцип підвищення кваліфікації.

9. Принцип правової захищеності – усі кадрові управлінські рішення повинні прийматись лише на основі чинних правових актів [24, с. 74].

Кадрове забезпечення підприємства повинне носити системний характер, тобто необхідним є скоординований підхід до усіх напрямків формування і регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розстановки керівних кадрів, підготовки й підвищення кваліфікації, відбору і працевлаштування. Методологія побудови системи кадрового забезпечення підприємства здійснюється за системного підходу до внутрішньо фірмового використання людського фактору. Тут мається на увазі, що підсистема управління персоналом тісно переплетена з іншими підсистемами, такими як фінансова, інноваційна, інвестиційна, стратегічного планування, виробнича, збутова [21, с. 97].

Відповідно до Тлумачного словника української мови, забезпечення – це «матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу» [12]. Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар'єрною драбиною, так і поза її межами для нового

найму тимчасових або постійних робітників. Схематично систему кадрового забезпечення підприємства представлено на рис. 1.1.

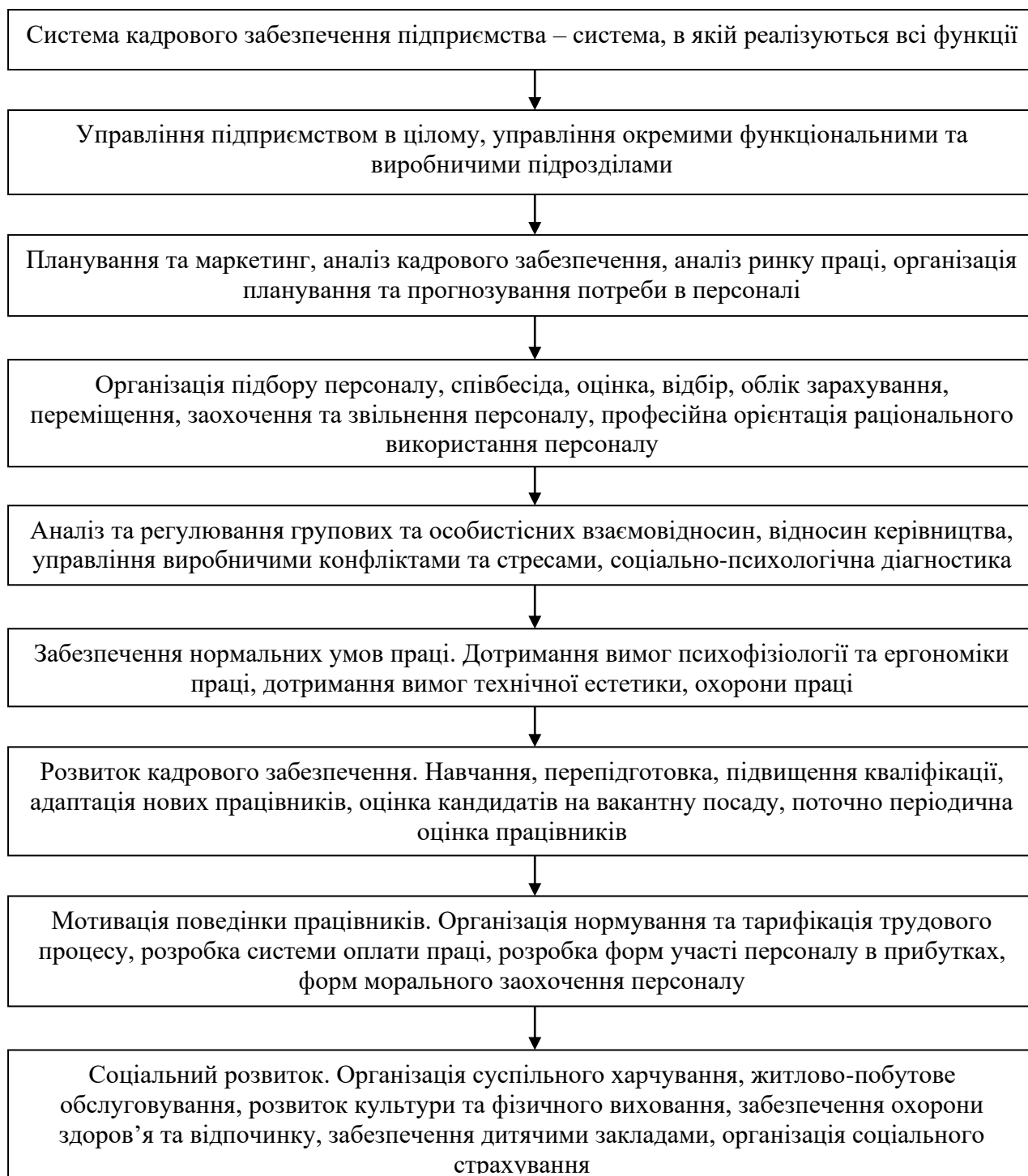


Рис. 1.1. Система кадрового забезпечення підприємства

Складові кадрового забезпечення підприємства представлено на рис. 1.2. Організаційна складова кадрового забезпечення підприємства включає високу організацію і культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників

свою працю. Організаційна складова кадрового забезпечення багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням кадрового потенціалу [22, с.48].

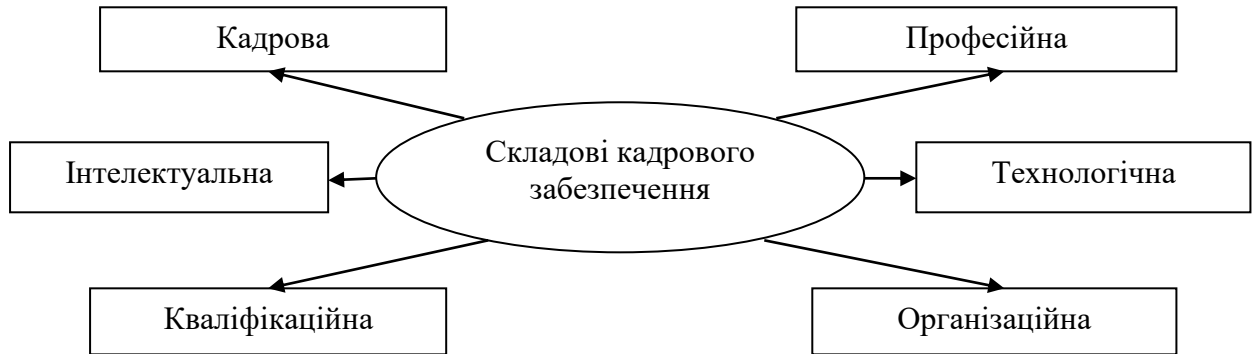


Рис. 1.2. Складові кадрового забезпечення підприємства

Однак технічні і технологічні фактори будуть впливати на чисельність і склад кадрового забезпечення через зміну обсягу і змісту виконуваних функцій, але не характеризувати його. Такі фактори як організаційно-господарські, соціальні, політичні і демографічні також впливають на кількісну і якісну характеристики. Якісна характеристика кадрового забезпечення є підсумковим показником особистого фактору виробництва, що зв'язаний тільки зі здатністю і схильністю менеджера до праці, станом здоров'я, тобто всім тим, що відбиває фізичний і психологічний потенціал; з обсягом загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що визначають здатність до праці визначеної кваліфікації; з рівнем розвитку свідомості і відповідальності, соціальної зрілості та ідейної переконаності, інтересів і потреб. Кадрове забезпечення можна розглядати в статиці і динаміці, тобто з позиції досягнутого на даний момент рівня розвитку, а також з урахуванням його подальшого розвитку й удосконалення. Різниця між потенційним і фактично досягнутим рівнем розвитку використання можливостей працівників розкриває величину невикористаних резервів. Виходячи з визначення сутності кадрового забезпечення, можна представити його внутрішню структуру і визначити його якісні і кількісні характеристики. Визначення структури кадрового забезпечення – найважливіше методологічне питання, яке дозволяє точніше сформулювати

поняття кадрового забезпечення, встановити фактори, що впливають на його стан і процес використання. Розповсюдженою є думка, що рівень кадрового забезпечення визначається чисельністю населення працездатного віку, трудомісткістю виробництва і суспільно необхідним рівнем розвитку інтенсивності праці [22; 23; 25]. Але такий структурний набір характеризує швидше не потенціал, а екстенсивні можливості залучення до суспільного виробництва максимальної за даних соціально-економічних умов маси праці. Кадрове забезпечення не можна розглядати тільки з кількісного або тільки з якісного боку: він формується на основі поєднання кількісної (ресурсної) і якісної (психофізіологічної, кваліфікаційної, творчої та ін.) характеристик, тобто має кількісну і якісну структуру. Н. В. Прижигалінська стверджує, що важливого значення для характеристики кадрового забезпечення мають кількісні характеристики, які включають в себе: чисельність і структуру показників, професійний стаж, тривалість і інтенсивність робочого часу. Зокрема, повноцінна оцінка кадрового потенціалу повинна враховувати такі фундаментальні компоненти: фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціогуманістичний [38, с. 43].

У кожен даний момент кадрове забезпечення поєднує в собі кількісно-якісні властивості. Якість будь-якого об'єкта тісно пов'язана з його кількісними характеристиками, тому ключовим для осмислення кадрового потенціалу працівника є поняття «міра». Підхід до кадрового забезпечення як міри наявних ресурсів і можливостей особистості, реалізованих у процесі трудової поведінки, створює реальну можливість його моделювання. За допомогою моделі є можливість: (1) вимірювати характеристики конкретного працівника; (2) фіксувати результати дослідження кадрового забезпечення (психологічні, соціологічні, статистичні) і виражати їх науковими поняттями, пояснювати, розкривати їх сутність; (3) перевіряти практичну необхідність наявних знань і вмінь працівника, прогнозувати й оцінювати його майбутній стан.

Кадрове забезпечення підприємства – це система складових частин індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. Уже саме об'єднання

працівників у єдиний і планомірно організований процес праці породжує ефект колективної праці, що перевершує суму сил працівників, що діють індивідуально. Розвиток персоналу – багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємозалежних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Виходячи з вищевикладеного можна визначити, що кадровий забезпечення підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Носієм кадрового забезпечення, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня розвитку, професіоналізму та кваліфікації.

Таким чином, ефективне кадрове забезпечення – одна з умов ефективної господарської діяльності, а подальший розвиток та навчання персоналу гарантує підвищення продуктивності праці працівників. З метою недопущення дефіциту підприємств у працівниках заздалегідь формується кадровий резерв, до складу якого можуть входити як працівники підприємства, так і кандидати на вакантні посади. Формування кадрового резерву – одна з умов забезпечення підприємства персоналом відповідної освіти та кваліфікації відповідно до потреб.

Отже, вважаємо, що концепція кадрового забезпечення підприємства – це концентрований вираз методології менеджменту у тій її частині, що складає сутність соціально-економічної сторони управління підприємством, а також має безпосереднє відношення до працівників. Важливим є те, що методологічні основи кадрового забезпечення підприємства мають досить універсальний характер, саме тому вони можуть бути застосовані як до державних, некомерційних організацій, так і до підприємницьких структур, які також виступають у якості соціально-економічних систем. Отже, у основі системи внутрішньо фірмового використання людського капіталу має стояти методологічна основа побудови системи управління персоналу [40, с. 47].

1.2. Методика оцінювання кадрового забезпечення підприємства

Метою розробки системи показників, що характеризують кадрове забезпечення, служить необхідність оцінювання його рівня розвитку для прийняття рішень, спрямованих на раціоналізацію трудової складової в діяльності підприємства. Ця мета має входити в сукупність цілей управління кадровим забезпеченням і бути взаємозалежна в системі формулювання цілей. При цьому результати оцінки кадрового забезпечення суб'єкта господарювання необхідні для прийняття рішень щодо набору та відбору персоналу (формування кадрового потенціалу), а також збереження кваліфікованих працівників шляхом створення привабливого трудового клімату на підприємстві. Тому необхідно представити етапи розробки системи показників, що характеризують кадрове забезпечення підприємства (рис. 1.3). Система показників, що характеризують кадрове забезпечення інноваційної діяльності підприємства, має будуватися за наступними принципами: (1) при формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості, як галузевого характеру, так і конкретного підприємства; (2) система повинна мати комплексний характер, тобто містити в собі всі показники, що відбивають як кількісний, так і якісний аспекти кадрового потенціалу; (3) всередині системи повинне бути забезпечено, з одного боку, статичність (стабільність) її елементів (показників), а з іншого боку — високий ступінь їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; (4) елементи (показники) системи повинні знаходитися у взаємозв'язку та приймати формалізовані кількісні значення.

Система показників, що характеризують кадрове забезпечення підприємства, функціонує ефективно, якщо досягнуті цілі її діяльності, що повинні входити в сукупність цілей діяльності підприємства. Досягнення поставлених цілей діяльності системи повинен забезпечувати кожен працівник підприємства. Тому дуже важливим є забезпечення сприятливих умов, що активізують діяльність працівника в трудовому процесі з максимально можливою реалізацією його кадрового потенціалу [26, с.84]. Проблема розробки

методичного підходу до оцінювання кадрового забезпечення є важливою для різних галузей.



Рис. 1.3. Етапи формування системи показників оцінки кадрового забезпечення підприємства

Запропонований метод визначення кадрового забезпечення за складовими ґрунтується на необхідності врахування наступного: 1) визначення переліку компонентів кадрового забезпечення підприємства; 2) обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового забезпечення, який максимально наближався б до потреб підприємства (ідеального кадрового забезпечення) на основі теорії бажаності; 3) орієнтації при порівнянні розвитку компонентів не на середній рівень, а на бажаний; 4) забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів по усуненню їх негативного впливу. Метод визначення кадрового забезпечення підприємства, що пропонується, ґрунтується на таких принципах: - кадрове забезпечення характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах; - проведення оцінювання кадрового

забезпечення за важливими для керівництва підприємства показниками; - конкурентні переваги кадрового забезпечення повинні мати довгостроковий характер, тобто бути орієнтованими на перспективу. Тому, на нашу думку, при оцінці необхідно орієнтуватися на кадрові переваги конкурентів та враховувати приховані можливості кадрового забезпечення підприємства.

Оцінювання кадрового забезпечення підприємства пропонується проводити за наступними етапами: 1. Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз. 2. Вибір переліку компонентів для оцінювання кадрового забезпечення. Компоненти для оцінювання повинні відображати ті властивості кадрового забезпечення, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового забезпечення кожен виробник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінювання кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі. Визначення компонентів, які в першу чергу цікавлять керівництво та визначають кадрове забезпечення та можливість реалізації цілей підприємства, є першим кроком до оцінки міри цієї задоволеності та порівняння розвитку кадрового забезпечення різних підприємств між собою за кожним компонентом окремо та у сукупності. 3. На цьому етапі проводиться аналіз компонентів кадрового забезпечення підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін (табл. 1.1). Розробка комплексної методики аналізу кадрового забезпечення виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки. В процесі розробки та апробації методики аналізу кадрового забезпечення здійснена класифікація показників, які його характеризують, на первинні, вторинні та інтегральні.

Первинні показники відносяться до системи трудових показників, які характеризують кількісні та якісні компоненти кадрового потенціалу,

визначаються розрахунковим шляхом або є нормативними. В дипломній роботі індекси компонентів розроблялися з метою отримання сумарної відсоткової зміни, індекси відповідності для розрахунку критерію оптимізації. Обидва індекси є показниками, які характеризують якісний рівень кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1

Оцінювання кадрового потенціалу інноваційної діяльності підприємства

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Рівень зацікавлення у впровадженні інновації 1.2. Рівень відданості працівників організації та її цілям 1.3. Психофізіологічний стан працівників 1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу 1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації 1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7. Рівень професіоналізму персоналу 1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури 2.2. Рівень ефективності організаційної структури 2.3. Рівень ефективності організації праці 2.4. Рівень відповідності стилю управління 2.5. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки. 2.6. Рівень системи інформування персоналу 2.7. Рівень ефективності системи стимулювання 2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері 2.9. Рівень психологічного клімату 2.10. Умови праці на підприємстві 2.11. Присутність інноваційного відділу в організації чи структури яка виконує його обов'язки
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.3. Рівень новизни інновацій 3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації 3.5. Кількість проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) 3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

Вторинні показники будуються окремо по кожній зі складових якостей кадрового потенціалу з метою отримання групового показника. Вторинні показники є базою для прийняття управлінських рішень та для комплексного оцінювання кадрового потенціалу (визначення інтегрального показника). При подальших дослідженнях кадрового потенціалу більшу вагомість мають саме вторинні показники. Чим більш гнучкими та змістовними вони будуть, тим більша імовірність на їх основі досягти поставлених цілей. Інтегральний показник може включати первинні, вторинні і обидва типи показників та відноситися до будь-якої сукупності працівників, структурної одиниці та до всього підприємства. У дослідженні інтегральним показником є значення бажаного та фактичного рівня розвитку кадрового потенціалу. Визначення рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства відбувається за складовими: професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними. Оцінювання кадрового забезпечення за складовими проводиться за всіма показниками, що характеризують основні компоненти тієї чи іншої складової. При цьому замість натуральних значень показників компонентів можна використовувати відносні одиничні показники, виражені за допомогою коефіцієнтів відповідності (табл. 1.1). Обов'язковою умовою є наявність методики, завдяки якій можливо проведення аналізу як всіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможливий його практичний аналіз та будь-які дослідження, що стосуються кадрового забезпечення, носять теоретичний характер. Практика аналізу виявила, що керівників підприємств цікавлять в середньому 5-7 компонентів, а при більш детальному аналізі кадрового забезпечення їх кількість збільшується до 10-15. Закінчення аналізу кадрового забезпечення означає отримання величини інтегрального показника або зведеної таблиці, які відображає розрахункові характеристики по кожному компоненту. Цей метод по суті дозволяє оцінити рівень розвитку кадрового забезпечення з точки зору конкурентних переваг підприємства в галузі кадрового забезпечення. Крім того, такі розрахунки дозволяють проводити

факторний аналіз та визначати вплив на рівень розвитку кадрового забезпечення як кожної його складової, так і кожного компонента.

Проблема розробки методичного підходу до оцінювання кадрового забезпечення є важливою для різних галузей. Запропонований метод визначення кадрового забезпечення за складовими ґрунтується на необхідності врахування наступного:

1) визначення переліку компонентів кадрового забезпечення підприємства; 2) обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового забезпечення, який максимально наближався б до потреб підприємства (ідеального кадрового забезпечення) на основі теорії бажаності; 3) орієнтації при порівнянні розвитку компонентів не на середній рівень, а на бажаний; 4) забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів по усуненню їх негативного впливу. Метод визначення кадрового забезпечення підприємства, що пропонується, ґрунтується на таких принципах [18, с. 13]:

- кадрове забезпечення характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах; - проведення оцінювання кадрового забезпечення за важливими для керівництва підприємства показниками; - конкурентні переваги кадрового забезпечення повинні мати довгостроковий характер, тобто бути орієнтованими на перспективу. Тому, на нашу думку, при оцінці необхідно орієнтуватися на кадрові переваги конкурентів та враховувати приховані можливості кадрового забезпечення підприємства [28, с. 119]. Оцінювання кадрового забезпечення підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

1. Першим етапом є дослідження зовнішнього середовища, яким передбачається збір та аналіз інформації, а також оцінка можливостей і загроз. 2. Вибір переліку компонентів для оцінювання кадрового забезпечення. Компоненти для оцінювання повинні відображати ті властивості кадрового забезпечення, які ставляться до нього з боку керівництва 34 підприємства та

можуть бути виміряні. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового забезпечення кожен виробник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінювання кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі. Визначення компонентів, які в першу чергу цікавлять керівництво та визначають кадрове забезпечення та можливість реалізації цілей підприємства, є першим кроком до оцінки міри цієї задоволеності та порівняння розвитку кадрового забезпечення різних підприємств між собою за кожним компонентом окремо та у сукупності. 3. На цьому етапі проводиться аналіз компонентів кадрового забезпечення підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін. Розробка комплексної методики аналізу кадрового забезпечення виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки. В процесі розробки та апробації методики аналізу кадрового забезпечення здійснена класифікація показників, які його характеризують, на первинні, вторинні та інтегральні. Обов'язковою умовою є наявність методики, завдяки якій можливо проведення аналізу як всіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможливий його практичний аналіз та будь-які дії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

JYSK (ЮСК) – міжнародна роздрібна мережа, що пропонує повний асортимент товарів для дому. Її перший магазин був відкритий у 1979 році в Данії Ларсом Ларсеном, власником JYSK. У 1979 році, коли Ларсен відкривав свій перший магазин у другому за розмірами данському місті Орхус (Aarhus) – де, між іншим, він розташований і досі – він навіть не уявляв, наскільки стрімко зростатиме його бізнес. Ларсен продовжував відкривати успішні магазини JYSK Sengetøjslager (оригінальна назва магазину до 2001 року) на території Данії, а у 1984 році відкрив перший магазин за межами країни – у сусідній Німеччині. Датський бізнесмен та засновник Jysk Ларс Ларсен помер 19.08.2019 року в кругу сім'ї. До своєї смерті він передав управління Lars Larsen Group своєму сину Джейкобу Брунсборгу. На даний час компанія належить дітям і онукам Ларса Ларсена.

Слово "JYSK" у назві компанії міститься не випадково. З данської "JYSK" означає щось або – як у випадку з Ларсом Ларсеном – когось з Ютландського півострова, який часто асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю – трьома якостями, з якими завжди асоціювався і сам Ларсен. JYSK є втіленням надійності та відданості своєму слову. Торгова мережа є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року. Перші 8 років своєї діяльності в Україні JYSK був представлений по франчайзингу. У 2012-му, після відкриття 10-го магазину, JYSK Nordic оцінив потенціал українського ринку і прийняв рішення викупити франшизу.

Станом на грудень 2022 року в Україні працює 83 магазинів JYSK: у Києві та Київській області, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Борисполі, Кам'янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Ужгороді, та ін., а також онлайн-магазин www.JYSK.ua та загалом працює 722 співробітника (рис.2.1).

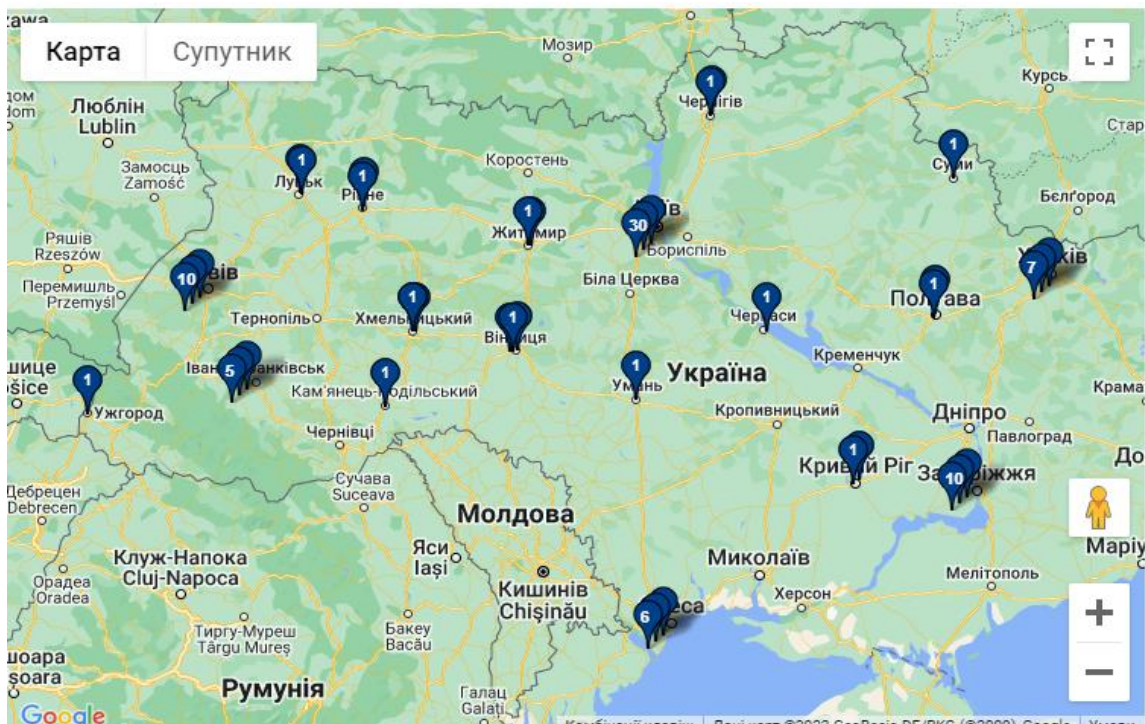


Рис.2.1.Кількість магазинів ТОВ «Юск Україна»

У ТОВ «Юск Україна» є офіційний сайт (рис. 2.2.).

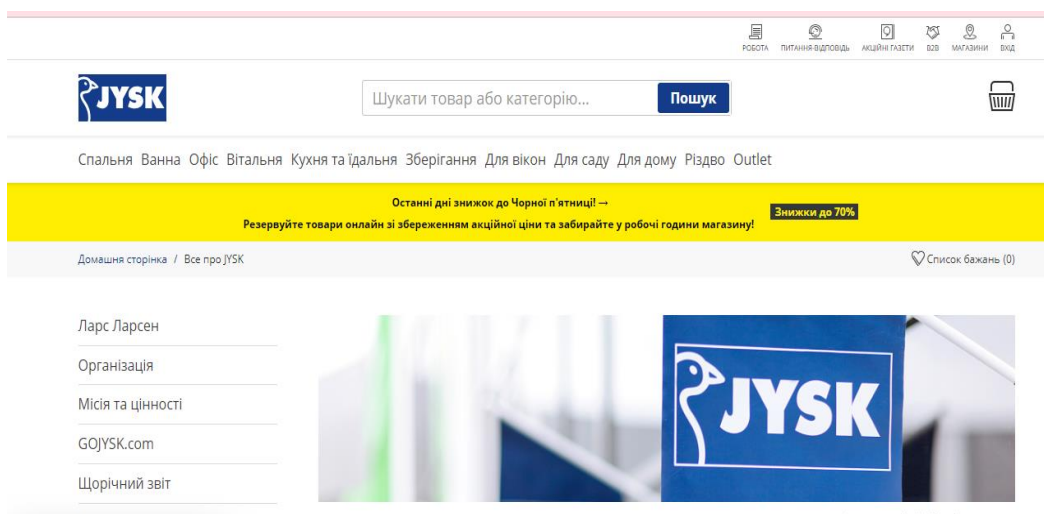


Рис.2.2.Інтерфейс інтернет-сайту ТОВ «Юск Україна»

ТОВ «Юск Україна» має спільні цінності, бачення та цілі спільно з усією мережею (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні установчі характеристики YUSK

Елемент	Зміст
Місія	<p>Щоб перемогти, нам потрібно зробити вибір YUSK легким і зручним для наших клієнтів, незалежно від того, де чи як вони хочуть робити покупки.</p> <p>Ми маємо бути ближчими до наших клієнтів, відкриваючи магазини поблизу них і розуміючи їх та їхні потреби ще краще. Тому наша стратегія так і називається: безперервна та ближча до клієнта.</p> <p>Чудова скандинавська пропозиція для всіх у сфері сну та проживання.</p>
Обіцянки	<p>У YUSK ми віримо, що людські стосунки мають значення, тому ми навчені забезпечувати найкраще обслуговування та консультації.</p> <p>Тисячі клієнтів відвідують YUSK щодня, і ми тут лише тому, що багато хто вирішує робити покупки у нас. Це обумовлює наше прагнення завжди бути в змозі пропонувати якість за чудову ціну, а також бути доступними, компетентними та корисними. Це призвело до формулювання чотирьох обіцянок клієнтів, які ми називаємо обіцянками клієнтів YUSK.</p> <p>Обіцянки клієнта YUSK - це чотири обіцянки вам як клієнту (ВИ ОТРИМУЄТЕ: ЧУДОВІ ПРОПОЗИЦІЇ, НАДІЙНУ ЯКІСТЬ, ЛЕГКІ ПОКУПКИ, КОМПЕТЕНТНИЙ СЕРВІС), які визначають, як ми хочемо, щоб ви відчували покупки в YUSK. Ми працюємо з цими обіцянками щодня, але завжди є місце для вдосконалення. Таким чином, обіцянки клієнтам YUSK допомагають нам постійно покращувати наші послуги та консультації.</p>
Філософія	<p>Бути першим вибором клієнтів</p> <p>Бути першим вибором співробітників у сфері роздрібної торгівлі</p> <p>Бути найпоширенішою та найприбутковішою мережею магазинів у світі</p>
Цінності	<p>Розширення є невід'ємною частиною стратегії YUSK. Більш ефективні та результативні процедури та постійне задоволення працівників є критично важливим елементом цієї стратегії зростання. Наші цінності викладені в трьох словах і нагадують усім співробітникам YUSK, як ми можемо продовжувати надавати нашим клієнтам чудові пропозиції.</p>
Лідерство	<p>Менеджер YUSK має переконатися, завдяки своїй професійній та особистій компетенції, що ми завжди на правильному шляху до нових результатів, а співробітники завжди поруч. Не тому, що повинні, а тому, що хочуть. Ось чому наші менеджери мають вирішальне значення для нашого успіху.</p>

ТОВ «Юск Україна» активно користуються соціальними мережами (рис.2.3), яка налічує 300 тисяч підписників.

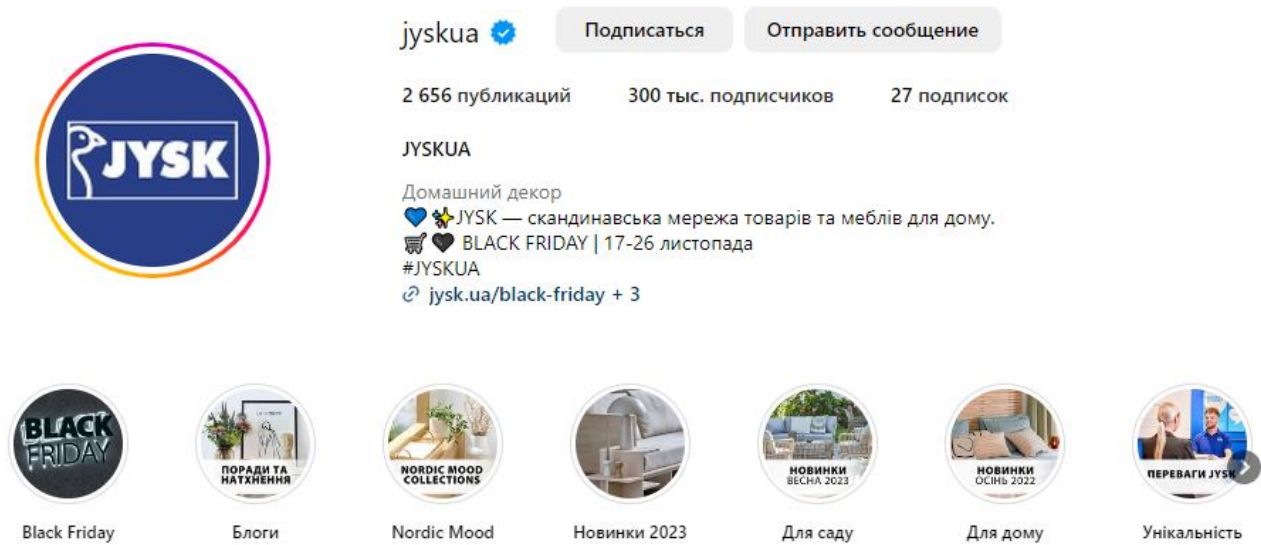


Рис.2.3. ТОВ «Юск Україна» в мережі Instagram

Криза – це не тільки про втрати, а й про можливості. ТОВ «Юск Україна» активно пережив локдаун. Водночас мережа магазинів товарів для сну та дому JYSK, попри обмеження, показала найкращі результати продажів за всю історію – зокрема й в Україні. Компанія не звільнила жодного працівника через кризу, ба більше – продовжила розвиток та активний рекрутинг, проводимо планові підвищення окладів. У період карантинних обмежень частка онлайн-замовлень в загальній структурі продажів зростала у 3-4 рази (до локдауну вона складала лише близько 12%). Тож це не компенсувало роботу офлайн-магазинів повною мірою. Водночас споживачі стали більш обізнаними щодо різних варіантів онлайн-замовлень. Наприклад, для нас цим рішенням стала опція «Замов та забери» (Click and Collect): фактично споживач замовляє товар онлайн з уже доступних на залишках магазинів і забирає його в найближчому для себе магазині JYSK. Стандарти компанії гарантують, що товар буде готовий не пізніше, ніж за півгодини з моменту замовлення. Для споживачів це не тільки безпечно й зручно, а часто – ще й вигідно, адже під час акцій пропонувалися додаткові 10% знижки. Також під час локдауну минулого року доставка онлайн-замовлень додому була безкоштовною. Було запущено

послугу «Замов онлайн та забери в магазині» (Order online pick up at store, OOPUS) – включно з товарами з розподільчого центру JYSK в Європі, а не тільки з запасів магазину. Споживачі цінують можливість зекономити на транспортних витратах. Розвиток онлайн-каналу не зупиняється. Наразі крім «Нової Пошти», основного партнера в доставці онлайн-замовлень, розглядають ще одного перевізника. Також тестується запуск розстрочки платежів для всіх онлайн-замовників. Кількість точок, де споживачі можуть забрати онлайн-замовлення, постійно зростає: JYSK стає ще ближчим до споживачів; мережа магазинів, де можна забрати необхідний товар, – ширшою та зручнішою.

Всі працівники коштом компанії застраховані від нещасного випадку і мають медичне страхування. Підприємство не скорочує ці опції – навпаки, покращує. Звичайно, в усіх магазинах, більшість яких розміщені в торговельних центрах, компанія суворо дотримується комплексу вимог щодо захисту. Зокрема, встановлені диспенсери з антисептиками на вході до магазину, у касовій зоні, обов'язкове носіння масок, їх вчасна заміна, безпечне зберігання використаних масок, захисні екрани в касовій зоні, дезінфікування кошиків, робочих поверхонь тощо. Можливість замовити товар онлайн чи забронювати його в магазині додатково знижує ризики та кількість контактів. А також змінили низку внутрішніх процесів – зокрема, офіс перейшов на віддалену роботу, більше зустрічей проводиться онлайн. Рестарт – від повної зупинки мережі JYSK до відновлення роботи й подальшого розвитку

Через повномасштабну війну в Україні мережа магазинів товарів для дому JYSK була змушена зачинитися. 24 лютого 2022 р. всі магазини було зачинено. Центральний склад, офіс, відділ обслуговування, онлайн-магазин – все призупинило діяльність. Надалі компанія почала поступово один за одним відновлювати діяльність магазинів. Цей процес триває й досі. На початок воєнних дій діяло 85 магазинів, станом на грудень 2022 року працюють 83 магазини та інтернет магазин. За цей важкий рік було відкрито чотири нових магазини, серед них і перший відкритий з початку війни новий JYSK у ТОЦ Fabrik у Львові. Також відкрили нові магазини у Рівно, Івано-Франківську та

Червонограді. До 24 лютого 2022 р. JYSK мав сім підписаних угод оренди на відкриття нових магазинів, де приміщення були на різній стадії готовності. Компанія стартувала 2022 фінансовий рік (почався 1 вересня 2021 року) з 80 фізичними магазинами. Планували відкрити 14 локацій за 2022 фінансовий рік (до 1 вересня 2022 року). До весни встигли запустити п'ять магазинів і перебудували стільки ж. Щодо магазинів та ТЦ/ТРЦ, які зазнали суттєвих пошкоджень чи руйнувань і/чи втрат (не рахуємо ті, де втрати є некритичними, а таких, на жаль, доволі багато), відзначаємо:

- ТРЦ RETROVILLE у Києві – відновлено діяльність, поточні витрати на ремонт не перевищують пів мільйона гривень;
- ТЦ Retail Park Bucha – відновлена діяльність, загальні витрати, включаючи ціну розграбованого майна, компанія оцінювала у вісім мільйонів гривень;
- ТРЦ Riviera в Одесі – господарська діяльність на 31 грудня не відновлена, ТЦ пошкоджено;
- ТЦ «Восторг» у Харкові – господарська діяльність не велася протягом п'яти місяців; ТЦ «Дафі» у Харкові – господарська діяльність не велася протягом восьми місяців;
- ТЦ FABRIKA у Херсоні – господарська діяльність не ведеться з двох причин: окупована зона та магазин знищено повністю. Сума списань перевищує 10 мільйонів гривень;
- ТЦ «Фора» в Гостомелі – магазин знищено. На цю мить відсутні часові межі можливого відновлення приміщення. Списано понад 11 мільйонів гривень основних засобів і активів. • магазини в Мелітополі перебуває в окупації, де, на жаль, ми маємо підтвердження факту мародерства та викрадання товару. Суму втрат нині вирахувати неможливо.

JYSK втратив чи вимушений був закрити 5 діючих магазинів через руйнацію та/чи окупацію частини території України. Мова йде про магазини в таких містах як, Херсон, Мелітополь, Нова Каховка, Гостомель, Миколаїв. Це завдало збитків компанії на більше, ніж 100 млн гривень, і це лише собівартість обладнання і товарів.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Беззаперечною умовою успішного господарювання є якісна та своєчасна оцінка фінансового стану підприємства, результати якої є передумовою прийняття управлінських рішень як щодо розвитку окремих напрямів господарювання, так і функціонування підприємства в цілому. Адекватність цих рішень залежатиме від обраної методики оцінки фінансового стану та інтерпретації отриманих результатів. Вибір такої методики обумовлюється багатьма факторами, серед яких першочергове значення має галузева приналежність підприємства, пріоритети його розвитку, закріплені у фінансовій стратегії, цілі і завдання, які у певний період часу вимагають здійснення об'єктивної оцінки фінансового стану. Для розуміння стану майна підприємства варто провести аналіз складу балансу ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз складу балансу ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	у %
АКТИВ				
Незавершені капітальні інвестиції	33436	27078	-6358	-19,02
Основні засоби	871881	823196	-48685	-5,58
Довгострокова дебіторська заборгованість	3291	4053	762	23,15
Відстрочені податкові активи	2700	0	-2700	-100,00
Інші необоротні активи	1321	3468	2147	162,53
Запаси	441775	610646	168871	38,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1506	2	-1504	-99,87
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3869	6734	2865	74,05
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1075	5346	4271	397,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	12807	12807	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	768	500	-268	-34,90
Гроші та їх еквіваленти	97534	1114423	1016889	1042,60
Витрати майбутніх періодів	2202	818	-1384	-62,85
Інші оборотні активи	0	4111	4111	-

Продовження табл.2.2

ПАСИВ				
Зареєстрований капітал	1	1	0	0,00
Нерозподілений прибуток	586307	1052562	466255	79,52
Інші довгострокові зобов'язання	482523	569460	86937	18,02
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	112388	88414	-23974	-21,33
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	97345	148906	51561	52,97
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	3043	4418	1375	45,19
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	16529	23695	7166	43,35
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	43898	43904	6	0,01
Поточні забезпечення	13226	21867	8641	65,33
БАЛАНС	1461358	2613182	1151824	78,82

Динаміка складових балансу ТОВ «Юск Україна» наведено на рисунку 2.4.

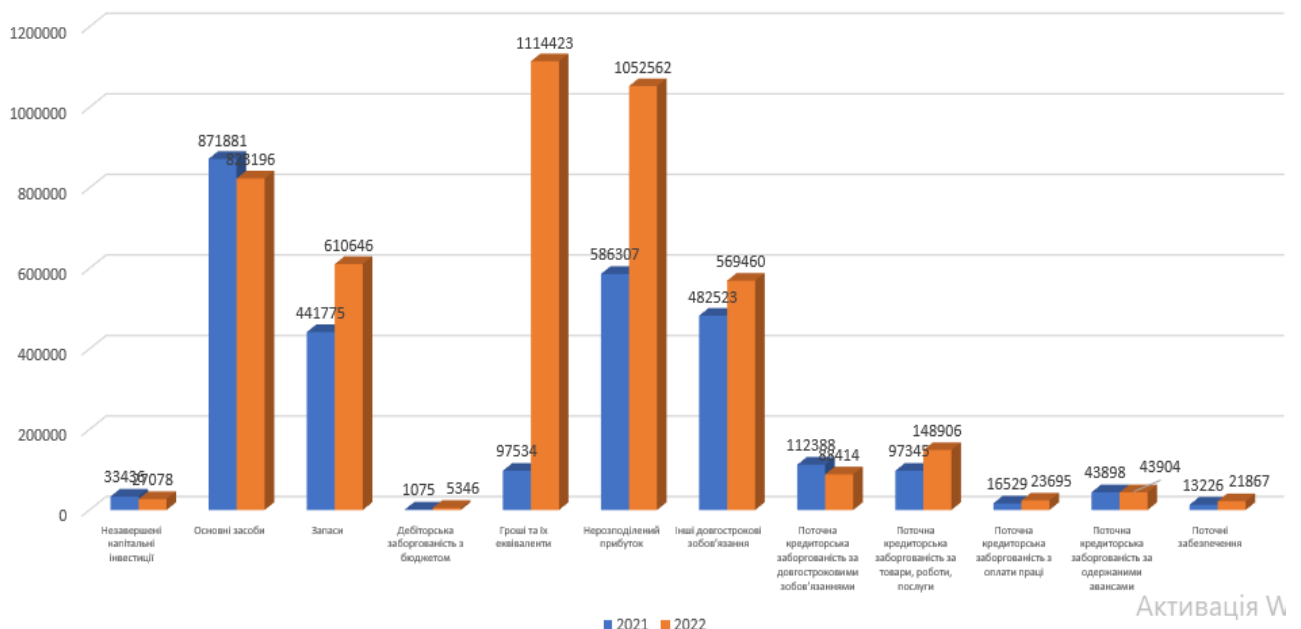


Рис 2.4. Динаміка складових балансу ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Серед основних складових балансу збільшилися: запаси на 38,23%, інші необоротні активи на 162,53%, Дебіторська заборгованість за виданими авансами на 74,05%, Дебіторська заборгованість з бюджетом на 397,3%, гроші та їх еквіваленти на 1042,6%, Нерозподілений прибуток на 79,52%, Інші довгострокові зобов'язання на 18,02%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 52,97%, Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 45,19%, Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці на 43,35%, поточні забезпечення на 65,33%.

Зменшення відбулось серед наступних статей: Відстрочені податкові активи на 100%, Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 99,87%, Витрати майбутніх періодів на 62,85% тощо.

Для того, щоб зрозуміти рівень прибутковості діяльності, варто ознайомитись із звітом про фінансові результати. У сучасних умовах господарювання найбільший інтерес користувачів звітності підприємства проявляється до інформації, що визначає показники фінансових результатів. Тобто у звіті про фінансові результати розраховують чистий прибуток, отриманий підприємством. Для більш повної оцінки результатів діяльності підприємства фінансові показники в звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) визначаються та відображаються у розрізі видів звичайної діяльності.

Першочергове завдання аналізу фінансових результатів діяльності підприємства полягає в оцінці доходів, витрат, прибутку, збитку, іншого сукупного доходу, сукупного доходу за даними Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) методами вертикального й горизонтального аналізу

У комплекті фінансової звітності Звіт про фінансові результати можна назвати найважливішим. Він відображає результати діяльності підприємства протягом звітного періоду у вигляді прибутку чи збитку, а один з його показників – фінансовий результат до оподаткування – наразі є базою для нарахування податку на прибуток. У таблиці 2.3 проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Чистий дохід від реалізації продукції	3492613	4773400	1280787	36,67
Собівартість реалізованої продукції	1762032	2419478	657446	37,31
Валовий прибуток	1730581	2353922	623341	36,02
Інші операційні доходи	7287	33518	26231	359,97
Адміністративні витрати	69696	169866	100170	143,72
Витрати на збут	835536	900319	64783	7,75
Інші операційні витрати	17402	63538	46136	265,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	815234	1253717	438483	53,79
Інші фінансові доходи	878	25628	24750	2818,91
Інші доходи	9915	9165	-750	-7,56
Фінансові витрати	55843	68037	12194	21,84
Інші витрати	192	115714	115522	60167,71
Фінансовий результат до оподаткування	769992	1104759	334767	43,48
Дохід з податку на прибуток	138949	7461	-131488	-94,63
Чистий прибуток	631043	1097298	466255	73,89

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що підприємство є прибутковим протягом 2021-2022 рр. Чистий дохід та чистий прибуток зросли на 36,67% та 73,89% відповідно. А серед інших статей відбулись такі зміни: збільшились собівартість реалізованої продукції на 37,31%, Валовий прибуток на 36,02%, Інші операційні доходи на 359,97%, Адміністративні витрати на 143,72%, Витрати на збут на 7,75%, Інші операційні витрати на 265,12%, Фінансовий результат від операційної діяльності на 53,79%, Інші фінансові доходи на 2818,91, Фінансові витрати на 21,84%, Інші витрати на 60167,71%, Фінансовий результат до оподаткування на 43,48%, а от зменшились лише - Інші доходи на 7,56%, Дохід з податку на прибуток на 94,63%.

На рисунку 2.5 наведемо основні фінансові результати ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

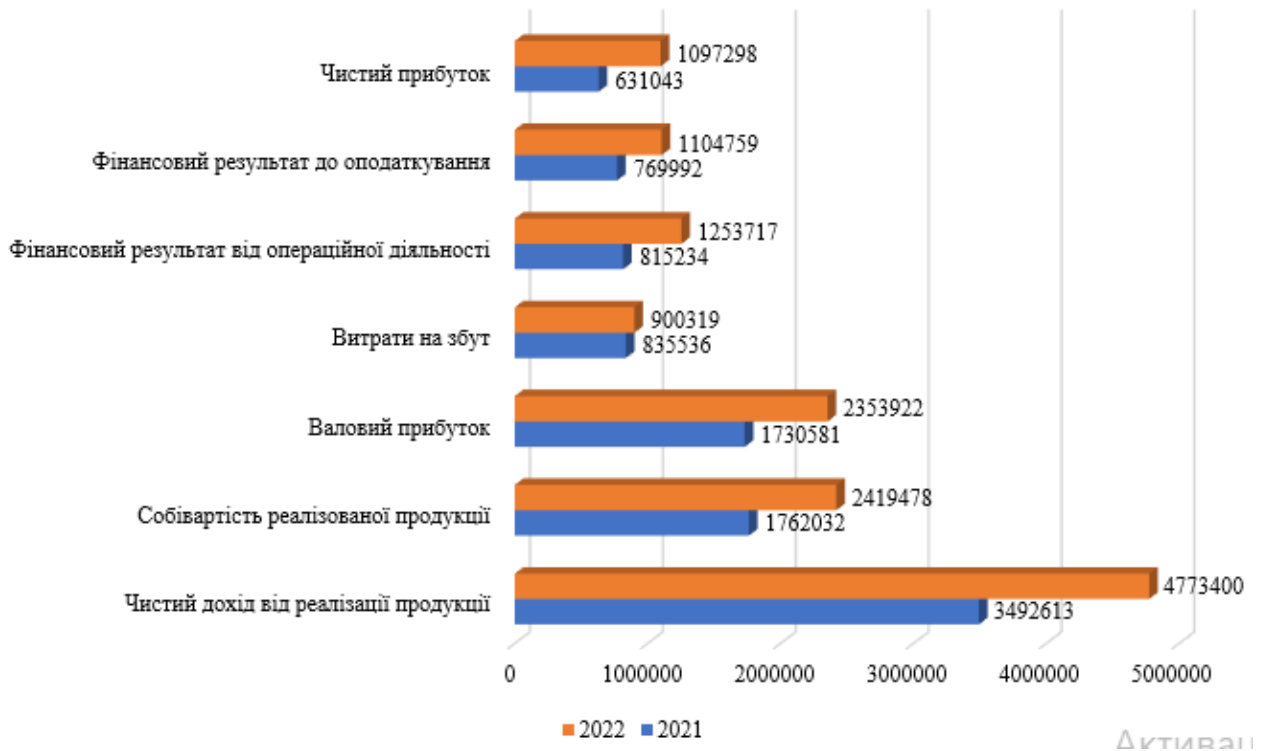


Рис.2.5. Основні фінансові результати ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Прибуток – це умовний розрахунковий показник, а не реальні грошові кошти, які можна використовувати в операціях купівлі-продажу. Прибуток може відрізнятися від реальної величини грошових коштів на величину несплаченої дебіторської заборгованості, кредитів, амортизаційних нарахувань тощо. У результаті у фінансовій звітності може бути завищений обсяг прибутку і, відповідно, оцінка рентабельності буде недостовірною, адже підприємство при цьому відчуватиме нестачу грошових коштів. І навпаки, обсяг прибутку може бути незначним, а фінансовий стан – абсолютно стійким. Крім того, на практиці чимало вітчизняних підприємств використовують схеми «оптимізації оподаткування», що приводить до заниження прибутку з метою зменшення бази оподаткування. Тому аналіз прибутку підприємства доцільно проводити у взаємозв'язку з аналітичною оцінкою грошових потоків підприємства.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.6.

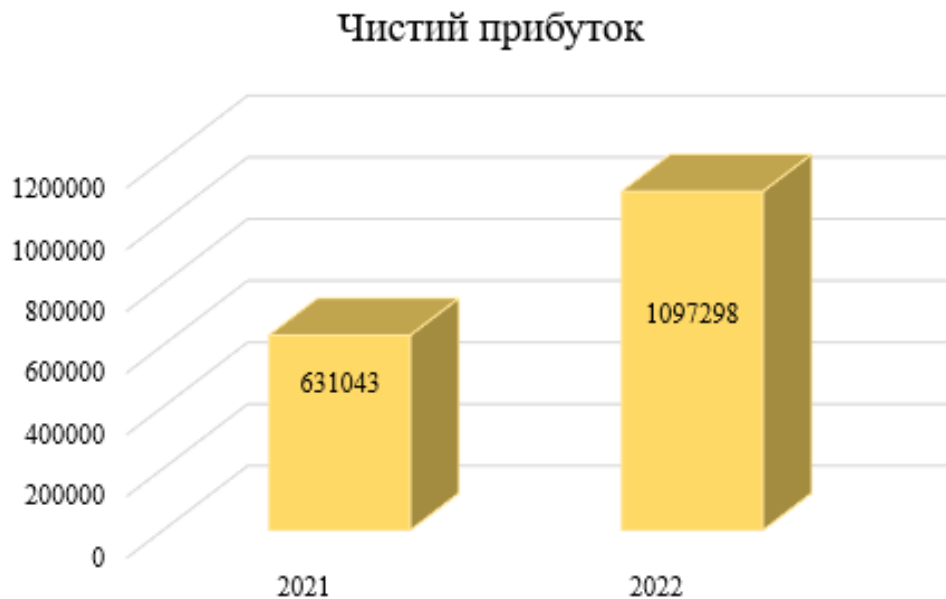


Рис.2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Аналіз значення чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» дає змогу визначити якісні показники, наприклад рентабельність. Показники рентабельності дозволяють оцінювати результати вкладених ресурсів. У сучасній практиці виокремлюють такі основні групи показників рентабельності: рентабельність підприємства, рентабельність продукції, рентабельність активів (капіталу) підприємства. Рентабельність активів (показує ефективність використання майна підприємства – економічна рентабельність) і капіталу (засвідчує ефективність управління капіталом підприємства – фінансова рентабельність). Ці коефіцієнти обчислюють за допомогою співвідношення величини прибутку до середньорічної величини майна чи власного капіталу.

З метою підвищення дієвості проведення аналізу рентабельності пропонуємо доповнити групу витратних показників рентабельності показником «рентабельність основної операційної діяльності», який розраховується як відношення прибутку від основної операційної діяльності до операційних витрат основної діяльності. Це зумовлено тим, що саме рентабельність основної операційної діяльності характеризує ефективність виробництва та реалізації продукції, яка є основною метою створення підприємства. У таблиці 2.4 розпочнемо такий аналіз.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Рентабельність активів	2,32	2,38	0,07	2,84
Рентабельність капіталу	0,93	0,96	0,03	3,24
Рентабельність підприємства	0,18	0,23	0,05	27,23
Рентабельність продукції	2,79	2,20	-0,59	-21,03
Рентабельність основної операційної діяльності	1,29	1,14	-0,15	-11,56

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.7.

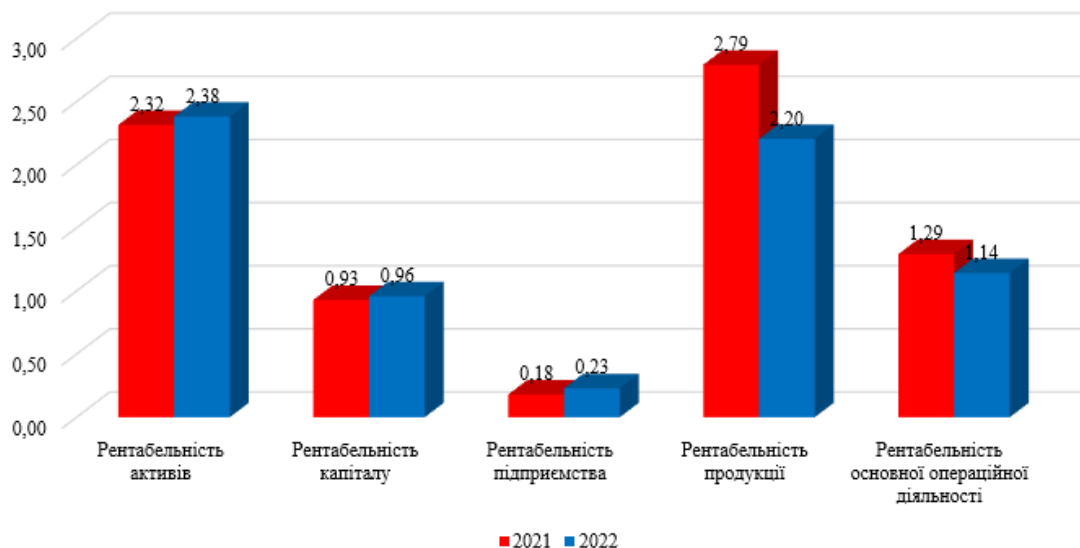


Рис.2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

В ринкових умовах господарювання зростають вимоги до аналізу фінансового стану підприємств, за результатами якого оцінюють економічні ризики їх функціонування та формують фінансову стратегію на майбутнє. В цьому контексті особливої актуальності набуває вдосконалення такого традиційного об'єкта аналізу фінансового стану підприємств як платоспроможність, оскільки її рівень є найважливішою ознакою стійкості фінансового стану підприємства, а також важливим індикатором змін у складі та

структурі його активів і пасивів. Однак, судячи з певної недовіри менеджменту до результатів аналізу платоспроможності, вони не гарантують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Показники платоспроможності ТОВ «Юск Україна» у 2021-2022 рр. наведені на рисунку 2.8.

Серед проблем аналізу платоспроможності особливе значення має недосконалий понятійний апарат. У методиках, на відміну від стандартів бухгалтерського обліку, використовують різні терміни, що призводить до термінологічної плутанини і створює певні труднощі для користувачів. Також у методиках досить часто використовують різні розрахункові формули однакових аналітичних показників тощо.



Рис.2.8. Показники платоспроможності ТОВ «Юск Україна» у 2021-2022 рр.

Платоспроможність підприємств на сучасному етапі розвитку національної економіки вважають однією з важливих умов їх господарської діяльності, забезпечуючи фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку. З огляду на це, внутрішні суб'єкти зорієнтовані на аналіз показників платоспроможності для об'єктивного оцінювання та прогнозування діяльності підприємства. Не менш актуальні такі аналітичні дослідження для зовнішніх суб'єктів, зокрема: банківських установ – для визначення рівня кредитоспроможності підприємства; інвесторів – для оцінювання інвестиційної

привабливості підприємства, ділових партнерів — для визначення ризику банкрутства підприємства тощо.

Система заходів для підтримання економічної стійкості підприємства повинна передбачати: постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього станів підприємства; розробку заходів із зниження зовнішньої вразливості підприємства; розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їх забезпечення; впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку відхилення розвитку ситуації; координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Попри те, що підприємство прибуткове, можна збільшити фінансові результати за рахунок реалізації конкретних заходів, наприклад збільшення виручки від продажу продукції, рефінансування дебіторської заборгованості, зниження собівартості продукції. Особливо важливою є горизонтальна інтеграція, яка передбачає поєднання в одному підприємстві виробництва різномірної продукції на єдиній сировинній чи технологічній основі та пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем, що дозволить отримувати знижки. Удосконалення фінансового стану підприємства можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання ресурсів підприємства.

2.3. Оцінка кадрового забезпечення ефективності управління підприємством

Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення,

оскільки підприємства, в яких працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги. Підприємство повинно сформувати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом організації як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу, від ефективності використання якої залежать результати функціонування фірми в цілому.

Спробуємо визначити особливості кадрового менеджменту на ТОВ «Юск Україна». Підприємство проводило проєкт «3000», присвячену святкуванню відкриття 3 000 магазинів JYSK у світі. Тому, кожен кандидат, що у пошуці роботи, який відчуває себе амбітним, енергійним, мультизадачним, міг пройти невелике опитування на сайті JYSK.ua/3000 та визначити найактуальніші для себе посади. Підприємство завжди може вести відкритий діалог в JYSK! Розвиток JYSK не спинити, хоча ситуація в Україні та світі дає нам привід сумніватись у завтрашньому дні. У JYSK говорять, що менеджер магазину може створити або зламати магазин. Ось чому 3000 менеджерів магазинів є головними героями цієї кампанії. Дивно бачити, що, хоча вони настільки різні, більшість із них мають однакові характеристики та захоплення.

Проєкт проходив як внутрішньо, так і зовні в таких медіа, як LinkedIn, Facebook, Instagram та YouTube з рекламою, тестом та відео. Все це пов'язано з гаслом «Хочете приєднатися до наших 3000 менеджерів магазинів?». Проєкт тривав в різні дати у 28 країнах JYSK з 21 квітня по 13 червня 2021 року.

Основна мета під час кампанії – це:

- 1) Підняти рівень бренду роботодавця JYSK на новий рівень, адже ми хочемо бути вибором №1 серед ритейлерів у світі.
- 2) Найняти хороших, досвідчених управлінців, а саме стажистів на ювілейну програму SMT 3000, що стартувала у вересні.

3) Отримати максимум задоволення та призів в рамках заходів, які ми запланували

Реалізація програми дає змогу покращити:

-Рекрутмент:

Підприємство заохочує знайомих, друзів проходити тестування по посиланню [JYSK.ua/3000](https://jysk.ua/3000), що дасть відповідь, чи готова людина керувати магазином вже завтра. Протягом 2 місяців швидко обробляють вакансії, проводять співбесіди, працевлаштовують крутих спеціалістів, адже в систему Smart Recruiters будуть попадати лише топові управлінці.

-Employer Branding

Підвищують активність в соцмережах, адже кожному SM, SMT надсилали персоналізоване відео, яке можна постити де завгодно. Працівникам магазину, що не мають персоналізованого відео, надані фото та відео матеріали для використання. Інфлюенсери в регіоні допоможуть вивести впізнаваність бренду на новий рівень

-Development

Розвивають таланти та навчають працівників магазину, адже це наші майбутні керуючі магазинами. Середня кількість працівників в 2021 році склала 662 людини. Підприємство має гнучку бонусну програму для співробітників магазинів.

В JYSK якісне навчання та розвиток кожного працівника є пріоритетом як на рівні управлінської команди, так і на рівні кожного керівника магазину, бо успіх нашої компанії залежить від наших працівників.

Ми прагнемо, щоб з першого дня роботи кожен відчував себе частиною команди: до приходу новачка готуються всі працівники магазину. Перші три місяці працівник проходить інтенсивне навчання, а онлайн-система «MyLearn» (рис.2.9), яка дозволяє вивчати асортимент та бізнес-процеси у форматі ігрових симуляцій, робить цей процес цікавішим. Окрім цього, регіональний керівник регулярно отримує зворотний зв'язок від працівника про те, як проходить його вступна програма, як ми можемо йому допомогти ще краще адаптуватися та

бути успішним у своїй ролі. Якість навчання та розвиток кожного працівника – ось на чому ми зосереджуємось в першу чергу, адже це фундамент успішної роботи компанії.

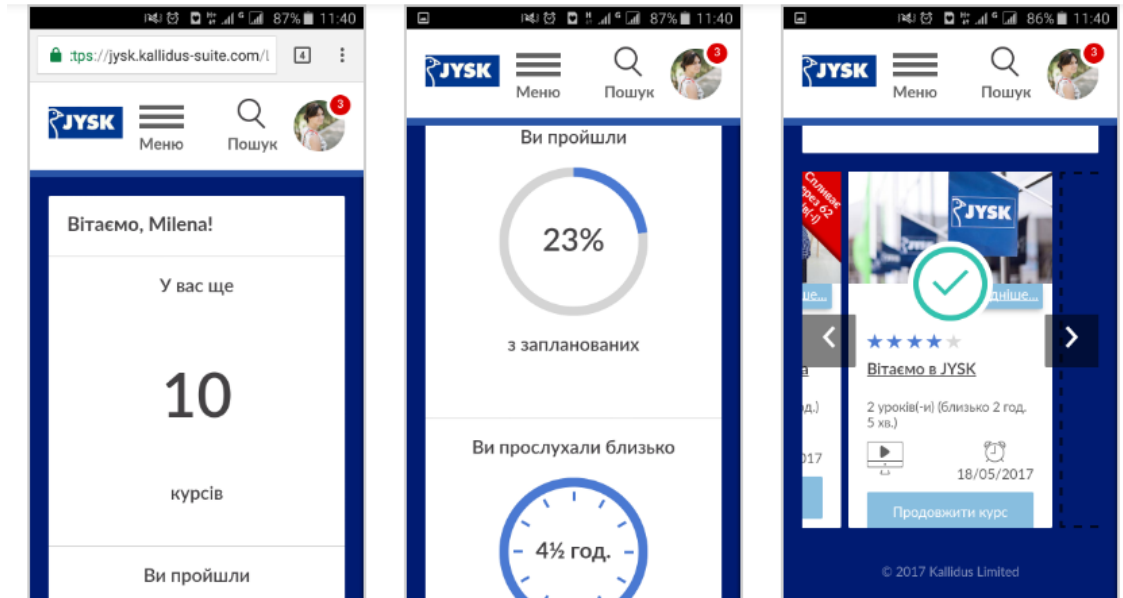


Рис.2.9. Онлайн-система «MyLearn» для навчання співробітників ТОВ «Юск Україна»

В JYSK постійно діють програми навчання на керівника магазину та заступника керівника. До них залучаються як внутрішні, так і зовнішні кандидати. В більшості випадків все, що потрібно працівникові для кар'єрного злету в компанії, – це природні лідерські здібності, працьовитість, вміння працювати в колективі та готовність постійно навчатися.

Компанія має Страхування Життя – Metlife для кожного співробітника. Всі навчальні курси та вступна програма відбуваються у спеціальній програмі в MYLEARN, яка постійно проходить оновлення. Наразі вводиться програма навчання по товарним групам та навчання на робочому місці «On the Job», яка буде ще краще та ефективніше для засвоєння навчальних матеріалів. Графіку для онлайн-курсів для JYSK малює дизайнер фільмів про Гаррі Поттера, тому якість зображення на найвищому рівні в 3D якості. У співробітників, які проходять навчання, буде можливість пересуватись по магазину онлайн та бачити всі товарні групи та розташування (рис.2.10).

ТИ БАЧИШ ПОТЕНЦІАЛ?

Потенціал JYSK починається з високого рівня виконання, знання процесів та виконня задач у встановлений термін.

ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РІТЕЙЛ МЕНЕДЖЕРА?

ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ДІСТРИКТ МЕНЕДЖЕРА?

ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ КЕРУЮЧОГО МАГАЗИНОМ?

ЗДАТНІСТЬ БАЧИТИ З ГЕЛІКОПТЕРУ
 Ти дивишся на речі з різних перспектив, бачиш загальну картинку та мислиш нестандартно.

САМООЦІНКА
 Ти добре знаєш власні сильні та слабкі сторони. Ти чуєш зворотній зв'язок, дієш відповідно та працюєш над собою.

СТІЙКІСТЬ
 Ти швидко відновлюєшся і сприймаєш невдачу чи помилку як виклик, щоб зробити це краще наступного разу.

ЛІДЕР
 Ти природньо працюєш через людей та мотивуєш їх на досягнення цілей.

ІНІЦІАТИВНІСТЬ
 За власним бажанням береш одне або більше завдань та прагнеш підвищити планку, щоб зробити більше ніж очікується від тебе.

JYSK ЦІННОСТІ **JYSK ЛІДЕРСТВО**

JYSK

Рис 2.10. Програма навчання працівників ТОВ «Юск Україна»

Заохочення та мотивація співробітників:

- Офіційне працевлаштування з першого дня;
- Гідна конкурентна заробітна плата;
- Додатково до заробітної плати гарні бонуси як винагороду за досягнення результатів;
- Медичне страхування;
- Можливості для розвитку і першокласні тренінги;
- Можливість змагатися, перемагати та отримувати різноманітні призи та подарунки;
- Неймовірно драйвова корпоративна культура та енергійна команда;
- Кава, чай, печиво та різні «плюшки» на робочому місці.

Корпоративна знижка при придбання товарів в магазинах Юск у розмірі 20% (до оподаткування) має право користуватись кожен співробітник компанії з першого дня роботи.

На рисунку 2.11 наведемо динаміку кількості працівників ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

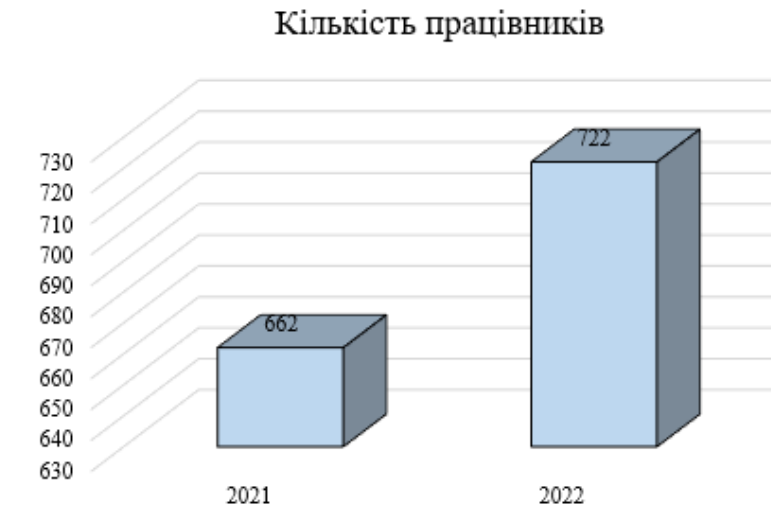


Рис.2.11. Динаміка кількості працівників ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр.

Кадровий менеджмент на ТОВ «Юск Україна» здійснюється за такими принципами та складовими (рис.2.12):

- об'єктивності - використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- гласності - всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази.

- оперативності - своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- демократизму - участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;

- простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності;

- результативності - обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки.

- підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

Складові оцінки кадрового менеджменту ТОВ «Юск Україна»



Рис.2.12. Складові оцінки кадрового менеджменту ТОВ «Юск Україна»

Отже, ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від його конкретних працівників, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Саме тому для успіху підприємства та забезпечення високої його конкурентоспроможності необхідно правильно організувати працю підлеглих, причому необхідно постійно контролювати діяльність працівників з використанням різних ефективних методів управління персоналом, які засновані на наукових законах. Кадрові служби управління персоналом на підприємстві повинні складатися з висококваліфікованих працівників, здатних ефективно приймати різні управлінські рішення, отже, сприяти забезпеченню ефективності усього підприємства. Основна мета управління персоналом полягає у формуванні необхідної кількості та складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку господарюючого суб'єкта.

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення комплектування кадрів в організації

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. Значну частину кадрової роботи на підприємстві веде безпосередньо керівник. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. В обов'язок керівника також входить піклування про підвищення ролі кадрового діловода, удосконалення його роботи та підвищення кваліфікації.

Першою проблемою кадрового забезпечення на ТОВ «Юск Україна» є підвищення кваліфікації співробітників. Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Сучасні програми ставлять за мету навчити працівників вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Для того, щоб підвищити кваліфікацію працівників їм потрібно пройти виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання на факультетах підвищення кваліфікації при вузах або за кордоном.

Підвищення кваліфікації робітників для ТОВ «Юск Україна» є досить дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою формою професійного навчання, ніж нова підготовка. Недосконало вивчена мотивація персоналу являється другою проблемою, що впливає на продуктивність праці працівників підприємства. Головний показник професійної майстерності доброго керівника організації – знання того, чому люди роблять те, що вони роблять, вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність, створення умов для розкриття особистісного потенціалу, усвідомлення своїх бажань і впровадження задуманого. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій по мотивації і стимулюванню. Виявлення конкретних потреб робітників та їх задоволення. Мотивами, що спонукають до трудової активності, можуть бути:

- статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності;
- мотиви одержання матеріальних благ;
- мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи;
- мотиви суспільної корисності праці.

Одним із заходів вирішення даної проблеми може слугувати створення «банку ідей», що дозволить працівникам проявити ініціативу, а керівнику прислухатися до побажань, ідей співробітників. Також облаштування зручних робочих місць для забезпечення безпеки праці та продуктивної роботи підлеглих. Не менш важливою проблемою для ТОВ «Юск Україна» є потреба у спеціалістах вищої та середньої кваліфікації, висококваліфікованих та малокваліфікованих робітниках. Планування потреби в персоналі – частина загального процесу планування в організації. Для перспективного планування потреби людських ресурсів необхідно використовувати різні комп'ютерні моделі. На основі інформації, яку представляють лінійні менеджери, спеціалісти

з людських ресурсів будують комп'ютерний прогноз потреби в персоналі. Використання комп'ютерних моделей дозволяє одночасно використовувати різні методи прогнозування, що дає змогу отримати достовірну інформацію.

Удосконалення роботи з керівними кадрами включає прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення й підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за добір, ріст і просування кадрів, увести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення. Сьогодні при доборі кадрів і, насамперед, спеціалістів широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). У процесі проведення атестації кадрів поряд з оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня й ділових якостей працівників, складностей і результативності їх праці, слід урахувати ефективність практичного застосування економічних знань в організаційних та виробничо-технічних умовах.

Атестація персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільнення. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці й відповідальності за доручені їм справи. Вона сприяє подальшому поліпшенню добору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення. Практично кожна кадрова перестановка, пов'язана з підвищенням того, на кого вона спрямована, (в його очах, а не об'єктивно) його професійного та посадового статусу, дає позитивний ефект. Насамперед, це пов'язано з актуалізацією мотивації досягнення, задоволення потреб у визнанні (позитивної оцінки зі сторони вагомих людей), потребі в

ризик. При цьому обов'язково будуть враховуватися встановлені відносини у колективах та намагатися проводити кадрову перестановку якнайбезболісніше для працівників. Ротація кадрів на підприємстві дозволить організувати людей, задовольняти певні їхні інтереси, потреби в позитивній оцінці та мотивації досягнень, потреби в ризику та самореалізації, заставляючи працівника прагнути на новому місці бути нічим не гіршим за іншого. Наявність кар'єрних планів, що постійно корегуються, в поєднанні з індивідуальними бесідами на цю тему зі співробітниками дозволить швидко та безболісно провести дані процеси. Впровадження чіткої системи підпорядкування спрямована перш за все на попередження дублювання виробничих та управлінських функцій, а також на встановлення контролю за роботою кожного підрозділу. Крім того, це дозволить поступово ліквідувати такі негативні прояви як перекидання відповідальності одним працівником на іншого та обхід безпосереднього керівника при вирішенні проблем, що виникають в ході роботи. Важливе значення для працівників має залучення їх до процесу управління. Чим більше поточної інформації про діяльність підприємства, про причини прийняття тих чи інших управлінських рішень отримує працівник, тим більш зрозумілою стає для нього його діяльність. Делегування повноважень як фактор, що забезпечує участь працівника в управлінні, варто спрямувати на звільнення керівників від рутинної та повсякденної роботи, що дасть змогу приділяти більше уваги пошуку шляхів удосконалення підприємства, а працівників забезпечити можливістю брати участь в управлінні. Особливу увагу варто приділити формуванню організаційної культури на підприємстві. Керівники та працівники підприємства повинні усвідомити той вагомий факт, корпоративна культура не створює проблеми, а слугує ресурсом підприємства, тому необхідно розвивати її елементи, які працюють на потреби в стабільності, потреби в приналежності до певної соціальної групи. Цінності компанії показують у що вірить компанія; якої поведінки вона чекає від співробітників; якими є її безкомпромісні стандарти; якими є принципи взаємозв'язку з клієнтами, партнерами, конкурентами, державними органами. Головні цінності підприємства: споживачі, працівники та

імідж підприємства. Для впровадження в дію запропонованих заходів буде використано організаційну технологію інтеграції підрозділів в інноваційному процесі, яка базується на паралельній роботі тісно співпрацюючих команд, що формуються із представників різних функціональних підрозділів. На ТОВ «Юск Україна» протягом досліджуваного періоду спостерігалась відсутність чіткого механізму забезпечення управління персоналом, що відобразилось у великій кількості звільненнях працівників за власним бажанням. Тому виникла необхідність розробки заходів, які допоможуть організувати ефективний процес управління персоналом на підприємстві, збільшити зацікавленість працівників до виконуваних ними обов'язків і їх участь у досягненні максимального прибутку компанії. Однією з передумов ефективного функціонування підприємства є врахування інтересів персоналу у будь-яких діях. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в соціально-економічному розумінні. Удосконалення системи управління персоналом в економічному аспекті повинне забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату. Удосконалення існуючого механізму забезпечення ефективного процесу управління персоналом на ТОВ «Юск Україна» пропонуємо здійснити за наступними напрямками:

- 1) вдосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями організації;
- 2) вдосконалення раціонального ступеня мобільності персоналу;
- 3) автоматизація процесу управління персоналом.

Таким чином, проаналізуємо очікувані результати від впровадження усіх поданих заходів розвитку механізму забезпечення ефективного управління персоналом на ТОВ «Юск Україна» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів на
ТОВ «Юск Україна»**

Запропоновані заходи	Витрати ресурсів на реалізацію заходів	Очікуваний результат
1. Удосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями	Необхідні затрати робочого часу кадрової служби і керівника підприємства	На підприємстві своєчасно забезпечуватиметься персонал необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування підприємства здійснюватиметься у відповідності до виробничого
2. Удосконалення досягнення раціональної мобільності персоналу	Розробка документаційного підтвердження переміщення працівників на інші робочі місця в межах підприємства	Підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства
3. Використання заходів стимулювання праці, в тому числі: 1) преміювання працівника 2) моральне заохочення, тобто нагородження грамотою, оголошення подяки за досягнуті результати при реалізації важливого виробничого завдання; 3) надання пільг кращим працівникам підприємства шляхом зниження вартості комплексних обідів в їдальні підприємства	1) Преміальний фонд становить 10 % від фонду оплати праці: 890,3 тис.грн*10% = 8,9 тис. грн. 2) Вартість 1 грамоти – 10 грн. В середньому на рік на закупівлю грамот витратиться: 50 шт.*10 грн. = 500 грн. 3) Комплексний обід у їдальні підприємства коштує 55 грн. Зі знижкою від підприємства його вартість становитиме 38 грн. Пропозиція надається 5 кращим працівникам. За рік витрати становитимуть: 250 роб. днів * 5 осіб * 7 грн. знижка = 8750 грн. за рік	Система матеріального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії підприємства, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, зростанню продуктивності праці на 15 %. Підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому.
4. Вдосконалення роботи відділу кадрів	Потребує збільшення затрат робочого часу та навиків планування роботи персоналу	Будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом з іншими службами підприємства
5. Автоматизація процесу управління персоналом	Потребує купівлі ліцензії на одне робоче місце вартістю від 150 дол. до 600 дол.	Налагодження технології збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві

Отже, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Юск Україна» може привести до наступних результатів: 1) цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємства і конкретних умов їх реалізації; 2) підприємство своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюватиметься у відповідності до виробничого; 3) система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства; 4) підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства; 5) недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства; 6) будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом з іншими службами підприємства; 7) стане налагодженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві; 8) підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому.

Отже, основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління кадровим забезпеченням є: пошук методів формування необхідного кадрового забезпечення; аналіз та використання можливостей вже існуючого кадрового забезпечення, розвиток кадрового забезпечення під впливом змін зовнішнього середовища, розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового забезпечення. Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам, зміцнить позиції підприємства на ринку. Таким чином,

впровадження заходів по вдосконаленню кадрового забезпечення підприємства дозволить йому вийти на якісно новий рівень діяльності, в основі якої лежить задоволення потреб споживачів і як наслідок ведення прибуткового соціально-орієнтованого бізнесу.

3.2. Заходи підвищення кадрового забезпечення підприємства

Плинність персоналу у ТОВ «Юск Україна» негативним чином впливає на продуктивність праці працівників, оскільки її рівень знаходиться у критичних межах (5% - для досліджуваного підприємства це є максимально рекомендоване значення, оскільки безперебійна робота залежить від наявності необхідних працівників, що мають відповідну освіту, а також вміння й навички роботи у відповідній сфері). Така ситуація склалась з різних причин, основною з яких є недостатній рівень оплати праці. На нашу думку, в ТОВ «Юск Україна» зростання оплати праці не сприяє підвищенню роботи працівників та не стимулює їх до підвищення ефективності їх роботи. Також зазначимо, що процес залучення працівників є недостатньо ефективним, адже існує постійна проблема недостатньої кількості кваліфікованих робітників. У зв'язку із цим виділимо базові концепції залучення працівників у ТОВ «Юск Україна»:

1. Залучення персоналу, який має вищу освіту, досвід роботи в галузі і володіє високим рівнем компетенції.

2. Залучення молодих фахівців, що закінчили профільні освітні установи. Однак даний варіант має такий недолік, як відсутність у кандидатів практичного досвіду, і це викликає необхідність їх додаткового навчання, а також вимагає додаткових витрат. Проте цей недолік у ТОВ «Юск Україна» усувається при співробітництві керівництва підприємства із різними ЗВО.

3. Залучення безробітних фахівців, які до цього працювали в інших галузях. Цей варіант є актуальним для ТОВ «Юск Україна». Його перевагою є конкурсний відбір кандидатів на вакантні посади. Проте відсутність в цих кандидатів спеціальної освіти передбачає тривалий процес навчання. При організації найму персоналу в ТОВ «Юск Україна» варто застосувати:

- складніші процедури відбору кандидатів на заміщення вакантних посад;
- співпрацю із спеціалізованими центрами, які пропонують кандидатури для найму (державні центри зайнятості);
- високі вимоги до рівня професійної освіти.

Підготовка персоналу проводиться у тих випадках, коли необхідне підвищення кваліфікації працівників, які її не мають. Насамперед, її орієнтовано на новоприйнятих співробітників. Повинна здійснюватися шляхом закріплення недосвідченого працівника за досвідченим кваліфікованим спеціалістом на час навчання або відвідуванням курсів із відривом чи без відриву від виробництва. Перепідготовка – це форма навчання кваліфікованого персоналу задля зміни його професійного профілю. Застосовується у разі зміни профілю роботи підприємства (співробітника) або у разі, коли необхідно перевести співробітника до іншого відділу. Стажування (короткочасне та довготривале) на робочих місцях чи сторонніх компаніях, фірмах, організаціях протягом 1-4 тижнів. Також може бути використано й форму підготовки фахівців в умовах впровадження й функціонування систем менеджменту якості на підприємстві.

Підвищення кваліфікації призначене для працівників, що володіють певною професійною кваліфікацією. Застосовується підвищення професіоналізму, коли підвищується рівень досліджуваного підприємства, відбувається придбання й переоснащення сучасним устаткуванням тощо. Зазвичай застосовується до конкретних осіб або ж груп осіб. Як правило, проводиться на курсах підвищення кваліфікації або за допомогою семінарів та тренінгів, які проводять досвідчені фахівці. У результаті проведених досліджень можна порекомендувати ТОВ «Юск Україна» передбачити спеціальний відділ чи посаду для фахівця, який відповідав би за підготовку й короткострокове навчання (переважно, бізнес-навчання та тимбілдинг) персоналу та виконував би такі функції при вирішенні поставленої проблеми:

- організація розробки відповідної документації для процедури «навчання та атестація персоналу», розробка програм навчання, графіку проведення

навчання й інструктажів, атестації співробітників структурних підрозділів підприємства;

- організація проведення занять персоналу підприємства;
- зберігання всіх матеріалів, що використовуються при навчанні;
- організація участі персоналу в навчанні на семінарах, конференціях та інших заходах поза та всередині підприємства;
- складання протоколів проведення навчального заходу й інструктажів;
- забезпечення збереження усіх програм, протоколів проведення навчання та інструктажів щодо кожного структурного підрозділу та по підприємству загалом;
- занесення до облікової картки співробітника даних про навчання або інструктаж та постійне оновлення інформації;
- зберігання копій документів щодо підвищення кваліфікації;
- звітування керівництву про результативність запроваджених заходів.

Проблеми із запровадженням цих заходів у ТОВ «Юск Україна» обумовлені значною мірою малою поінформованістю та недостатньою підготовкою персоналу щодо формування, впровадження, сертифікації та вдосконалення систем управління якістю. Адже нещодавно поняття «управління якістю», «система якості» були відомі обмеженому колу вітчизняних фахівців. Такі терміни, як «стандартизація», «сертифікація», «акредитація» пояснювалися переважно студентам певних спеціальностей технічних ЗВО. Наразі ситуація поступово змінюється, до навчальних планів вводяться дисципліни, спрямовані на формування знань, вмінь й навичок з вищезазначених питань.

Для ТОВ «Юск Україна» більш ефективним й доцільним є підвищення віддачі від працівників, які вже працюють, на основі їх безперервного навчання, ніж залучення нових працівників. На основі проведеного вище дослідження системи навчання персоналу ТОВ «Юск Україна» ми дійшли висновку, що система навчання досліджуваного підприємства вимагає вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. Задля вдосконалення організації навчання персоналу ми рекомендуємо наступне:

1) для всебічної оцінки потреби працівників у навчанні рекомендуємо вживати такі заходи:

- регулярну оцінку результатів роботи, під час якої можуть бути виявлені як сильні, і слабкі сторони у роботі кожного окремого працівника;

- аналізування джерел проблем, які заважають ефективній роботі персоналу;

- інформування щодо існуючих проблем та їх джерела, а результати повинні використовуватися при визначенні тематики та методів навчання, категорій працівників, що спрямовуються на навчання;

- вивчення думок й пропозицій працівників, а саме – збір інформації повинен здійснюватися за допомогою регулярного анкетування;

2) для точнішої оцінки результатів навчання рекомендуємо використовувати такі види оцінок:

- емоційну оцінку навчання відразу після закінчення його (визначення того, подобається чи ні працівникові програма навчання, корисна вона з практичної точки зору або ж ні);

- усвідомлену оцінку навчання через невеликий проміжок часу, наприклад, 1 тиждень (визначення ступеня засвоєння матеріалу й готовність використовувати його в роботі);

- поведінкову оцінку на основі думки безпосереднього керівника працівника (виявлення того, якою мірою у процесі виконання роботи використовуються і передаються колегам знання та навички, отримані за результатами навчання);

- оцінку безпосереднього результату навчання – досягнута/ не досягнута мета навчання (наприклад, зниження помилок у роботі, збільшення продуктивності праці);

3) використання безперервного навчання працівників.

Система безперервного навчання персоналу повинна впроваджуватися за наступним алгоритмом:

Етап 1 – планування навчання персоналу. Тут відбувається виконання наведених нижче завдань:

1) аналіз потреби у навчанні персоналу підприємства за допомогою зіставлення:

- вмінь й навичок, знань, що притаманні персоналу;
- вмінь й навичок, знань, що стануть у нагоді;

2) складання планів навчання, що включають:

– опрацювання програм навчання. До програм слід включити пункти, які визначають потреби в професійному навчанні персоналу, а також характеристики майбутніх учнів. За підсумками роботи цього етапу з'явиться фінальний детальний план навчання усього персоналу підприємства.

Етап 2 – реалізація навчання працівників. Цей етап передбачає виконання планів навчання персоналу, передбачених етапом 1. Специфіка етапу полягає і в тому, що він визначає недоліки складених планів і за майбутньої роботи дозволяє уникнути недоліків.

Етап 3 представлений роботою з оцінювання якості навчання. Такий підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і тактичні плани компанії, планувати розвиток персоналу й формувати кадрові резерви. Систему безперервного навчання слід вважати системою лише тоді, коли на підприємстві дотримується певна послідовність дій. Системність подібного навчання обумовлюється наявністю зворотного зв'язку в процесі:

- зростання продуктивності праці нового працівника у перший місяць адаптації (за прогнозами, зростання складатиме 30%);
- зниження плинності кадрів за допомогою найефективнішого відбору й винаймання персоналу, що найбільше відповідає профілю досліджуваного підприємства (зменшення кількості звільнених працівників прогнозується на рівні 25%).

Загалом, через впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення у ТОВ «Юск Україна» передбачається досягнення наступного ефекту:

- зменшення тривалості загального періоду адаптації з 3 до 1 місяця, що сприятливо позначиться на зростанні продуктивності праці персоналу й отриманні підприємством прибутку ;

- зростання продуктивності праці нового працівника у перший місяць адаптації (за прогнозами, зростання становитиме 30%);

- зниження плинності кадрів за допомогою найефективнішого відбору й винаймання персоналу, що найбільше відповідає профілю досліджуваного підприємства (зменшення кількості звільнених працівників прогнозується на рівні 25%).

Отже, ефективна система управління кадровим забезпеченням ТОВ «Юск Україна» буде виконувати роль інструменту, який підвищить авторитет й статус досліджуваного підприємства через посилення ефективності роботи всього трудового колективу в цілому та за рахунок зниження витрат на підбір й адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів).

Пріоритетними напрямками процесу оптимізації управління кадровим забезпеченням із застосуванням концепції управління є:

- покращення психологічного клімату на підприємстві, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій;

- підвищення якості здоров'я працівників, покращення медичного обслуговування та якості відпочинку;

- аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації;

- стимулювання підприємницьких здібностей працівників, які направлені на покращення результатів діяльності підприємства;

- виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві.

Реалізація запропонованих заходів дозволить керівництву підприємства покращити кадрове забезпечення підприємства ТОВ «Юск Україна».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що сучасні концепції управління персоналом базуються на визнанні зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, умінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією. Кадрове забезпечення підприємства повинне мати системний характер, тобто, необхідний скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розстановки керівних кадрів, підготовки й підвищення кваліфікації, відбору та працевлаштування. Отже, концепція кадрового забезпечення підприємства є концентрованим виразом методології менеджменту в тій її частині, яка становить сутність соціально економічної сторони управління підприємством, а також має безпосереднє відношення до людини. При формуванні кадрового потенціалу підприємства важливу роль відіграє принцип орієнтації на професійні характеристики працівника – сукупність здібностей співробітників підприємства, що дозволяють здійснювати діяльність максимально ефективно, забезпечуючи підприємству стратегічну та конкурентоспроможну перевагу на ринку.

Зроблено висновок, що ефективне управління кадровим потенціалом є однією з найважливіших соціально економічних характеристик розвитку та зростання будь якого підприємства, тому пошук можливостей підвищення його ефективності заслуговує на особливу увагу. Наявність системи управління персоналом в компанії як інструменту формування її кадрового потенціалу дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Ефективна оцінка персоналу – це основа великої кількості процедур, а саме: планування, пошуку найму переміщення на підприємстві, матеріального й морального стимулювання працівників, підвищення їх кваліфікації та ін.

Торгова мережа YUSK є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю,

товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року. Підприємство прибуткове у 2021-2022 рр. Чистий дохід та чистий прибуток зросли на 36,67% та 73,89% відповідно. Підприємство рентабельне, про це свідчать позитивні значення рентабельності активів, капіталу, підприємства, продукції та основної операційної діяльності.

На підприємстві працювало 662 особи у 2021 році та 722 особи у 2022 році. Навчання співробітників ТОВ «Юск Україна» проходить за онлайн-системою «MyLearn». Основна мета під активного проекту управління персоналом це підняти рівень бренду роботодавця JYSK на новий рівень, адже їхня задача бути вибором №1 серед ритейлерів у світі; найняти класних, досвідчених управлінців, а саме стажистів на ювілейну програму SMT 3000, що стартувала у вересні 2023 року; отримати максимум задоволення та призів в рамках заходів, які були заплановані.

Кадрове забезпечення на ТОВ «Юск Україна» здійснюється за такими принципами: об'єктивності, гласності, оперативності, демократизму, єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади, простоти, чіткості і доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності, результативності та підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу

Для вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням ТОВ «Юск Україна» та підвищення лояльності персоналу можна рекомендувати удосконалити систему мотивації персоналу. Незважаючи на те, що на підприємстві досить ефективним є процес адаптації нового співробітника, є сенс запровадити деякі нововведення. На нашу думку, весь процес адаптації нового співробітника необхідно поділити на 4 обов'язкові стадії. На нашу думку, за обставин, що склалися, необхідно розробляти й упроваджувати в ТОВ «Юск Україна» систему мотивації наставників, яка буде включати матеріальні та нематеріальні стимули. Окрім матеріального стимулювання наставників, також слід застосовувати методи нематеріального стимулювання, такі як надання

додаткових днів до відпустки; надання можливостей взяття участь в навчальних курсах чи семінарах; збільшення можливості зарахування до кадрового резерву та ін. Для усунення проблем з плинністю підприємство повинне використовувати різні важелі, передусім – економічні, оскільки саме вони є найбільш ефективними. На нашу думку, варто удосконалити існуючу систему оплати праці з метою збільшення стимулювання персоналу до підвищення продуктивності й якості його праці. Вважаємо, що процес залучення працівників недостатньо ефективний, оскільки є проблема недостатньої кількості кваліфікованих робітників. У результаті проведених досліджень ми рекомендуємо ТОВ «Юск Україна» передбачувати спеціальний відділ чи посаду для фахівця, який би відповідав за підготовку й короткострокове навчання (переважно, бізнес-навчання й тимбілдинг) персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2015. 456 с.
2. Вакуленко С. М. Соціологія праці : наук.-навч. посіб. К. : Знання, 2018. 262 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. К : Професіонал, 2016. 576 с.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання. Х. : вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування. Наукове видання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
6. Головінов О. М. Людський капітал в системі виробничих відносин. Донецьк : Дон. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського, 2014. 160 с.
7. Гончаров В. М. Управління ефективним функціонуванням машинобудівних підприємств : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2007. 218 с.
8. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Х. : Вид-во ХДЕУ, 2013. 324 с.
9. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД ІНЖЕК, 2018. 320 с.
10. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Х. : ХНЕУ, 2013. 444 с.
11. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою : монографія. Х. : ХНЕУ, 2011. 200 с.
12. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект : наукове видання. Х. : АдваАтм, 2019. 284 с.

13. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання. Х. : АдваАтм, 2019. 284 с.
14. Єріна А. М. Організація вибіркового спостереження : навч. посібник. К. : КНУ, 2014. 127 с.
15. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посібник. Х. : Еспада, 2013. 687 с.
16. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури підприємства : монографія. Львів : Видво НУ «Львівська політехніка, 2019. 272 с.
17. Зибцев В. М. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан. Донецьк : Норд-Пресс, 2015. 175 с.
18. Зибцев В. М. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан. Донецьк : Норд-Пресс, 2005. 175 с.
19. Іванюта С. М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник. К. : Центр учб. л-ри, 2017. 288 с.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2012. 337 с.
21. Кормич Л. І., Багацький В. В. Культурологія (історія і теорія світової культури ХХ ст.) : навч. посібник. Х. : Одісей, 2014. 304 с.
22. Космина Ю. М. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки. Вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки». 2014. Частина 1, вип. 8/1. С. 98-102.
23. Космина Ю. М. Роль організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія «Економіка». 2014. Том 19, вип. 1. С. 175-177.
24. Костенко О. М. Культура і закон у протидії злу : монографія. К. : Атака, 2018. 352 с.
25. Круш П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учб. л-ри, 2018. 206 с.

26. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки. Управління проектами та розвиток виробництва. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 2 (38). С.60–67.

27. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2016. 416 с.

28. Овчаренко Г. М., Головка В. Ю. Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління. Вісник Полтавського державного університету, серія «Економічні науки». 2015. Частина 1, вип. 9/1. С. 88-104.

29. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навч. посібник К. : Вид. Європ. ун-ту. 2012. 337 с.

30. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура. К. : ПУ «Фоліант», 2015. 224 с.

31. Подольська Є. А. Культурологія : навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : Центр навч. л-ри. 2015. 392 с.

32. Рудінська О. В. Корпоративний менеджмент : навч. посібник. К. : Ніка-Центр, 2018. 416 с.

33. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання, 2012. 322 с.

34. Соловійова Р. П. Корпоративна культура ХХІ століття : зб. наук. праць. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.

35. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-е вид. доповн. і перероб. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2017. 384 с.

36. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління : навч. посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2016. 220 с.

37. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління : навч. посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2016. 220 с.

ДОДАТКИ