

**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 5 курсу, 504 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Івана
ЖИТАРЯ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Валерія
ПЕНЮК

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

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

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	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	18
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	24
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

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність потребує залучення різноманітних ресурсів, серед яких особливу роль відіграють людські ресурси, тобто персонал. Кількісний та якісний склад працівників формується кожним підприємством відповідно до його специфіки та напрямів діяльності. В сучасних умовах, коли багато компаній стикаються з фінансовими труднощами та обмеженими ресурсами, питання оптимізації чисельності персоналу стає актуальним для багатьох роботодавців. Керівництво зосереджується на підвищенні ефективності роботи працівників, максимальному використанні їхнього потенціалу, а також на вдосконаленні кадрового забезпечення. Саме тому питання поліпшення системи управління персоналом є вкрай важливим, оскільки це сприяє зниженню витрат, зростанню продуктивності праці та зменшенню рівня плинності кадрів.

До дослідників, які займаються вивченням та аналізом кадрового забезпечення підприємств і шляхів його вдосконалення, належать: Дарміць Р.З. [6], Котельникова Ю.Н. [12], Кравченко М.О. [13], Красноносова 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 методику 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 дослідження сформульовані у вигляді методичних узагальнень і практичного інструментарію; розширено та поглиблено поняття кадрового забезпечення, що дозволяє відобразити його ключові взаємозв'язки із системою управління персоналом; запропоновано нові підходи до розвитку кадрового потенціалу в 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 плінність та витрати на пошук кадрів.

Обсяг та структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (33 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи складас 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 та утримання кваліфікованих спеціалістів є одним із ключових завдань керівництва будь-якої компанії, оскільки саме від кадрового складу залежить стабільність та ефективність її роботи. Неможливо підтримувати фінансову стійкість підприємства й розвивати його в умовах конкурентного середовища без ретельного підбору персоналу. При цьому важливим є не лише процес найму нових працівників, а й виявлення перспективних співробітників серед уже наявного штату.

Управління персоналом – одна з найскладніших управлінських сфер, адже, на відміну від матеріальних ресурсів, люди здатні самостійно ухвалювати рішення, оцінювати до себе вимоги та реагувати на управлінські дії непередбачуваним чином. Колектив складається з особистостей, кожна з яких має власні інтереси та очікування. Сучасні підходи до кадрового менеджменту базуються на розумінні значущості кожного співробітника, вивченні його мотивації та вмінні формувати стимули відповідно до стратегічних цілей компанії.

Попри те, що для керівництва головним завданням бізнесу є отримання прибутку, сучасні концепції управління персоналом приділяють увагу не лише матеріальним, а й соціальним потребам працівників.

Згідно Вікіпедії кадрове забезпечення — комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників.

Після закінчення контрактних договорів або в разі невідповідності вимогам компанії, функції кадрового забезпечення також включають звільнення. У сучасному бізнесі талановиті працівники особливо важливі для досягнення паритету і переваги над конкурентами.

Принципи кадрового забезпечення підприємства:

1. Добір персоналу з урахуванням професійних та особистісних якостей.
2. Наступність – поєднання досвідчених і молодих фахівців у колективі.
3. Кар'єрне зростання – просування співробітників відповідно до об'єктивних критеріїв оцінки їхньої роботи.
4. Конкурентність – стимулювання здорової конкуренції за керівні посади.
5. Баланс довіри та контролю – делегування повноважень із паралельним контролем виконання завдань.
6. Відповідність посаді – доручення завдань відповідно до здібностей працівника.
7. Автоматичне заміщення відсутніх співробітників згідно зі службовими інструкціями.
8. Постійне навчання та розвиток – підвищення кваліфікації працівників.
9. Правова захищеність – ухвалення кадрових рішень відповідно до чинного законодавства.

Ефективне кадрове забезпечення передбачає системний підхід, що охоплює всі етапи роботи з персоналом: підбір, розподіл посад, професійний розвиток, оцінку та працевлаштування. Управління кадрами взаємопов'язане з іншими напрямками діяльності компанії, такими як фінансове планування, інновації, стратегічний розвиток, виробництво та збут.

Згідно з Тлумачним словником української мови, забезпечення – це створення матеріальних умов, що сприяють стабільності певного процесу. Кадрове забезпечення – це комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінку та налагодження ефективної взаємодії з трудовими ресурсами як усередині компанії для кар'єрного зростання, так і поза її межами для залучення нових працівників на постійній чи тимчасовій основі.

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 своєю працею. 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].

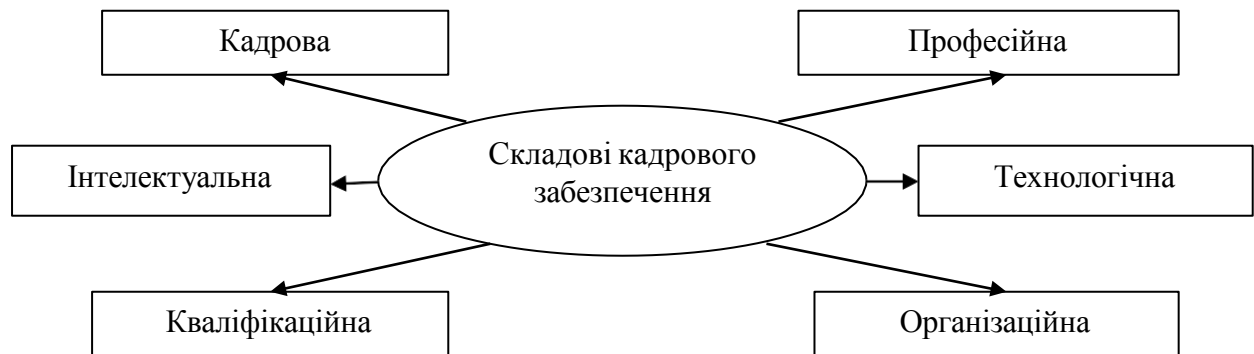


Рис. 1.2. Складові кадрового забезпечення підприємства

Технічні та технологічні фактори впливають на чисельність і склад кадрового забезпечення через зміну обсягу та змісту виконуваних функцій, проте вони не визначають його характеристики. Також важливу роль у формуванні кадрового складу відіграють організаційно-господарські, соціальні, політичні та демографічні чинники.

Якісні характеристики кадрового забезпечення відображають людський фактор у виробничому процесі. Вони залежать від здібностей працівників, їхнього стану здоров'я, фізичного й психологічного потенціалу, рівня освіти, професійних навичок, а також соціальної зрілості, відповідальності та мотивації.

Кадрове забезпечення можна аналізувати у двох вимірах:

- Статичному – оцінка поточного рівня розвитку персоналу.
- Динамічному – прогнозування подальшого розвитку та вдосконалення трудового потенціалу.

Різниця між фактичним і потенційним рівнем використання можливостей працівників свідчить про наявність невикористаних ресурсів. Визначення структури кадрового забезпечення дає змогу оцінити його якісні та кількісні параметри, а також фактори, що впливають на його ефективність.

Деякі дослідники вважають, що рівень кадрового забезпечення визначається чисельністю працездатного населення, трудомісткістю виробництва та рівнем інтенсивності праці. Однак цей підхід більше

характеризує загальну трудову залученість, ніж кадровий потенціал. Насправді кадрове забезпечення має як кількісну (ресурсну), так і якісну (кваліфікаційну, психофізіологічну, творчу тощо) структуру.

За твердженням Н.В. Прижигалінської, важливими кількісними показниками є чисельність працівників, їхній професійний стаж, структура кадрів, тривалість і інтенсивність робочого часу. Повноцінна оцінка кадрового потенціалу включає фізіологічний, інтелектуальний, професійно-освітній та соціогуманітарний компоненти.

Кадрове забезпечення поєднує в собі кількісні та якісні характеристики, які визначають рівень трудового потенціалу підприємства. Оскільки якість персоналу нерозривно пов'язана з кількісними показниками, ключовим поняттям у кадровому менеджменті є "міра". Розгляд кадрового забезпечення як сукупності наявних ресурсів і можливостей персоналу дозволяє його моделювати.

Створення кадрових моделей дає змогу:

1. Оцінювати характеристики конкретного працівника.
2. Аналізувати та фіксувати результати кадрових досліджень.
3. Перевіряти актуальність знань і навичок працівників, прогнозувати їхній професійний розвиток.

Кадрове забезпечення підприємства – це система, що складається з трудових потенціалів окремих працівників. Спільна організація праці створює ефект синергії, коли колективна продуктивність перевищує суму індивідуальних зусиль.

Розвиток персоналу – це багатогранний процес, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та освітні аспекти. Кадрове забезпечення визначає загальний рівень трудової активності працівників, їхню здатність до освоєння нових технологій, професійного зростання та інноваційної діяльності. Його носієм є персонал підприємства незалежно від віку, освіти чи професійної кваліфікації.

Ефективне кадрове забезпечення є необхідною умовою успішної діяльності підприємства. Для уникнення дефіциту кадрів заздалегідь формується кадровий резерв, який складається як із чинних співробітників, так і з потенційних кандидатів. Формування резерву сприяє укомплектуванню підприємства фахівцями, що відповідають його потребам.

Таким чином, концепція кадрового забезпечення підприємства є важливою частиною управлінської методології, що поєднує економічні та соціальні аспекти управління персоналом. Універсальний характер цих принципів дозволяє застосовувати їх як у державних і некомерційних організаціях, так і в бізнес-структурах. Основою ефективного використання кадрового потенціалу є методологія управління персоналом, що інтегрується з фінансовими, стратегічними та виробничими процесами підприємства.

1.2. Методика оцінювання кадрового забезпечення підприємства

Розробка системи показників кадрового забезпечення необхідна для оцінки його рівня розвитку та ухвалення рішень, спрямованих на оптимізацію кадрової політики підприємства. Ця система повинна бути частиною загальної стратегії управління персоналом та узгоджуватися з іншими цілями підприємства. Оцінка кадрового забезпечення відіграє ключову роль у процесах підбору персоналу, формуванні кадрового потенціалу та утриманні кваліфікованих фахівців шляхом створення комфортного робочого середовища.

Розробка системи показників кадрового забезпечення підприємства передбачає кілька етапів (рис. 1.3). Вона має відповідати таким принципам:

1. Урахування специфіки – показники повинні відображати як галузеві особливості, так і специфіку конкретного підприємства.
2. Комплексний підхід – система має включати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу.
3. Баланс стабільності та гнучкості – елементи системи повинні бути достатньо стабільними, але водночас адаптивними до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Взаємозв'язок та формалізація – усі показники мають бути взаємопов'язаними та підлягати кількісній оцінці.

Система показників працює ефективно лише тоді, коли досягнуто визначені цілі, які повинні відповідати загальним завданням підприємства. Для цього важливо створити умови, що стимулюють працівників до максимальної реалізації свого потенціалу у трудовому процесі.

Розробка методологічного підходу до оцінки кадрового забезпечення є актуальним завданням для підприємств різних галузей, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити його відповідність потребам компанії.

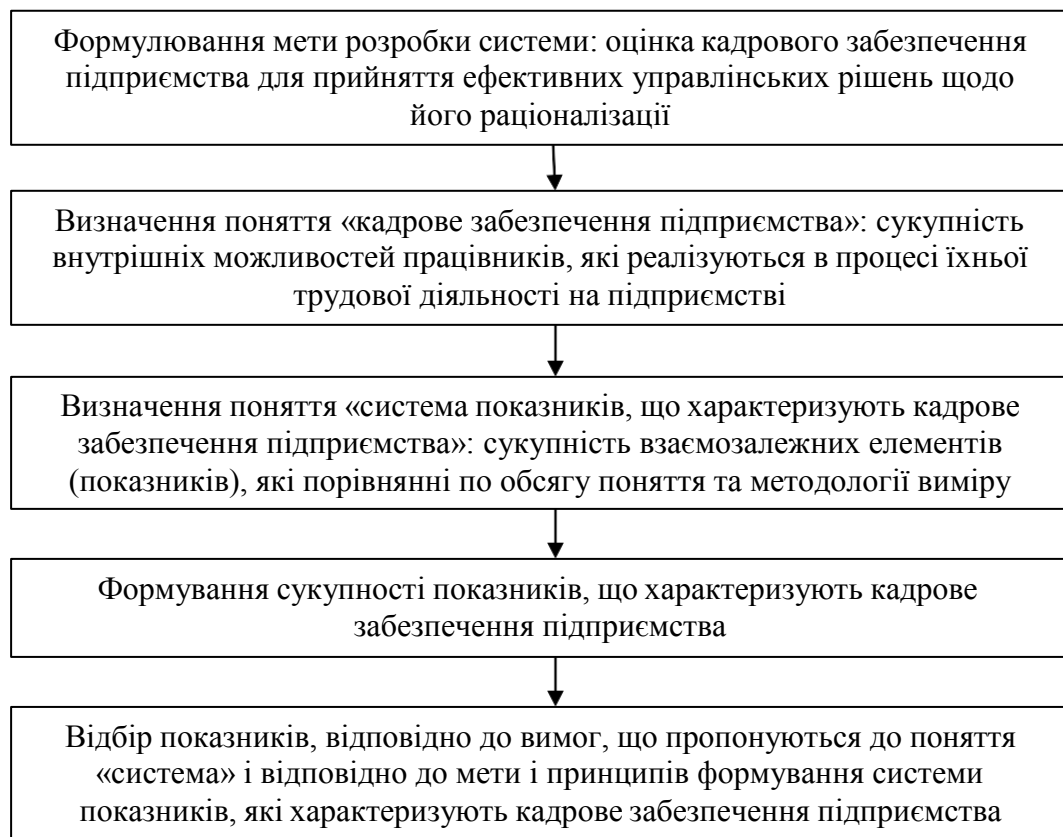


Рис. 1.3. Етапи формування системи показників оцінки кадрового забезпечення підприємства

Запропонований метод оцінки кадрового забезпечення підприємства базується на врахуванні таких аспектів:

1. визначення основних компонентів кадрового забезпечення;

2. обґрунтування вибору моделі кадрового забезпечення, що максимально відповідатиме потребам підприємства, використовуючи теорію бажаності;

3. порівняння розвитку компонентів не з середнім рівнем, а з оптимальним показником;

4. аналіз чинників, що позитивно впливають на кадровий потенціал, та визначення перешкод, які знижують його ефективність, з метою розробки заходів для їх усунення.

Метод оцінки кадрового забезпечення ґрунтується на таких принципах:

- кадрове забезпечення визначається сукупністю компонентів, які впливають на його ефективність у конкретних умовах;
- оцінка проводиться за ключовими показниками, що є важливими для управління підприємством;
- конкурентні переваги кадрового забезпечення мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу.

Оцінка кадрового забезпечення підприємства відбувається за такими етапами:

1. Аналіз зовнішнього середовища – збір і дослідження інформації про можливості та загрози.

2. Визначення ключових компонентів оцінки – вибір характеристик, які відповідають вимогам керівництва підприємства та можуть бути виміряні. На основі загального переліку кадрових компонентів кожне підприємство формує власний набір критеріїв, що дозволяє об'єктивно оцінити кадровий потенціал. Для цього можуть використовуватися методи анкетування керівників або експертних опитувань. Визначення цих компонентів є першим кроком у порівнянні кадрового забезпечення різних підприємств.

3. Аналіз кадрового забезпечення – вивчення тенденцій змін, визначення сильних і слабких сторін (табл. 1.1). Виявлено необхідність розробки системи показників, які класифікуються за певними ознаками.

Показники кадрового забезпечення поділяються на:

- Первинні – визначають кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу, розраховуються або є нормативними.
- Вторинні – розроблені для отримання інтегральної оцінки.
- Індекси відповідності – використовуються для оптимізації показників кадрового потенціалу.

В межах дослідження були розроблені індекси, що відображають сумарну відсоткову зміну компонентів кадрового забезпечення та їх відповідність оптимальним критеріям. Ці показники допомагають оцінити якісний рівень трудового потенціалу підприємства.

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 формуються окремо для кожного аспекту кадрового потенціалу, щоб отримати узагальнений груповий показник. Вони є основою для прийняття управлінських рішень і комплексної оцінки кадрового потенціалу, що дозволяє визначити інтегральний показник. У подальших дослідженнях саме вторинні показники набувають більшого значення, адже їхня гнучкість і точність сприяють досягненню поставлених цілей. Інтегральний показник може включати як первинні, так і вторинні параметри та застосовуватися для оцінки будь-якої групи працівників, структурного підрозділу чи всього підприємства. У даному дослідженні він відображає рівень фактичного та бажаного розвитку кадрового потенціалу.

Оцінка кадрового забезпечення здійснюється за такими складовими:

- професійно-кваліфікаційна,
- трудова,
- особистісна,
- психологічна,
- фізіологічна.

При оцінюванні кожного з цих аспектів використовуються показники, що характеризують ключові компоненти відповідної сфери. Для більш точного аналізу замість абсолютних значень показників можна застосовувати відносні коефіцієнти відповідності (табл. 1.1).

Ефективність аналізу кадрового забезпечення залежить від наявності методики, яка дозволяє досліджувати як окремі складові, так і їхню сукупність. Без чіткої методології кадровий аналіз залишається суто теоретичним і не має практичного значення. Практика показує, що керівництво підприємств зазвичай орієнтується на 5–7 ключових компонентів кадрового забезпечення, тоді як

детальні дослідження можуть охоплювати 10–15 параметрів. Підсумком аналізу є визначення інтегрального показника або складання зведеної таблиці, що містить розрахункові характеристики кожного компонента. Цей підхід дозволяє оцінити рівень кадрового забезпечення з точки зору конкурентних переваг підприємства. Крім того, такі розрахунки дають змогу проводити факторний аналіз та визначати вплив окремих складових на загальний рівень кадрового потенціалу.

Метод оцінки кадрового забезпечення підприємства базується на таких принципах:

1. Визначення ключових компонентів кадрового забезпечення.
2. Формування моделі кадрового забезпечення, що максимально відповідає потребам підприємства (на основі теорії бажаності).
3. Порівняння розвитку компонентів не із середнім рівнем, а з оптимальними показниками.
4. Аналіз факторів, що сприяють або, навпаки, негативно впливають на кадровий потенціал, із розробкою заходів для усунення несприятливих впливів.

Метод оцінки кадрового забезпечення також враховує такі аспекти:

- Кадровий потенціал оцінюється комплексно, з урахуванням усіх ключових параметрів.
- Важливі показники визначаються відповідно до управлінських потреб підприємства.
- Кадрові конкурентні переваги повинні мати довгострокову перспективу.
- При оцінці кадрового потенціалу необхідно враховувати кадрові стратегії конкурентів і приховані можливості підприємства.

Етапи оцінки кадрового забезпечення:

1. Аналіз зовнішнього середовища – збір та обробка інформації щодо можливостей і загроз.
2. Визначення ключових компонентів оцінки – вибір характеристик, що відповідають вимогам керівництва та підлягають вимірюванню. На основі

загальної системи компонентів кожне підприємство формує власний набір критеріїв для оцінки кадрового потенціалу. Цей процес включає анкетування керівників або експертні опитування фахівців галузі.

3. Аналіз кадрового забезпечення – дослідження змін у кадровому потенціалі, виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Розробка ефективної методики оцінки кадрового забезпечення потребує системи показників, які класифікуються за певними критеріями. У ході розробки та апробації методики такі показники були поділені на первинні, вторинні та інтегральні.

Наявність якісної методології є необхідною умовою проведення кадрового аналізу. Без цього практичне застосування результатів дослідження ускладнюється, а кадрова політика залишається недостатньо ефективною.

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

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

JYSK (ЮСК) – JYSK – це міжнародна роздрібна мережа, яка пропонує широкий вибір товарів для дому. Перший магазин було відкрито у 1979 році в Данії підприємцем Ларсом Ларсеном, засновником компанії. Перший магазин розпочав роботу у місті Орхус, і він досі функціонує на тому ж місці. Ларсен навіть не уявляв, що його бізнес розвиватиметься так стрімко. Спочатку він відкривав магазини JYSK Sengetøjslager (таку назву мережа мала до 2001 року) у Данії, а в 1984 році вийшов на міжнародний ринок, відкривши першу торгову точку в Німеччині.

Засновник JYSK Ларс Ларсен пішов із життя 19 серпня 2019 року, передавши керівництво Lars Larsen Group своєму сину Джейкобу Брунсборгу. Сьогодні компанія належить його дітям і онукам.

Назва JYSK має особливе значення: у данській мові це слово означає щось або когось із Ютландського півострова, який асоціюється зі скромністю, працьовитістю та чесністю – саме тими якостями, які завжди вирізняли Ларса Ларсена. JYSK символізує надійність і відданість своїм принципам.

На сьогодні компанія є одним із лідерів європейського ринку в категорії товарів для сну (матраци, подушки, ковдри), домашнього текстилю, аксесуарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також меблів для саду та товарів для літнього відпочинку.

JYSK в Україні. Бренд JYSK з'явився в Україні у 2004 році. Перші вісім років компанія працювала за франчайзинговою моделлю. У 2012 році, після відкриття 10-го магазину, керівництво JYSK Nordic побачило перспективи українського ринку та вирішило викупити франшизу.

Станом на грудень 2022 року в Україні працюють 83 магазини JYSK, зокрема в Києві, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпрі, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі,

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	Щоб перемогти, нам потрібно зробити вибір YUSK легким і зручним для наших клієнтів, незалежно від того, де чи як вони хочуть робити покупки. 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 близька до клієнта. Чудова скандинавська пропозиція для всіх у сфері сну та проживання.
Обіцянки	У YUSK ми віримо, що людські стосунки мають значення, тому ми навчені забезпечувати найкраще обслуговування та консультації. 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. 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.
Філософія	Бути першим вибором клієнтів Бути першим вибором співробітників у сфері роздрібної торгівлі Бути найпоширенішою та найприбутковішою мережею магазинів у світі
Цінності	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.
Лідерство	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.

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

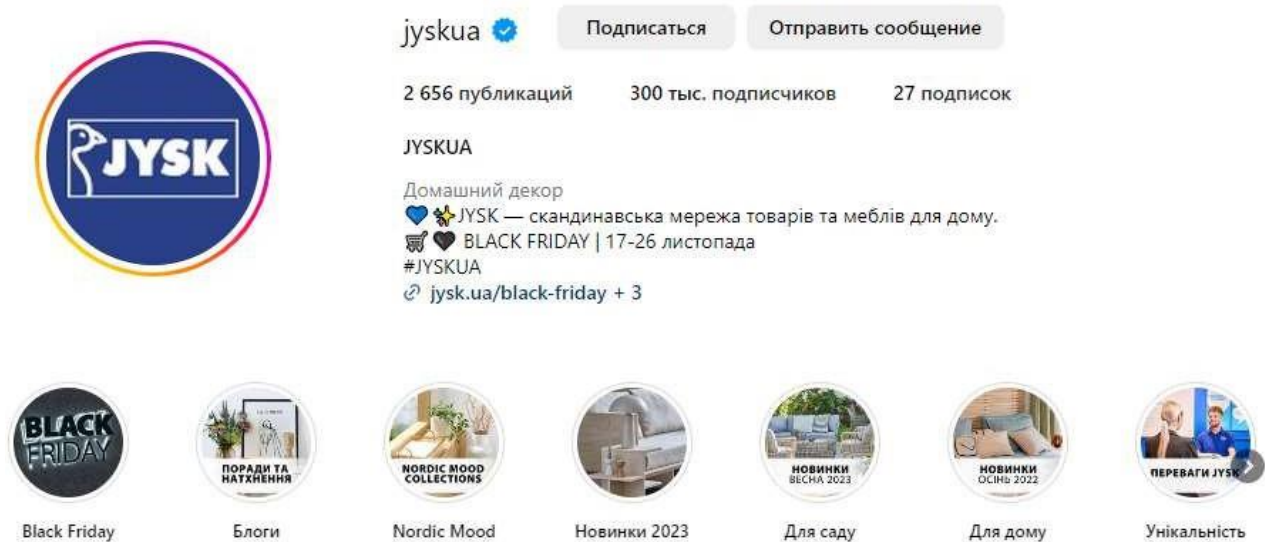


Рис.2.3. ТОВ «Юск Україна» в мережі Instagram

JYSK: Криза як виклик та можливість

Криза – це не лише втрати, а й нові можливості для розвитку.

Виклики локдауну та розвиток онлайн-продажів

Компанія «Юск Україна» гідно пододала труднощі, спричинені локдауном. Попри обмеження, мережа магазинів JYSK досягла рекордних показників продажів, зокрема й в Україні. Упродовж цього періоду компанія не лише не скорочувала персонал, а й продовжила активний набір працівників, регулярно підвищуючи заробітні плати.

З початком карантинних обмежень частка онлайн-замовлень зросла в 3-4 рази, тоді як до локдауну вона становила лише 12% від загальних продажів. Це не змогло повністю компенсувати втрати від закриття фізичних магазинів, але суттєво розширило обізнаність споживачів щодо альтернативних способів придбання товарів. Одним із найефективніших рішень став сервіс «Замов та забори» (Click & Collect), що дозволяє оформити замовлення онлайн та забрати його у найближчому магазині JYSK. Завдяки стандартам компанії товар готують до видачі не пізніше ніж за 30 хвилин після замовлення.

Щоб підтримати клієнтів, JYSK надавав додаткові знижки 10% у рамках акцій та пропонував безкоштовну доставку онлайн-замовлень. Також компанія впровадила послугу «Замов онлайн та забери в магазині» (OOPUS), що дозволяє отримати товари не лише з локальних магазинів, а й із розподільчого центру в Європі.

Розвиток онлайн-каналу триває: компанія тестує можливість оплати замовлень у розстрочку та планує розширити перелік логістичних партнерів. Збільшується і кількість точок видачі онлайн-замовлень, що робить JYSK ще доступнішим для клієнтів.

Безпека персоналу та клієнтів.

Усі співробітники компанії застраховані від нещасних випадків і мають медичне страхування, причому компанія не лише зберегла ці опції, а й удосконалила їх.

У магазинах, розташованих переважно в торгових центрах, дотримуються всіх санітарних норм:

- встановлено диспенсери з антисептиками;
- обов'язкове носіння масок та їх своєчасна заміна;
- безпечне зберігання використаних масок;
- захисні екрани в касовій зоні;
- регулярна дезінфекція кошиків та робочих поверхонь.

Щоб мінімізувати контакти, компанія перевела частину офісних процесів у дистанційний формат, а більшість зустрічей тепер відбувається онлайн.

JYSK в умовах війни: від закриття до відновлення

Повне припинення діяльності та поступове повернення 24 лютого 2022 року через повномасштабне вторгнення мережа JYSK була змушена повністю зупинити роботу в Україні. Закрилися всі магазини, центральний склад, офіс, відділ обслуговування клієнтів та онлайн-магазин. Проте поступово компанія почала відновлювати діяльність, і цей процес триває досі.

До початку війни JYSK мав 85 магазинів в Україні. Станом на грудень 2022 року працюють 83 магазини та онлайн-магазин. Упродовж цього складного року було відкрито чотири нові магазини: у Львові (ТОЦ Fabrik), Рівному, Івано-Франківську та Червонограді.

До лютого 2022 року компанія планувала розширення – було підписано сім угод на оренду для нових магазинів, приміщення яких перебували на різних стадіях підготовки. JYSK розпочав фінансовий рік (1 вересня 2021 р.) з 80 магазинами та мав намір відкрити ще 14 локацій до 1 вересня 2022 року. До весни вдалося запустити п'ять нових точок і здійснити реконструкцію ще п'яти.

Втрати та руйнування.

Через бойові дії та окупацію компанія втратила п'ять магазинів у таких містах, як Херсон, Мелітополь, Нова Каховка, Гостомель і Миколаїв. Загальні збитки JYSK унаслідок втрати обладнання та товарів перевищують 100 мільйонів гривень.

Ключові втрати компанії:

ТРЦ RETROVILLE (Київ) – відновлено діяльність, ремонтні витрати склали до 500 тис. грн.

ТЦ Retail Park Bucha – відновлено роботу, загальні збитки, включно з викраденим товаром, оцінено в 8 млн грн.

ТРЦ Riviera (Одеса) – на 31 грудня 2022 року господарська діяльність не відновлена, ТЦ пошкоджено.

ТЦ «Восторг» (Харків) – магазин не працював 5 місяців.

ТЦ «Дафі» (Харків) – не працював 8 місяців.

ТЦ FABRIKA (Херсон) – магазин повністю знищено, сума списань перевищує 10 млн грн.

ТЦ «Фора» (Гостомель) – приміщення зруйноване, відновлення поки що неможливе. Втрачено 11 млн грн активів.

Магазин у Мелітополі – перебуває в окупації, підтверджено факти мародерства та викрадення товарів, проте точну суму збитків поки що встановити неможливо.

Попри ці виклики, JYSK продовжує працювати в Україні, підтримувати персонал і розвивати свою мережу, поступово відновлюючи діяльність у постраждалих регіонах.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Важливою умовою ефективного управління підприємством є своєчасна та якісна оцінка його фінансового стану. Результати такого аналізу стають основою для прийняття стратегічних та оперативних рішень, що впливають як на розвиток окремих напрямів діяльності, так і на функціонування компанії в цілому.

Адекватність прийнятих управлінських рішень безпосередньо залежить від обраної методики оцінки фінансового стану, а також від правильного аналізу отриманих даних. Вибір методики визначається низкою факторів, серед яких ключову роль відіграють галузева специфіка підприємства, стратегічні пріоритети його розвитку та актуальні фінансові цілі.

Залежно від економічної ситуації компанія може потребувати глибокого аналізу ліквідності, платоспроможності, рентабельності чи інших показників. Об'єктивна оцінка фінансового стану дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити потенційні ризики та розробити заходи для їхнього мінімізації.

Таким чином, правильний підхід до аналізу фінансового стану підприємства є необхідною умовою його стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Для розуміння стану майна підприємства варто провести аналіз складу балансу ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр. (табл.2.2).

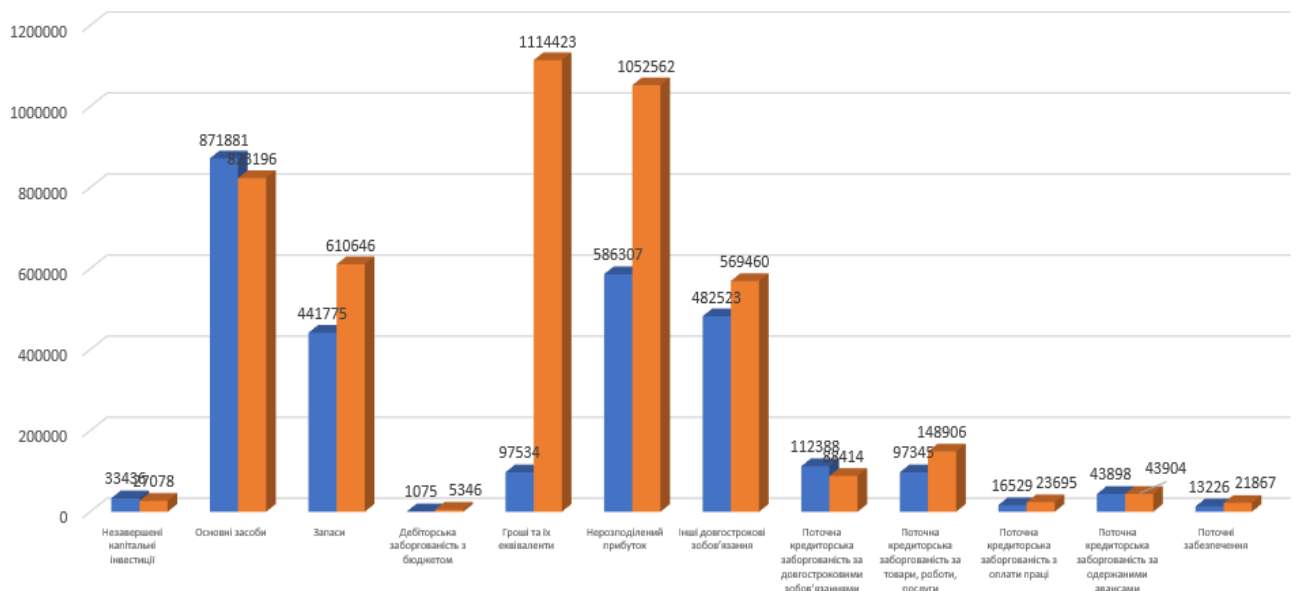
Таблиця 2.2

Аналіз складу балансу ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	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	-
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 2022-2023 рр.**

Серед основних статей балансу зафіксовано зростання:

- запасів на 38,23%,
- інших необоротних активів на 162,53%,
- дебіторської заборгованості за виданими авансами на 74,05%,
- дебіторської заборгованості з бюджетом на 397,3%,
- грошових коштів та їх еквівалентів на 1042,6%,
- нерозподіленого прибутку на 79,52%,
- інших довгострокових зобов'язань на 18,02%,
- поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 52,97%,
- поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування на 45,19%,
- поточної кредиторської заборгованості з оплати праці на 43,35%,
- поточних забезпечень на 65,33%.

Зменшення відбулося у наступних категоріях:

- відстрочені податкові активи – 100%,
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 99,87%,

- витрати майбутніх періодів – 62,85% тощо.

Для оцінки прибутковості діяльності підприємства необхідно звернутися до Звіту про фінансові результати. У сучасних умовах саме цей звіт є ключовим для користувачів фінансової інформації, оскільки він містить показники, що визначають фінансові результати компанії. Основним індикатором виступає чистий прибуток. Для комплексної оцінки фінансових результатів підприємства звітні дані аналізуються у розрізі звичайної діяльності, використовуючи вертикальний і горизонтальний аналіз.

Звіт про фінансові результати вважається одним із найважливіших у складі фінансової звітності, оскільки демонструє кінцевий підсумок діяльності компанії за певний період – прибуток чи збиток. Важливим показником у цьому звіті є фінансовий результат до оподаткування, який є базою для розрахунку податку на прибуток. У таблиці 2.3 проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	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 2022-2023 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 2022-2023 рр.

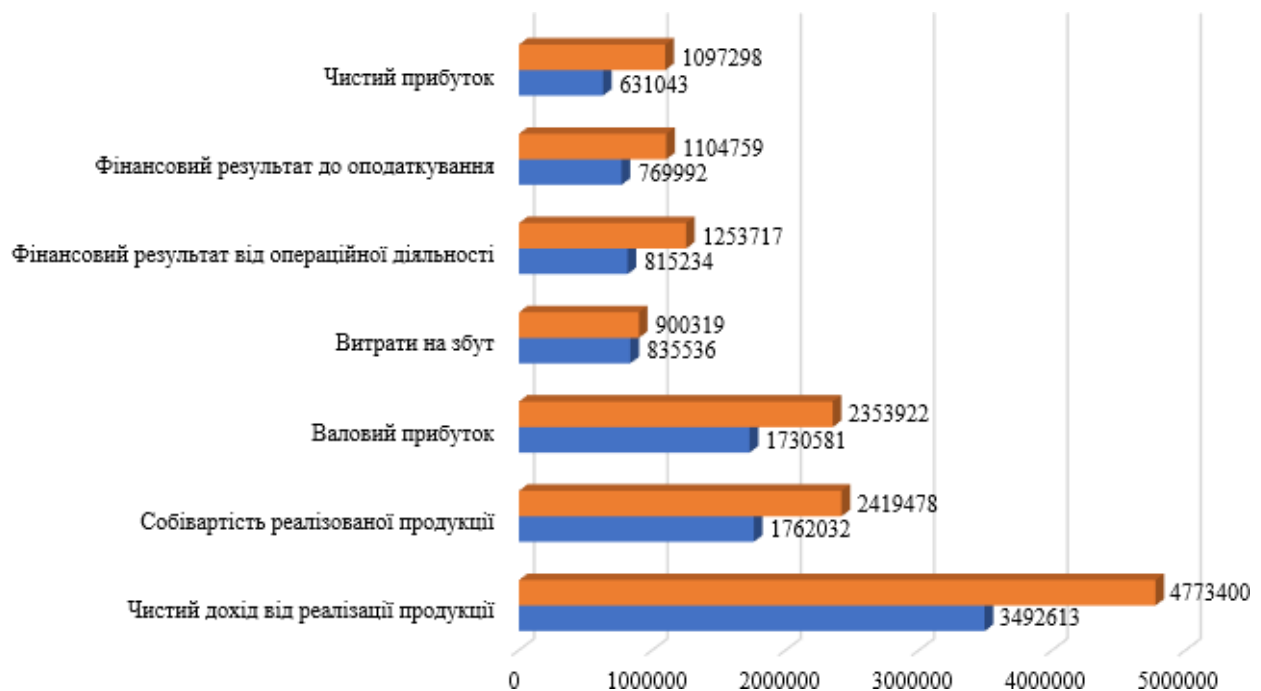


Рис.2.5. Основні фінансові результати ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Прибуток є розрахунковим показником, який не завжди відображає реальну кількість грошових коштів, доступних для використання в операційній діяльності. Його значення може відрізнятись від фактичного фінансового стану підприємства через низку факторів, таких як дебіторська заборгованість,

кредити чи амортизаційні відрахування. Це може призвести до ситуацій, коли у фінансовій звітності прибуток виглядає значним, але компанія відчуває нестачу ліквідних коштів, що ускладнює її діяльність. Інша ситуація можлива тоді, коли підприємство має незначний обсяг прибутку, проте його фінансовий стан залишається стабільним завдяки ефективному управлінню грошовими потоками. Також на показники прибутковості впливають податкові стратегії, які можуть передбачати зниження прибутку для оптимізації оподаткування.

З огляду на це, оцінку фінансового стану підприємства доцільно проводити не лише на основі показників прибутковості, а й з урахуванням аналізу грошових потоків. Це дозволяє отримати більш об'єктивну картину фінансової стійкості компанії та забезпечити ефективне управління її ресурсами. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.6.

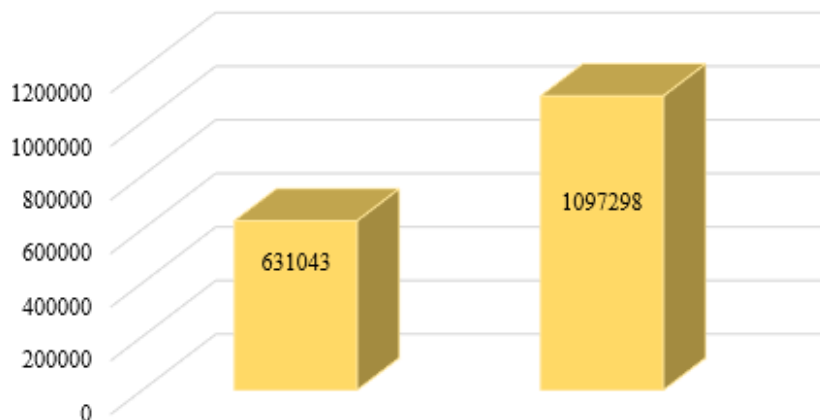


Рис.2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Аналіз чистого прибутку ТОВ «Юск Україна» дає змогу оцінити ключові показники, зокрема рентабельність, яка відображає ефективність використання вкладених ресурсів.

У сучасній практиці рентабельність поділяється на такі основні групи: Рентабельність підприємства – загальна оцінка прибутковості бізнесу. Рентабельність продукції – показує ефективність виробництва та продажу товарів. Рентабельність активів (капіталу) – визначає ефективність використання майна та фінансових ресурсів.

Рентабельність активів свідчить про ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства (економічна рентабельність), тоді як рентабельність капіталу показує ефективність управління фінансовими ресурсами (фінансова рентабельність). Ці показники розраховуються як співвідношення прибутку до середньорічної вартості активів або власного капіталу.

Для покращення аналізу рентабельності доцільно доповнити його ще одним показником – рентабельність основної операційної діяльності. Він визначається як відношення прибутку від основної операційної діяльності до операційних витрат. Цей показник є важливим, оскільки саме він відображає ефективність виробничих та комерційних процесів, що є головною метою функціонування підприємства. У таблиці 2.4 проведемо такий аналіз.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	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 2022-2023 рр. наведена на рисунку 2.7.

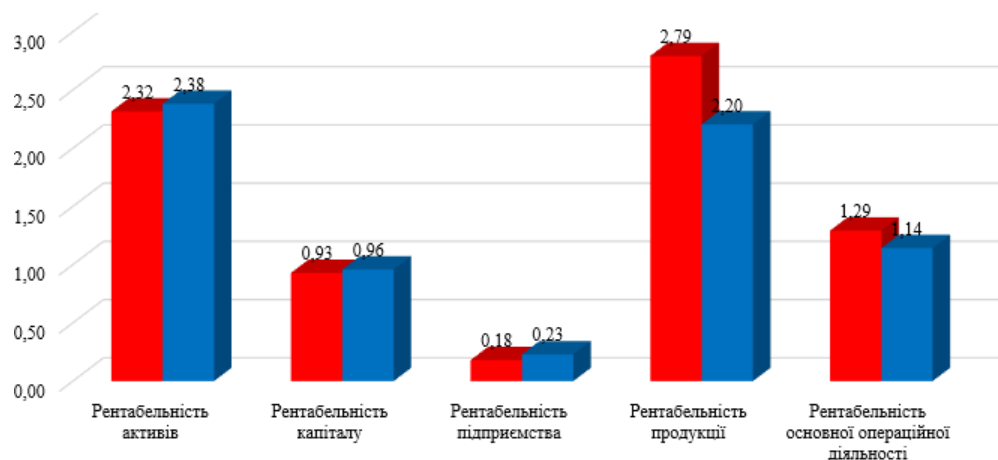


Рис.2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

В умовах ринкової економіки значення аналізу фінансового стану підприємств зростає, оскільки він дозволяє оцінити економічні ризики їхньої діяльності та сформулювати ефективну фінансову стратегію. Одним із ключових аспектів такого аналізу є оцінка платоспроможності, яка виступає важливим індикатором фінансової стійкості підприємства та відображає зміни у структурі його активів і пасивів. Попри значущість цього показника, існує певна недовіра з боку менеджменту до його результатів, оскільки вони не завжди можуть гарантувати ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це може бути пов'язано з недосконалістю підходів до аналізу платоспроможності, а також із розбіжностями в методиках оцінки.

Однією з проблем є відсутність єдиного понятійного апарату. У різних методиках використовуються різні терміни та розрахункові формули для однакових показників, що створює плутанину та ускладнює інтерпретацію результатів аналізу. Такі розбіжності можуть впливати на точність висновків і ускладнювати прийняття рішень щодо управління фінансовими потоками підприємства. Отже, вдосконалення методів аналізу платоспроможності, уніфікація термінології та розробка єдиних стандартів оцінки фінансового стану є необхідними умовами для підвищення точності фінансового аналізу та забезпечення ефективного управління підприємством.

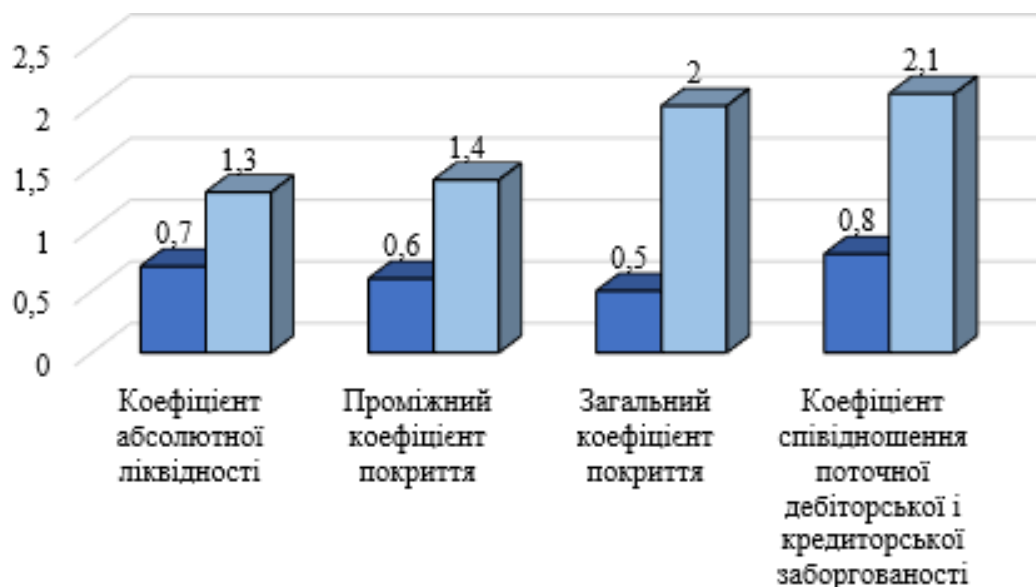


Рис.2.8. Показники платоспроможності ТОВ «Юск Україна» у 2022-2023 рр.

Платоспроможність підприємства є однією з ключових умов його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Вона визначає здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, партнерами та інвесторами, а також впливає на рівень довіри до підприємства з боку зовнішніх суб'єктів.

Для внутрішнього управління аналіз платоспроможності дає змогу оцінити поточний стан підприємства, спрогнозувати його фінансовий розвиток та своєчасно реагувати на можливі ризики. Зовнішні суб'єкти також зацікавлені в цьому аналізі. Банківські установи використовують його для визначення кредитоспроможності підприємства, інвестори – для оцінки його привабливості, а ділові партнери – для оцінювання ризику банкрутства.

З метою підтримки економічної стійкості підприємство повинно запровадити систему заходів, що включає постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, зниження ризиків, розробку кризових планів та своєчасне ухвалення нестандартних рішень. Важливим етапом є координація всіх управлінських процесів і контроль за реалізацією розроблених заходів.

Попри прибутковість підприємства, його фінансові результати можуть бути покращені шляхом підвищення доходів і зменшення витрат. Для цього доцільно збільшувати виручку від продажу продукції, оптимізувати дебіторську заборгованість та знижувати собівартість. Одним із ефективних стратегічних підходів є горизонтальна інтеграція, яка передбачає розширення виробництва на основі спільної сировинної або технологічної бази. Також варто шукати можливості для спільних закупівель із партнерами, що дозволить отримати вигідніші цінові умови.

Покращення фінансового стану підприємства можливе завдяки ефективному розподілу та використанню ресурсів, що сприятиме його подальшому розвитку та забезпечить фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка кадрового забезпечення ефективності управління підприємством

Постійні зміни в управлінні підприємствами мають стратегічний характер і потребують інноваційного підходу. Вони зумовлені такими факторами, як глобалізація економіки, зростання рівня безробіття, прагнення до максимізації прибутків, а також динамічні організаційні та технологічні трансформації. Ці зміни стосуються не лише бізнес-процесів загалом, а й організації роботи з персоналом. Саме тому кадровий менеджмент відіграє вирішальну роль, адже підприємства, що мають висококваліфікований персонал із потенціалом до інновацій, здатний швидко адаптуватися до змін, отримують суттєві конкурентні переваги. Для досягнення високої ефективності, стабільності та конкурентоспроможності компанія має вибудувати таку систему управління, в якій ключову роль відіграватиме управління персоналом як один із найважливіших ресурсів організації.

Особливості кадрового менеджменту в ТОВ «Юск Україна» яскраво проявилися в межах реалізації проєкту «3000», присвяченого відкриттю 3000-го магазину JYSK у світі. У межах кампанії кожен кандидат, який шукав роботу та володів такими якостями, як амбітність, енергійність та здатність працювати в багатозадачному режимі, міг пройти онлайн-опитування на сайті JYSK.ua/3000, щоб визначити найвідповідніші для себе вакансії. В JYSK цінують відкритий діалог і динамічний розвиток, що залишається незмінним навіть у складних умовах сучасного світу. Важливу роль у роботі компанії відіграють менеджери магазинів, оскільки саме вони визначають успіх кожного торгового об'єкта. Кампанія показала, що, попри різноманітність цих фахівців, більшість із них мають схожі риси та інтереси.

Проєкт «3000» проходив як у внутрішньому просторі компанії, так і на зовнішніх платформах, зокрема LinkedIn, Facebook, Instagram та YouTube, супроводжуючись рекламними матеріалами, відеороликами та інтерактивними тестами. Кампанія тривала з 21 квітня до 13 червня 2021 року у 28 країнах, де

представлена мережа JYSK, із ключовим гаслом: «Хочете приєднатися до наших 3000 менеджерів магазинів?».

Головними завданнями кампанії були:

1. Посилення іміджу JYSK як роботодавця, щоб стати найпривабливішою компанією серед ритейлерів.
2. Залучення талановитих управлінців до стажувальної програми SMT 3000, яка стартувала у вересні.
3. Створення позитивної атмосфери в межах заходу та розіграш приємних призів для учасників.

Реалізація проєкту охоплювала три основні напрями розвитку кадрової політики компанії:

Рекрутинг. JYSK активно заохочував кандидатів проходити онлайн-тестування, що допомагало визначити їхню готовність до управління магазином. Вакансії оброблялися впродовж двох місяців, а співбесіди та працевлаштування здійснювалися оперативно, забезпечуючи пошук і залучення найкращих фахівців через систему Smart Recruiters.

Формування бренду роботодавця. Активне просування кампанії в соціальних мережах дозволило підвищити впізнаваність компанії. Усі менеджери магазинів отримували персоналізовані відео, які могли публікувати у своїх профілях. Працівникам без персоналізованого контенту надавалися фото- та відеоматеріали для просування кампанії. До процесу залучалися регіональні інфлюенсери, що допомогло розширити охоплення аудиторії.

Розвиток персоналу. Компанія активно розвиває таланти всередині своєї команди та інвестує у навчання співробітників, адже саме вони є майбутніми керівниками магазинів. У 2021 році середня кількість працівників JYSK в Україні становила 662 особи. Підприємство пропонує гнучку бонусну програму, яка мотивує співробітників розвиватися та досягати високих результатів.

У JYSK велика увага приділяється навчанню персоналу на всіх рівнях управління, оскільки саме від професійного розвитку працівників залежить загальний успіх компанії. З першого дня роботи новачок відчуває підтримку

команди: співробітники готуються до його приходу, а впродовж перших трьох місяців він проходить інтенсивне навчання. Онлайн-система «MyLearn» надає можливість вивчати асортимент продукції та бізнес-процеси через інтерактивні симуляції, що робить навчальний процес більш захопливим і ефективним.

Крім того, регіональні керівники регулярно отримують зворотний зв'язок від нових співробітників, що дозволяє оперативно реагувати на їхні потреби та допомагати їм адаптуватися. У JYSK вважають, що якісне навчання та розвиток персоналу є ключовим фактором успіху компанії, а проекти на кшталт «3000» допомагають реалізовувати ці принципи на практиці.

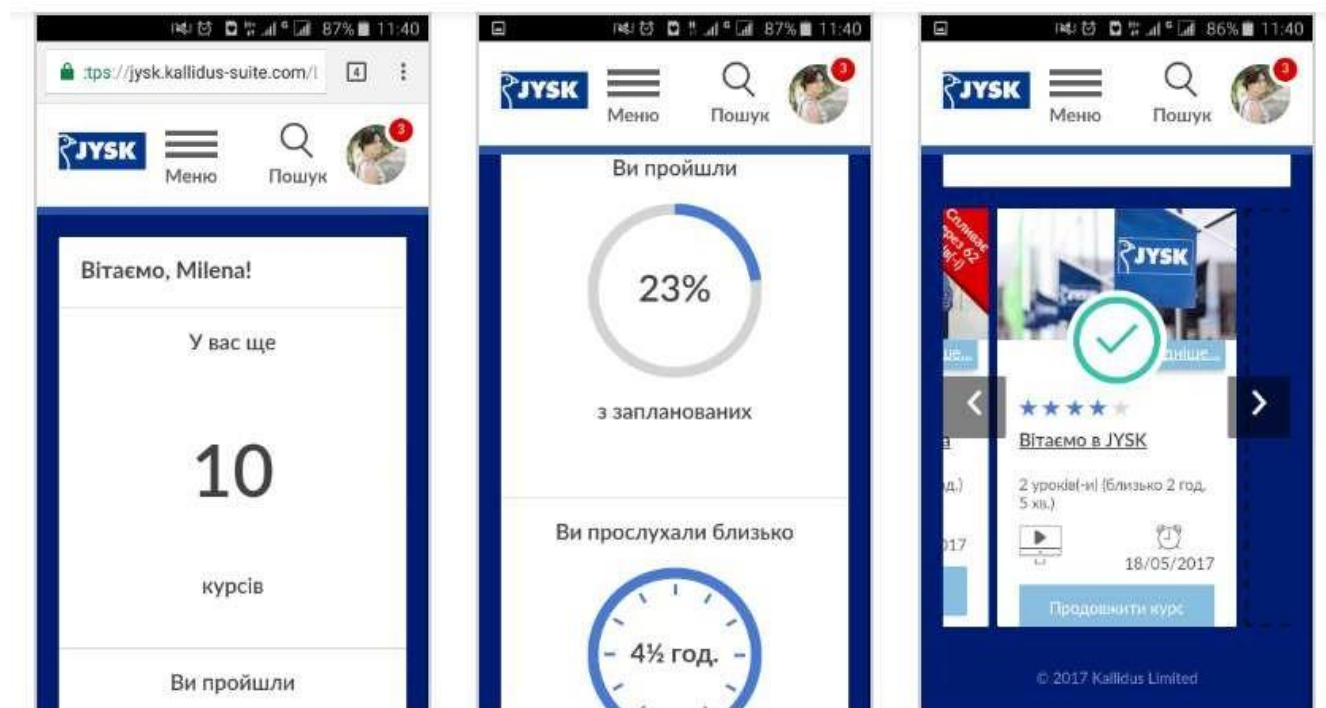


Рис.2.9. Онлайн-система «MyLearn» для навчання співробітників ТОВ «Юск Україна»

У JYSK постійно діють програми навчання для майбутніх керівників магазинів і їхніх заступників, у яких можуть брати участь як внутрішні, так і зовнішні кандидати. У більшості випадків для кар'єрного зростання в компанії достатньо мати природні лідерські якості, працьовитість, здатність до командної роботи та прагнення до постійного розвитку.

Компанія забезпечує своїх співробітників страхуванням життя від MetLife. Всі навчальні курси та вступна програма реалізуються через спеціальну

платформу MYLEARN, яка регулярно оновлюється. Наразі впроваджується навчальна програма з товарних груп та навчання безпосередньо на робочому місці «On the Job», що сприятиме кращому засвоєнню матеріалів.

Особливістю онлайн-курсів у JYSK є високоякісна графіка, розроблена дизайнером фільмів про Гаррі Поттера, що гарантує деталізоване 3D-зображення. Завдяки цьому співробітники, які проходять навчання, зможуть віртуально пересуватися магазином, знайомитися з товарними групами та їх розташуванням (рис.2.10).



Рис 2.10. Програма навчання працівників ТОВ «Юск Україна»

Заохочення та мотивація співробітників у JYSK:

- Офіційне працевлаштування з першого робочого дня
- Конкурентна заробітна плата та додаткові бонуси за досягнення результатів.
- Медичне страхування для всіх співробітників.
- Кар'єрний розвиток та доступ до якісних тренінгів.

- Можливість змагатися, перемагати та отримувати призи.
- Дружня корпоративна культура та енергійна команда.
- Комфортні умови на роботі – безкоштовні кава, чай, печиво та інші приємні бонуси.
- Корпоративна знижка 20% на товари в магазинах JYSK, доступна з першого дня роботи.

JYSK створює комфортне робоче середовище, мотивує співробітників розвиватися та досягати нових висот у кар'єрі!

На рисунку 2.11 наведемо динаміку кількості працівників ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

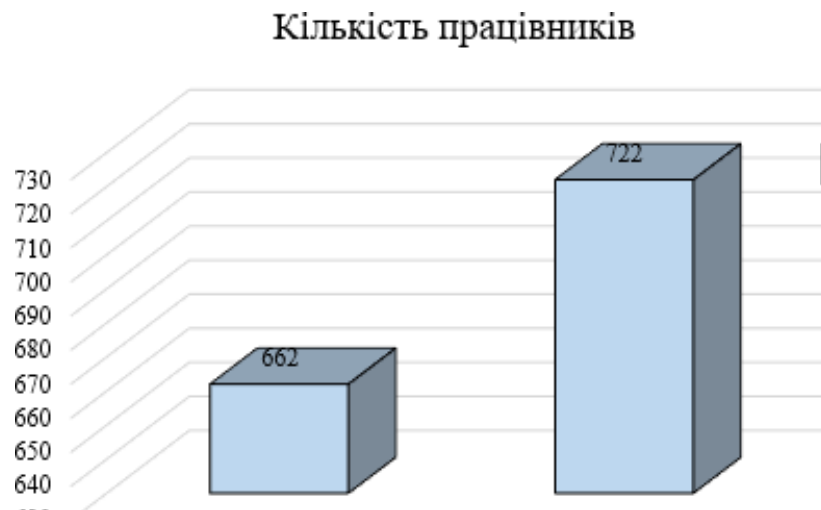


Рис.2.11. Динаміка кількості працівників ТОВ «Юск Україна» за 2022-2023 рр.

Кадровий менеджмент у ТОВ «Юск Україна» базується на таких принципах та складових (рис. 2.12):

- Об'єктивність – використання достовірної інформації та комплексної системи показників для оцінки працівника, його діяльності та поведінки з урахуванням стажу роботи та динаміки результатів.
- Прозорість – ознайомлення співробітників із процедурами та методиками оцінювання, а також публічне донесення результатів через офіційні повідомлення, накази та внутрішню комунікацію.
- Оперативність – своєчасне, швидке та регулярне проведення оцінки.

- Демократичність – залучення працівників до оцінки колег і підлеглих.
- Єдність стандартів – встановлення єдиних критеріїв оцінювання для всіх співробітників, які обіймають аналогічні посади.
- Простота та доступність – чітка, зрозуміла та обов’язкова процедура оцінки, яка охоплює всіх співробітників.
- Ефективність – обов’язкове ухвалення відповідних управлінських рішень на основі результатів оцінювання.
- Престижність оцінки – забезпечення її значущості шляхом використання при прийнятті рішень щодо персоналу.

Складові оцінки кадрового менеджменту ТОВ «Юск Україна»



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

Отже, ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його співробітників, їхнього рівня знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми та готовності до навчання.

Для досягнення успіху та забезпечення високої конкурентоспроможності необхідно правильно організувати роботу персоналу та здійснювати постійний контроль їхньої діяльності за допомогою сучасних та науково обґрунтованих методів управління.

Кадрові служби підприємства мають складатися з висококваліфікованих фахівців, здатних приймати ефективні управлінські рішення, що сприяють підвищенню загальної продуктивності компанії.

Головна мета управління персоналом – формування оптимального складу працівників із необхідними спеціалізаціями, які забезпечать виконання стратегічних завдань підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення комплектування кадрів в організації

З розвитком виробництва, зростанням його складності та прискоренням науково-технічного прогресу змінюються і вимоги до працівників. Зокрема, підвищується рівень необхідної загальноосвітньої, економічної, технічної та технологічної підготовки, а також кваліфікаційні вимоги до робітників і службовців. Це, у свою чергу, ставить перед підприємствами завдання раціонального використання трудових ресурсів і об'єктивної оцінки професійної діяльності персоналу. Значна частина кадрової роботи покладається безпосередньо на керівника, який має забезпечити ефективний підбір і розподіл кадрів відповідно до стратегічних цілей компанії. Також до його обов'язків входить розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення роботи кадрової служби та підвищення професійного рівня співробітників.

Для ТОВ «Юск Україна» одним із ключових питань кадрової політики є підвищення кваліфікації персоналу. Воно спрямоване на розвиток професійних знань, навичок і вмінь, а також на вдосконалення командної роботи та вміння комплексно вирішувати проблеми. Основні завдання підвищення кваліфікації включають:

- ефективне виконання нових завдань;
- підвищення адаптивності управлінських процесів до змін;
- кар'єрне зростання працівників;
- освоєння нових професійних напрямків;
- адаптацію до нових технологій та підвищення кваліфікаційного рівня.

З метою вдосконалення професійних компетенцій працівники можуть проходити виробничо-технічні курси, спеціалізовані навчальні програми, підвищення кваліфікації в навчальних закладах або за кордоном.

Підвищення кваліфікації є оптимальним методом навчання для ТОВ «Юск Україна», оскільки воно є економічно вигідним, спрямованим на

конкретні потреби компанії та вимагає менше часу, ніж повноцінна перепідготовка персоналу.

Ще однією важливою кадровою проблемою є недостатньо досліджена мотивація персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Успішний керівник повинен розуміти мотиваційні чинники своїх співробітників, створювати умови для розкриття їхнього потенціалу та сприяти реалізації особистісних і професійних прагнень. Кожен працівник має власні інтереси, цінності та потреби, задоволення яких є основою його трудової активності. Однак вивчення мотивації виключно з психологічної точки зору не дає повної картини того, що спонукає людину до діяльності. Тому виникає необхідність розробки ефективних методів стимулювання та мотивації персоналу.

Основними мотивами, які спонукають співробітників до активної праці, є:

- прагнення до суспільного визнання;
- матеріальні стимули;
- орієнтація на певний рівень робочого навантаження;
- бажання принести користь суспільству.

Одним із ефективних методів підвищення мотивації може стати створення «банку ідей», де працівники зможуть пропонувати ініціативи, а керівництво – враховувати їх у процесі ухвалення рішень. Крім того, важливо забезпечити комфортні робочі умови, що сприятимуть підвищенню продуктивності та зменшенню рівня стресу серед співробітників.

Ще однією важливою проблемою для ТОВ «Юск Україна» є дефіцит висококваліфікованих та середньокваліфікованих спеціалістів, а також потреба у працівниках різного рівня підготовки. Планування кадрового складу є частиною загальної стратегії розвитку компанії, і для його ефективного реалізації необхідно використовувати сучасні цифрові технології. Інформація, яку надають керівники структурних підрозділів, дозволяє спеціалістам з управління персоналом будувати комп'ютерні прогнози щодо майбутніх кадрових потреб. Використання спеціалізованих програмних рішень дає змогу одночасно

застосовувати різні методи прогнозування та отримувати більш точні результати.

Розвиток кадрового потенціалу також передбачає прогнозування потреб у керівних кадрах, підготовку резерву фахівців, оцінку їхньої компетентності та ефективності роботи. Важливими інструментами є запровадження прозорої системи підбору та розподілу кадрів, об'єктивна оцінка професійних і особистісних якостей співробітників, а також регулярна переатестація.

Сьогодні процес підбору персоналу в основному базується на відповідності формальним критеріям, таким як рівень освіти, стаж роботи та досвід у певній галузі. Проте при оцінюванні працівників важливо враховувати не лише їхні кваліфікаційні характеристики, а й здатність ефективно застосовувати знання у реальних виробничих умовах. Це дозволяє формувати команди, що не лише відповідають професійним вимогам, а й мають потенціал для розвитку та кар'єрного зростання в межах компанії.

Атестація персоналу є важливим інструментом оцінки кадрів, за результатами якої ухвалюються рішення щодо кар'єрного зростання, переведення чи звільнення співробітників. Її метою є раціональне використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та відповідальності працівників за свої обов'язки. Атестація також сприяє вдосконаленню процесу підбору та розподілу кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, оцінці ділових якостей та створенню кадрового резерву для подальшого розвитку компанії.

Кадрові зміни, пов'язані з просуванням працівників, здебільшого мають позитивний ефект, оскільки стимулюють мотивацію досягнень, задовольняють потребу у визнанні та створюють можливості для самореалізації. Водночас важливо враховувати взаємовідносини в колективі та впроваджувати кадрові зміни таким чином, щоб вони відбувалися безболісно для працівників. Ротація кадрів дозволяє залучати працівників до нових завдань, мотивуючи їх проявляти ініціативу, прагнути досягти високих результатів на нових посадах і підвищувати свою ефективність. Планування кар'єрного зростання, що включає

регулярні індивідуальні бесіди з персоналом, допомагає зробити цей процес більш прогнозованим та керованим.

Важливим аспектом є чітка система підпорядкування, яка спрямована на усунення дублювання функцій та забезпечення ефективного контролю за діяльністю підрозділів. Це допоможе уникнути таких проблем, як передача відповідальності з одного працівника на іншого чи оминання безпосереднього керівника у вирішенні робочих питань.

Також необхідно залучати працівників до процесу управління, адже чим більше співробітники знають про діяльність компанії та логіку ухвалення управлінських рішень, тим краще вони розуміють власну роль у досягненні загальних цілей. Делегування повноважень дозволяє звільнити керівників від рутинної роботи, водночас мотивуючи співробітників до більшої відповідальності та ініціативності.

Формування організаційної культури на підприємстві також має велике значення. Корпоративна культура є не проблемою, а ресурсом, який потрібно розвивати для забезпечення стабільності компанії та створення сприятливого середовища для співробітників. Вона визначає основні цінності підприємства, очікувану поведінку працівників, взаємодію з клієнтами, партнерами та державними органами. Ключовими цінностями ТОВ «Юск Україна» є клієнти, персонал та імідж компанії.

Для ефективного впровадження цих змін необхідно використовувати технології інтеграції підрозділів, що передбачають тісну співпрацю між командами з різних функціональних напрямів. Протягом аналізованого періоду в ТОВ «Юск Україна» спостерігалася відсутність чіткої системи управління персоналом, що спричинило високий рівень звільнень за власним бажанням. Тому виникла потреба у розробці заходів, які допоможуть покращити процес кадрового менеджменту, підвищити зацікавленість співробітників у своїй роботі та їхню мотивацію до внеску в загальний успіх компанії.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без урахування інтересів персоналу, оскільки саме це є основою для підвищення загальної

ефективності компанії. Удосконалення системи управління персоналом має дві ключові складові:

1. Економічна – передбачає підвищення продуктивності та ефективності за рахунок постійного вдосконалення технологічних і організаційних процесів.
2. Соціальна – зосереджена на розвитку кадрового потенціалу, розкритті здібностей працівників та створенні сприятливого робочого середовища.

З метою покращення кадрової політики ТОВ «Юск Україна» пропонується реалізація таких заходів:

1. оптимізація використання персоналу відповідно до організаційної структури та стратегічних цілей компанії;
2. удосконалення механізмів мобільності персоналу для забезпечення гнучкості управління кадрами;
3. автоматизація процесів управління персоналом для підвищення ефективності кадрових рішень та їхньої оперативності.

Запровадження цих змін сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації співробітників, а також зміцненню позицій компанії на ринку за рахунок покращення організації праці та ефективності управлінських рішень.

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	Необхідні затрати робочого часу кадрової служби і	На підприємстві своєчасно забезпечуватиметься

згідно зі структурою і цілями	керівника підприємства	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 витратиметься: 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

Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Юск Україна» може забезпечити такі позитивні результати:

1. Цілі та завдання кадрової політики будуть інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволить ефективніше реалізовувати корпоративні плани.

2. Підприємство зможе своєчасно залучати фахівців необхідної кваліфікації, а кадрове планування буде узгоджене з виробничими потребами.

3. Система стимулювання праці – як матеріального, так і нематеріального – відповідатиме бізнес-стратегії компанії, що дозволить підтримувати мотивацію співробітників на високому рівні та підвищить загальну ефективність роботи.

4. Навчання та розвиток персоналу відбуватимуться відповідно до актуальних потреб підприємства, що сприятиме підвищенню професійного рівня керівників і працівників.

5. Буде усунуто недоліки в структурі управління персоналом: оптимізується кількість фахівців у сфері кадрового менеджменту, їхня кваліфікація відповідатиме масштабам і складності завдань підприємства.

6. Визначаться чіткі механізми взаємодії кадрових підрозділів з іншими службами компанії, що підвищить ефективність управлінських процесів.

7. Буде створена система збору, аналізу та оновлення інформації про кадровий потенціал підприємства, що дозволить оперативно приймати обґрунтовані рішення.

8. Підвищиться продуктивність праці кожного співробітника, а отже, і загальна ефективність діяльності компанії.

Для вдосконалення управління кадровими ресурсами необхідно:

- знаходити ефективні методи формування якісного кадрового забезпечення;
- аналізувати та максимально використовувати можливості наявного кадрового потенціалу;
- розвивати кадровий склад відповідно до змін у зовнішньому середовищі;
- розробити єдину концепцію управління персоналом, що забезпечить його якісний розвиток.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, покращенню якості продукції та послуг, підвищенню рівня задоволеності споживачів. Вдосконалення кадрового забезпечення дозволить компанії перейти

на якісно новий рівень діяльності, де ключовими пріоритетами стануть ефективне управління, соціальна відповідальність та стабільний прибуток.

3.2. Заходи підвищення кадрового забезпечення підприємства

Висока плинність кадрів у ТОВ «Юск Україна» негативно впливає на продуктивність праці, оскільки її рівень наближається до критичної межі. Для підприємства оптимальне значення цього показника становить не більше 5%, адже стабільність роботи компанії безпосередньо залежить від наявності достатньої кількості кваліфікованих фахівців із відповідною освітою, навичками та досвідом роботи.

Основною причиною цієї ситуації є недостатній рівень оплати праці. Водночас збільшення заробітної плати саме по собі не гарантує зростання продуктивності чи мотивації працівників. Додатково існує проблема залучення нових фахівців, оскільки підприємство регулярно стикається з нестачею кваліфікованих робітників.

Для покращення ситуації можна виділити три основні підходи до залучення персоналу в ТОВ «Юск Україна»:

Прийом на роботу фахівців із вищою освітою та досвідом роботи у відповідній сфері, які володіють необхідними професійними компетенціями.

Залучення молодих спеціалістів після закінчення профільних навчальних закладів. Однак недоліком цього підходу є відсутність у них практичного досвіду, що потребує додаткового навчання та інвестицій у розвиток персоналу. Водночас ця проблема частково вирішується завдяки співпраці компанії з вищими навчальними закладами.

Залучення безробітних фахівців, які працювали в інших сферах. Перевагою цього підходу є можливість конкурсного відбору кандидатів на відкриті вакансії. Проте відсутність у таких працівників спеціалізованої освіти вимагає додаткового навчання та адаптації.

Для покращення процесу найму персоналу ТОВ «Юск Україна» доцільно застосовувати такі методи:

- впровадження більш ретельного відбору кандидатів на відкриті вакансії;
- співпрацю з державними центрами зайнятості для залучення потенційних працівників;
- встановлення чітких вимог до рівня професійної освіти кандидатів.

Навчання та розвиток персоналу є важливим компонентом кадрової політики компанії. Воно охоплює:

Підготовку нових співробітників, які не мають необхідної кваліфікації. Їхнє навчання може відбуватися шляхом закріплення за досвідченими фахівцями або відвідуванням спеціалізованих курсів.

Перепідготовку кадрів, яка передбачає зміну професійного напрямку діяльності. Це необхідно у разі зміни профілю роботи підприємства або переведення співробітника в інший відділ.

Стажування – коротко- або довготривале проходження практики на робочих місцях компанії або у сторонніх організаціях (тривалістю від одного до чотирьох тижнів).

Підготовку фахівців у межах впровадження систем управління якістю, що дозволяє адаптувати персонал до нових стандартів та підходів у роботі.

Підвищення кваліфікації – навчання для співробітників, які вже мають певний рівень професійної підготовки, але потребують оновлення знань через запровадження нових технологій, оновлення обладнання чи розвиток компанії. Зазвичай це відбувається через спеціальні курси, семінари або тренінги під керівництвом досвідчених фахівців.

Загалом ефективна кадрова політика, що поєднує правильний підхід до підбору персоналу, навчання та мотивації, дозволить ТОВ «Юск Україна» зменшити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та створити стабільне робоче середовище для розвитку компанії.

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.

Запровадження цих заходів у ТОВ «Юск Україна» ускладнюється недостатньою обізнаністю та підготовкою персоналу щодо розробки, впровадження, сертифікації та вдосконалення систем управління якістю. Донедавна поняття «управління якістю» та «система якості» були відомі лише вузькому колу фахівців. Терміни «стандартизація», «сертифікація» та «акредитація» в основному розглядалися у рамках навчальних програм для студентів технічних спеціальностей. Проте ситуація поступово змінюється, і все більше навчальних закладів запроваджують дисципліни, спрямовані на формування необхідних знань та навичок у цій сфері.

Для ТОВ «Юск Україна» більш доцільним підходом є не лише залучення нових співробітників, а й підвищення ефективності роботи вже наявного персоналу через систему безперервного навчання. Аналіз існуючої системи

навчання персоналу підприємства свідчить про необхідність її вдосконалення відповідно до сучасних підходів у сфері кадрового менеджменту.

Для підвищення ефективності організації навчального процесу рекомендується:

Оцінка потреб у навчанні:

- регулярний аналіз результатів роботи працівників для виявлення їхніх сильних та слабких сторін;
- визначення основних факторів, що заважають ефективному виконанню обов'язків;
- інформування працівників про виявлені проблеми та їх причини, використання цих даних для розробки навчальних програм;
- проведення регулярного анкетування з метою збору пропозицій та побажань співробітників щодо процесу навчання.

Оцінка результатів навчання:

- емоційний зворотний зв'язок від працівників одразу після завершення навчання (чи була програма корисною, наскільки вона практична);
- оцінка засвоєного матеріалу через певний проміжок часу (наприклад, через тиждень) для визначення готовності працівника застосовувати отримані знання на практиці;
- професійна оцінка керівника, який аналізує, наскільки навчання вплинуло на робочий процес, чи використовує співробітник набуті навички та передає їх колегам;
- аналіз кінцевого результату, наприклад, зменшення кількості помилок або підвищення продуктивності праці після проходження навчання.

Запровадження системи безперервного навчання для підтримки високого рівня професійної компетентності працівників та адаптації до нових умов і вимог ринку.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності навчання, оптимізації кадрового потенціалу та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Алгоритм впровадження системи безперервного навчання персоналу

Етап 1 – планування навчального процесу.

На цьому етапі виконується:

Аналіз потреб у навчанні, що включає:

- оцінку актуальних знань, навичок і компетенцій працівників;
- визначення необхідних знань і навичок, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи.

Розробка навчальних програм, які передбачають:

- формування змісту навчання з урахуванням професійних потреб персоналу;
- визначення характеристик працівників, що проходитимуть навчання.

Результатом цього етапу є детальний навчальний план для всього персоналу підприємства.

Етап 2 – реалізація навчальних програм.

Передбачає практичне впровадження навчання відповідно до розроблених планів. Важливою особливістю цього етапу є можливість виявлення недоліків у плануванні та їх усунення в майбутньому.

Етап 3 – оцінка ефективності навчання.

Аналіз якості навчання допомагає враховувати стратегічні та тактичні цілі компанії, планувати розвиток персоналу та формувати кадровий резерв.

Для того щоб система безперервного навчання функціонувала ефективно, важливо забезпечити зворотний зв'язок, який дозволить оцінити її вплив на ключові показники:

- підвищення продуктивності праці нового співробітника у перший місяць адаптації (очікуване зростання – 30%);
- зниження рівня плинності кадрів завдяки ефективному підбору персоналу, відповідного до потреб підприємства (очікуване скорочення звільнень – 25%).

Очікуваний ефект від удосконалення системи кадрового забезпечення у ТОВ «Юск Україна»:

- Скорочення періоду адаптації нових працівників із трьох до одного місяця, що позитивно вплине на продуктивність персоналу та прибутковість підприємства.

- Збільшення ефективності роботи нового працівника у перший місяць адаптації (очікуване зростання – 30%).

- Зменшення рівня плинності кадрів завдяки покращеному процесу відбору персоналу (очікуване скорочення звільнень – 25%).

Ефективна система управління персоналом у ТОВ «Юск Україна» відіграватиме роль ключового інструменту підвищення авторитету компанії, сприятиме ефективній роботі трудового колективу та зменшенню витрат на підбір і адаптацію персоналу.

Пріоритетні напрями оптимізації управління кадровим забезпеченням

- Покращення психологічного клімату в компанії, усунення факторів, що провокують конфлікти.

- Турбота про здоров'я працівників, удосконалення медичного обслуговування та умов відпочинку.

- Аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів щодо їх усунення.

- Стимулювання підприємницької ініціативи співробітників для підвищення ефективності роботи компанії.

- Виявлення працівників із творчим потенціалом та створення умов для їх зацікавленості в розвитку всередині компанії.

Реалізація цих заходів дозволить керівництву ТОВ «Юск Україна» значно покращити кадрове забезпечення та підвищити загальну ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом у ТОВ «Юск Україна».

Дослідження підтвердило, що сучасні підходи до управління персоналом ґрунтуються на зростаючій ролі особистості працівника, аналізі його мотивації та здатності адаптуватися до стратегічних цілей компанії. Ефективне кадрове забезпечення має бути системним і охоплювати всі аспекти управління персоналом: підбір, розстановку керівного складу, навчання, підвищення кваліфікації та працевлаштування.

Концепція кадрового забезпечення підприємства є ключовим елементом менеджменту, який визначає соціально-економічний аспект управління. Одним із важливих принципів при формуванні кадрового потенціалу є орієнтація на професійні компетенції працівників, що забезпечує підприємству стратегічні переваги та конкурентоспроможність.

Висновки дослідження свідчать, що ефективне управління персоналом є критично важливим для стабільного розвитку підприємства, а пошук нових можливостей для його вдосконалення потребує особливої уваги. Наявність дієвої кадрової політики підвищує конкурентоспроможність компанії та сприяє її успіху. Оцінка персоналу відіграє ключову роль у таких процесах, як планування, рекрутинг, внутрішні кадрові переміщення, матеріальна та нематеріальна мотивація, а також розвиток кваліфікації співробітників.

Результати діяльності JYSK в Україні

JYSK – один із провідних європейських ритейлерів у категорії товарів для сну, домашнього текстилю, меблів, садових аксесуарів та товарів для відпочинку. В Україні бренд працює з 2004 року, демонструючи стабільний розвиток.

За підсумками 2022–2023 років, підприємство продемонструвало зростання чистого доходу на 36,67% та чистого прибутку на 73,89%, що підтверджує його фінансову стабільність і рентабельність. Ключові фінансові показники, такі як рентабельність активів, капіталу, продукції та операційної

діяльності, мають позитивні значення, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

У 2022 році в компанії працювало 662 особи, у 2023 році – 722. Навчання персоналу здійснюється через онлайн-платформу «MyLearn». Одним із пріоритетних напрямів кадрової політики є розвиток бренду роботодавця, що передбачає:

- залучення висококваліфікованих управлінців,
- набір стажистів за програмою SMT 3000, яка стартувала у вересні 2023 року,
- організацію заходів із професійного розвитку та мотивації співробітників.

Принципи кадрового менеджменту у ТОВ «Юск Україна»

Кадрова політика компанії ґрунтується на таких засадах:

- Об'єктивність – використання достовірних даних для оцінки працівників.
- Прозорість – ознайомлення персоналу з процедурами оцінювання.
- Оперативність – регулярність і своєчасність кадрових процесів.
- Демократичність – участь співробітників в оцінці колег і підлеглих.
- Єдність стандартів – застосування єдиних критеріїв до всіх працівників аналогічних посад.
- Чіткість і доступність – зрозумілі та обов'язкові процедури оцінювання.
- Ефективність – оперативне прийняття управлінських рішень за підсумками оцінки.
- Підтримка престижності – використання результатів оцінювання для прийняття кадрових рішень.

Рекомендації щодо вдосконалення кадрової системи

Для підвищення лояльності працівників та ефективності управління персоналом у ТОВ «Юск Україна» рекомендовано:

- Оптимізація системи мотивації

- Хоча процес адаптації нових співробітників працює ефективно, варто запровадити чотириетапну систему адаптації, що дозволить покращити результати.

- Розробити систему мотивації наставників, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

До нематеріальних стимулів варто включити:

- додаткові дні відпустки;
- можливість участі у навчальних курсах та семінарах;
- пріоритетне зарахування до кадрового резерву.

Зменшення плинності кадрів:

- Використання економічних важелів, адже фінансова мотивація залишається найбільш ефективним інструментом утримання персоналу.

- Оптимізація системи оплати праці для підвищення продуктивності та якості роботи персоналу.

- Підвищення ефективності залучення працівників
- Виявлено проблему нестачі кваліфікованих працівників.
- Рекомендовано створити окремий відділ або посаду фахівця, який

відповідатиме за:

- підготовку персоналу,
- короткострокове навчання (бізнес-тренінги, тимбілдинг),
- розвиток компетенцій співробітників.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу ТОВ «Юск Україна», підвищенню конкурентоспроможності компанії та ефективності роботи її персоналу.

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 поведінкою персоналу. Гендерний аспект : наукове видання. Х. : АдваАтм, 2019. 284 с.
12. Єріна А. М. Організація вибіркового спостереження : навч. посібник. К. : КНУ, 2014. 127 с.

13. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посібник. Х. : Еспада, 2013. 687 с.
14. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури підприємства : монографія. Львів : Видво НУ «Львівська політехніка, 2019. 272 с.
15. Зибцев В. М. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан. Донецьк : Норд-Пресс, 2015. 175 с.
16. Іванюта С. М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник. К. : Центр учб. л-ри, 2017. 288 с.
17. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2012. 337 с.
18. Кормич Л. І., Багацький В. В. Культурологія (історія і теорія світової культури ХХ ст.) : навч. посібник. Х. : Одісей, 2014. 304 с.
19. 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.
20. 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.
21. Костенко О. М. Культура і закон у протидії злу : монографія. К. : Атака, 2018. 352 с.
22. Круш П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учб. л-ри, 2018. 206 с.
23. 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.
24. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2016. 416 с.
25. 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.

26. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навч. посібник К. : Вид. Європ. ун-ту. 2012. 337 с.
27. Пенюк В.О. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду IT-галузі / Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. №4 (332). С.61-68. URL : <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/221>
28. Пенюк В. О. (2024). Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ, (4), 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
29. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура. К. : ПУ «Фоліант», 2015. 224 с.
30. Подольська Є. А. Культурологія : навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : Центр навч. л-ри. 2015. 392 с.
31. Рудінська О. В. Корпоративний менеджмент : навч. посібник. К. : Ніка-Центр, 2018. 416 с.
32. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання, 2012. 322 с.
33. Соловійова Р. П. Корпоративна культура ХХІ століття : зб. наук. праць. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.
34. 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.
35. Урсакий Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакий // Економічний аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – Вип. 11. – Ч. 1. – С. 58 - 60.
36. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління : навч. посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2016. 220 с.