

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СЕРГІЄНКО БОГДАНА ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри фінансів та
банківської справи,
д-р. екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Сергієнко Б.О. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У процесі написання кваліфікаційної (магістерської) роботи було досліджено теоретичні та методологічні засади формування системи менеджменту; розкрито сутність і значення менеджменту персоналу на підприємстві; описано формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства; розглянуто методологічні аспекти аналізу управління персоналом на підприємстві.

В аналітичному розділі досліджено систему управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет». Охарактеризовано діяльність ТОВ «АТБ-Маркет», проаналізовано фінансовий стан підприємства та оцінено ефективність управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».

У третьому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Проаналізовано застосування нових методів та практик управління персоналом, враховуючи зарубіжний досвід.

Ключові слова: менеджмент, працівники, управління персоналом, мотивація, адаптація, воєнний стан.

70 с., 8 табл., 13 рис., 2 дод., 63 джерел.

Sergienko B.O. Improvement of HR management system at the enterprise. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the process of writing the qualification (master's) thesis, the theoretical and methodological principles of the formation of the management system were studied; the essence and significance of personnel management at the enterprise were revealed; the formation and regulation of the personnel management system of the enterprise

were described; methodological aspects of the analysis of personnel management at the enterprise were considered.

In the analytical section, the personnel management system of LLC "ATB-Market" was studied. The activities of LLC "ATB-Market" were characterized, the financial condition of the enterprise was analyzed and the effectiveness of personnel management of LLC "ATB-Market" was assessed.

In the third section of the qualification (master's) thesis, ways of improving the personnel management system at the enterprise were proposed. The application of new methods and practices of personnel management was analyzed, taking into account foreign experience.

Keywords: management, employees, personnel management, motivation, adaptation, martial law.

70 pp., 8 tables, 13 figures, 2 appendices, 63 sources.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Сутність і значення системи менеджменту персоналу на підприємстві	9
1.2 Формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства.....	14
1.3 Методи аналізу системи управління персоналом на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	30
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	30
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»	38
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет».....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	55
3.1 Шляхи удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства	55
3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	60
3.3 Застосування нових методів та практик управління персоналом на основі зарубіжного досвіду	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

LCE (Labor Costs per Employee) - відношення загального доходу до витрат праці

RE (Revenue per Employee) - виручка на одного працівника

REGP (Return on Employee by Gross Profit) — Валовий прибуток на одного працівника

RENП (Return on Employee by Net Profit,) – Чистий прибуток на одного робітника

RLCGP (Return on Labor Cost by Gross Profit) — Рентабельність витрат на оплату праці за валовим прибутком

RLCNP (Return on Labor Costs by Net Profit) – Чистий прибуток на одиницю витрат на оплату праці

ROA – Рентабельність активів

ROE – Рентабельність власного капіталу

ROS – Рентабельність реалізації

АТБ – АгроТехБізнес

ЗСУ – Збройні сили України

КЗпП – Кодекс законів про працю

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному бізнесі співробітники є найціннішим активом компаній, адже саме вони забезпечують зростання та стабільну позицію підприємства на ринку. Сьогодні, в умовах воєнного стану в Україні, однією з головних проблем для роботодавців є відтік кваліфікованих кадрів до інших регіонів або країн. Для того щоб знайти кваліфікованих працівників, навчити їх та утримувати на підприємстві, потрібні значні ресурси часу та грошей. Проблема дефіциту персоналу може призвести до замороження запуску успішного проєкту або викликати збитковість вже існуючого бізнесу. Тому розвиток системи управління персоналом на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням менеджменту.

Ефективне управління персоналом є першочерговою умовою успішного розвитку будь-якої компанії. Воно охоплює широке коло питань, включаючи мобілізацію та мотивацію ресурсів, розвиток персоналу та збереження його у компанії, підвищення загальної ефективності роботи, здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також створення позитивного та сприятливого робочого клімату для всіх співробітників.

Вагомий внесок у вирішення проблеми управління персоналом підприємства зроблено у працях таких вчених-економістів як: Maslow A. [2], McGregor D. [3], Neely A. [4], Shaulska L. [5], Васюта В.Б. [10], Гурська І. С. [12], Захарова Н.Ю. [17], Коваленко О.М. [22], Козак Л. М. [24], Кустріч Л. О. [28], Лук'янихін В. О. [29], Маріяш О. [30], Милько І.П. [31], Насад Н.В. [32], Пальчун К. [36], Пасько А. [38], Рузанова А. [45], Спіцина А. Є. [46], Ступницька Т.М. [48], Толмач С.Ф. [49], Федоришина Л. М. [51], Хмелевський М.О. [56], Чайка Т. Ю. [58], Череп О. [59], Чорнодід І. С. [61], Шевчук А.В. [62], Ястремський М.С. [63]. Однак, не зважаючи на досить великий обсяг здійснених наукових досліджень, проблеми, пов'язані з управлінням персоналом на підприємстві, потребують додаткового вивчення.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне дослідження особливостей системи менеджменту персоналу підприємства та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети зумовило за необхідність розв'язати такі **завдання**:

- розкрити сутність і значення менеджменту персоналу на підприємстві;
- описати формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства;
- розглянути методологічні аспекти аналізу управління персоналом на підприємстві;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- дати оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів;
- розглянути застосування нових методів та практик управління персоналом на основі зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі є система менеджменту персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».

Предметом дослідження є методи, принципи та підходи, на яких будується система менеджменту персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет».

У процесі написання роботи було застосовано такі **методи дослідження**: загальнонаукові (логічний підхід, аналіз і синтез, індукція і дедукція), спеціальні прийоми (групування, порівняння, табличний, узагальнення) та інші.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчо-нормативні акти, наукові періодичні видання, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність та дані обліково-інформаційної системи ТОВ «АТБ-Маркет».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі узагальнення теоретичного матеріалу та проведеного аналізу в роботі були розроблені конкретні пропозиції щодо покращення управління персоналом, зокрема адаптації та мотивації працівників, які можуть бути використані в ТОВ «АТБ-Маркет».

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (3 грудня 2024 р., м. Вінниця).

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні науково-практичні доробки автора: сформований комплекс пропозицій щодо покращення управління персоналом, зокрема адаптації та мотивації працівників ТОВ «АТБ-Маркет».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст випускної роботи розміщено на 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі 8 таблиць, 13 рисунків та 2 додатків на 3 сторінках. Список використаних літературних джерел налічує 63 найменувань, який подано на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і значення системи менеджменту персоналу на підприємстві

У зв'язку з військовою агресією в Україні сфера бізнесу зазнала великих збитків. Багато підприємств опинилися в зонах активних бойових дій, що спричинило руйнування та знищення їх виробничих потужностей. Частині підприємств довелося евакуюватися на безпечніші території, або вони змушені були припинити свою діяльність зовсім.

Менеджмент персоналу в умовах військового конфлікту стає новим викликом для вітчизняної науки, попри значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організовування, мотивування, контролю персоналу.

Сучасний світ вимагає детального аналізу механізмів управління персоналом, які є критичними для ефективної роботи будь-якої організації. Якісний менеджмент дозволяє зрозуміти взаємодію різних елементів управління персоналом і підкреслює важливість застосування принципів і методів управління для досягнення цілей організації. Нові виклики, як ніколи раніше, актуалізували вимоги до співробітників підприємства, що підкреслює необхідність у детальному вивченні системи менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу визначає управлінський вплив, який базується на функціях управління стосовно керування персоналом. Не зважаючи на те, що є багато досліджень поняття «управління персоналом», які за суттю мало відрізняються один від одного, є і такі, що свідчать про відсутність чіткого формулювання даного поняття. Наприклад, управління персоналом пов'язане з дослідженням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо

кадрового потенціалу, разом з тим сам персонал управління розглядається як об'єкт управлінських дій [3, 2,4].

Для того, щоб розкрити сутність системи менеджменту персоналу, необхідно розглянути трактування даного терміну різними науковцями. На нашу думку, поняття «менеджмент персоналу» та «управління персоналом» варто ототожнювати. Тому у таблиці 1.1 наведемо підходи вчених щодо тлумачення цих термінів.

Таблиця 1.1 - Трактування термінів «менеджмент персоналу» та «управління персоналом»

№	Автори	Визначення поняття
1	Економічна енциклопедія [15, с. 295].	комплекс заходів, спрямований на підвищення необхідної активності робітників (а саме виробничої або творчої) та розробки ефективної кадрової політики, що можливо засобами взаємодії і впливу очільників підприємства через соціальні, організаційні та економічні дії
2	Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. [2]	управління персоналом на понятійному рівні характеризує чинну в організації систему управління людьми, спрямовану на досягнення цілей господарювання завдяки вдалому поєднанню управлінських функцій щодо використання праці, досвіду та талантів працівників з урахуванням їхнього ставлення до роботи та задоволеністю від успіху в своїй діяльності.
3	Захарова Н.Ю. [17]	система управління персоналом базується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях. Вона спрямована на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства з метою досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та отримання найвищих економічних результатів діяльності.
4	Гурська І. С., Герчанівська С. В. [12]	Управління персоналом — це багатогранний і надзвичайно складний процес, який розглядається як система, що складається з окремих підсистем: маркетингу і планування, відбору і найму, навчання, оцінки і розвитку, мотивації і стимулювання персоналу. Оскільки вся ця система реалізується в процесі виконання певних дій, то вона передбачає не тільки формування цілей і основних напрямків роботи з персоналом, а й засобів, форм і методів їх реалізації.

Продовження таблиці 1.1.

5	В. Лук'янихін [29, с. 34].	Автор трактує поняття як систематичний процес впливу на працівників підприємства, що здійснюється для оптимізації процесів роботи та розвитку організації в цілому і задоволення потреб кадрового складу підприємства. При цьому враховуються потреби як професійного так і особистісного розвитку персоналу. Даний процес на думку автора організований через взаємозалежні організаційно-економічні та соціально-психологічні механізми управління.
6	Федоришина Л. М., Гарват О. А. [51].	Менеджмент персоналу – це не просто набір кадрових процедур, а стратегічний процес, який використовує комплекс методів та інструментів для досягнення цілей організації та її стійкого розвитку. Суть менеджменту персоналу полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати людські ресурси для досягнення спільних цілей
7	Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю. [63]	Управління персоналом вивчає людину у єдності всіх її проявів, які впливають виробничі процеси у межах організації.

Джерело: складено автором

Розглянувши підходи науковців, можна зробити висновок, що менеджмент персоналу – це сукупність принципів, методів і практик, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами на підприємстві. Цей процес включає планування, набір, відбір, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання працівників, з метою забезпечення високої продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Виділяють чотири основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. Важливо підкреслити, що персонал відіграє надважливу роль у реалізації кожної з цих функцій в межах конкретного підприємства (рис. 1.1).

Суть функції планування полягає у визначенні мети підприємства, яка досягається за рахунок стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності. Важливе значення тут має професіоналізм, здатність до критичного мислення та передбачливість власників підприємства і топ-менеджерів, які формулюють місію і на її основі – стратегічний план діяльності підприємства на 10-15 років.

Далі необхідно конкретизувати стратегію шляхом формування тактичних і оперативних планів, щоб кожен співробітник розумів цілі підприємства, завдання, що стоять перед ним, і способи їх виконання. Для того, щоб цілі всіх рівнів були досяжними, слід планувати ресурси за кількістю, якістю та в часі. До ресурсів належать фінансові, матеріальні, людські (у вигляді персоналу), інформаційні тощо. Грамотне планування дозволяє не лише залучати ці ресурси на підприємство, але й ефективно використовувати їх у процесі діяльності.



Рисунок 1.1 – Функції менеджменту та їх цільова спрямованість

Джерело: [52]

Наступною функцією є організація – коли після визначення власниками чи керівниками місії та завдань діяльності підприємства, постає необхідність в організації усієї діяльності. Формується організаційна структура відповідно до обраних цілей та розмірів підприємства, виду діяльності, географічного охоплення, тобто налагоджуються зв'язки між працівниками на різних рівнях ієрархії відповідно до вертикалі та горизонталі [5]. Це дає можливість скоординувати їхню діяльність та вирішувати поточні завдання в процесі досягнення цілей. Так формуються функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні постійних завдань (планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів) або робочі групи і творчі колективи, що вирішують

нові, конкретні завдання. Головне тут – спеціалізація та кооперація між співробітниками. Кожен працівник повинен відповідати займаній посаді за рівнем освіти, кваліфікацією та досвідом. Під час виконання завдань співробітники повинні співпрацювати, щоб досягти максимального результату з мінімальними витратами часу та ресурсів.

Безперечно, персонал в ході роботи слід мотивувати до покращення показників діяльності, вдосконалення особистих якостей, розвитку і саморозвитку. Отже, наступна важлива функція менеджменту – мотивація [44, с.82]. Матеріальна мотивація включає в себе виплату премій та надбавок за результати роботи, тоді як нематеріальна мотивація полягає у підвищенні статусу працівника, оголошенні подяки, занесенні його фото на Дошку пошани або в Книгу почесних працівників [10]. Доцільно підкреслити важливість дотримання принципу паритетності, що задля досягнення цілей підприємства працівнику необхідно мати можливість досягати своїх власних, індивідуальних цілей, щоб бути відповідно мотивованим. Адже без належного заохочення працівники можуть знижувати результативність та продуктивність, порушувати трудову дисципліну і підвищувати плинність персоналу, звільняючись у пошуках кращих умов роботи (вищої заробітної плати, належного соціального пакету, кращих умов праці).

Невід’ємною функцією менеджменту є контроль, який класифікується за ступенем досягнення встановлених цілей та ефективністю використання ресурсів. Функція контролю дозволяє перевіряти ступінь досягнення цілей підприємства, виявляти відхилення від планованих показників, своєчасно розробляти та впроваджувати відповідні коригуючі заходи [38]. Важливо, щоб працівники бачили, що їх успіх, а можливо й невдачі помічали керівники, щоб вживали відповідних заходів. У роботі це може проявлятися підвищенням в посаді, винесенням догани, направленням на навчання, позбавленням премії або, навпаки, преміюванням тощо.

Загалом, реалізація зазначених функцій менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення

конкурентних переваг. Важливо не просто самовдосконалюватися щодня, але й бути здатними витримувати конкурентну боротьбу. Через динамічність і постійні зміни зовнішнього середовища, стан окремого підприємства не може бути постійним – сьогодні воно конкурентоспроможне, а завтра – ні. Щодня необхідно працювати над вдосконаленням діяльності та всіх процесів, щоб тримати лідерство (реалізуючи стратегію лідера або оборонну стратегію) або прагнути до нього (реалізуючи стратегію наступу).

Таким чином, система менеджменту персоналу на підприємстві є невід'ємною складовою сучасного управління організацією, яка охоплює сукупність принципів, методів, засобів та форм, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця система забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності працівників, сприяючи підвищенню їх продуктивності та професійного зростання. Значення системи менеджменту персоналу полягає у створенні умов для ефективного використання потенціалу кожного співробітника, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

1.2 Формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства

У нинішніх умовах працівники не мають можливості постійно навчатись, а отже головною складовою управління персоналом підприємства являється створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу.

Підходи до управління персоналом бувають різні, а все залежить від масштабів, термінів виконання завдань і ряду інших ситуаційних чинників, у тому числі галузових особливостей функціонування будь-якого підприємства. Розрізняють три рівні, на яких здійснюється управління персоналом (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Рівні управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [31]

Основними функціями стратегічного управління персоналом є визначення цілей і напрямів роботи з персоналом; на тактичному рівні визначаються засоби, форми і методи досягнення цілей, розробляється система мотивації особового складу та координації всіх функціональних напрямків кадрової роботи; на оперативному рівні здійснюється організація роботи з виконання рішень та контроль за виконанням запланованих заходів.

Процес формування персоналу підприємства полягає у своєчасному забезпеченні підприємства працівниками у необхідній кількості та відповідної кваліфікації. А головною умовою ефективного здійснення формування персоналу на підприємстві є визначення його складових.

Складність і багатоаспектність управління персоналом вимагає різнобічного підходу до його розгляду. Управління персоналом можна розглядати з таких аспектів: техніко-технологічного, організаційно-економічного, правового, соціально-психологічного та педагогічного. Ключовою функцією системи управління організацією є визначення відповідної концепції людського капіталу та розробка системи управління персоналом, яка обирає стратегію та філософію організації, враховує галузеві функції підприємства та відповідає поточним потребам ринку праці.

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що в сучасних умовах основними функціональними напрямками системи управління персоналом підприємства

повинні стати рекрутинг; управління трудовими відносинами та вирішення конфліктів у колективі; утримання персоналу та підвищення лояльності співробітників до компанії; навчання та розвиток персоналу; оцінка ефективності та управління; винагороди за працю та компенсаційні виплати (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Функціональні складові елементи системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [24].

Однією з головних складових системи управління персоналом є рекрутинг. Пошук потрібних людей є необхідною умовою успіху будь-якої організації. Менеджери з персоналу повинні чітко розуміти навички, досвід і кваліфікацію, найважливіші для кожної посади, і вміти виявляти та залучати таланти [32].

Ще однією важливою складовою управління персоналом є утримання персоналу. На ринку праці конкуренція за найкращих спеціалістів є жорсткою, і багато компаній мають проблеми з утриманням найкращих працівників. Менеджери з управління персоналом повинні забезпечити залученість і високу мотивацію співробітників, враховуючи їх потреби. Це може включати створення відповідної корпоративної культури для просування цінностей компанії та її

іміджу з метою сприяння відданості та лояльності співробітників, надання можливостей для їхнього кар'єрного росту та розвитку тощо.

Маркетинг персоналу є одним із найважливіших факторів ефективного формування персоналу в умовах ринкових відносин. Залежно від сфери діяльності виділяють зовнішній і внутрішній маркетинг персоналу. Зовнішній маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, основними елементами якої є зовнішнє середовище маркетингу персоналу, а саме маркетингове дослідження ринку праці, рекрутинг та формування іміджу підприємства як роботодавця. Внутрішній кадровий маркетинг орієнтований на співробітників, які вже працюють в компанії.

Набуття персоналом необхідних навичок може бути досягнуто шляхом його адаптації, тобто взаємного пристосування працівника й умов підприємства, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових організаційних, професійних і соціальних умов праці.

Ключовим принципом управління персоналом підприємства є принцип підбору і розстановки персоналу відповідно до його особистих і ділових якостей. Органи управління підприємства, реалізуючи цей принцип, формують стабільний трудовий колектив, здатний досягати високих кінцевих результатів у ринкових умовах.

Важливо зупинитися на питанні регулювання управління персоналом на підприємстві, яке здійснюється кадровою політикою. Кадрова політика формується керівництвом підприємства і реалізується кадровою службою компанії. Політика управління персоналом має бути прозорою та відображеною в нормативно-правових документах підприємства, таких як: колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку тощо [62].

Змістом кадрової політики є робота з персоналом відповідно до концепції розвитку організації. Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу персоналу в його розвитку відповідно до потреб самої організації. Він має

відповідати вимогам чинного трудового законодавства та стану ринку праці в регіоні [22].

У процесі формування кадрової політики підприємства варто звернути увагу на збільшення вартості «капіталу», а саме: витрати на найм персоналу, адаптацію персоналу, підвищення кваліфікації та навчання, оплату праці, соціальне страхування тощо.

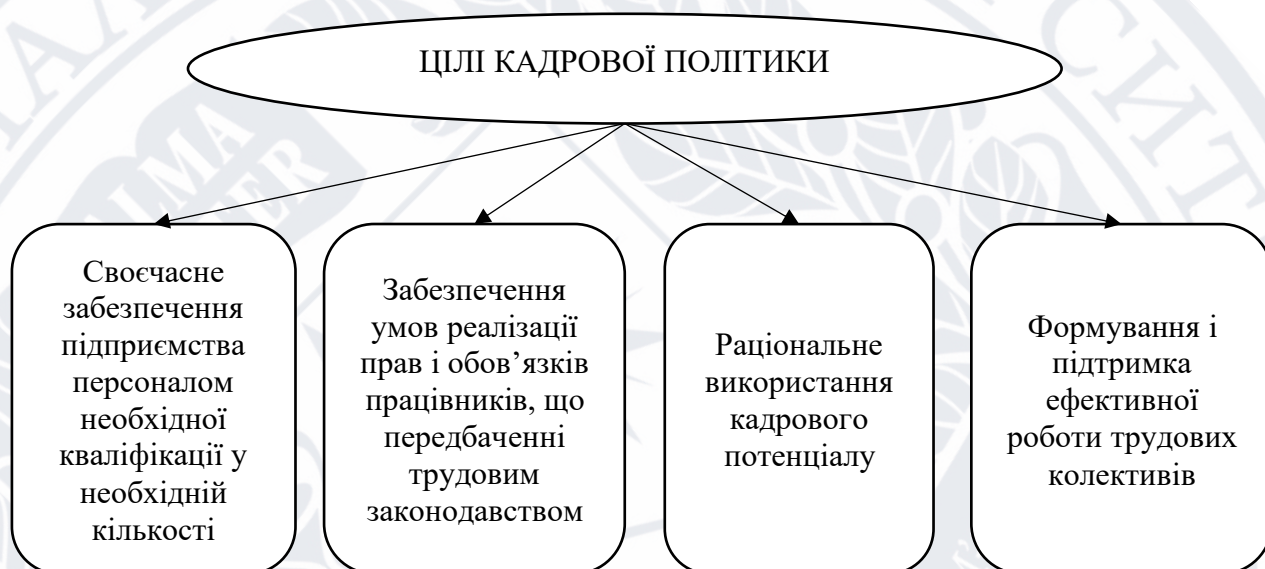


Рисунок 1.4 – Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [56].

Крім кадрової політики, управління персоналом також підлягає регулюванню трудовим законодавством країни, в якій функціонує підприємство. В Україні є достатньо законодавчої бази, якою повинні керуватися підприємства щодо управління персоналом. Варто зауважити, що норми прописані у цих документах стосуються як керівників підприємств, так і їхніх працівників.

Правове та інформаційне забезпечення процесу менеджменту персоналу включає в себе вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Варто зазначити законодавчі і нормативні акти України, які регулюють сферу трудових відносин та її управління. Серед них Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження

Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави [47].

Статтею 43 Конституції України визначено, що «...Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб» [27].

Найголовнішим документом, що регулює менеджмент персоналу є Кодекс законів про працю. Цей законодавчо-нормативний документ у повному обсязі регулює соціально-трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками переважної більшості видів економічної діяльності. Виняток складають лише питання регулювання праці та умов зайнятості у специфічних та особливих професійних сферах та секторах використання праці (державна служба, військова служба, забезпечення національної, суспільної, громадської та особистісної безпеки тощо). В окремих випадках (зокрема для освітньої сфери), КЗпП України виокремлено регулює певні соціально-трудові норми, або надає право на таке регулювання спеціальним законам [23].

За оцінками переважної більшості вітчизняних, зарубіжних та міжнародних експертів, КЗпП України через свою структуру, зміст, складність у викладі, архаїчність багатьох норм та положень, застарів та не відповідає ключовим вимогам ринкової економіки, соціально-трудовим відносинам, що її супроводжують. У цьому контексті важливим є те, що на початку 2024 року на розгляд Верховної Ради України було подано проект Трудового кодексу України [33], який в багатьох випадках носить реформаторський характер.

Зараз, в умовах воєнного стану в Україні, завдання менеджменту персоналу регулює Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [43]. Цей закон регулює питання, пов'язані з трудовими відносинами в період воєнного стану, запровадженого через агресію проти

України. Цей закон надає спеціальні норми та механізми, що дозволяють підприємствам і працівникам адаптуватися до особливих умов, які виникають під час війни.

Основні положення закону включають:

1. Спрощення умов працевлаштування та звільнення: Роботодавці отримують більше гнучкості у вирішенні питань найму та звільнення працівників з урахуванням воєнних реалій.
2. Перенесення робочих місць: В разі необхідності підприємства можуть переносити робочі місця в безпечніші регіони країни.
3. Гнучкий графік роботи: Роботодавці можуть встановлювати гнучкий графік роботи, зміни в режимі праці, а також залучати працівників до роботи у нічний час чи понаднормово.
4. Зміни у відпустках: Закон передбачає можливість призупинення надання щорічних відпусток або ж надання відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін.
5. Захист прав мобілізованих працівників: Закон зберігає права працівників, які були мобілізовані до Збройних сил України, на збереження їхнього робочого місця та заробітної плати.

Цей документ спрямований на забезпечення стійкості підприємств і підтримку прав працівників в умовах надзвичайної ситуації, спричиненої війною.

Окрім згаданих вище законів, сфера менеджменту персоналу на підприємстві регулюється й іншими нормативно-правовими актами та локальними документами на конкретній фірмі. Серед таких розрізняють Закон України «Про оплату праці» [42], Закон України «Про відпустки» [40], Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [41], Колективний договір, Трудовий договір, тощо.

До нормативних актів з питань розвитку персоналу відносять довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Він є систематизований за

видами економічної діяльності збірник описів професій, що наведені в Класифікаторі професій.

У Класифікаторі професій кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією. Спеціалізація відображає як необхідну галузь знань, інструменти чи обладнання, що використовуються, так і вид продукції або послуг, які створюються. Вона орієнтована на конкретні професійні завдання та обов'язки, що визначають основні особливості трудової діяльності в межах певної професії [21].

Відповідальність за правове забезпечення на підприємстві покладається на керівника, інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом та відповідних працівників, відповідно до їхньої компетенції (Додаток А).

Однією зі специфічних особливостей роботи кадрових служб є тісний зв'язок їхньої діяльності з людьми, організація роботи з якими можлива лише за умови чіткого врегулювання прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це забезпечується встановленням правових норм як централізованого, так і локального характеру [59]. В умовах ринкових відносин локальне регулювання охоплює такі документи, як накази керівника організації з кадрових питань (прийом, звільнення, переведення), положення про підрозділи, посадові інструкції, стандарти організації тощо.

Таким чином, формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства зосереджене на створенні умов для постійного навчання, розвитку, і підвищення кваліфікації працівників. Управління персоналом здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Основними функціями є рекрутинг, утримання працівників, розвиток лояльності, мотивація, а також дотримання трудового законодавства. Важливе місце займає адаптація персоналу та створення корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі й відданості працівників.

Кадрова політика є ключовим елементом управління персоналом на підприємстві, формуючи стратегію роботи з персоналом і забезпечуючи баланс

між оновленням і збереженням кадрів. Вона повинна бути прозорою та відповідати трудовому законодавству. Основним законодавчим актом є Кодекс законів про працю, що регулює трудові відносини. В умовах воєнного стану, управління персоналом регулюється спеціальним законом, що надає гнучкість у питаннях найму, звільнення, переміщення робочих місць та захисту прав мобілізованих працівників.

1.3 Методи аналізу системи управління персоналом на підприємстві

Зміни в системі управління персоналом можуть провокувати конфліктні ситуації через опір співробітників і їхнє неприйняття нових методів. Першим кроком для запобігання конфліктам є пояснення співробітникам важливості та ефективності запроваджених змін. Це допоможе показати, як нові управлінські методи сприятимуть досягненню як загальних цілей підприємства, так і особистих цілей кожного працівника, що сприятиме зниженню опору та покращенню адаптації до нововведень.

Управління персоналом у різних країнах світу має ряд особливостей, обумовлений наступними факторами рис. 1.5:



Рисунок – 1.5. Фактори, що впливають на управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [28].

Доцільно, проаналізувати фактори, на які звертають увагу як працівники, так і роботодавці в умовах війни. Так, за результатами опитування українських роботодавців компанією Deloitte у 2022 році основними викликами на початку війни були: безпека працівників (74 %), підтримка продуктивності команд (56%), забезпечення неперервності робочих процесів (49 %), необхідність скорочення витрат (39 %), нерівномірне завантаження команд (39 %), утримання ключових працівників (21 %), необхідність отримання працівниками нових навичок (10 %), неефективність комунікацій (7 %), залучення (найм) працівників (3 %) [34].

Методами управління персоналом називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації.

Існує безліч методів дослідження такої складної та комплексної економічної категорії, як персонал підприємства. Їх поділяють на дві групи: загальні та спеціальні. Загальні методи це – економіко-математичні та статистичні методи (зокрема, порівняльний та факторний аналіз для визначення факторів, що впливають на персонал та зіставлення окремих закономірностей його формування та використання, особливо в умовах кризи), методи прогнозування, методи групування, причинно-наслідковий метод, метод коефіцієнтів, методи оптимізації, балансовий метод і т.д. Групу спеціальних методів дослідження трудового потенціалу становлять методи ретроспективного аналізу, соціологічного опитування, системні, класифікаційні та інші [46].

Розглянемо соціально-психологічні методи управління персоналом, які спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі та на розвиток здібностей і потенціалу кожного працівника компанії з мінімальними або непрямими матеріальними витратами [30]. Такий підхід є важливим у системі управління, оскільки дозволяє підвищити ефективність роботи колективу та підтримувати мотивацію співробітників.

Нематеріальне стимулювання праці – це спосіб мотивувати працівників підвищувати продуктивність, використовуючи нематеріальні заходи, такі як публічне визнання, підвищення престижу, або створення комфортних умов для

роботи. Це важливо для робочого процесу, оскільки стимулювати працю лише грошовою винагородою часто недостатньо. Важливо також підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі, вербально заохочувати успіхи працівників, а також забезпечувати можливості для їхнього кар'єрного зростання. За відсутності таких умов може знижуватися продуктивність через незадоволеність співробітників робочим середовищем чи керівництвом. У системах нематеріальної мотивації зазвичай застосовують два підходи: індивідуальні методи, що враховують особисті досягнення, і колективні методи, спрямовані на групу загалом.

Індивідуальні методи стимулювання спрямовані на мотивацію конкретного працівника, при цьому враховується його особистий характер і мотиваційні фактори. Це може включати персональну похвалу, вручення грамот чи інших відзнак. Колективні методи стимулювання, своєю чергою, стосуються всього колективу і базуються на понятті командної роботи та тимблдингу — процесу, який формує з колективу згуртовану команду. До прикладів таких методів належать корпоративні зустрічі, спільні поїздки та інші заходи, що сприяють єднанню колективу. Окрім цього, існують універсальні методи мотивації, які можна використовувати як індивідуально, так і для компанії загалом.

Серед універсальних методів варто відзначити можливість навчання та підвищення кваліфікації — цей метод допоможе не тільки розвинути працівника, але й підвищити його продуктивність, що корисно не тільки для самого працівника, але й для його керівництва. Визнання заслуг працівника є ключовою частиною нематеріальної мотивації, оскільки забезпечує працівникам позитивний зворотний зв'язок за їхню якісну й ефективну роботу. Можливість кар'єрного зростання також служить потужним мотиватором для розвитку і самовдосконалення: підвищення по службі означає не лише збільшення заробітної плати, але й визнання досягнень та зусиль колегами і керівництвом, що додає впевненості і стимулює досягати нових цілей.

Опитування працівників — це ефективний інструмент для виявлення проблем і можливостей удосконалення в робочому процесі. Воно дозволяє з'ясувати не тільки те, що не влаштовує персонал, а й отримати цінні пропозиції для покращення робочих процесів, які керівництво не завжди може помітити через відсутність прямого контролю над кожним аспектом. Працівники, які знають свою роботу досконало, можуть запропонувати конкретні способи поліпшення. Це підвищує як ефективність загального процесу, так і продуктивність самих працівників. Втім, нематеріальну мотивацію, до якої відноситься і практика опитувань, здебільшого використовують великі компанії, тоді як у менших організаціях вона застосовується рідше.

Для того, щоб проаналізувати ефективність системи менеджменту персоналу підприємства, доцільно використовувати коефіцієнтний метод. Особливістю цього методу є виділення окремих показників для аналізу, серед них: продуктивність праці, рентабельність праці (рис. 1.6).

Показник *Revenue per Employee* (RE, виручка на одного працівника) є ознакою продуктивності, що визначає середню виручку, яку генерує кожен працівник компанії. Цей показник важливий для оцінки ефективності роботи персоналу та порівняння продуктивності різних компаній або галузей, допомагаючи визначити, наскільки ефективно компанія використовує своїх працівників для створення доходу. Формула для розрахунку виглядає так:

$$RE = \frac{R}{E} \quad (1.1),$$

де R — загальний дохід (Revenue, інша назва — Total Sales, інша назва — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),

T — кількість працівників (Number of Employees, інша назва — середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб).

Labor Costs per Employee (LCE) або відношення загального доходу до витрат праці — це показник, що допомагає оцінити ефективність використання витрат на персонал відносно доходів компанії. Показник LCE дозволяє побачити, скільки доходу отримує компанія на кожну вкладену у працю працівника грошову одиницю. Це корисний показник для фінансового аналізу, адже він

допомагає зрозуміти, чи виправдовують витрати на оплату праці рівень отриманого доходу, що є ключовим аспектом для управління ефективністю витрат на персонал. Він розраховується за формулою:

$$LCE = \frac{R}{LC} \quad (1.2),$$

де LC — витрати на оплату праці (Labor Costs, інша назва — Payroll, інша назва — фонд оплати праці).



Рисунок 1.6 – Розрахунок показників продуктивності і рентабельності персоналу

Джерело: складено автором на основі [58].

Валовий прибуток на одного працівника, також відомий як рентабельність персоналу за валовим прибутком, Gross Profit per Employee, або Return on Employee by Gross Profit, — це фінансовий показник, що допомагає оцінити

ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Він показує, скільки валового прибутку приносить кожен співробітник, дозволяючи зрозуміти, наскільки рентабельним є персонал з точки зору валового доходу після витрат на основну діяльність, але до врахування загальних і адміністративних витрат. Даний показник розраховується за формулою:

$$\text{REGP} = \frac{\text{GP}}{\text{E}} \quad (1.3),$$

де GP — валовий прибуток (Gross Profit, інша назва — фінансовий результат до оподаткування).

Чистий прибуток на одного робітника (*Net Profit per Employee*, також відомий як рентабельність персоналу за чистим прибутком або *Return on Employee by Net Profit*, RENP) — це показник, який оцінює, скільки чистого прибутку компанія отримує на кожного працівника. Він є важливим індикатором ефективності використання людських ресурсів, показуючи внесок кожного співробітника в кінцеву прибутковість компанії. RENP допомагає порівнювати продуктивність різних відділів або оцінювати ефективність діяльності компанії в цілому. Даний показник розраховується за формулою:

$$\text{RENP} = \frac{\text{NP}}{\text{E}} \quad (1.4),$$

де NP — чистий прибуток (Net Profit, інша назва — чистий фінансовий результат: прибуток).

Рентабельність витрат на оплату праці за валовим прибутком (*Gross Profit per Labor Costs*; інша назва — *Return on Labor Cost by Gross Profit*) — це показник, який оцінює, наскільки ефективно витрати на оплату праці впливають на валовий прибуток компанії. Він показує, скільки валового прибутку отримує компанія на кожну одиницю витрат на заробітну плату. Цей коефіцієнт корисний для аналізу продуктивності витрат на трудові ресурси та для прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи співробітників. Він розраховується за формулою:

$$\text{RLCGP} = \frac{\text{GP}}{\text{LC}} \quad (1.5).$$

Чистий прибуток на одиницю витрат на оплату праці (також відомий як рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком, Net Profit per Labor Costs, або Return on Labor Costs by Net Profit) — це показник ефективності, що відображає, скільки чистого прибутку компанія отримує з кожної одиниці, витраченої на оплату праці. Він показує рентабельність інвестицій у трудові ресурси, тобто наскільки ефективно компанія перетворює витрати на персонал на чистий прибуток. Він розраховується за формулою:

$$RLCNP = \frac{NP}{LC} \quad (1.6).$$

Всі зазначені показники можна обчислити на основі фінансової та статистичної звітності, яку подають українські підприємства. Порівняння показників продуктивності та рентабельності персоналу, а також витрат на оплату праці з середніми значеннями в галузі допомагає виявити, наскільки діяльність підприємства зумовлена зовнішніми факторами або внутрішніми особливостями.

Підсумовуючи, необхідно підкреслити важливість використання методів матеріального та нематеріального стимулювання для ефективної роботи будь-якого підприємства. Хоча сучасні механізми мотивації персоналу ще мають певні недоліки, їх застосування вже допомагає досягати важливих цілей. Наприклад, у країнах Європи активно використовують систему прив'язки матеріальної винагороди до цілей організації та впроваджують мотиваційні програми, що орієнтовані на спільне бачення успіху. Відтак, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, використаних комплексно або в чергуванні, сприяє досягненню кращих результатів, підвищуючи залученість і продуктивність персоналу.

Отже, в теоретичному розділі було висвітлено основні аспекти управління персоналом на підприємстві, його формування та методологію аналізу.

Система менеджменту персоналу є ключовим інструментом, що забезпечує ефективність роботи підприємства. Її сутність створена у створенні сприятливих умов для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів, що є місцем фактора конкурентоспроможності бізнесу. Вона спрямована на

досягнення стратегічних цілей організації через управління людськими ресурсами.

Формування та регулювання цієї системи потребує чіткої структурованості, зокрема визначення ролей, відповідностей та процедур. У сучасних умовах важливо забезпечити гнучкість системи, що дозволяє адаптувати її до змін зовнішнього середовища, таких як економічна нестабільність чи потреби віддаленої роботи. Основна увага має приділяти мотивацію, навчання та розвиток працівників, основні ці фактори впливають на продуктивність і лояльність персоналу.

Методологічний аналіз управління персоналом забезпечується використанням комплексного підходу, що включає якісні та кількісні методи оцінювання ефективності системи роботи. Серед них можна виділити аналіз показників плинності кадрів, рівня задоволеності працівників та їхньої залученості. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення.

Таким чином, ефективне управління персоналом базується на інтеграції сучасних методів та адаптації до змін, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» — це найбільша та найпопулярніша українська мережа супермаркетів, історія якої почалася ще в 1993 році. Підприємство є частиною корпорації «АТБ», до складу якої також входять інші підприємства, пов'язані з логістикою, виробництвом і дистрибуцією товарів.

Роздрібну мережу «АТБ» створили шість гастрономів міста Дніпро, об'єднавшись в єдине підприємство. Назву «АТБ-маркет» складає аббревіатура «АгроТехБізнес» [35].

За 30 років підприємство стало найбільшою роздрібною мережею національного масштабу. На кінець 2021 року мережа «АТБ-маркет» налічувала 1 316 магазинів у 24 областях України. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 році «АТБ» зіткнулися з труднощами, зазнавши збитків таких як: розбиті магазини, розкрадені та захоплені складські комплекси та супермаркети на окупованих територіях. Проте це стало викликом для підприємства, і компанія не тільки зберегла роботу для тисяч працівників, але й допомогла продуктами та забезпечила першу потребу населенню в кризових ситуаціях. Вона також взяла участь у оновленні магазинів у вільних регіонах та розширила свою присутність, адаптуючись до нових умов.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших платників податків в Україні, а також одним з основних роботодавців, що надає роботу понад 70 тисячам осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельної мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії.

ТОВ «АТБ-Маркет» діє переважно на національному ринку України, хоча має окремі регіональні особливості, залежно від місця розташування магазинів.

Основна сфера діяльності обмежується територією України, і компанія зосереджена на обслуговування українських споживачів. Тому цей ринок можна класифікувати як національний, із значною присутністю на регіональних і місцевих рівнях, остання мережа охоплює майже всі області України

Узагальнені відомості та юридичний статус підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Узагальнені відомості та юридичний статус підприємства

Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»
Скорочене найменування	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Код ЄДРПОУ	30487219
Місцезнаходження	49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок, 40
Статутний капітал	9 930 149 грн.
Дата реєстрації	19.07.1999
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Основна діяльність	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Додаткові види діяльності:	Оптова торгівля напоями, Оптова торгівля тютюновими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах, Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, тощо

Джерело: складено автором на основі [13].

На сьогодні АТБ-Маркет є найбільшою мережею супермаркетів в Україні за кількістю магазинів (понад 1300) та обсягом продажів. Компанія займається значним зростанням ринку дрібного продовольства та товарів повсякденного вжитку. Ринок, на якому діє АТБ, динамічно розвивається завдяки стабільному попиту на продукти харчування та першої потреби [1414]. Високий рівень розвитку логістичної інфраструктури (мережа власних складів, автопарку та

системи доставки) дозволяє компанії підтримувати широкий асортимент товарів та конкурентні ціни, що впливає на її домінування на ринку.

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 3 млн. українців. За підсумками 2023 року товарообіг мережі склав 215,7 млрд. грн. (рис.2.1).

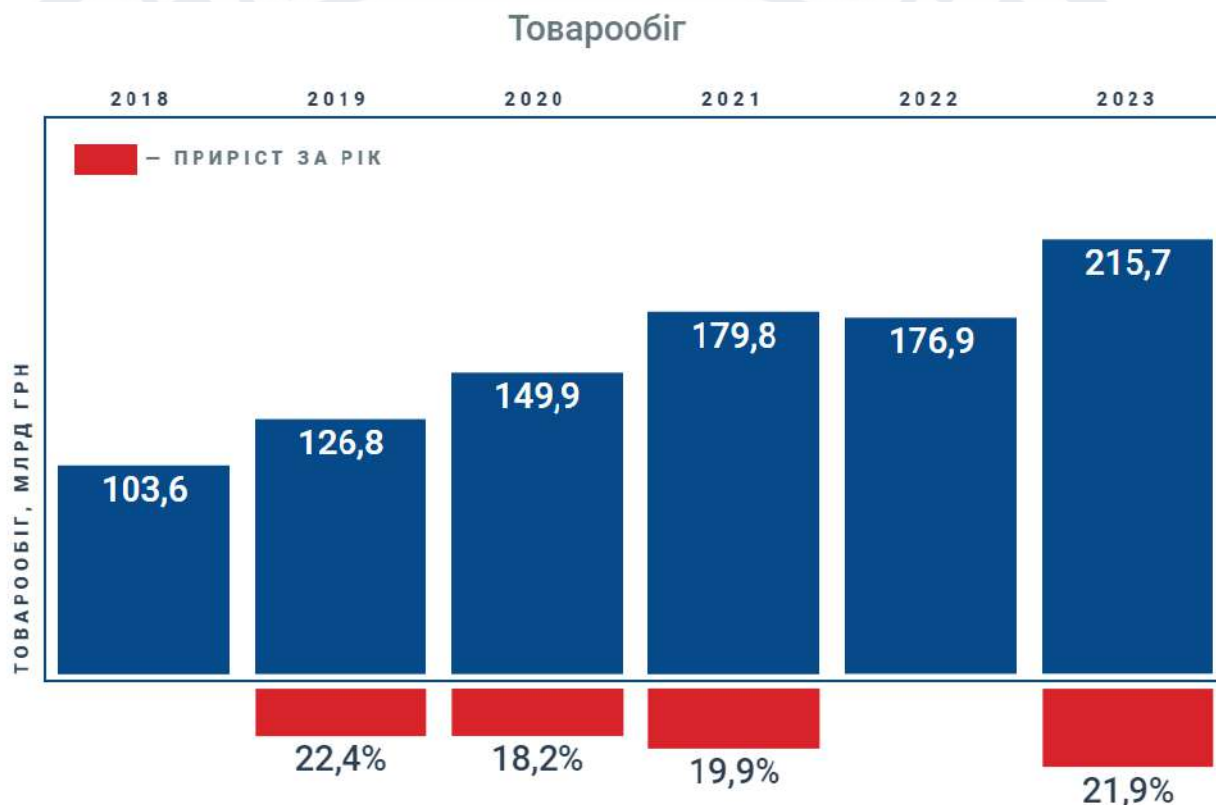


Рисунок 2.1 – Товарообіг ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: [39].

Такі високі показники свідчать про ефективність операційної діяльності та широку клієнтську базу. Основні фактори, що впливають на товарообіг, включають масштабну мережу магазинів, орієнтацію на доступні ціни завдяки формату дискаунтерів, власні торгові марки та оптимізовану логістику.

АТБ-Маркет працює на олігополістичному ринку. Це означає, що на ринку присутні кілька великих гравців як АТБ, Сільпо, Новус, Фора тощо. Ці компанії конкурують між собою, маючи великий прибуток, проте ринок не є повністю конкурентним [26]. На олігополістичному ринку рішення та стратегії одного

гравця можуть суттєво вплинути на інших учасників, і конкуренція через ціни, асортимент, знижки та програму лояльності.

ТОВ «АТБ-Маркет» підтримує стабільні та тісні взаємозв'язки зі світовими суб'єктами ринку, що забезпечує ефективність його діяльності. Підприємство співпрацює як з великими національними, так і з міжнародними постачальниками продуктів харчування та інших товарів. Важливу колекцію асортименту складають товари, вироблені в Україні. Товариство співпрацює з банками для організації фінансових операцій, управління оборотним капіталом, кредитування та інвестиційних програм.

ТОВ «АТБ-Маркет» діє у відповідності з регуляторними вимогами державних органів, зокрема податкової служби та органів контролю за якістю продуктів харчування. Компанія має стабільні та довготривалі зв'язки з постачальниками та фінансовими установами, що забезпечує ефективність його діяльності. Завдяки хорошій налагодженій логістиці використання сучасних технологій у контролі товарообігу компанія може підтримувати високу ефективність виконання господарських договорів.

Контроль виконання господарських договорів у компанії, ймовірно, побудований на використанні сучасних інформаційних систем, які готові забезпечити своєчасну доставку товарів, контроль за запасами та управління платежами.

Підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» має високий авторитет як надійний партнер у сфері роздрібної торгівлі. Компанія є одним із лідерів ринку завдяки своїй здатності стабільно захищати клієнтів, навіть у кризові часи (наприклад, під час пандемії COVID-19 або воєнних дій). Крім того, репутація підтримується її стратегією розширення мережі, високим рівнем організації логістики та маркетинговими програмами [8].

Компанія зробила проекти корпоративної соціальної відповідальності важливою частиною власної стратегії динамічного розвитку. Сьогодні найбільш актуальним питанням є підтримка українських захисників, тож основні зусилля та ресурси направлені саме на це. Святкування тридцятиріччя АТБ присвятили

наближенню України до перемоги, розпочавши його із всеукраїнського благодійного марафону зі збору безпрецедентного донату для Збройних сил. Для цього спеціально було випущено ексклюзивну «Колекцію єдності АТБ» (фірмові стікери, футболки, худі, шкарпетки, чашки, ручки, блокноти та ще багато цікавого). Кошти від продажу таких товарів направлені на допомогу нашим захисникам. Також було створено можливість дистанційно задонатити напрямую за реквізитами.

Протягом двох місяців проекту завдяки небайдужості українських громадян та участі партнерів компанії по бізнесу (продаж фірмових товарів та донати партнерів) зібрали чималу суму — 68 млн грн. АТБ зі свого боку додала до них ще 100 млн. від власників корпорації, збільшивши розміри "ювілейного" донату до 168 млн грн. [18].

Слід зазначити, що на усі зібрані кошти було придбано та передано відповідним військовим підрозділам 240 багатофункціональних потужних пікапів Mitsubishi L200. Також українські захисники отримали на озброєння 470 дронів Mavic3 Pro. Військові медики отримали чотири спеціалізовані машини, а Дніпропетровська обласна клінічна лікарня ім. Мечникова, де вже майже два роки поспіль самовіддано рятують життя важко пораненим українським героям, — сучасне медичне обладнання.

На сьогодні АТБ-Маркет не має значної зовнішньоекономічної активності з виходом на зовнішні ринки шляхом відкриття магазинів за кордоном. Однак компанія активно використовує міжнародні канали для імпорту продукції, зокрема харчових продуктів і товарів першої необхідності. АТБ також співпрацює з іноземними постачальниками, що дозволяє значно розширити асортимент товарів у магазинах. Зокрема, прямі імпорتنі поставки в магазини торговельної мережі «АТБ», насамперед, в Київському, Одеському, Миколаївському, Харківському регіонах, здійснюються з Польщі, країн Балтії та Туреччини. Це стало важливим рішенням на тлі скорочення пропозицій від українських виробників через війну. У переліку продуктів та товарів, що імпортуються, м'ясні та рибні консерви, макаронні вироби, сухі концентрати

супів та каш, кондитерські вироби, чаї тощо. Компанія планує надалі збільшувати перелік імпортованих товарів та регіони постачання [7].

Ключовим аспектом зовнішньоекономічної діяльності є власний імпорт товарів. Компанія закуповує значну частину товарів за кордоном, що дозволяє утримувати конкурентні ціни, в тому числі використані за рахунок власних торгових марок. Вихід на зовнішні ринки може бути можливим у середньостроковій перспективі, якщо компанія продовжить зростання та реалізує потенціал для масштабування свого бізнесу за межі України.

У додатку Б представлено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування асортиментної політики ТОВ «АТБ-Маркет», з аналізом кожного фактору та визначенням пріоритетних напрямів товарної політики.

Організаційна структура підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання [49].

Принцип формування організаційної структури ТОВ «АТБ-Маркет» – розподіл та закріплення функцій управління по підрозділах (службах) апарату управління, що забезпечує ефективний розвиток компанії. На рис. 2.2 представлено організаційну структуру ТОВ «АТБ-маркет».

Аналізуючи структуру управління підприємства, бачимо, що лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором на основі [35].

Необхідною умовою ефективного функціонування та сталого розвитку «АТБ Маркет» є доступ до компанії «АТБ», яка є національною федерацією компаній. Підприємство самостійно планують свою господарську діяльність і здійснюють відповідно до попиту продукцію для покриття витрат і забезпечення розвитку науки і техніки і виробництв для отримання прибутку. Зараз компанії витрачають усі свої вільні кошти на придбання нового сучасного обладнання та технологій.

Генеральний директор (CEO) — відповідає за загальне стратегічне управління компанією, приймає ключові рішення щодо розвитку мережі та її стратегії.

Рада директорів — група осіб, яка сприяє формуванню загальної стратегії та контролює роботу вищого менеджменту.

Фінансовий відділ — відповідальний з управління фінансами, планування бюджету, контролю за витратами та оптимізації фінансових потоків.

Маркетинговий відділ — відповідає за маркетингові стратегії, рекламні кампанії, просування брендів та аналіз ринку.

Відділ закупівель і логістики — цей відділ займається закупівлею товарів, взаємодією з постачальниками, організацією ланцюга постачання та контролю за запасами.

Відділ управління персоналом — займається підбором кадрів, навчанням, підвищенням кваліфікації працівників, а також забезпечує кадрову політику компанії.

Відділ інформаційних технологій — підтримка та розвиток ІТ-інфраструктури, управління системами автоматизації продажів і логістики.

Юридичний відділ — здійснюється правовими аспектами діяльності компанії, включно з викладанням договорів і дотриманням законодавства.

АТБ має регіональні філії та управлінські офіси в різних країнах України. Регіональні директорії керують операціями на місцях, контролюють роботу магазинів і взаємодію з місцевими постачальниками.

Менеджери магазинів — відповідають за управління окремими торговельними точками, включаючи контроль за працівниками, організацію роботи магазинів, забезпечення товарних запасів та обслуговування клієнтів. Працівники магазинів — касири, продавці, завантажувачі та інші працівники, які забезпечують операційні функції в магазинах.

Верхній рівень (Генеральний директор та Рада директорів) — ключові стратегічні рішення прийняті на найвищому рівні. Ці керівники контролюють загальний напрямок розвитку компанії та забезпечують виконання основних цілей.

Функціональні підрозділи — кожен відділ відповідає конкретній функції в діяльності компанії: фінанси, маркетинг, закупівлі, логістика, управління

персоналом тощо. Це дозволяє оптимізувати роботу та забезпечити ефективну координацію між підрозділами.

Регіональні філії та офіси — дозволять децентралізувати управління та забезпечити ефективну роботу магазинів у різних частинах України. Це дає змогу швидко реагувати на потреби споживачів та координувати діяльність на місцях.

Операційний рівень (магазини та працівники) — цей рівень є основою щоденної діяльності компанії, забезпечуючи безпосередню взаємодію зі споживачами та реалізацією товарів.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» є добре продуманою та гнучкою, що дозволяє їй ефективно функціонувати як на національному, так і на регіональному рівнях. Вона сприяє централізованому управлінню з розподілом функцій на місцевому рівні, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах і дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», який дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку. Проаналізувати фінансовий стан ТОВ «АТБ-Маркет» можна за допомогою даних річної звітності підприємства.

Для аналізу фінансового стану потрібно проаналізувати структуру та склад балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки. Отже, за даними табл. 2.2 проведемо аналіз активу балансу підприємства.

Таблиця 2.2 - Склад та структура активу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023

роки

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2023/2021	2023/2021
I. Необоротні активи	26 446 223	62,38	23 101 572	56,23	24 635 585	51,88	-1 810 638	-6,85
Нематеріальні активи	86 689	0,20	101 948	0,25	57 676	0,12	-29 013	-33,47
Основні засоби	23 895 667	56,36	20 763 561	50,54	22 365 282	47,10	-1 530 385	-6,40
II. Оборотні активи	15 949 226	37,62	17 979 142	43,77	22 832 801	48,08	6 883 575	43,16
Запаси	7 771 596	18,33	8 615 062	20,97	8 370 136	17,63	598 540	7,70
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	213 226	0,50	1 836	0,00	1 705	0,00	-211 521	-99,20
Гроші та їх еквіваленти	6 407 400	15,11	8 423 611	20,51	13 515 622	28,46	7 108 222	110,94
АКТИВИ	42 395 449		41 080 714		47 487 936		5 092 487	12,01

Джерело: розраховано автором на основі [55], [54], [53].

Необоротні активи підприємства мали загальну тенденцію до зниження за три роки, зменшившись на 1 810 638 тис. грн (-6,85%). Їх питома вага у структурі активів скоротилася з 62,38% у 2021 році до 51,88% у 2023 році. Зокрема, нематеріальні активи зменшилися на 29 013 тис. грн (-33,47%), що може свідчити про знецінення або вибуття певних активів. Основні засоби скоротилися на 1 530 385 тис. грн (-6,40%), вказуючи на амортизацію і зношення активів, хоча у 2023 році спостерігається певне зростання порівняно з 2022 роком.

Оборотні активи суттєво збільшилися, показавши приріст у 6 883 575 тис. грн (+43,16%), що свідчить про посилення обігового капіталу. Їх питома вага

зросла з 37,62% у 2021 році до 48,08% у 2023 році. Запаси зросли на 598 540 тис. грн (+7,70%), проте їх питома вага знизилася до 17,63% у 2023 році, що може вказувати на оптимізацію товарних запасів. Важливою зміною є майже повне зникнення дебіторської заборгованості, що знизилася на 211 521 тис. грн (-99,20%), вказуючи на покращення платіжної дисципліни боржників. Найбільший приріст відзначено у категорії гроші та їх еквіваленти, які збільшилися на 7 108 222 тис. грн (+110,94%), що свідчить про накопичення ліквідних активів і підвищення фінансової стабільності.

Загальні активи підприємства за три роки зросли на 5 092 487 тис. грн (+12,01%), демонструючи стабільне зростання. Структурні зміни активів вказують на зменшення частки необоротних активів на користь оборотних, що може бути стратегічним кроком для підвищення ліквідності компанії. Зростання грошових коштів покращує фінансову стійкість, однак зниження основних засобів свідчить про необхідність оновлення основних фондів. Оптимізація запасів та зниження дебіторської заборгованості підтверджують ефективне управління оборотними активами компанії.

У цілому оборотні активи значно зросли, особливо за рахунок грошових коштів, тоді як запаси трохи зменшилися. Структуру активів ТОВ «АТБ-Маркет» зображено на рис. 2.3.

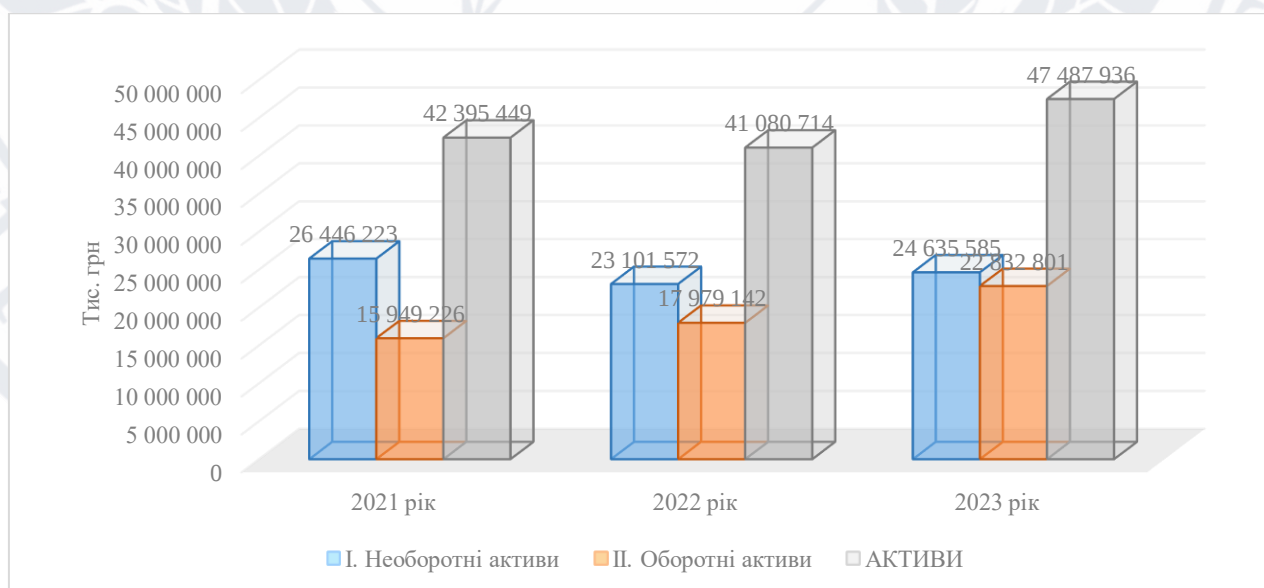


Рисунок 2.3 - Структура активу ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором

Аналізуючи рисунок 2.3 бачимо, що у структурі активу більшу частку у 2021 році склали необоротні активи складаючи 62,38%, на другому місці оборотні активи – 37,62%. Аналогічна ситуація у 2022 році необоротні активи займають 56,23%, на другому місці оборотні активи – 50,54%. Два показники знаходяться практично на одному рівні протягом аналізуючого періоду. У 2023 році необоротні активи склали 51,88%, а оборотні активи – 48,08%.

На основі показників фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет» ми можемо розрахувати показники якісного стану і руху основних засобів, такі як: коефіцієнт придатності, коефіцієнт зносу, коефіцієнт приросту основних засобів (таюл. 2.3).

Методика розрахунку у них наступна [48]:

1. Коефіцієнт придатності = (Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів).
2. Коефіцієнт зносу = (Накопичений знос / Первісна вартість основних засобів).
3. Коефіцієнт приросту = (Приріст основних засобів / Вартість основних засобів на початок року).

Таблиця 2.3 – Показники якісного стану і руху основних засобів

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт придатності	0,609	0,516	0,490
Коефіцієнт зносу	0,391	0,484	0,510
Коефіцієнт приросту	-	-0,151	0,077

Джерело: розраховано автором на основі [55], [54], [53].

Аналізуючи табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,609 у 2021 році до 0,490 у 2023 році. Це свідчить про поступове зменшення частки основних засобів, які є придатними до використання. Тобто рівень зношеності активів зростає, що вказує на

необхідність оновлення основних засобів для підтримання ефективності операційної діяльності підприємства.

Коефіцієнт зносу, навпаки, збільшився з 0,391 у 2021 році до 0,510 у 2023 році. Це означає, що стан зношеності основних засобів погіршується, і понад половину їхньої вартості вже амортизовано. Така тенденція є тривожною, оскільки вказує на старіння активів, що може негативно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт приросту у 2022 році мав від'ємне значення (-0,151), що свідчить про скорочення обсягів основних засобів. Однак у 2023 році цей показник став позитивним (0,077), що вказує на деяке оновлення або приріст основних засобів. Незважаючи на це, рівень приросту все ще є недостатнім для значного покращення загального стану активів.

Отже, зниження коефіцієнта придатності та збільшення коефіцієнта зносу свідчать про старіння основних засобів і необхідність активнішого оновлення. Компанії слід інвестувати в модернізацію та розширення основних фондів, щоб забезпечити ефективність діяльності та уникнути надмірного зносу активів, що може призвести до зниження продуктивності. Загалом, показники наближаються до граничних значень, що вказує про необхідність модернізації активів.

Джерела фінансування активів виконують ключову роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Вони працюють, за рахунок яких ресурсів компанія покриває свої потреби в капіталі для інвестицій, операційної діяльності та розвитку.

Різні джерела фінансування — власний капітал, позикові кошти або гібридні інструменти — впливають на фінансову стійкість, ліквідність і рентабельність. Вибір оптимального джерела з'єднання дозволяє знизити фінансові ризики, забезпечити доступ до основних ресурсів і підтримувати конкурентоспроможність.

Тож доцільно проаналізувати джерела фінансування активів ТОВ «АТБ-Маркет», тобто пасиви підприємства, за 2021-2023 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Склад та структура пасиву ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023

роки

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2023/2021	2023/2021
I. Власний капітал	4 530 807	10,69	4 980 251	12,12	4 529 851	9,54	-956	-0,02
Нерозподілений прибуток	4 520 877	10,66	4 970 321	12,10	4 519 921	9,52	-956	-0,02
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9 875 245	23,29	8 859 351	21,57	8 672 402	18,26	-1 202 843	-12,18
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	27 989 397	66,02	27 241 112	66,31	34 285 683	72,20	6 296 286	22,50
Поточна кредиторська заборгованість	26 993 325	63,67	219548 66	53,44	237893 16	50,10	-3 204 009	-11,87
Поточні забезпечення	426 475	1,01	760 040	1,85	1 292 167	2,72	865 692	202,99
ПАСИВ	42 395 449		41 080 714		47 487 936		5 092 487	12,01

Джерело: розраховано автором на основі [55], [54], [53].

Аналізуючи таблицю 2.4 бачимо, що власний капітал у 2023 році знизився до 4 529 851 тис. грн порівняно з 4 530 807 тис. грн у 2021 році, що вказує на незначне зменшення на 956 тис. грн (-0,02%). Його питома вага у загальному капіталі також зменшилася з 10,69% у 2021 році до 9,54% у 2023 році. Зменшення власного капіталу може бути ознакою недостатнього нарощування прибутків або їх використання на покриття витрат.

Нерозподілений прибуток знизився на аналогічну суму, що підтверджує спрямування прибутків на поточну діяльність або інші витрати.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 1 202 843 тис. грн (-12,18%), до 8 672 402 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про скорочення

довгострокових боргів або інших довгострокових фінансових зобов'язань, що може зменшити фінансове навантаження на підприємство в майбутньому.

Поточні зобов'язання і забезпечення значно зросли на 6 296 286 тис. грн (+22,50%), до 34 285 683 тис. грн у 2023 році, що призвело до збільшення їх питомої ваги у загальній структурі пасивів з 66,02% у 2021 році до 72,20% у 2023 році. Це може свідчити про зростання короткострокового боргового навантаження.

Загальне зниження поточної кредиторської заборгованості у порівнянні з 2021 роком свідчить про певне покращення управління боргами. Водночас її зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком вказує на необхідність подальшого контролю за обсягами поточних зобов'язань, щоб уникнути надмірного фінансового навантаження. Для покращення фінансового стану доцільно вдосконалювати умови співпраці з постачальниками, оптимізувати графік платежів і зменшувати залежність від кредиторських зобов'язань.

Поточні забезпечення збільшилися на 865 692 тис. грн (+202,99%), до 1 292 167 тис. грн у 2023 році. Це вказує на формування додаткових резервів для покриття можливих витрат у короткостроковій перспективі.

Загальні пасиви підприємства зросли на 5 092 487 тис. грн (+12,01%) за три роки, що вказує на розширення фінансової діяльності підприємства.

Структуру пасивів ТОВ «АТБ-Маркет» зображено на рис. 2.4.

З даного рисунку бачимо, що найбільшу частку у структурі пасиву у 2021 році займають поточні зобов'язання і забезпечення складаючи 62,02% відносно всього пасиву, на другому місці довгострокові зобов'язання і забезпечення (23,29%), а на третьому – власний капіталу розмірі 10,69%. У 2022 році поточні зобов'язання і забезпечення займають 66,31%, на другому місці довгострокові зобов'язання і забезпечення (21,57%), а на третьому – власний капіталу розмірі 12,12%. Аналогічну картину спостерігаємо у 2023 році, так поточні зобов'язання і забезпечення склали 72,20%, на другому місці довгострокові зобов'язання і забезпечення (18,26%), а на третьому – власний капіталу розмірі 9,54%.

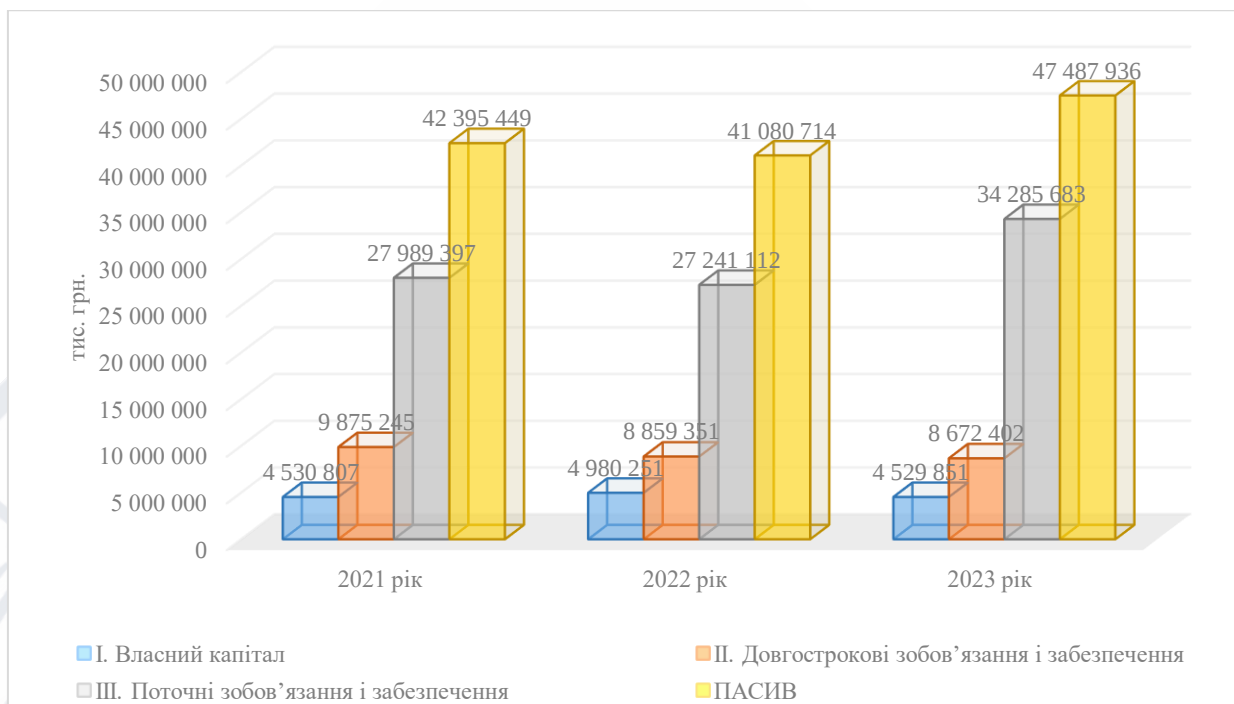


Рисунок 2.4. – Структура пасиву ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором

За результатами роботи у першому півріччі 2023 року підприємствами групи компаній «АТБ» було сплачено податків та зборів, включаючи митні платежі та ЄСВ, на загальну суму 12,01 млрд грн.

Протягом шести місяців поточного року до державного бюджету країни було перераховано 8,09 млрд грн (проти 6,65 млрд грн за перше півріччя 2022-го), до місцевих бюджетів сплачено 2,8 млрд грн, до цільових фондів – 1,12 млрд грн [16].

Проведемо аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки (табл. 2.5). Аналіз звіту про фінансові результати підприємства дозволяє оцінити його прибутковість, динаміку доходів і витрат, а також ефективність управління ресурсами. При аналізі звіту про фінансові результати варто звертати увагу на динаміку доходів і витрат, чистий прибуток, структуру витрат і непрямі витрати.

Таблиця 2.5 - Аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет»,
тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Приріст	
				Абсолютний, +/- 2023/2021	Відносний, % 2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	148745 255	148332 869	181 089 665	32 344 410	21,74
Інші операційні доходи	1 330 685	1196 654	1 125 906	-204 779	-15,39
Інші доходи	216 069	409 857	914 347	698 278	323,17
Разом доходи	150292009	149939380	183129918	32837909	21,85
Собівартість реалізованої продукції	110 486259	110721024	133239848	22753589	20,59
Інші операційні витрати	416 027	1 115 154	1 386 650	970 623	233,31
Адміністративні витрати	4 815 775	11 026 796	23 972 873	19 157 098	397,80
Витрати на збут	22 451 209	22 040 993	23 012 908	561 699	2,50
Фінансові витрати	1 953 681	1 648 708	1 708 397	-245 284	-12,55
Інші витрати	12 385	29 941	20 021	7 636	61,66
Разом витрати	140135336	146582616	183340697	43 205 361	30,83
Фінансовий результат до оподаткування	10 156 687	3 356 764	-210 779	-10 367 466	-102,08
Чистий прибуток (збиток)	8 328 888	2 527 690	(450 399)	-8 779 287	-105,41

Джерело: розраховано автором на основі [55], [54], [53].

З таблиці 2.5 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 148 745 255 тис. грн у 2021 році до 181 089 665 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютний приріст 32 344 410 тис. грн (+21,74%). Це спостерігається про зростання обсягів продажів та ефективність операційної діяльності підприємства. Водночас інші операційні доходи втратили 204 779 тис. грн (-15,39%), а інші доходи зросли на 698 278 тис. грн (+323,17%), що свідчить про значне збільшення надходжень від джерел, непов'язаних одночасно з основною діяльністю.

Сукупні доходи компанії за цей період зросли на 32 837 909 тис. грн (+21,85%), що свідчить про загальне зростання доходів від основної та додаткової діяльності.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 22 753 589 тис. грн (+20,59%) за 2021-2023 роки. Це зростання дещо відстає від зростання чистого доходу, що негативно впливає на збільшення витрат на виробництво, хоча різке підвищення може вплинути на загальний прибуток. Інші операційні витрати підвищилися на 970 623 тис. грн (+233,31%), що може свідчити про збільшення витрат на непередбачені або додаткові операційні потреби.

Адміністративні витрати зросли з 4 815 775 тис. грн у 2021 році до 23 972 873 тис. грн у 2023 році, що становить приріст 19 157 098 тис. грн (+397,80%). Це є суттєвим зростанням і може бути пов'язаним зі збільшенням витрат на управління та обслуговування діяльності. Витрати на збут також збільшилися, хоча й не так суттєво (+2,50%), що говорить про стабільний рівень маркетингових і збутових витрат. Фінансові витрати зменшилися на 245 284 тис. грн (-12,55%).

Загальні витрати компанії зросли на 43 205 361 тис. грн (+30,83%) за три роки, що перевищує темпи зростання доходів. Це призвело до значного зниження фінансового результату до оподаткування з 10 156 687 тис. грн у 2021 році до збитку -210 779 тис. грн у 2023 році. Чистий прибуток змінився на збиток у розмірі -450 399 тис. грн у 2023 році, що зменшилось на -8 779 287 тис. грн (-105,41%) відповідно з 2021 роком.

Таким чином, бачимо, що ТОВ «АТБ-Маркет» показало значне зростання доходів, але суттєве збільшення витрат, особливо адміністративних, негативно вплинуло на фінансові результати. Для відновлення прибутковості необхідно зосередитися на оптимізації витрат, покращенні операційної ефективності та скороченні адміністративних витрат.

Тепер проаналізуємо чи є рентабельним підприємство ТОВ «АТБ-Маркет», для цього слід розглянути основні показники [45]:

1. Рентабельність активів (ROA) = (Чистий прибуток / Активи) × 100

2. Рентабельність власного капіталу (ROE) = (Чистий прибуток / Власний капітал) $\times$ 100

3. Рентабельність реалізації (ROS) = (Чистий прибуток / Дохід від реалізації) $\times$ 100

Показники аналізу рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів (ROA), %	19,65	6,15	-0,95
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	183,83	50,76	-9,94
Рентабельність реалізації (ROS), %	5,60	1,70	-0,25

Джерело: розраховано автором на основі [55], [54], [53].

Рентабельність активів (ROA) показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця активів компанії. У 2021 році цей показник становив 19,65% , що свідчило про ефективне використання активів для генерування прибутку. У 2022 році ROA знизився до 6,15% , що вказує на суттєве зниження ефективності. У 2023 році значення стало від'ємним -0,95% , що вказує на збитковість діяльності та неефективне використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє прибутковість інвестиційних акціонерів. У 2021 році показник був дуже високим — 183,83% , що показувало надзвичайну прибутковість вкладеного капіталу. У 2022 році ROE знизився до 50,76% , залишаючись на досить високому рівні, але в 2023 році став від'ємним -9,94% , що негативно про те, що компанія зазнала збитків і не може забезпечити прибуток власникам капіталу.

Рентабельність реалізації (ROS) характеризує прибутковість від реалізації продукції. У 2021 році показник становив 5,60% , що є високим рівнем рентабельності для торгівлі. У 2022 році він знизився до 1,70% , а в 2023 році

став від'ємним $-0,25\%$, що свідчить про збитковість від реалізації товарів, навіть при значних обсягах продажів.

Негативна рентабельність у 2023 році вказує на неефективне управління витратами та використання капіталу. Основні заходи для поліпшення ситуації включають оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання активів, зменшення фінансового навантаження та розвиток нових каналів продажу для збільшення доходів.

ТОВ «АТБ-Маркет» Варто розглянути пропозиції щодо удосконалення роботи з управління капіталом. Необхідно провести детальний аналіз витрат та визначити, які з них можна скоротити або оптимізувати. Наприклад, зменшення витрат на адміністрацію, впровадження більш ефективних методів управління запасами та логістикою. Також варто було б переглянути стратегії управління активами для підвищення їх рентабельності. Це може включати інвестиції в автоматизацію, поліпшення процесів управління магазинами, а також розвиток онлайн-продажів для збільшення обороту.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Ефективне управління підприємством залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграють оптимізація внутрішніх процесів та стимулювання праці. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» розглянемо різноманітні підходи, які допомагають підвищити продуктивність і мотивацію персоналу, а також поліпшити загальну організацію праці. Впровадження сучасних технологій, створення комфортних умов роботи, ефективні системи мотивації та розвиток корпоративної культури дозволяють не лише знизити витрати, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Принципи кадрової політики корпорації «АТБ» базуються на кількох ключових засадах. Прозорість забезпечує чітку, зрозумілу для кожного співробітника систему оцінки та кар'єрного зростання. Об'єктивність забезпечується врахуванням результатів оцінювання та стажу роботи в компанії.

Хронологічний принцип означає, що при рівних професійних якостях перевага для професійного ро

Кар'єрний ріст в «АТБ-Маркет» організований так, що керуючі магазини разом із менеджерами з персоналу та районними керівниками оцінюють результати праці співробітників і приймають рішення про включення найкращих у кадровий резерв. Працівники, які входять до резерву, мають можливість зайняти вищу посаду та отримати безкоштовне навчання [19].

Для кожної посади в кар'єрній ієрархії розроблені відповідні навчальні програми. Співробітники проходять стажування на робочому місці під наглядом наставників або навчаються в корпоративних освітніх центрах. Після завершення навчання потрібно приймати рішення щодо призначення на нову посаду.

Поцікавившись новинами про ТОВ «АТБ-Маркет» можна переконатися в тому, що ця компанія отримує лідерство серед найпотужніших роботодавців України. Так моніторинговий сервіс Опендатабот опублікував рейтинг найбільших українських роботодавців, який складався на основі офіційних даних Держстату. Дослідження показало, що найбільшому роботодавцю у галузі торгівлі поступилася лише «Укрзалізниця», в штаті якої працює 187 620 осіб. Натомість роздрібна торговельна мережа «АТБ-Маркет», флагман корпорації АТБ, зайняла друге місце з кількістю працівників 44 094 особи. Закрила трійку лідерів цього рейтингу Укрпошта з кількістю працівників 34 751. Наразі на підприємствах корпорації АТБ працює понад 55 тисяч громадян [25].

Для початку розглянемо динаміку чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр. (рис. 2.5).

На основі рис. 2.5 можна зробити наступні висновки. У 2021 році в компанії працювало 60 782 осіб. Проте у 2022 році кількість працівників значно зменшилася до 48 872 осіб, що свідчить про скорочення штату приблизно на 20%. У 2023 році тенденція до зменшення кількості працівників продовжилася – чисельність працівників скоротилася до 44 094 осіб, що становить додаткове зниження на 9,8% порівняно з попереднім роком.

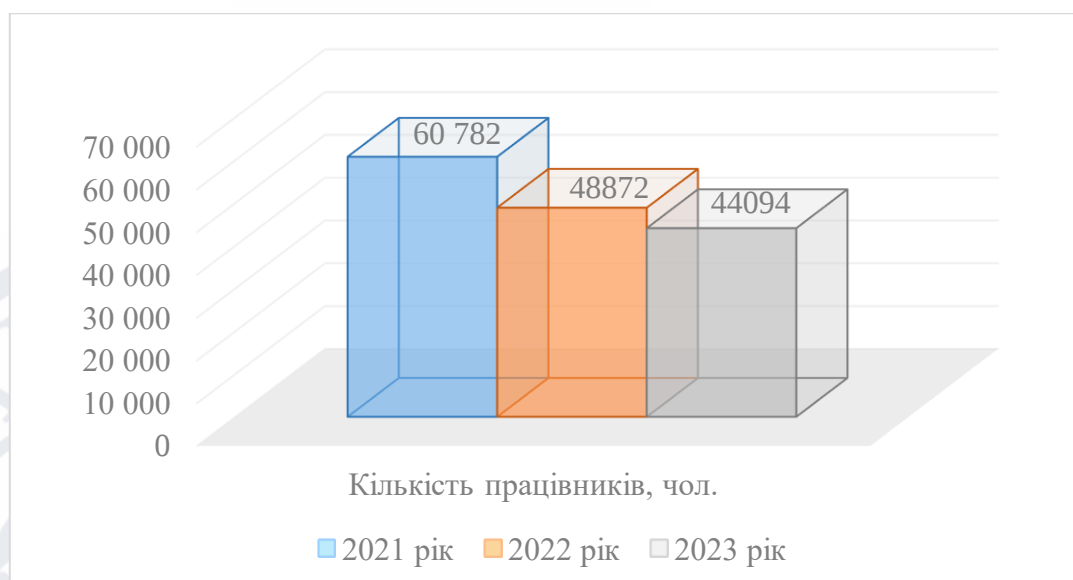


Рисунок 2.5. – Динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором на основі [55], [54], [53].

Скорочення кількості працівників може бути пов'язане з впливом зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, криза, пов'язана з пандемією або іншими подіями, що могли спричинити скорочення попиту або необхідність оптимізації витрат компанії. Також можливими є внутрішні зміни в організаційній структурі, автоматизація процесів, закриття частини магазинів або реорганізація бізнесу.

Аналізуючи динаміку чисельності працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2023 роки, можна помітити значні зміни, пов'язані з викликами, які постали перед компанією через повномасштабну війну. Попри складні умови, підприємство продовжувало стабільно розвиватися та розширювати свою діяльність, особливо в контексті відкриття нових магазинів і повернення на деокуповані території. Війна спричинила збільшення потреби в робочій силі, особливо у відновлених регіонах, де АТБ став важливим елементом продовольчої безпеки, забезпечуючи робочі місця і постачання товарів.

Протягом 2022 року в ТОВ "АТБ-Маркет" відбулися значні зміни в кадровій політиці через виклики, пов'язані з війною. Зокрема, понад 4500 працівників звільнилися через вимушену евакуацію за кордон, а ще 2000

долучилися до захисту України в лавах ЗСУ. Також багато працівників було втрачено через закриття магазинів у зонах бойових дій [6].

Це показує, що основна частина зменшення чисельності працівників у 2022 році була викликана зовнішніми факторами, а саме війною та необхідністю адаптуватися до нових умов.

Продуктивність праці – це економічний показник, який оцінює ефективність праці працівників підприємства на основі створеної або реалізованої продукції, вираженої в грошовому еквіваленті.

Визначається за формулою 2.1:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Середня кількість працівників}} \quad (2.1)$$

Даний показник показує ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. За даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 рр. проведемо для аналіз показників ефективності використання персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Аналіз показників ефективності використання персоналу на ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,-
Дохід від реалізації, тис. грн	148 745 255	148 332 869	181 089 665	32 756 796
Прибуток, тис. грн	8 328 888	2 527 690	-450 399	-2 978 089
Кількість працівників	60 782	48872	44094	-4 778
Витрати на оплату праці, тис. грн	11 288 548	16 017 786	29 231 586	13 213 800
Рентабельність праці, тис. грн	137,03	51,72	-10,21	-62
Продуктивність праці, тис. грн.	2447,19	3035,13	4106,90	1 072
Витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн.	185,72	327,75	662,94	477,22

Джерело: складено та розраховано автором на основі [55], [54], [53].

Аналізуючи показники трудової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки. Витрати на оплату праці суттєво зросли з 11 288 548 тис. грн у 2021 році до 29 231 586 тис. грн у 2023 році, що вказує на

значне підвищення зарплатних витрат. Це може бути пов'язано з інфляцією, підвищенням зарплати для утримання кваліфікованого персоналу або іншими економічними факторами.

Рентабельність праці показало різке падіння з 137,03 тис. грн у 2021 році до -10,21 тис. грн у 2023 році, що спостерігається про значне зниження ефективності роботи працівників для отримання чистого прибутку компанії.

Продуктивність праці зросла з 2447,19 тис. грн у 2021 році до 4106,90 тис. грн у 2023 році. Це можна свідчити про оптимізацію робочого процесу або збільшення обсягів реалізації.

Витрати на оплату праці одного працівника також суттєво зросли, збільшившись з 185,72 тис. грн у 2021 році до 662,94 тис. грн у 2023 році. Це може бути зумовлено підвищенням заробітної плати для залучення або утримання персоналу, а також економічними умовами.

Загалом, при зростанні доходу, компанія зіткнулася зі значним падінням прибутку через збільшення витрат, у тому числі витрат на оплату праці. Це вказує на необхідність детального перегляду структури витрат та пошуку шляхів підвищення ефективності управління.

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» зіткнулося з різким зростанням витрат на оплату праці, що відбулося на тлі оптимізації чисельності персоналу та зростання продуктивності праці. Хоча дохід компанії збільшився, це не змогло компенсувати значне падіння прибутку через збільшення витрат. Ефективне управління персоналом і впровадження заходів оптимізації можуть сприяти стабілізації ситуації та підвищенню фінансової ефективності. Основними викликами стали зовнішні обставини, які змусили переглянути кадрову політику і структуру витрат, що вимагає додаткових управлінських заходів для підтримки стійкості компанії.

У підсумку, в другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», його фінансового стану та ефективності управління персоналом у 2021–2023 роках.

Загальна характеристика підприємства про його провідну роль у сфері роздрібної торгівлі України. ТОВ «АТБ-Маркет» — це найбільша та найпопулярніша українська мережа супермаркетів. Підприємство є частиною корпорації «АТБ», до складу якої також входять інші підприємства, пов'язані з логістикою, виробництвом і дистрибуцією товарів. Завдяки широкій мережі магазинів та ефективній логістиці «АТБ-Маркет» займає високі позиції на ринку, забезпечуючи доступність товарів для споживачів. Це підприємство не лише стабільно працює

Аналіз фінансового стану підприємства за 2021–2023 роки демонструє його здатність адаптуватися до економічних викликів. вплив на вплив воєнних дій, компанія забезпечує стабільний товарообіг, відкриття нових магазинів та створення робочих місць. Фінансові показники свідчать про ефективність управління ресурсами, що підтримують лідерські позиції компанії

Оцінка управління персоналом показала значний прогрес у розвитку мотиваційних програм, навчання та адаптації працівників. У період 2021–2023 років компанія зміцнила свої підходи до розвитку кадрів, що дозволило зберегти високий рівень пр.

Таким чином, поєднання фінансової стійкості, стратегічного управління персоналом і здатності до адаптації забезпечує довготривалий успіх ТОВ «АТБ-Маркет».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

3.1 Шляхи удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Управління персоналом в умовах нестабільної економічної ситуації в країні є складним багатограним процесом, оскільки невизначеність суттєво впливає на всі важливі сфери життя населення та функціонування підприємств. Нестабільність політичної та економічної ситуації може призвести до зменшення інвестицій та погіршення розвитку бізнесу, що негативно позначається на якості менеджменту на підприємствах, у тому числі на управлінні персоналом. Компаніям необхідно працювати над удосконаленням роботи з персоналом, оскільки працівники є основним стратегічним ресурсом.

Незважаючи на будь-які коливання в умовах сьогодення, питання вдосконалення системи управління персоналу підприємства має важливе значення та потребує дослідження. У процесі удосконалення системи менеджменту персоналу варто зважати на безперервні зміни всіх факторів, що впливають на організацію та формування. Не слід забувати, що саме персонал є тим ресурсом, завдяки якому компанія досягає великих результатів, адже в кожному процесі, у кожному ланцюжку діяльності залучається значна кількість співробітників від найменшого робітника до головного директора. Тому важливо постійно підтримувати, розвивати, удосконалювати навички та знання кожного працівника, оскільки це створює умови для розвитку конкурентоздатного бізнесу.

Протягом останніх років активний розвиток цифрових технологій змінив підходи до підбору персоналу. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект, аналітика даних, онлайн-платформи та соціальні мережі, розширили можливості компаній у пошуку співробітників, прискоривши процес відбору. Віртуальні

співбесіди та тестування значно сприяють оцінюванню кандидатів. Крім того, поширення дистанційної роботи актуалізувало використання цифрових рішень для управління персоналом, що дозволяє підприємствам ефективно працювати з віддаленими командами, підвищуючись до динамічного ринку праці.

Для українського суспільства важливо найближчим часом переорієнтувати процес підбору персоналу з урахуванням потреб працевлаштування ветеранів. Дослідження центру Разумкова вказує на те, що ветерани намагаються знайти місце в різних галузях праці, зокрема, вони часто обирають створення власного бізнесу (8,31 %), роботу у державному секторі (7,45 %), сфері послуг (5,44 %), ІТ (4,3 %), та громадському секторі (4,3 %) [50]. Пошук роботи для ветеранів супроводжується численними труднощами, включаючи стереотипи соціального сприйняття зі сторони роботодавців та обмежені можливості для перекваліфікації.

Така ситуація вимагає розширення підходів до управління персоналом, які охоплюють значний спектр ініціатив та заходів. Компанії можуть пропонувати умови праці, які враховують особисті потреби та можливості ветеранів. Серед іншого це створення адаптованих робочих місць, забезпечення доступу до необхідних технічних засобів та сприяння навчанню з метою перекваліфікації. Крім того, важливо підтримувати психологічний комфорт цих працівників, надаючи їм підтримку та можливості для соціальної адаптації. Повинна також акцентуватися увага на соціальній відповідальності компаній, що сприятиме створенню внутрішнього середовища, яке забезпечує можливості розвитку всіх працівників та формує позитивний імідж компанії в цілому.

З боку держави важливою є підтримка роботодавців через внесення змін до законодавства та надання пільг, компенсацій за облаштування робочих місць тощо. Перевага повинна віддаватися ініціативам, що спрямовані на заохочення роботодавців до працевлаштування ветеранів, замість запровадження певних нормативів та квот.

Отже, важливість застосування нових підходів у менеджменті персоналу полягає в тому, що вони дозволяють краще відповідати на сучасні виклики та

потреби ринку праці, що постійно змінюється, враховують сучасні особливості організаційного середовища, сприяючи підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Варто запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «АТБ-Маркет» (рис.3.1):



Рисунок 3.1. – шляхи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором

1. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Постійне підвищення кваліфікації працівників є одним із важливих чинників успішної діяльності підприємства. Інвестиції у навчання дозволять працівникам розвивати нові навички та підвищувати свою професійну компетенцію, що позитивно вплине на їхню продуктивність. Важливо також запроваджувати систему

кар'єрного розвитку, яка мотивуватиме працівників до професійного зростання та відповідального ставлення до роботи.

Комфортні умови роботи є важливим фактором для підвищення продуктивності. Інвестування в модернізацію робочих місць, забезпечення сучасним обладнанням та створення оптимального графіка роботи дозволять працівникам почуватися комфортніше і працювати ефективніше. Крім того, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, наприклад, через гнучкий графік або можливість віддаленої роботи, сприятиме зниженню стресу і втоми серед працівників.

Компанія «АТБ-Маркет» створила розгалужену систему навчальних центрів у кількох регіонах України. Навчання включає теоретичні заняття, стажування та дистанційне навчання. Це дозволяє працівникам здобувати необхідні навички для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, мінімізуючи ризики помилок і забезпечуючи кадровий резерв для керівних посад. Важливо продовжити вдосконалення навчальних програм із залученням сучасних технологій, таких як онлайн-курси та інтенсиви для покращення управлінських компетенцій.

2. Оптимізація внутрішньої логістики управління персоналом. Доцільно було б звернути увагу на автоматизацію та цифровізацію повсякденних процесів. Використання сучасних технологій дозволить швидше виконувати операції, зменшить кількість людських помилок та підвищить загальну продуктивність. Крім того, оптимізація логістичних процесів і управління ланцюгами постачання допоможе зменшити витрати на складування, покращити якість обслуговування та уникнути затримок у доставці товарів.

Успішне масштабування мережі «АТБ» вимагає належної координації між магазинами, складськими комплексами та логістичними центрами. Впровадження автоматизованих систем управління кадрами дозволить оптимізувати облік, контроль продуктивності, а також гнучкість у розподілі ресурсів, що критично в умовах нестабільності на ринку.

3. Розвиток мотиваційних програм. Одним із ключових факторів підвищення продуктивності працівників є ефективна система мотивації. Запровадження матеріальних заохочень у вигляді премій, бонусів за перевиконання планів або за інноваційні пропозиції стимулюватиме працівників до активнішої роботи. Також важливу роль відіграє нематеріальна мотивація: публічне визнання досягнень, подяки або додаткові дні відпочинку можуть суттєво вплинути на лояльність та залученість персоналу.

Система стимулювання в «АТБ» включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. Програми кар'єрного розвитку, преміювання та підтримка працівників у складних умовах сприяють зростанню лояльності до компанії. Розширення цих програм, зокрема у вигляді гнучкого графіку, підвищення премій за продуктивність і забезпечення соціального пакету, додатково мотивуватиме співробітників до ефективної праці.

4. Впровадження політики сталого розвитку. Підтримка екологічних та соціальних ініціатив компанії допомагає зміцнювати корпоративний імідж і залучати персонал до спільної мети. Впровадження навчальних програм з екологічної відповідальності та залучення співробітників до благодійних проектів підсилить їхню зацікавленість і соціальну відповідальність.

5. Удосконалення комунікаційних процесів. Налагодження ефективної комунікації між високими рівнями управління та регіонами є критичним для координації роботи мережі. Впровадження сучасної платформи для внутрішнього обміну інформацією та проведення регулярних консультацій сприятиме більш швидкому реагуванню на виклики. Цей підхід дозволить покращити взаємодію між співробітниками та керівництвом, що сприятиме зміцненню командної роботи.

6. Гнучкість у плануванні роботи та адаптація до кризових ситуацій. «АТБ» активно відновлює роботу на деокупованих територіях, створюючи нові робочі місця та забезпечуючи безперебійне постачання продуктів. Застосування стратегій кризового управління є важливим прикладом адаптації до

непередбачуваних умов і повинно бути інтегроване у загальну систему управління персоналом для майбутнього розвитку.

7. Підвищення рівня корпоративної культури. Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня задоволення працівників своєю роботою. Створення атмосфери довіри та взаємної підтримки, а також ефективна взаємодія всередині колективу сприятимуть більш продуктивній праці. Регулярне проведення тимблдингів та інших корпоративних заходів допоможе згуртувати колектив, що позитивно позначиться на загальній ефективності роботи.

Висока корпоративна культура «АТБ» будується на принципах професіоналізму, відповідальності та якісного обслуговування. Важливим аспектом є підтримка зусиль, спрямованих на згуртованість колективу, створення сприятливого клімату на робочому місці та закріплення цінностей компанії серед усіх рівнів персоналу.

Отже, підвищення ефективності організації та стимулювання праці на ТОВ «АТБ-Маркет» можна досягти завдяки впровадженню вищевказаних підходів, орієнтованих на покращення внутрішніх процесів, умов праці та мотивації працівників. Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління персоналом допоможе «АТБ-Маркет» підтримувати свою лідерську позицію на ринку та зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування великих підприємств, таких як ТОВ «АТБ-Маркет». У цьому контексті запропоновані напрями розвитку системи управління персоналом, спрямовані на адаптацію до сучасних викликів, оптимізацію ресурсів та реалізацію стратегічних цілей компанії, тож доцільно буде зробити оцінку ефективності їхньої реалізації.

Ефективність удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» можна оцінити за низкою показників.

Для професійної підготовки персонал ключовими є кількість працівників, які пройшли навчання, рівень внутрішнього кар'єрного зростання та зміни продуктивності після тренінгів. Оптимізація внутрішньої логістики оцінюється за часом, витраченим на кадрові операції, зниженням адміністративних витрат та швидкістю адаптації нових співробітників.

Мотиваційні програми можна аналізувати через рівень задоволеності персоналу шляхом опитування працівників, показники плідності кадрів та працівників, які отримують премії чи бонуси. Політика сталого розвитку вимірює кількість екологічних і соціальних проєктів, а також залучення персоналу до таких ініціатив.

Для комунікаційних процесів збільшується ефективність зворотного зв'язку, частота комунікацій і вирішення конфліктів. Гнучкість та адаптація до кризи оцінюється за час реагування на надзвичайні ситуації та здатність зберегти працездатність у таких умовах. Корпоративну культуру можна виміряти рівнем згуртованості команд, задоволеністю працівників та їхньою залученістю у спільну діяльність.

Для оцінки соціальної ефективності впроваджених заходів в управлінні персоналом використовуються такі показники як: задоволеність працівників, що оцінюється результатами анкетувань або опитувань, рівнем довіри до керівництва; корпоративна культура, яка ґрунтується на ступені згуртованості колективу (оцінці командної роботи) та участі працівників у корпоративних заходах; соціальна стабільність, яка впливає на зниження кількості конфліктів у колективі та рівень плинності кадрів; розвиток персоналу показує яка частка працівників, що отримали додаткову освіту чи підвищили кваліфікацію.

Ці показники допомагають оцінити соціальний вплив змін, зокрема покращення робочого клімату та задоволеність співробітників.

Розширення навчальних програм і вдосконалення системи підготовки персоналу може значно підвищити якість управління людським капіталом в

«АТБ-Маркет». Впровадження інноваційних методів, таких як онлайн-курси, дозволяє забезпечити доступ до навчання працівникам різних регіонів та адаптувати навчальний процес до потреб компанії. Системна підготовка кадрів забезпечує високу ефективність, що підтверджується тим, що 100% керівного відповідності та 85% адміністративного персоналу почали з базових позицій і проходили внутрішню підготовку. Це зниження плинності кадрів і зміцнення кадрового резерву.

Автоматизація процесів управління кадрами є необхідною умовою для ефективного функціонування такої масштабної мережі, як «АТБ-Маркет». Інтеграція цифрових систем обліку працівників, моніторингу їх продуктивності та оптимізації графіків дозволить компанії знизити адміністративні витрати та прискорити реагування на зміни у виробничих потребах. Однак на початковому етапі реалізації цього підходу можуть виникнути труднощі, пов'язані із значними витратами на впровадження ІТ-системи.

Ефективні мотиваційні програми забезпечать зростання рівня зайнятості працівників та їхньої продуктивності. Сучасна система мотивації «АТБ-Маркет» включає можливості кар'єрного зростання, премії та соціальні пакети, які вже показують свою ефективність. Додаткове розширення цієї системи, зокрема, запровадження програми підтримки здоров'я, роботи гнучких графіків та стимулювання інших інструментів, дозволить зберегти провідні позиції компанії як привабливого роботодавця.

Реалізація екологічних та соціальних ініціатив створить корпоративну репутацію та залучить персонал компанії, який поділяє ці цінності. Наприклад, участь у програмах корпоративної відповідальності працівників зміцнить командний дух та сформує ставлення до роботи роботодавця. Водночас реалізація таких ініціатив вимагає додаткових ресурсів, що може бути ускладнено економічною нестабільністю.

Налагоджена система внутрішніх комунікацій дозволить забезпечити ефективну взаємодію між відділами, магазинами та управлінським персоналом. Використання сучасних платформ для обміну інформацією та регулярні зустрічі

посприяють зниженню ризиків комунікаційних помилок і підвищать загальну координацію дій у межах компанії. Основною проблемою є інтеграція цієї платформи в поточні бізнес-процеси без значних затримок у роботі.

Досвід роботи «АТБ-Маркет» в кризових умовах, зокрема під час війни, демонструє ефективність гнучких підходів до управління персоналом. Швидка адаптація до змін та здатність оперативно розподіляти ресурси сприяють збереженню стабільності бізнесу навіть у складних умовах. Для підвищення ефективності адаптації компаній до змін зовнішнього середовища доцільно інтегрувати кризові сценарії у стратегічне планування.

Таким чином, оцінивши запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом, можна зробити висновок, що вони мають високу ефективність. Їхня реалізація дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не тільки підвищити внутрішню ефективність роботи, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку праці та в галузі роздрібної торгівлі. Основними викликами є значні інвестиції, які потрібно зробити для удосконалення теперішньої системи менеджменту персоналу. Проте у майбутній перспективі, вони мають окупити себе та принести підприємству більший дохід.

3.3. Застосування нових методів та практик управління персоналом на основі зарубіжного досвіду

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху підприємств. Застосування нових методів і практик, заснованих на зарубіжному досвіді, дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищити продуктивність. Країни з розвиненою економікою активно впроваджують інноваційні підходи, які включають використання цифрових технологій, стратегій нематеріальної мотивації, а також практик гнучкого управління. Аналіз і адаптація цих методів на національному рівні відкривають можливості для оптимізації системи управління персоналом у підприємствах України.

У сучасних компаніях особлива увага приділяється вдосконаленню роботи з персоналом, впровадженню наукових підходів та використанню як вітчизняного, так і міжнародного досвіду. Практика провідних компаній світу демонструє, що в умовах конкурентного середовища успішно функціонують лише ті підприємства, які гармонійно інтегрують технічні ресурси та людський потенціал, формуючи соціотехнічні системи, що забезпечують їхній сталий розвиток [37].

Однією з основних проблем сучасного управління персоналом є пошук балансу між цілями організації та очікуваннями працівників. Зростання значення таких аспектів, як корпоративна культура, мотивація, професійний розвиток і задоволеність роботою, змушує підприємства застосовувати інноваційні підходи. Цифровізація відкриває можливості для автоматизації процесів, що знижує витрати та підвищує ефективність управління.

Великого значення набувають пошук і впровадження нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал з урахуванням досягнень науки та найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду. Інновації у роботі з персоналом не лише покращують продуктивність і використання ресурсів, але й формують конкурентні переваги, сприяючи стратегічному розвитку організації через професійний потенціал співробітників [1].

Послідовне впровадження інноваційних методів передбачає процес проходження етапів зображених на рисунку 3.2.

Детальніше охарактеризуємо особливості управління людськими ресурсами в інших країнах. Розглянемо специфіку управління людськими ресурсами в Польщі, зумовлену особливостями місцевого законодавства, культурними традиціями та досвідом децентралізації. Польське законодавство детально регулює діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема в аспекті кадрового управління. Системи оплати праці базуються на прозорих критеріях, включаючи основну зарплату, премії та інші доплати, які часто залежать від досягнутих результатів. Працівникам надається широкий спектр

соціальних гарантій, зокрема медичне страхування, пенсійне забезпечення та оплачувані відпустки, що посилює їхню мотивацію [57].



Рисунок 3.2. – Послідовне впровадження інноваційних методів

Джерело: складено автором на основі [20]

Швеція відзначається розвиненою системою соціального забезпечення та ефективним державним управлінням, що впливає на підходи до управління персоналом. Значну увагу приділяють безперервному професійному розвитку працівників через навчання та підвищення кваліфікації. Працівники активно беруть участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи, а інформація про діяльність органів місцевого самоврядування є прозорою та доступною. Створені умови для рівних можливостей незалежно від походження, статі чи віку, що забезпечує справедливість і залученість у трудових відносинах.

Австрія, відома високою якістю життя та ефективністю державного управління, демонструє особливий підхід до управління людськими ресурсами в об'єднаних територіальних громадах. Працівникам забезпечується широкий спектр соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та оплачувані відпустки. Пріоритет надається рівним можливостям незалежно від походження, статі чи віку, а також активній участі співробітників

у прийнятті рішень. Модель управління персоналом в Австрії орієнтована на соціальний захист, ефективність та високу якість послуг, що може бути корисним для впровадження в українських громадах.

Реформа державного управління в Італії створила трирівневу систему, де регіони, провінції та комуни мають чітко визначені функції. Регіони керують значною частиною бюджету та стратегічним плануванням, провінції займаються локальними питаннями, а комуни забезпечують безпосередні послуги для громадян. Профспілки відіграють важливу роль у встановленні умов праці через колективні договори, хоча система державної служби залишається бюрократичною. Враховуючи історичні, економічні та культурні відмінності, повний перенос італійської моделі в українські реалії є складним, але її окремі елементи можуть бути адаптовані.

Франція вирізняється унікальною моделлю управління людськими ресурсами, зумовленою історичною централізацією влади. На рівні об'єднаних територіальних громад багато рішень приймаються на центральному рівні, що обмежує автономію місцевої влади. Значну роль відіграють профспілки, які через колективні договори впливають на умови праці, заробітну плату та соціальні гарантії. Франція також забезпечує рівні можливості для працівників завдяки законам, що забороняють дискримінацію. Попри зростання тенденції до децентралізації, адаптація цієї моделі в Україні є складною через соціально-економічні та культурні відмінності.

Німеччина, відома ефективною економікою та високим рівнем соціального забезпечення, демонструє розвинену децентралізовану систему управління. Профспілки відіграють важливу роль у формуванні умов праці через колективні договори, які регулюють заробітну плату, робочі умови та соціальні гарантії. Німецька система забезпечує рівні можливості для всіх працівників, закріплюючи антидискримінаційні норми на законодавчому рівні. Окрім цього, роботодавці орієнтуються на результативність, запроваджуючи системи оцінки ефективності персоналу.

Латвія, як країна Балтії, має унікальну модель управління людськими ресурсами, сформовану під впливом історичних, культурних та європейських інтеграційних факторів. Як член ЄС, Латвія імплементує європейські стандарти в управління персоналом. Важливими аспектами є впровадження систем оцінки ефективності працівників, що забезпечують досягнення організаційних цілей, та розвиток електронного урядування. Електронні інструменти спрощують управлінські процеси, такі як найм, звільнення і облік робочого часу, підвищуючи ефективність роботи.

Велика Британія продемонструвала високу адаптивність до нової політичної ситуації. Саме Brexit став основним каталізатором адаптації британської політичної системи до нової реальності [11]. Незважаючи на численні інституційні бар'єри, місцева влада відстоює свої інтереси. Великобританія, з її багатою історією місцевого самоврядування та розвиненою економікою, має свою унікальну модель управління персоналом. Ця модель характеризується високим рівнем децентралізації, гнучкістю та орієнтацією на результати. Британська система управління персоналом відрізняється високою гнучкістю. Це дозволяє роботодавцям швидко адаптуватися до змінних умов та використовувати різноманітні форми організації праці.

Таким чином, для успішного впровадження зарубіжного досвіду для вітчизняних підприємств необхідно враховувати особливості українського законодавства, культурні відмінності та рівень розвитку місцевих громад.

У підсумку, в третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення системи управління персоналом та оцінку ефективності їх реалізації в ТОВ «АТБ-Маркет».

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом через удосконалення навчальних програм, розвиток мотиваційних інструментів, оптимізацію внутрішньої комунікації та впровадження гнучких підходів до роботи в умовах кризи. Особлива увага приділяється адаптації систем до сучасних викликів, таких як цифровізація процесів та зростання дистанційної зайнятості.

Оцінка ефективності реалізації заходів діяльності про їх позитивний вплив на продуктивність і стабільність персоналу. також, автоматизація процесів, розширення програм навчання та мотивації дозволили компанії підвищити рівень залученості працівників і порушити плинність кадрів. Удосконалення системи управління персоналом також сприяло оперативному реагуванню на виклики військового періоду, що підтримало стабільність роботи компанії.

Запровадження запропонованих заходів сприяло зміцненню корпоративної культури, посиливши відчуття згуртованості серед працівників. Інноваційні інструменти для навчання та оцінки персоналу створили умови для розвитку професійних навичок, що позитивно вплинуло на загальну продуктивність.

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом не лише погіршує підвищення ефективності компанії, але й дозволяє їй залишитися гнучкою та адаптивною в умовах швидких змін, зміцнюючи конкурентні переваги роботи на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було досліджено і проаналізовано систему менеджменту персоналу підприємства за матеріалами ТОВ «АТБ-Маркет», а також визначено шляхи удосконалення та оцінено ефективність реалізації запропонованих засобів. Таким чином, відповідно до завдань кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Система менеджменту персоналу на підприємстві є невід'ємною складовою сучасного управління організацією, яка охоплює сукупність принципів, методів, засобів та форм, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Значення системи менеджменту персоналу полягає у створенні умов для ефективного використання потенціалу кожного співробітника, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2. Формування та регулювання системи менеджменту персоналу підприємства зосереджене на створенні умов для постійного навчання, розвитку, і підвищення кваліфікації працівників. Управління персоналом здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Основними функціями є рекрутинг, утримання працівників, розвиток лояльності, мотивація, а також дотримання трудового законодавства. Важливе місце займає адаптація персоналу та створення корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі й відданості працівників.

3. Застосування методів матеріального та нематеріального стимулювання, таких як індивідуальні нагороди, колективні заходи та можливості кар'єрного зростання, підвищення мотивації та згуртованості колективу.

4. Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» є добре продуманою та гнучкою, що дозволяє їй ефективно функціонувати як на національному, так і на регіональному рівнях. Вона сприяє централізованому управлінню з розподілом функцій на місцевому рівні, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в

ринкових умовах і дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів.

5. ТОВ «АТБ-Маркет» за аналізований період показало значне зростання доходів, але суттєве збільшення витрат, особливо адміністративних, негативно вплинуло на фінансові результати. Для відновлення прибутковості необхідно зосередитися на оптимізації витрат, покращенні операційної ефективності та скороченні адміністративних витрат. Негативна рентабельність у 2023 році вказує на неефективне управління витратами та використання капіталу.

6. Підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» зіткнулося з різким зростанням витрат на оплату праці, що відбулося на тлі оптимізації чисельності персоналу та зростання продуктивності праці. Ефективне управління персоналом і впровадження заходів оптимізації можуть сприяти стабілізації ситуації та підвищенню фінансової ефективності.

7. Підвищення ефективності організації та стимулювання праці на ТОВ «АТБ-Маркет» можна досягти завдяки впровадженню вищевказаних підходів, орієнтованих на покращення внутрішніх процесів, умов праці та мотивації працівників. Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління персоналом допоможе «АТБ-Маркет» підтримувати свою лідерську позицію на ринку та зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

8. Оцінивши запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом, можна зробити висновок, що вони мають високу ефективність. Їхня реалізація дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не тільки підвищити внутрішню ефективність роботи, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку праці та в галузі роздрібної торгівлі.

9. Для успішного впровадження зарубіжного досвіду для вітчизняних підприємств необхідно враховувати особливості українського законодавства, культурні відмінності та рівень розвитку місцевих громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kubitskyi S., Chaika O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. № 8 (40). 2020. P. 43-48.
2. Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1963. N68. P. 111 -124.
3. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill Professional, 2006. 423 p.
4. Neely A. Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice. Cambridge University Press, 2007. 528 p.
5. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7/
6. АТБ – найбільший роботодавець українського ритейлу. URL: <https://forbes.ua/company/prodovolchiy-forpost-29042024-20748> (дата звернення: 05.10.2024)
7. АТБ запустила власні прямі імпорتنі поставки продуктів харчування та товарів першої необхідності з Польщі, країн Балтії та Туреччини. Веб-сайт: *atb.ua*. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-zapustila-vlasni-priami-importni-postavki-produktiv-kharchuvannia-ta-tovariv-pershoyi-neobkhidnosti-z-polshchi-krayin-baltiyi-ta-turechchini-201> (дата звернення: 16.09.2024).
8. АТБ-маркет. Веб-сайт: *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/tags/587798eec4256/> (дата звернення: 05.09.2024)
9. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. Вип (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148> (дата звернення: 01.11.2024)

10. Васюта В.Б. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. №1. С. 134–140.
11. Велика Британія завершила процес Brexit і залишає Євросоюз. *Інтерфакс-Україна*: веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/713841.html> (дата звернення: 01.11.2024)
12. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №1(47), 2023. С. 69-77.
13. Дані про ТОВ «АТБ-Маркет». Веб-сайт: *opendatabot.ua* URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата звернення: 05.09.2024)
14. Дослідження українського ринку FMCG. *Kyivstar Business Hub*. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (дата звернення: 05.09.2024).
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
16. За шість місяців 2023 року Корпорація «АТБ» сплатила податків та зборів на загальну суму 12,01 млрд грн. Веб-сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/za-shist-misiatsiv-2023-roku-korporatsiia-atb-splatila-podatliv-ta-zboriv-na-zagalnu-sumu-1201-mlrd-grn-223> (дата звернення: 15.09.2024).
17. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.

18. Захистити і перемогти. Як АТБ підтримує українців. Веб-сайт: *dsnews.ua*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/zahistiti-i-peremogti-yak-atb-pidtrimuye-ukrajinciv-08122023-492124> (дата звернення: 16.09.2024).

19. Кадрова політика. Веб-сайт : ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/page/hr> (дата звернення: 05.10.2024).

20. Кіщенко О.А., Кубіцький С.О. Упровадження нових методів та практик управління персоналом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: зб. наук. пр. за матер. VII Міжнародної наукової конференції, м. Чернівці, 9 серпня 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 56-59.

21. Класифікатор професій ДК 003:2010: Держспоживстандарт України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 10.07.2024).

22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем*: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.

23. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.07.2024)

24. Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 19–24.

25. Компанія АТБ увійшла до трійки найбільших роботодавців країни. Веб-сайт : ZAXID.NET. URL: https://zaxid.net/kompaniya_atb_uviyshla_do_triynki_naybilshih_robotodavtsiv_krayi_ni_n1584159 (дата звернення: 05.10.2024).

26. Конкуренти “АТБ”. URL: <https://www.ucsc.org.ua/konkurenty-atb-chomu-vseukrayinski-rytejlery-pochaly-vidkryvaty-merezhi-dyskaunteriv/> (дата звернення: 05.09.2024)

27. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.07.2024).

28. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

29. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2004. 590 с.

30. Маріяш О. Управління персоналом підприємства на основі нематеріального стимулювання в умовах війни. *Європейське майбутнє: філософсько-освітні студії*: Збірник тез і доповідей (Частина 1). С., 2024С. 141-143.

31. Милько І.П., Поліщук А.П. Складові та особливості формування системи менеджменту підприємства в умовах кризи. *«Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку» : Матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 травня 2023 р.)* / відп. ред. Л. М. Горбач. – Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 123-126.

32. Насад Н.В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 1-2(41), 2023 С. 56-68.

33. Новий Трудовий кодекс та зміна підходів до держзамовлення: Юлія Свириденко про розвиток людського капіталу в 2024 році. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?%20lang=uk-UA&id=38694410-223d-4be2-a5d1-de6ac3294218&title=NoviiTrudoviiKodeksTaZmina> (дата звернення: 07.07.2024).

34. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. *Deloitte: веб-сайт*. 2022. URL:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf

35. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atbmarket.com/company?srsId=AfmBOoppapEzXSJyDJZdO4oGqk0B6LLklDbmWYnY9qe9o7DpDRaw_YjA (дата звернення: 05.09.2024).

36. Пальчун К. Дослідження факторів впливу на динаміку доходів від операційної діяльності. *Економіка і фінанси бізнесу* : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 71-78.

37. Парій Л. В., Наконечний Д. В. Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 січня 2024 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2024. С. 100-103.

38. Пасько , А., Стоянець, Н. . Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*, (62). 2024

39. Підприємства корпорації АТБ. Веб-сайт: atb.ua. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 16.09.2024).

40. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.07.2024).

41. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 07.07.2024).

42. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.07.2024).

43. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 07.07.2024).

44. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

45. Рузанова А., Астаф'єва К. Характеристика рентабельності виробництва та реалізації молочної продукції в Україні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (November 24, 2023; Seoul, South Korea), с. 34–36.

46. Спіцина А. Є. Методи управління персоналом транспортної галузі в умовах кризи. *Підприємництво і торгівля*. № 39. 2023. С. 195-207.

47. Спіцина А., Ярова Р., Шевченко О. Економічні та організаційно-правові аспекти управління персоналом транспортної галузі в умовах невизначеності. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEM*. №3. 2024. С. 50–62.

48. Ступницька Т.М., Кучеренко Л.С., Володіна О.П. Необоротні активи підприємства: аспекти аналізу в сучасних умовах. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*: Матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції 17 – 18 жовтня 2023 р. Одеса. 2023. С. 540-543.

49. Толмач С.Ф. Типи організаційних структур системи управління та їх особливості. *Наукові досягнення – шлях до професії*: Тези міжвузівської науково-практичної конференції 22 грудня 2022 р. Миколаїв: МІРЛ та МФК ЗВО Університету «Україна», 2022. С. 132-138.

50. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Лютий 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024-PAKT-February-2.pdf>.

51. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59.

52. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. №2. 2023. С. 189–196.

53. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2021 (дата звернення: 10.09.2024)

54. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.09.2024)

55. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.09.2024)

56. Хмелевський М.О., Чалий М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Переяслав, 2023 р. С. 19-22.

57. Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку інституту територіальних громад на прикладі республіки Польща та можливості його запровадження в Україні. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування*: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г. В. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В. 276–279.

58. Чайка Т. Ю., Мардус Н. Ю., Логвінов Ю. А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 90-96.

59. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524–0072/2023-48-24.

60. Чобіт М. Г. Товарний асортимент: фактори впливу. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності*

підприємств: матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. 2020. С. 251-253.

61. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6.

62. Шевчук А.В. Федик О.В. Ключові фактори формування кадрової політики на підприємстві. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-пра кт. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С. 188-189.

63. Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*: зб. Всеукр. наук.-пр. конф. 21 березня 2024 року. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024.С. 134-136.

ДОДАТКИ



Правовідносини, що виникають в процесі формування персоналу підприємства



Джерело: складено автором на основі [47]

Зовнішні та внутрішні фактори асортиментної політики ТОВ «АТБ-Маркет»

Категорія	Фактор	Аналіз впливу на асортиментну політику	Пріоритетні напрями товарної політики
Зовнішні фактори	Економічна ситуація	Економічні кризи, інфляція та зниження купівельної спроможності впливають на попит на доступні товари та бюджетні бренди.	Фокус на доступних цінах, розвиток власних торгових марок, що пропонують дешевшу продукцію.
	Конкуренція	Присутність на ринку інших ритейлерів (наприклад, Сільпо, Фора) змушує компанію підтримувати широкий асортимент і розробляти конкурентоспроможні ціни.	Розширення асортименту через власні бренди, зосередження на унікальній пропозиції товарів.
	Споживчі тренди	Попит на органічні та здорові продукти зростає, споживачі стають вибагливішими до якості.	Включення в асортимент більшої кількості органічних і здорових продуктів, розробка власних торгових марок у цьому сегменті.
	Зміни в законодавстві	Регулювання ринку продуктів харчування та товарів першої необхідності може обмежувати або диктувати асортимент товарів, що мають відповідати нормам якості.	Дотримання стандартів якості та законодавчих норм, швидка адаптація до нових вимог ринку.
Зовнішні фактори	Соціальні фактори (сезонність)	Споживчий попит коливається протягом року, особливо перед святами. Наприклад, сезонні стрибки попиту перед зимовими святами або літом.	Створення сезонних пропозицій, акцій на сезонні товари для підвищення продажів у відповідні періоди.
	Технологічний розвиток	Впровадження нових технологій у ритейлі (онлайн-продажі, доставка) змінює поведінку покупців і розширює канали збуту.	Інвестиції в розвиток онлайн-каналів продажів та інтеграцію технологій для покращення асортиментної політики.
Внутрішні фактори	Логістичні можливості	Власна логістика дозволяє забезпечити швидку доставку товарів до магазинів та мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників.	Оптимізація ланцюгів постачання, підвищення швидкості доставки товарів, вдосконалення систем управління запасами.
	Фінансові ресурси	Збільшення обсягів продажів дозволяє компанії інвестувати в розвиток	Збільшення асортименту товарів власного виробництва,

		асортименту, включаючи запуск нових товарних груп.	інвестиції у нові категорії продукції.
	Стратегія брендингу (власні торгові марки)	Власні торгові марки допомагають пропонувати дешевші, але якісні товари, що відповідає попиту споживачів на доступність.	Активний розвиток власних торгових марок з фокусом на здорове харчування та бюджетний сегмент.
	Клієнтоорієнтованість	Вивчення потреб клієнтів і реакція на їх запити впливають на постійне оновлення асортименту та впровадження нових товарних позицій.	Регулярний аналіз споживчих трендів, розширення товарних категорій у відповідь на потреби покупців.
	Управління запасами	Ефективне управління запасами забезпечує наявність товару в магазинах, мінімізує витрати на зберігання та втрати через зіпсуття продукції.	Інвестування в автоматизовані системи управління запасами для оптимізації асортименту та зменшення втрат.

Джерело: складено автором на основі [60], [36].