

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Управління персоналом та його вдосконалення в магазині «Марафон» ФОП Савчин Олена Олегівна

Здобувачки вищої освіти **Ракул Ірини Олексіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: д.е.н., професор,
Завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеського національного
технологічного університету
Володимир ЛАГОДІЄНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**
«_____» _____ **2024** р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Ракул Ірини Олексіївни

1. Тема роботи: *Управління персоналом та його вдосконалення в магазині «Марафон» ФОП Савчин Олена Олегівна*

керівник роботи: *к.е.н. Бахчиванжи Л.А. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “15” травня 2024 р. №58 – з.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2024 р.*

3. Об’єкт дослідження: *економічні відносини з приводу формування системи управління персоналом торгового підприємства*

4. Предмет дослідження: *є комплекс науково–теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи управління персоналом в торговому підприємстві «Марафон», що функціонує як фізична особа підприємця (ФОП).*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико - методичний розділ:

- *визначити сутність процесу управління персоналом підприємства, його елементи та особливості в торговельному підприємстві;*
- *дослідити принципи побудови системи управління персоналом;*
- *обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом торгового підприємства;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *охарактеризувати організаційно–економічний стан магазину «Марафон»;*
- *провести аналіз сучасного стану формування системи управління*

персоналом торгового підприємства «Марафон»;

- проаналізувати наявність та склад персоналу магазину «Марафон»;*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити пропозиції з удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства – магазину «Марафон» на основі проведених досліджень;*
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з позиції інвестиційного підходу.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико - методичного розділу: Ієрархія цілей управління персоналом; Основні принципи управління персоналом; Стимулювання найманого персоналу як фактор стабілізації результатів діяльності торговельного ФОП; Функціональні підсистеми управління персоналом; Аспекти оцінки ефективності функціонування механізму управління персоналом, критерії та показники оцінювання; Взаємозв'язок приросту прибутку та результативності процесу інвестування в розвиток персоналу

6.2. До аналітичного розділу: Оцінка якісних параметрів роботи підприємств-конкурентів магазину «Марафон»; Фінансові результати діяльності магазину «Марафон»; Показники рентабельності діяльності ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон»; Механізм реалізації кадрової політики ФОП Савчин О.О.; Проблемні аспекти кадрової політики ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон» за результатами опитування торгового персоналу; Штатний розпис магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.; Організаційна структура управління магазину «Марафон»; Оцінка ефективності системи управління персоналом в магазині «Марафон».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: SWOT– аналіз магазину «Марафон ». Кадрова стратегія та її характеристика. Етапи процедури відбору і оцінки персоналу для найму на роботу в підприємства сфери торгівлі. Методи і прийоми відбору і оцінки кандидатів на роботу. Рівень оплати праці найманого персоналу в магазині «Марафон». Мотиваційний механізм персоналу основної діяльності магазину. Етапи розробки мотиваційного механізму персоналу магазину. Динаміка фінансових результатів магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О. та їх прогноз на 2024 -2026 рр. Бюджет фінансування соціального пакету для найманого персоналу магазину «Марафон». Ефективність інвестиційного проєкту з удосконалення управління персоналом. Критерії оцінювання претендента на вакантну посаду та питання для співбесіди за визначеними критеріями.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти з питань праці, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; дані декларації про витрати і доходи ФОП Савчин О.О., штатний розпис магазину, примірник трудового договору, Правила внутрішнього розпорядку, дані власних спостережень.

8. Дата видачі завдання: «01» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	01.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	27.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Ірина РАКУЛ

Наукова керівниця: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Ракул І.О. «Управління персоналом та його вдосконалення в магазині «Марафон» ФОП Савчин Олена Олегівна». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Кадровий потенціал визначає ефективність функціонування системи менеджменту підприємств всіх форм власності та організаційно–правових форм. Це вимагає пильної уваги до системи управління персоналом, що дасть змогу модернізувати кадрову політику, спрямовану в підприємстві на задоволення його попиту у кваліфікованій робочій силі.

В підприємствах торгівлі, де від якості підготовки персоналу та його мотивації залежить обсяг продажів та зростання кількості споживачів, необхідно сформуванню такої системи управління торговим персоналом, яка б забезпечила сталу позицію на ринку та ефективне функціонування. Це обумовлює актуальність теми дослідження в кваліфікаційній роботі, присвяченій питанням удосконалення управління персоналом в торговому підприємстві, що функціонує у формі ФОП та наймає персонал для забезпечення своєї діяльності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково–прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність процесу управління персоналом підприємства, його елементи та особливості в торговельному підприємстві;
- дослідити принципи побудови системи управління персоналом;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом торгового підприємства;
- охарактеризувати організаційно–економічний стан магазину «Марафон»;
- провести аналіз сучасного стану формування системи управління персоналом торгового підприємства «Марафон»;
- проаналізувати наявність та склад персоналу магазину «Марафон»;
- розробити пропозиції з удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства – магазину «Марафон» на основі проведених досліджень.

Об'єктом дослідження економічні відносини з приводу формування системи управління персоналом торгового підприємства.

Предметом дослідження є комплекс науково–теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи управління персоналом в торговому підприємстві «Марафон», що функціонує як фізична особа підприємця (ФОП) з найманим персоналом.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послужили системний підхід та діалектичний метод пізнання, положення теорії управління персоналом. Як складова методології дослідження використані наступні методи: абстрактно–логічний – для побудови теоретичних узагальнень стосовно оцінки управління персоналом торгового підприємства та формулювання висновків дослідження; порівняльний – для з'ясування економічних процесів в досліджуваному підприємстві; монографічний та структурно–функціональний – з метою дослідження діяльності торгового підприємства; економіко–статистичний – для аналізу існуючого стану торгового підприємства та визначення впливу факторів на ефективність управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні управління персоналом в торговому підприємстві, що функціонує у формі фізичної особи підприємця, використовує найману працю торгового персоналу, та зростанні економічного ефекту (доходу і прибутку ФОП) від реалізації організаційних, стимулюючих та мотивуючих персонал заходів в роботі з персоналом.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні та методичні основи управління персоналом у сучасному підприємстві» розглянуто сутність процесу управління персоналом та його особливості в торговельному підприємстві, узагальнено основні принципи управління персоналом, висвітлено елементи системи управління персоналом суб'єктів підприємництва. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом.

У другому розділі «Мікроекономічні умови формування та оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом суб'єкту підприємництва» надано організаційно–економічну характеристику магазину «Марафон», здійснено оцінку якісних параметрів роботи підприємств-конкурентів, проаналізовано фінансові результати та рівень рентабельності діяльності магазину «Марафон» ФОП Савчин О. О., здійснено аналіз кадрової політики підприємства, висвітлено сучасний стан формування системи управління персоналом і механізм реалізації кадрової політики ФОП Савчин О.О., виявлено проблемні аспекти кадрової політики ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон» за результатами опитування торгового персоналу. Здійснено оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

У третьому розділі «Удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства» здійснено обґрунтування кадрової стратегії ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон». Узагальнено основні антикризові напрями, серед яких підприємцям можна рекомендувати такі, що дозволять конкурувати на ринку праці за кваліфіковану робочу силу. Запропоновано етапи процедури відбору і оцінки персоналу для найму на роботу в підприємства сфери торгівлі. Розроблено до впровадження систему мотивації торгового персоналу. Розраховано бюджет соціального пакету для персоналу магазину та проаналізовано ефективність інвестицій у його забезпечення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та представлені на Міжнародну науково-практичну конференцію «Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків» 23-24 травня 2024 року, м. Київ, Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин» з доповіддю «Стимулювання найманого персоналу торговельного ФОП в умовах воєнного стану».

Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 14 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація персоналу, соціальний пакет, стимулювання торгового персоналу, підсистеми управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

- 1.1. Сутність процесу управління персоналом та його особливості в торговельному підприємстві
- 1.2. Основні елементи системи управління персоналом суб'єктів підприємництва
- 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

РОЗДІЛ 2. МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 2.1. Організаційно – економічна характеристика магазину «Марафон»
- 2.2. Аналіз кадрової політики підприємства та сучасний стан формування системи управління персоналом
- 2.3. Оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Обґрунтування кадрової стратегії ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон»
- 3.2. Розробка та впровадження системи мотивації персоналу
- 3.3. Обґрунтування ефективності витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання персоналу магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Важливим фактором конкурентоспроможності будь – якого суб'єкта господарювання і його розвитку є інвестування в розвиток персоналу та формування людського капіталу. Це обумовлює те, що найважливіша складова загальної системи управління підприємством – управління персоналом, що ґрунтується на формуванні кадрової політики і визначає стратегію бізнесу по відношенню до людських ресурсів.

Кадровий потенціал визначає ефективність функціонування системи менеджменту підприємств всіх форм власності та організаційно–правових форм.. Це вимагає пильної уваги до системи управління персоналом, що дасть змогу модернізувати кадрову політику, спрямовану в підприємстві на задоволення його попиту у кваліфікованій робочій силі.

В підприємствах торгівлі, де від якості підготовки персоналу та його мотивації залежить обсяг продажів та зростання кількості споживачів, необхідно сформувати таку систему управління торговим персоналом, яка б забезпечила сталу позицію на ринку та ефективне функціонування.

Питання управління персоналом підприємств торгівлі та проблему його мотивації розглянуто в значній кількості публікацій за результатами наукових досліджень. Увага до цих питань обумовлена тим, що від раціонального підбору кадрів і їх розстановки залежить фінансовий стан і фінансова стійкість підприємства. В цих публікаціях наголошується на тому, що організація системи стимулювання, мотивації, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу мають пріоритетне значення. Однак сьогодні існує ціла низка й інших факторів зовнішнього середовища, що становлять загрозу стабільності кадрового складу підприємств, обумовлюють плинність кадрів.

При цьому в наукових публікаціях дослідники ринку праці відзначають, що має місце дефіцит кадрів у сфері торгівлі і послуг, що становить 15 % у 2023 році, зокрема це стосується торгового персоналу (продавців) [16].

Серед причин дефіциту кадрів відзначають станом на 2024 рік відзначають причини, пов'язані з воєнним станом в країні, внутрішнім переміщенням населення, дисбаланс населення за статево-віковою ознакою та інші [5].

Саме від ефективної організації управління персоналом залежить вирішення цих проблем, пов'язаних з дефіцитом кадрів і кадровою кризою. Тому дослідження і виявлення потенційно можливих напрямів удосконалення управління персоналом має актуальний характер і обумовлює потребу в наукових пошуках, спрямованих на підвищення рівня наукового і методичного забезпечення управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково–прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність процесу управління персоналом підприємства, його елементи та особливості в торговельному підприємстві;
- дослідити принципи побудови системи управління персоналом;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом торгового підприємства;
- охарактеризувати організаційно–економічний стан магазину «Марафон»;
- провести аналіз сучасного стану формування системи управління персоналом торгового підприємства «Марафон»;
- проаналізувати наявність та склад персоналу магазину «Марафон»;
- розробити пропозиції з удосконалення системи управління персоналом торгового підприємства – магазину «Марафон» на основі проведених досліджень.

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу формування системи управління персоналом торгового підприємства.

Предметом дослідження є комплекс науково–теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи управління персоналом в торговому підприємстві «Марафон», що функціонує як фізична особа підприємця (ФОП).

Методологічною основою дослідження послужили системний підхід та діалектичний метод пізнання, положення теорії управління персоналом. Як складова методології дослідження використані наступні методи дослідження: абстрактно–логічний – для побудови теоретичних узагальнень стосовно оцінки управління персоналом торгового підприємства та формулювання висновків дослідження; порівняльний – для з'ясування економічних процесів в досліджуваному підприємстві; монографічний та структурно–функціональний – з метою дослідження діяльності торгового підприємства; економіко–статистичний – для аналізу існуючого стану торгового підприємства та визначення впливу факторів на ефективність управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація, періодичні видання, емпіричні дані досліджуваного торгового підприємства, відображені у внутрішній звітності та регламентах підприємства.

Результати дослідження пройшли апробацію та представлені на Міжнародну науково-практичну конференцію «Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків» 23-24 травня 2024 року, м. Київ, Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин» з доповіддю «Стимулювання найманого персоналу торговельного ФОП в умовах воєнного стану».

Практична значущість дослідження полягає в удосконаленні управління персоналом в торговому підприємстві, що функціонує у формі фізичної особи підприємця та використовує найману працю торгового персоналу, та зростанні економічного ефекту (доходу і прибутку ФОП) від реалізації організаційних, стимулюючих та мотивуючих персонал заходів в роботі з персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1. Сутність процесу управління персоналом та його особливості в торговельному підприємстві

Управління персоналом, його найм та підбір і розстановка з позицій науки – основа економічного розвитку підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності. В кожному підприємстві від організації управління персоналом залежить кінцевий результат діяльності. З огляду на те, що в кожному підприємстві це унікальний процес, тому кожне підприємство має вибудовувати власну підсистему управління персоналом. В умовах воєнного стану в економіці відбуваються кардинальні зміни: скорочується споживання та продажі, що лихоманить малий та середній бізнес. А це у свою чергу позначається на ефективності функціонування підприємницьких структур. У торговельних підприємствах суттєво погіршуються результати діяльності такі, як рівень рентабельності, обсяги товарообігу. Для більшості суб'єктів підприємництва гостро стоїть питання виживання в таких складних умовах. Вирішити цю проблему можна, завдяки зусиллям персоналу.

Управління персоналом у сучасних суб'єктах підприємницької діяльності ґрунтується на тому, що працівники – це трудові ресурси, які забезпечують основну діяльність, і з іншого боку - особистості, що формують цілісність кадрової підсистеми. Для ефективної діяльності суб'єкту підприємництва необхідно ефективно організувати управління персоналом, контроль і стимулювання їх праці, застосовувати сучасні та інноваційні методи.

Поняття «управління персоналом» синтезує в собі два поняття: «управління» та персонал». Поняття «персонал» вітчизняні вчені, зокрема Бажан І. І., як правило, трактують як сукупність працівників підприємства або сукупність всіх трудових ресурсів, які має в складі ресурсного потенціалу підприємство [1, с. 69–73].

Натомість О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають сутність персоналу як сукупність основних працівників, склад яких формується під впливом внутрішніх та зовнішніх по відношенню до підприємства чинників [25; 26].

Крім основних працівників до чисельності персоналу Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [3] пропонують включати сукупність працівників, до складу яких відносять різні їх категорії: постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих, але які працюють на умовах найму та вступають у трудові відносини з роботодавцями на умовах контракту чи трудового договору.

Наведені трактування категорії «персонал» різняться за визначенням його складу і категорій працівників. На наш погляд, до персоналу суб'єкту підприємництва, що функціонують як фізичні особи підприємці і наймають персонал, доцільно відносити кожного працівника, що є членом сформованого трудового колективу ФОП або сукупності ФОП (якщо вони функціонують в межах однієї компанії чи фірми, як функціонуючої економічної системи незалежно від форми взаємодії працівника з суб'єктом підприємництва.

З огляду на складність і багатозначність трактування поняття «персонал», управління персоналом теж уявляє собою це складний процес, що формується як організаційно-економічний механізм у сукупності з принципами, формами і методами впливу на працівників.

В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк трактують процес управління персоналом як складову «функціональної сфери кадрового господарства...», що є частиною основного механізму господарювання в підприємстві [13].

Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л., досліджуючи особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, трактують поняття «управління персоналом» як діяльність з управління людьми, що орієнтується на реалізацію цілей підприємництва чи бізнесу «...шляхом

використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою» [45].

Управління персоналом, як відзначають Крамаренко В.І. та Холод Б.І., – це система взаємозалежних, організаційно–економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [44, с.7].

Згідно з підходом М.Д. Виноградського, управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих) [6, с. 112].

Узагальнюючи різні погляди на сутність управління персоналом, слід відзначити, що цей процес спрямований на використання праці персоналу для досягнення цілей суб'єкту підприємництва та реалізації його стратегії, та функціонує як підсистема у складі системи управління підприємницькою структурою. Цей процес є повсякденним і вимагає щоденних зусиль щодо належного рівня його забезпечення, здійснюється кваліфікованими менеджерами або власниками бізнесу, що дає підстави розглядати його як важливу сферу управлінської діяльності торговельного підприємства.

В умовах конкурентного ринкового середовища управління персоналом та його ефективність суттєво залежить від кваліфікації, досвіду та інших якісних ознак персоналу та вміння управлінського персоналу ефективно використовувати працю робітників.

Світовий досвід доводить, що успішність підприємництва і бізнесу залежить від кваліфікації менеджерів з персоналу, від їх вміння підбирати персонал.

У сучасних умовах управління персоналом стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності будь якого підприємства та реалізації його стратегії, а інвестиції в людські ресурси стають важливою умовою виживання підприємства в кризові періоди. Таким чином, витрати на

утримання персоналу, в нинішніх умовах – це довгострокові інвестиції в розвиток людського капіталу як основу формування і зростання фінансових результатів діяльності суб'єкта підприємництва.

Управління персоналом суб'єкту підприємництва і, зокрема торговельного підприємництва, передбачає вирішення таких ключових завдань:

- визначення потреби у персоналі різних категорій, спеціальностей та кваліфікації;
- моніторинг ринку праці та інформування про наявні вакансії;
- найм, підбір, персоналу та оформлення трудових відносин;
- планування кар'єрного і професійного зростання працівників;
- забезпечення належних умов праці, сприятливого соціально–психологічного клімату;
- організація раціональних форм праці, трудових процесів, оцінка продуктивності праці та результатів діяльності персоналу;
- розробка положення про оплату праці, системи стимулювання та мотивації праці найманого персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Кінцевим результатом процесу управління персоналом має бути ефективне використання трудового потенціалу, підвищення рівня продуктивності працівників та покращення їх добробуту на основі формування соціального ефекту. Це вимагає оптимізації роботи кожного робітника з тим, щоб він найбільш раціонально використовував свій особистий потенціал та цим сприяв, щоб і суб'єкт підприємництва міг досягти своїх цілей: зростання доходу, прибутку, збільшення частки ринку, зростання торгового обороту, кількості продаж, споживачів цільової аудиторії. Таким чином, підсистема управління персоналом має забезпечити вирішення цілого комплексу цілей, що підпорядковані головній цілі – реалізації стратегії підприємства відповідно його місії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення даних публікацій [6, 8, 13, 25, 30]

Таким чином, для досягнення головної цілі управління персоналом підприємства - економічного зростання та ефективного використання трудового потенціалу, необхідно забезпечити виконання таких підпорядкованих їй цілей:

- 1) стабілізації складу персоналу;
- 2) навчання персоналу та розвиток його потенціалу.

Цим цілям має бути підпорядковане удосконалення системи управління персоналом, яке підкріплюється принципами та методами його забезпечення.

Наукою та практикою відпрацьовані й основні принципи управління персоналом. По – перше, ці принципи мають включати традиційні підходи: ефективність підбору персоналу та його розстановки, плановірність і системність, демократизм та єдиноначальність.

По – друге, пріоритетна роль в сучасних умовах відводиться соціальній відповідальності. Ці та інші принципи представлені на рисунку 1.2.

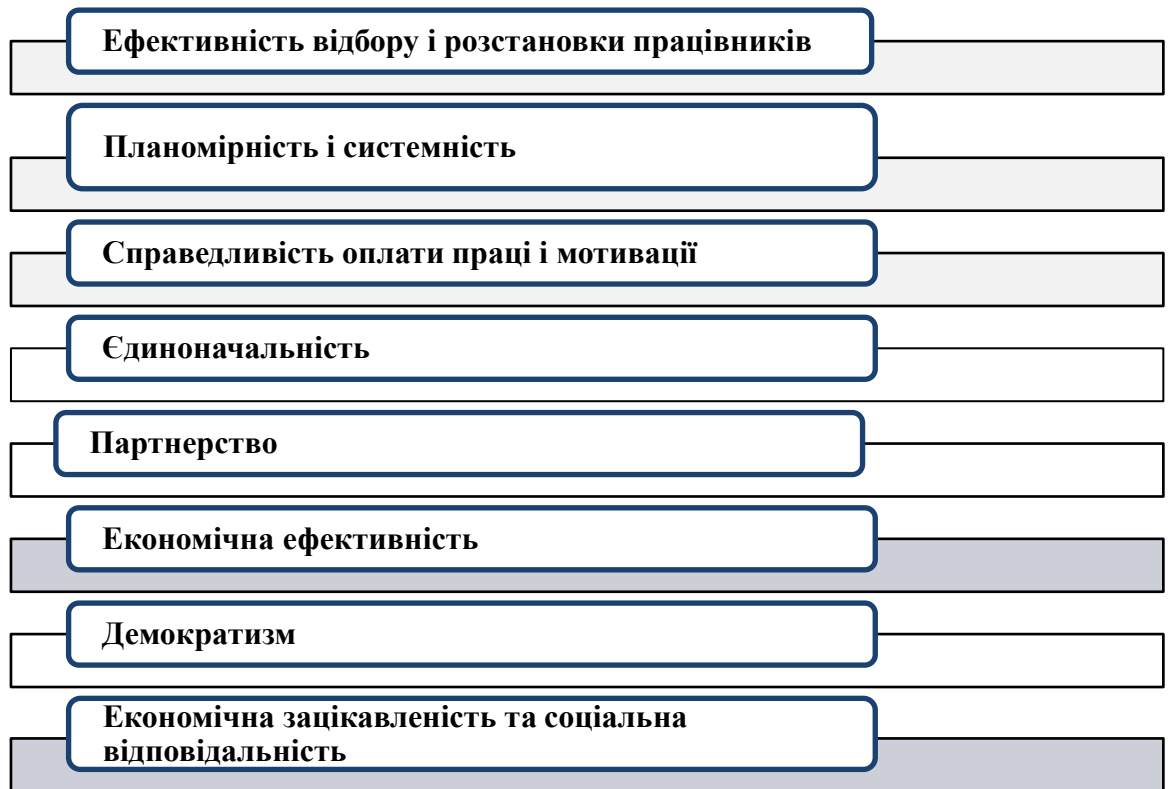


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення даних публікацій [30, 32, 35]

У складі методів управління персоналом слід відзначити прямі, непрямі та неформальні (так звані квазіметоди) [30]. До найважливіших прямих методів управління персоналом належать наступні:

- делегування повноважень і завдань, тобто надання персоналу можливостей чітко виконувати поставлені завдання, а також забезпечення йому можливості самостійно працювати і покласти на персонал додаткову відповідальність;
- налагодження ефективних комунікацій з персоналом;
- стимулювання, мотивація, критика та заохочення;
- оцінка та контроль результатів праці, аналіз виконання нормативів, норм виконання робіт та планових завдань;
- доступ персоналу до необхідної для його роботи інформації;
- доведення рішень і розпоряджень до персоналу.

Крім прямих методів у сфері управління персоналом слід впроваджувати непрямі:

- доведення до персоналу інформації щодо характеристики посади;
- оцінка умов праці та робочого місця;
- оцінка здібностей і потенціалу працівника.

До неформальних методів відноситься створення неформальних груп та робочої атмосфери в колективі [30]. В сучасних умовах цим методам відводиться важлива роль щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1.2. Основні елементи системи управління персоналом суб'єктів підприємництва

Підприємництвом згідно Господарського кодексу України [11] визнається самостійна та безпосередня діяльність фізичних осіб на власний ризик з метою отримання прибутку. Підприємець діє на основі приватної власності. Згідно із законодавством України власник у даному разі водночас є і підприємцем, тобто власність і управління майном не розмежовуються.

Суб'єкти підприємництва діють на загальних підставах відповідно до Господарського кодексу України та фізичні особи – підприємці у сфері найму персоналу здійснюють управління ним на засадах трудового законодавства [18] та сприяють реалізації права людини на працю [20] .

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак вважають, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [3, с. 22].

Управління персоналом є складним компонентом управління в межах діяльності фізичної особи підприємця. Відповідно до принципів системного підходу, як зазначає Щур О., управління будь-яким суб'єктом підприємництва розглядається як сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать або взаємодіють. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від концепції управління персоналом та цілей підприємства [48, с. 153].

Багато точок зору існує щодо основних складових елементів системи управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем.

Система управління персоналом підприємства, що функціонує у формі ФОП з найманим персоналом, у загальному вигляді включає такі основні елементи:

- апарат управління (або сукупність управлінських кадрів);
- інформаційне і програмне забезпечення, технічні засоби і засоби зв'язку;
- положення і регламентні документи з організації праці і навчання персоналу;
- нормативно - правову базу з питань праці.

Система управління персоналом ФОП, що використовує найману працю має низку взаємопов'язаних підсистем:

- кадрову політику;
- оцінку персоналу;
- добір кадрів;
- навчання персоналу;
- розстановку персоналу.

В торговельних підприємствах важлива роль відводиться і такій підсистемі, як стимулювання торгового персоналу.

Як зазначають Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Осовська Г.В., вищезазначені підсистеми виконують свої специфічні функції та в сукупності як цілісна система управління найманим персоналом забезпечують ефективний процес управління персоналом підприємства в цілому [3; 26; 35].

Розмір суб'єкту підприємництва та торгового підприємства обумовлюють і особливості функціонування системи управління персоналом: в малих суб'єктах в одну підсистему об'єднують декілька підсистем, а у великих підприємствах окремі відділи можуть виконувати самостійні функції.

Комбінація цих підсистем є унікальною для кожної організації та визначає її специфіку [26, с. 42].

Ефективність функціонування системи управління персоналом та її підсистем оцінюється ступенем досягнення загальних цілей підприємства або суб'єкту підприємництва.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом має бути розроблена кадрова концепція, що конкретизує кадрову стратегію і політику, в межах корпоративної стратегії розвитку підприємства. Мета такої концепції – створити систему, що підпорядкована соціальній відповідальності підприємства та націлена на те, щоб поєднати інтереси персоналу з місією та цілями підприємства. В сучасних умовах зростає роль працівника як творчої особистості, від якої залежить ступінь реалізації цілей підприємства. [40, с. 164].

Отже, система управління персоналом торговельного підприємства має бути організована на основі системного підходу, тобто складатись з сукупності ефективно функціонуючих підсистем управління як елементів системи в цілому. Кожна з цих підсистем виконує свої специфічні функції та перебуває у тісному взаємозв'язку та взаємодії з іншими підсистемами. Залежно від розмірів підприємства підсистеми можуть об'єднані в одну, тобто на одну підсистему в малому чи середньому за розмірами підприємстві буде покладено виконання функцій двох чи декількох інших, які увійшли до її складу, або ж функціонування кожної з підсистем управління персоналом буде здійснюватися окремо кожним структурним підрозділом великого за розмірами підприємства. Крім того, на функціонування кожної з підсистем управління персоналом впливає ще й низка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які також необхідно враховувати при забезпеченні ефективного функціонування кожної з підсистем.

Умови воєнного стану, в яких опинився український бізнес та продовжує перебувати понад два роки, суттєво загострили проблему управління персоналом та обумовили кадрову кризу. Ознаками такої кризи стали суттєве

скорочення персоналу підприємств більшості видів економічної і підприємницької діяльності, високий рівень плинності, скорочення чисельності висококваліфікованого персоналу, суттєвий статевий - віковий дисбаланс і найбільш негативне явище - катастрофічне перетікання кваліфікованого персоналу за межі національного ринку праці закордон.

Останнім часом проблема кадрової кризи в підприємницькому секторі активно вивчається науковцями. При цьому звертається увага, що саме мотивація персоналу може розглядатись як «пріоритетний інструмент у складному механізмі управління персоналом та системі кадрового менеджменту» [2, с. 104].

У підприємницькому секторі України значну питому вагу займають суб'єкти торгівлі, організаційною формою яких є фізичні особи підприємці, що ведуть підприємницьку діяльність особисто, так і підприємці, що наймають персонал. Від їх діяльності залежить ступінь задоволення потреб споживачів у товарах першої необхідності та широкого вжитку, тому важливо, щоб функціонування цих суб'єктів в період воєнного стану було ритмічним, безупинним та забезпечувало якісне надання послуг покупцям цільової аудиторії. При цьому беззаперечним є той факт, що виконання важливої соціальної місії торговельних підприємств в першу чергу залежить від ефективності функціонування їх кадрової підсистеми.

Досвід функціонування торговельних підприємств у формі фізичних осіб підприємців (ФОП) з найманим персоналом за період воєнного стану свідчить, що в умовах значної плинності кадрів та скорочення їх чисельності суттєво зростає значення стимулювання праці найманого торгового персоналу, що за умови підвищення його вмотивованості здатне суттєво знизити ризики, пов'язані з недостатньою кількістю персоналу.

При цьому цілком очевидним стає такий причинно-наслідковий зв'язок (рис. 1.3), який вказує на необхідність посилення уваги до стимулювання праці найманого торговельного персоналу як заходу, що за рахунок підвищення рівня

продуктивності праці вмотивованого персоналу дозволить стабілізувати результати діяльності.



Рисунок 1.3 - Стимулювання найманого персоналу як фактор стабілізації результатів діяльності торговельного ФОП

Джерело: побудовано автором

Традиційна система стимулювання праці персоналу включає матеріальні, моральні та соціально-психологічні стимули. Структура та співвідношення окремих видів стимулів за різних умов комбінації факторів зовнішнього середовища може суттєво варіювати. Як показав досвід мережі магазинів спортивного одягу «Marathon», що функціонують у формі ФОП з найманим персоналом, в умовах воєнного стану поряд з матеріальними стимулами суттєво зростає роль моральних та особливо соціально-психологічних стимулів.

З метою удосконалення стимулювання праці найманого персоналу ФОП доцільно розробити систему ключових показників ефективності. У складі заходів з економічного стимулювання передбачається разове преміювання за їх досягнення. Особливий акцент в моделі стимулювання працівників в період воєнного стану має робитися на удосконаленні нематеріального, переважно соціально-психологічного стимулювання, серед заходів якого добре себе зарекомендували психологічні тренінги, оптимальний графік роботи з урахуванням побажань персоналу, раціональна організація праці і відпочинку, організація корпоративних заходів, надання додаткових вихідних за інтенсивну та результативну роботу у робочі дні. Важливе значення має турбота про безпеку праці і життя персоналу під час роботи та у позаробочий час.

Інвестиції у реалізацію заходів безпеки найманого персоналу ФОП і соціально-психологічного стимулювання характеризуються як матеріальною віддачею (стабілізацією та зростанням результатів діяльності – торговельного

обороту), так і отриманням соціального і нематеріального ефекту: створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зацікавленістю персоналу в своїй роботі, відданістю підприємству та готовністю долати з колективом підприємства тимчасові кризові ситуації.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

Система управління персоналом сучасного підприємства ґрунтується на визначенні його місії, цілей і завдань, реалізація яких цілком залежить від зусиль персоналу, якості його роботи, продуктивності праці та зацікавленості у виконанні виробничих і соціальних програм підприємства. Ефективне функціонування системи управління персоналом будь якого підприємства вимагає належної організації праці персоналу, інформаційно-аналітичного забезпечення, технічної оснащеності, організації автоматизованих робочих місць, якісного зв'язку і комунікацій, нормативного, юридичного та методичного супроводу.

Сучасною практикою визнано функціональний підхід як найбільш ефективний підхід до управління персоналом сучасного суб'єкту підприємництва. Цей підхід, на думку Крушельницької О.В. [25], передбачає формування функціональних підсистем, що передбачають формування певних взаємовідносин в середині підприємства та виконання певних функцій з управління персоналом. Розподіл системи управління персоналом на ці функціональні підсистеми дозволяє здійснювати контрольну функцію та оцінити ефективність функціонування системи управління персоналом. Зміст та відповідно цього напрями узагальнення функціональних підсистем управління персоналом представлені на рисунку 1.4. Щодо суб'єктів підприємництва функціональна система управління персоналом має охоплювати планування персоналу, формування трудових відносин, найм, навчання, стимулювання, мотивацію і розвиток персоналу.



Рисунок 1.4 - Функціональні підсистеми управління персоналом

Джерело: побудовано автором за даними публікацій [25, 26]

У малих підприємствах чи суб'єктах підприємницької діяльності ці підсистеми, представлені на рисунку 1.4, реалізуються як виконання відповідних функцій власником бізнесу, який наймає персонал, чи керівниками структурних підрозділів.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Теоретичні засади управління персоналом мають передбачати основні підходи до оцінки ефективності функціонування механізму управління

персоналом з урахуванням окремих аспектів ефективності. Узагальнюючи висвітлення цих питань в наукових публікаціях, можна виділити наступні аспекти оцінки ефективності механізму управління персоналом: організаційний, економічний, соціальний, інвестиційний, стратегічний (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Аспекти оцінки ефективності функціонування механізму управління персоналом, критерії та показники оцінювання

Джерело: побудовано та доповнено автором за даними публікацій [26]

При цьому в економічній науковій літературі пропонується застосовувати результативний підхід, коли оцінюються результати діяльності в розрізі окремих підсистем управління [28].

Існує й підхід, який орієнтується на ефективність виробництва, виходячи з того, що управління персоналом та управління виробництвом взаємопов'язані між собою, але тут важко виокремити саме внесок у ефективність виробничої діяльності з боку управління персоналом [21]. Пропонується й визначати ефективність за часткою, що в показниках ефективності припадає саме на

управління персоналом. Але на практиці цей підхід не забезпечується аналітичною інформацією і застосувати його складно.

Деякі автори, зокрема Є. Крулько [24, с. 93–97], пропонують для оцінки ефективності управління персоналом використовувати показники продуктивності праці. Але при цьому не в повній мірі враховуються зусилля менеджерів з управління персоналом. Цей підхід не може розцінюватись як комплексний та багатоаспектний і звужується лише до продуктивності праці.

Заслуговує на увагу інвестиційний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, що пояснюється тим, що витрати на управління персоналом та окремі його підсистеми розглядаються як інвестиції у розвиток людського капіталу або трудового потенціалу підприємства. З огляду на інтерес до цього підходу І. Швець і О. Захарова, пропонують методичний інструментарій оцінки і ведення статистичного обліку показників інвестування у людський капітал [47].

Методичний інструментарій оцінки інвестицій у людський капітал, запропонований Швецем І. та Захаровою О., побудований на основі концепції «аналіз вигід і витрат» та методу дисконтування: майбутні вигоди від інвестування та інвестиційні витрати приводяться до поточної вартості. Різниця між цими показниками дає показник «чистої приведеної вартості» (NPV), що розглядають як критерій доцільності інвестиційного проєкту з розвитку трудового потенціалу (1.1):

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{Bt}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+r)^t}, \quad (1.1)$$

де NPV (або ЧПВ) - показник чистої приведеної вартості (net present value);

В - ефект від вкладення інвестицій у розвиток трудового потенціалу

t – період інвестицій, роки;

С - величина інвестицій;

n - кількість інтервалів часу (років), на який розраховано інвестиційний проєкт;

r - дисконтна ставка.

Наступний підхід передбачає визначення приросту прибутку на основі такого логічного взаємозв'язку варіації результативного показника (зростання прибутку) та низки факторних ознак (рис. 1.6):



Рисунок 1.6 - Взаємозв'язок приросту прибутку та результативності процесу інвестування в розвиток персоналу

Джерело: побудовано автором

Приріст прибутку за окремим видом діяльності чи виробництвом окремого виду продукції може бути обчислений за показниками продуктивності праці робітників, що пройшли та не пройшли підвищення кваліфікації або навчання, чисельності цих працівників, рівня рентабельності на даному виробництві (1.3) з подальшим обчисленням інтегрального показника.

$$\text{Пр після навчання} - \text{Пр до навчання} = \Delta \text{Пр} = \sum_{i=1}^n \frac{(P1-P2) \times N1 \times R}{100} \quad (1.3)$$

де $\Delta \text{Пр}$ - приріст прибутку у результаті підвищення кваліфікації (навчання) персоналу;

$P1, P2$ - продуктивність праці персоналу, які не пройшли ($P1$) і пройшли ($P2$) підвищення кваліфікації;

$N1$ - кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації;

R - рівень рентабельності продукції, виробленої працівниками даного виробництва або виду економічної діяльності підприємства, %.

Якщо в підприємстві здійснюється декілька видів діяльності, то за визначеними показниками ефекту за окремими видами діяльності може бути обчислений інтегральний показник як сума ефектів (приросту прибутку) за всіма видами діяльності чи виробництва.

В кожному підприємстві може бути обраний такий підхід до оцінки ефективності управління персоналом, який враховує особливості виду

економічної діяльності підприємства, його розміри, організаційно-правову форму, завдання кадрової служби підприємства чи суб'єкту підприємницької діяльності та його кадрову стратегію.

У торговому суб'єкті підприємницької діяльності інвестиційний підхід до оцінки ефективності управління торговим персоналом вбачається як доцільний з огляду на те, що підприємець інвестує значні кошти в навчання найманого персоналу з метою приведення його вмінь і навичок інноваційним технологіям торгівлі, пов'язаним з мерчандайзингом, інтернет – торгівлею, стимулюванням торгового персоналу, діджитал – комунікаціями, управлінням клієнтською базою.

РОЗДІЛ 2

МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика магазину «Марафон»

Дослідження проблеми удосконалення управління персоналом здійснене на прикладі магазину «Марафон» організаційно заснованого та зареєстрованого як фізична особа – підприємець Савчин О.О. Досліджуване торгове підприємство входить до мережі магазинів одягу «Марафон», яка є однією з найбільш розвинених в Україні, так як охоплює більшість адміністративних областей України. Фірмові магазини мережі представлені в Києві, Дніпрі, Харкові, Полтаві, Львові, Одесі, Житомирі, Рівному, Івано-Франківську, Ужгороді, Чернівцях. Мережа має не тільки традиційну торгівлю, а й інтернет-магазин, що робить можливими покупки з будь якого регіону, в якому немає традиційного магазину або якщо споживач не знайшов необхідної товарної асортиментної позиції в традиційному магазині.. Це має й такі переваги: споживач може швидко порівняти ціни і характеристики різних моделей, підібравши саме той товар, який йому потрібен. Завдяки електронній торгівлі споживач, перш ніж замовити товар онлайн, має можливість зв'язатися з менеджерами магазину і отримати повну консультацію щодо асортиментних позицій, представлених в каталогах на сайті, та їх характеристик щодо розмірів одягу та взуття, властивостей матеріалу, з якого вони виготовлені та щодо умов догляду за ними.

Фізична особа підприємець Савчин О.О. функціонує як платник єдиного податку другої групи з правом найму працівників. Економічний ефект магазину формується на основі встановленої торгової націнки до ціни постачальника і в залежності від умов поставки, виду товару і попиту на нього може коливатись від 4 до 15%.

Місія магазину – забезпечувати потреби споживачів у якісному, сучасному і доступному одязі і взутті. Особливу увагу компанія приділяє

високоякісному обслуговуванню клієнтів і працює під слоганом «Марафон» - це якість і доступність кращого одягу». Основними конкурентами магазину «Марафон» в Україні та в Одесі є InterSport, SportMaster, Puma, Nike, NewBalance, Asics, Under Armor, Skechers, Adidas, Keen.

Магазин «Марафон» м. Одеси ФОП Савчин О.О. має достатньо вигідну конкурентну позицію і низку переваг на конкурентами: вдале місце розташування у ТРЦ City – центр, де завжди багато покупців (споживачів цільової аудиторії) – людей молодого віку, яким зручно робити покупки різноманітних товарів в одному місці та користуватись різноманітними послугами, у тому числі щодо занять спортом та тренувань. Магазин пропонує товар відомих світових брендів, має доброзичливий та компетентний персонал. готовий надати споживачам будь яку допомогу для задоволення потреб у сучасному, зручному та доступному одязі. За даними експертних оцінок ринку спортивного одягу і взуття, здійснено порівняльну оцінку магазину «Марафон» з найближчими конкурентами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Оцінка якісних параметрів роботи підприємств-конкурентів магазину «Марафон», бали

Якісні параметри роботи магазинів	Marathon	InterSport	SportMaster	Puma	Nike	NewBalance	Asics	Under Armor	Keen	Adidas
Зручність навігації та повнота інформації на web сайті	9	8	7	10	10	6	7	5	8	10
Сучасність та якість товару	9	7	7	9	9	6	6	4	6	10
Якість обслуговування персоналом магазину	10	8	9	9	9	4	6	6	8	10
Пізнаваність бренду	8	6	6	10	10	8	6	6	9	10
Кількість рекламаций	1	4	5	1	1	4	6	3	2	1

Джерело: Побудовано за даними опитувань експертів ринку торгівлі спортивним одягом

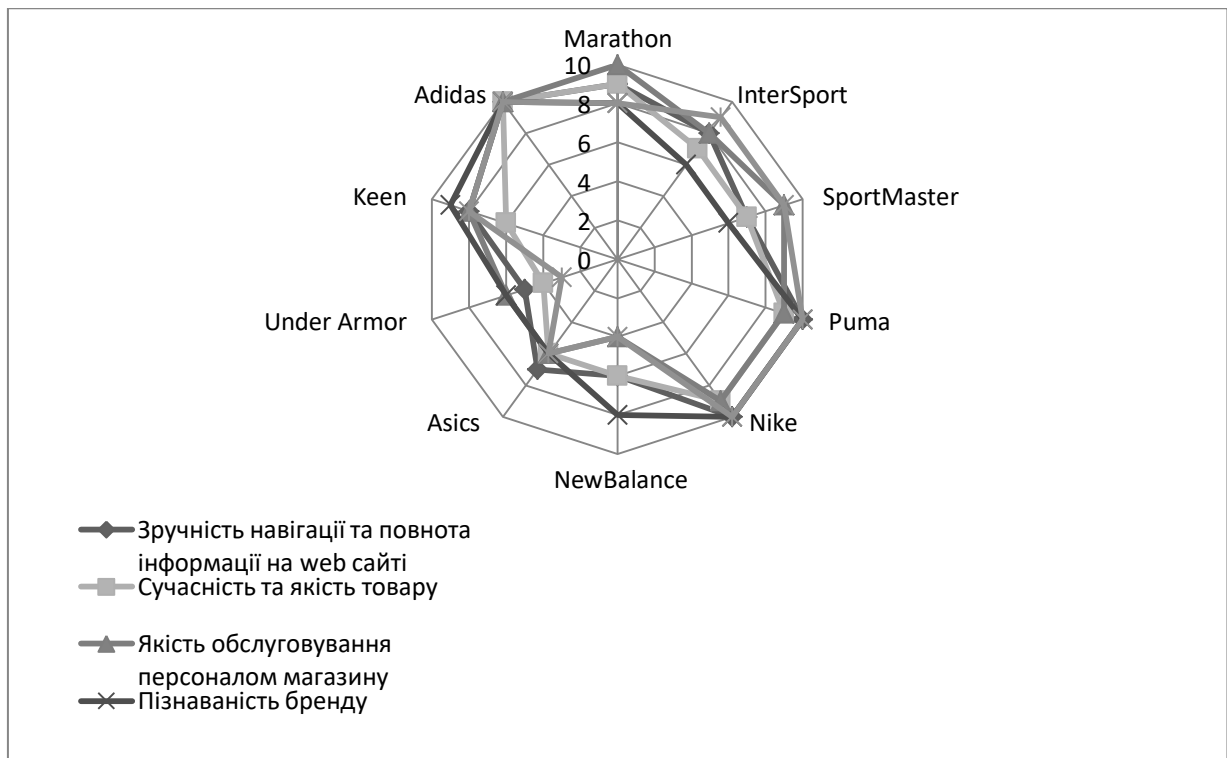


Рисунок 2.1 – Оцінка якісних параметрів роботи підприємств-конкуrentів магазину «Марафон», бали

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.1

За даними таблиці 2.1 та рисунку 2.1, можна зробити висновок, що за параметрами роботи і обслуговування клієнтів, магазин «Марафон» функціонує ефективно і якісно задовольняє потреби споживачів - покупців спортивного одягу і взуття, має добру конкурентну позицію, а це у свою чергу пояснює сталу роботу магазину, навіть в складних умовах воєнного стану, що підтверджують показники зростання товарообігу та підвищення рентабельності роботи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності магазину «Марафон» ФОП Савчин О. О., тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Дохід від реалізації товарів	27100	26300	29600	109,23
Витрати діяльності	14000	17000	16000	114,29
Прибуток	13100	9300	13600	103,82
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	32	32	100,00
Річний фонд оплати праці	6714	6714	6714	100,00

Джерело: розраховано за даними податкової декларації ФОП Савчин О.О.

Позитивним є зростання фінансових результатів діяльності магазину за три роки досліджуваного періоду. Так, на 9,3 % збільшився дохід від реалізації товарів, на 3,8 % - прибуток – перевищення доходів над витратами. У той же час зростають витрати і негативним є той факт, що зростають вони випереджаючими темпами порівняно з доходом і прибутком. При цьому чисельність персоналу та фонд оплати праці залишаються сталими на протязі трьох років. Успішність роботи магазину «Марафон» у значній мірі пояснюється тим, що підприємство працює з відомими брендами: Jack Wolfskin, Reggata, Camal Active, Dare2be, Magnum, Elbrus, Hi-tec, Puma, Nike, NewBalance, Asics, Under Armor, Skechers, Adidas, Keen.

Оцінити ефективність діяльності ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон» дозволять показники рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності діяльності ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон», %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., відсоткові пункти
Рівень рентабельності витрат	93,6	54,7	85,0	-8,6
Рівень рентабельності за доходом (рівень цінової конкурентоспроможності)	48,3	35,4	45,9	-2,4

Джерело: розраховано за даними таблиці 2.2

За даними таблиці 2.3, можна зробити висновок, що магазин характеризується рентабельною діяльністю, незважаючи на зменшення рентабельності витрат на 8,6 відсоткових пунктів. У той же час порівняно з 2022 р. ситуація покращилась. Магазин має і досить високий рівень цінової конкурентоспроможності, що характеризується відношенням прибутку до доходу від реалізації товарів. Наведені показники доводять наявний у магазині потенціал, зокрема кадровий потенціал, оскільки ефективність діяльності у

сфері функціонування ФОП Савчин О.О. є складною і залежною від зусиль персоналу щодо задоволення потреб споживачів і очікувань клієнтів.

2.2 Аналіз кадрової політики підприємства та сучасний стан формування системи управління персоналом

Головним напрямом стратегії розвитку суб'єкту підприємництва - фізичної особи підприємця Савчин О. О. обрано побудову ефективної кадрової політики. Від її ефективної реалізації залежить існування самого ФОП, його частка ринку, конкурентна позиція, результати діяльності, умови праці та її безпека в скрутних умовах воєнного стану.

Чинниками стратегічного розвитку ФОП Савчин О.О. є підвищення рівня компетентності і професіоналізму персоналу магазину «Марафон». ФОП Савчин О.О. зацікавлена у наймі кваліфікованого персоналу, сприяє його адаптації до роботи та створенню умов для ефективної праці, відпочинку та безпеки.

Дослідження та оцінка кадрової політики ФОП Савчин О.О. дозволило виявити, що вона складається з таких елементів:

- забезпечення магазину висококваліфікованим торговим персоналом;
- забезпечення підвищення кваліфікації та навчання;
- формування політики матеріального, морального та нематеріального стимулювання, зокрема оплати праці;
- формування сучасних трудових відносин .

Зазначені складові елементи можуть бути дієвими у разі, якщо вони підкріплені формуванням ефективного механізму їх реалізації щодо забезпечення умов праці, оплати та мотивації персоналу.

У ФОП Савчин О.О. сформовано такий механізм щодо кожного елементу кадрової політики, який зобов'язує мати в арсеналі дієві інструменти реалізації завдань управління персоналом. Кожна сфера кадрової політики має свої особливі інструменти і методи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Механізм реалізації кадрової політики ФОП Савчин О.О.

Сфери кадрової політики	Інструменти механізму реалізації кадрової політики
Сфера зайнятості персоналу	аналіз робочих місць, методів найму, способів відбору, просування по службі, відпустки, звільнення
Сфера навчання працівників	тестування та атестація нових працівників, практичне навчання, розвиток навичок і компетентностей
Сфера оплати праці персоналу	оцінювання роботи працівника, пільгові схеми нарахування оплати праці та преміювання, змінні ставки, врахування відмінностей в життєвому рівні
Сфера трудових відносин магазину	заходи щодо встановлення оптимального стилю керівництва, відносини з профспілками та громадськими організаціями

Джерело: побудовано автором за власними спостереженнями

Кадрова політика ФОП Савчин О.О. у магазині «Марафон» має формуватись та удосконалюватись відповідно до можливостей та загроз зовнішнього середовища, охоплює наступні вимоги до найманого персоналу, що висувуються ще на стадії найму, оскільки персонал торгового підприємства працює в особливих умовах взаємовідносин і комунікацій з покупцями:

- рівень освіти, стажу, досвід, знання, рівень спеціальної підготовки;
- здатність до навчання
- вміння працювати в команді;
- стресостійкість та психологічні риси претендента на роботу.

Спостереження на основі опитування персоналу дозволило виявити й деякі проблеми кадрової політики ФОП Савчин О.О. щодо персоналу магазину «Марафон» (табл. 2.5).

Однією з причин виявлених проблем є те, що їх вирішення вимагає витрат засобів власника бізнесу, які в першу чергу спрямовуються на розрахунки за зобов'язаннями перед постачальниками товарів, погашення податкових зобов'язань, розрахунки з оплати праці, та які у ФОП Савчин О.О. є обмеженими щодо навчання персоналу за межами компанії на платних курсах. Ще однією причиною недостатнього розвитку навчання кадрів

магазину є ризик інвестувати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Таблиця 2.5 – Проблемні аспекти кадрової політики ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон» за результатами опитування торгового персоналу

Перелік проблемних аспектів кадрової політики	Частка респондентів, що відзначили наявність даної проблеми, %
1. Відсутність забезпечення соціальним пакетом	85
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	75
3. Відсутність кадрового резерву	34
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	31
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	10
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	9
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	8
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	6
9. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність сприяння підвищенню кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	5

Джерело: Розраховано на підставі власних спостережень в магазині «Марафон»

Фізичною особою підприємцем Савчин О.О. розроблені підходи до відбору найманого персоналу для магазину «Марафон». Відповідно до них здійснюється поетапна процедура відбору, що містить як обов'язкові для всіх претендентів етапи, так і специфічні для професійної групи продавців - консультантів. Такий підхід забезпечує мінімізацію ризиків у відборі при наймі персоналу.

Відповідно до встановлених правил, кожен претендент на вакантну посаду проходить складний процес професійного відбору й оцінки, що включає:

- співбесіду з фахівцем кадрової служби (його функції покладено на менеджера). Аналізується трудова діяльність. Перевага віддається працівникам, що мають більш високу кваліфікацію і досвід роботи у сфері торгівлі,

працівникам без стягнень і частих змін місця роботи, здатних до самовдосконалення.

- співбесіда з адміністратором торгової зали і визначення практичних навичок на конкретному виробничому завданні.

За позитивним результатом укладається трудовий договір (додаток А 1).

У ФОП формується й база даних щодо претендентів на роботу, якщо на момент звернення претендента у магазині немає вакансій, але ФОП зацікавлений у наймі даного фахівця.

Мають місце і випадки, коли при працевлаштуванні претендент демонструє бажання працювати і здатність до навчання, однак потім при працевлаштуванні не демонструє позитивних результатів. Уникнути цих ризиків може допомогти комплексна психодіагностика. Її інструменти можуть забезпечити складання характеристики претендента за такими блоками: особистісного, емоційно-вольового, ділового, мотиваційного. Ця діагностика може виявити певні недоліки під час бесіди, а також має в арсеналі і специфічний інструментарій, що виявляє і приховані недоліки. У ФОП Савчин О.О. зацікавлені у такій діагностиці, але на даний час вона на етапі впровадження.

У випадках, коли у магазині «Марафон» є вакансії, а необхідної кандидатури немає, то ФОП Савчин О.О. оголошує конкурс на заміщення вакансії комуні куючи зі службою зайнятості і зовнішнім ринком праці.

Стратегія кадрової роботи ФОП САВЧИН О.О. передбачає не тільки підбір кваліфікованого персоналу із зовнішнього ринку, але і підготовку кадрів усередині компанії.

Головними задачами менеджера магазину «Марафон», що виконує функції кадрового управління, є робота з молодими за віком кадрами: їхній підбір, контроль її навчання та професійного зростання, стажування й адаптація в колективі, створення умов для кар'єрного зростання. На протязі трьох останніх років дослідження у магазині «Марафон» спостерігався сталий склад персоналу, який налічує 32 особи за штатним розкладом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Штатний розпис магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Посада	Кількість одиниць (осіб)
1. Група персоналу з надання послуг торгівлі	
1. Менеджер з торгівлі	1
2. Адміністратори торгової зали	7
3. Продавці - консультанти	19
2. Складське господарство	
1. Менеджер складу	1
2. Інспектори складу	4

Джерело: Побудовано за даними штатного розпису магазину «Марафон»

Незважаючи на певний рівень плинності персоналу і виникнення вакансій час від часу, вони одразу заповнюються, оскільки умови роботи є сприятливими і такими, що попит на ці вакансії існує.

Відповідно штатного розпису магазину «Марафон» представимо його організаційну структуру (рис. 2. 2).

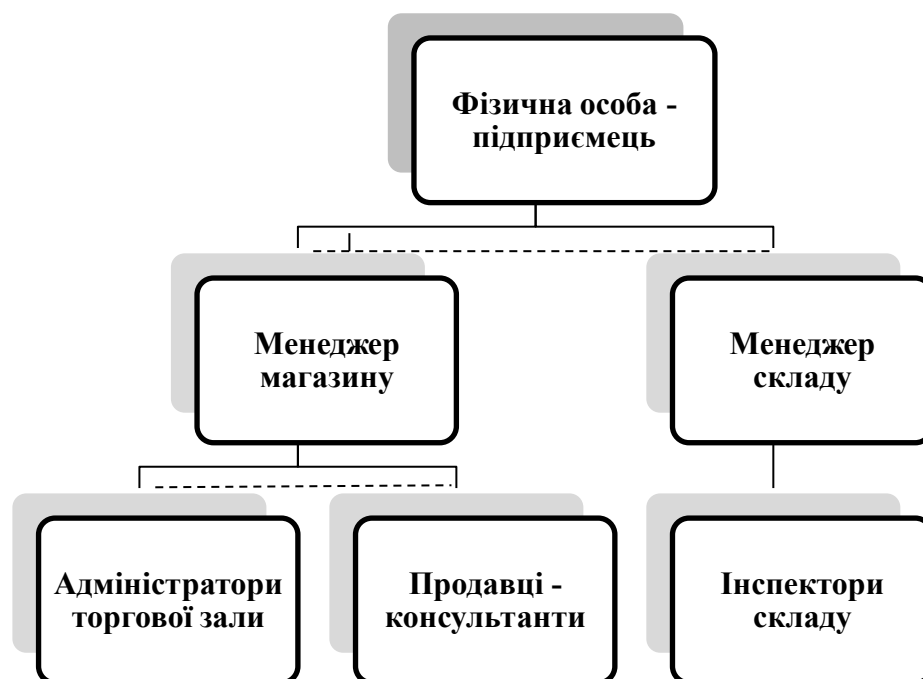


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Джерело: побудовано автором за даними штатного розпису магазину «Марафон»

Стратегічне управління діяльністю ФОП Савчин О.О. здійснює безпосередньо сам підприємець. Поточне (оперативне) управління в магазині, організацію його торгової діяльності, здійснює менеджер магазину, який наймається (призначається) засновником ФОП. При прийнятті засновником

менеджера на посаду з ним укладається контракт (договір або угода). Менеджер вирішує питання діяльності магазину, за винятком віднесених до компетенції засновника. Менеджер діє від імені засновника за його дорученням, представляє його інтереси у закладі торгівлі.

До персоналу відносять працівників магазину, безпосередньо зайнятих на наданні торгових послуг та виконанні робіт у складському господарстві. Прийняття на роботу торгового персоналу магазину здійснюється на підставі трудового договору (контракту). У трудовому договорі зазначають: строк договору, обов'язки працівника та роботодавця, робочий час, вихідні дні, тривалість щорічної оплачуваної відпустки, порядок вирішення спорів, оподаткування заробітної плати. ФОП- роботодавець при наймі працівника видає наказ про прийняття працівника на роботу (додаток А2). ФОП Савчин О.О. має Правила внутрішнього трудового розпорядку (додаток А3), посадові інструкції (додаток А4), веде електронну форму трудової книжки, оформляє і веде особові справи персоналу. Таким чином, фізична особа підприємець Савчин О.О. веде в магазині «Марафон» кадровий облік відповідно до вимог Кодексу законів про працю України [18] та відповідно Податкового кодексу України [38] здійснює нарахування єдиного соціального внеску на фонд заробітної плати і звітує про це.

2.3 Оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Економічним фундаментом суб'єкту підприємництва в умовах ринкової економіки та його конкурентоспроможності є компетентність та висока кваліфікація персоналу, його мотивація і зацікавленість брати участь у реалізації цілей підприємства відповідно його місії. Стратегії зростання підприємства, його прагнення на цій основі підтримувати соціальне і матеріальне благополуччя персоналу і їх сімей спонукує найманий персонал ФОП підтримувати, поповнювати, осучаснювати отримані знання, навички та

компетентності протягом усього трудового життя в одній компанії.

ФОП Савчин О.О. має сталу ситуацію щодо забезпечення персоналом, з огляду на сильні сторони підприємства і його стійку позицію на ринку торгівлі товарами для спорту. Протягом трьох останніх років відповідно штатного розпису в підприємстві обліковується 32 середньооблікових працівника. Для оцінки ефективності сформованої системи управління персоналом, виходячи з можливих джерел статистичної інформації про результативні показники діяльності магазину, розраховано систему показників на основі даних декларації ФОП про доходи, що подається за підсумками кожного календарного року. Оцінку ефективності сформованої системи управління персоналом проведено на основі визначення співвідношення фінансових результатів діяльності магазину та показників витрат діяльності та, зокрема, витрат на оплату праці, показників продуктивності праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності системи управління персоналом в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2021 р.
Дохід від реалізації, тис. грн з розрахунку на :				
- 1 середньооблікового працівника	846,88	821,88	925,00	78,13
- 1 працівника управління	3387,50	3287,50	3700,00	312,50
- 1 працівника основної діяльності	1426,32	1384,21	1557,89	131,58
Прибуток діяльності, тис. грн з розрахунку на :				
- 1 середньооблікового працівника	409,38	290,63	425,00	15,63
- 1 працівника управління	1637,50	1162,50	1700,00	62,50
- 1 працівника основної діяльності	689,47	489,47	715,79	26,32
Окупність фонду оплати праці, грн.				
- доходом від реалізації (зарплатовіддача)	4,04	3,92	4,41	0,37
- прибутком	3,83	1,39	4,17	0,34
Рівень рентабельності фонду оплати праці, %	382,78	138,52	417,04	34,26 відсоткові пункти

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Савчин О.О.

Показники таблиці 2.7 характеризують позитивну ситуацію в магазині

«Марафон» щодо результативної та економічної ефективності управління персоналом, що проявляється у підвищенні всіх відносних показників: доходу, прибутку діяльності з розрахунку на одного працівника управління та основної діяльності. Зростає й рівень рентабельності фонду оплати праці. Незважаючи на те, що у 2022 році, першому році воєнної агресії мало місце незначне згортання діяльності та зменшення рівня показників ефективності, у 2023 році ситуація виправилась, підприємницька діяльність в магазині, розташованому в м. Одеса не зазнала кризових явищ, як це мало місце в інших містах прифронтових регіонів, де зменшилась кількість споживачів. В значній мірі ситуація вирівнялась за рахунок інтернет торгівлі. В цілому оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом магазину «Марафон» показує, що суб'єкт підприємництва ФОП Савчин О.О. має чітку організаційну структуру управління, яка дозволяє вирішувати управлінські завдання та забезпечує отримання стабільного прибутку.

Але при цьому із врахуванням наявного виробничого потенціалу підприємства воно може істотно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок удосконалення системи управління своїм персоналом та підвищення рівня його мотивації. При цьому потенційно можуть бути розглянуті наступні ключові напрями:

1. Організаційні заходи з удосконалення системи управління персоналом та обґрунтування кадрової стратегії ФОП щодо найманого персоналу.
2. Розробка та впровадження системи соціальної мотивації персоналу.
3. Підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом на інноваційній основі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування кадрової стратегії ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон»

На стан діяльності підприємства впливає велика низка чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Середовище, в якому діє аналізоване підприємство – магазин «Марафон», слід аналізувати як сукупність таких секторів: макрооточення, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище суб'єкту підприємництва. У частині макросередовища розглядаються політико–правові, економічні, технологічні, інноваційні, демографічні, соціально–культурні, екологічні та інші види оточення. Вивчення безпосереднього або партнерського середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими магазин знаходиться в безпосередній взаємодії: споживачі (покупці), фінансово-кредитні установи, страхові та консалтингові, рекламні та аудиторські компанії, конкуренти та інші. Аналіз внутрішнього середовища будь якої економічної системи спрямований на оцінку ресурсного і виробничого потенціалу суб'єкту підприємництва і, як правило, проводиться в торговельному підприємстві проводиться за наступними основними сегментами: маркетинг, торгівля, фінанси, кадри і персонал, система управління.

Одним з поширених методів оцінки середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища є SWOT – аналіз і STEP – аналіз.

Складемо матрицю SWOT – аналізу для магазину «Марафон» з акцентом на оцінку його кадрової політики, визначенням сильних і слабких позицій магазину «Марафон» та найбільш впливових чинників зовнішнього макро – і мікросередовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT– аналіз магазину «Марафон »

Стан зовнішнього середовища:			
Стан внутрішнього середовища	Можливості: 1. Зростання попиту на товар магазину (спортивний одяг, взуття, аксесуари) відповідно сучасних трендів 2. Пропозиція сучасного товару на основі співпраці провідних світових брендів 3. Використання іміджу та власних ресурсів на ринку торгових послуг з торгівлі спортивними товарами		Загрози: 1. Зниження купівельної спроможності споживачів 2. Нестабільна політична ситуація та умови воєнного стану 3. Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні та ризики зростання податків (воєнного збору, акцизів), тарифів на енергоносії 4. Зростання цін на товар магазину внаслідок загрози підвищення ПДВ
	Сильні сторони: 1. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку торгівлі спортивними товарами 2. Гарні ділові зв'язки з постачальниками та відносини і комунікації зі споживачами продукції 3. Висока якість товарів, що відповідає високому рівню 4. Завойована частка регіонального ринку 5. Зручне місце розташування магазину 6. Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній сфері 7. Оптимальний комплекс маркетингу та маркетингових комунікацій		Заходи у сегменті сильні сторони і можливості Удосконалення системи управління персоналом Розробка та впровадження системи мотивації персоналу
			Заходи у сегменті сильні сторони - загрози Вдосконалення системи стимулювання партнерів, розрахунків за відвантажену продукцію (надання знижки 1–2% за своєчасно відвантажену продукцію)
	Слабкі сторони: 1. Можливі неузгодженість по термінах при одночасній реалізації товару і покупці нового товару у період міжсезоння 2. Відсутність джерел фінансування розширення виробництва 3. Труднощі в організації збуту великого обсягу товару 4. Нечітко оформлені умови договорів відвантаження	1. Щотижневе дослідження ринку. 2. Стимулювання покупців	1. Оптимізація асортименту продукції 2. Стимулювання торгового персоналу 3. Підвищення кваліфікації та безперервне навчання персоналу.

Джерело: Побудовано на підставі власного спостереження

Отже, загалом магазин «Марафон» має досить високий потенціал за аналізований період, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, воєнний стан в країні та займає перспективні позиції на ринку м. Одеса. Проведений стратегічний аналіз дозволяє обрати кадрову стратегію – сукупність методів, принципів, правил, що визначають підходи до роботи з персоналом відповідно особливостей підприємства, його внутрішнього середовища і кадрової політики.

Відповідно типу впливу управлінського персоналу на ситуацію щодо роботи з кадрами виділяють наступні види кадрових стратегій: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Для вибору стратегії для ФОП Савчин О.О. розглянемо особливості цих стратегій. Пасивна стратегія (рис. 3.1) має місце, коли підприємство не має власної обґрунтованої програми дій.

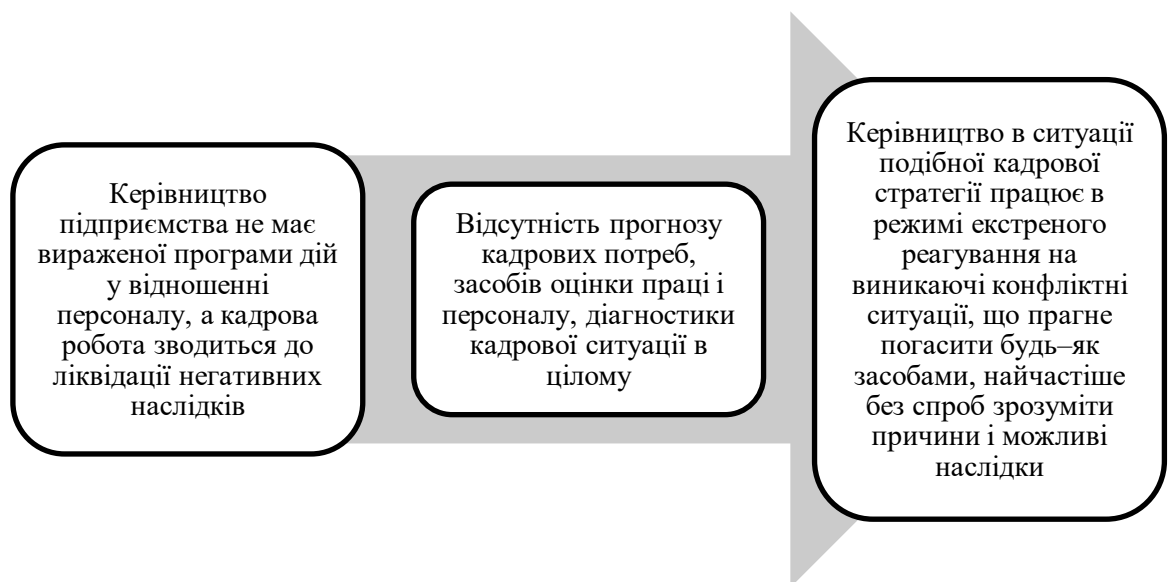


Рисунок 3.1 - Пасивна кадрова стратегія та її характеристика

Побудовано на основі узагальнення матеріалу джерел [3, 6, 13, 26]

З огляду на характеристики цієї стратегії вона не є прийнятною для магазину «Марафон». Це пояснюється тим, що менеджмент магазину не зводить кадрову роботу лише до ліквідації негативних наслідків. Що виникають у сфері роботи з кадрами, а мають чітку програму дій, забезпечують сталий склад кадрового складу, не припускає створення конфліктних ситуацій у колективі. Це передбачається ще на першому етапі –

найму персоналу, його тестування атестації та діагностики щодо здібностей роботи в торговому підприємстві.

Реактивна кадрова стратегія має місце у випадку, коли підприємство здійснює постійний моніторинг стану кадрової роботи і з'ясовує причини кадрової кризи (рис. 3.2).

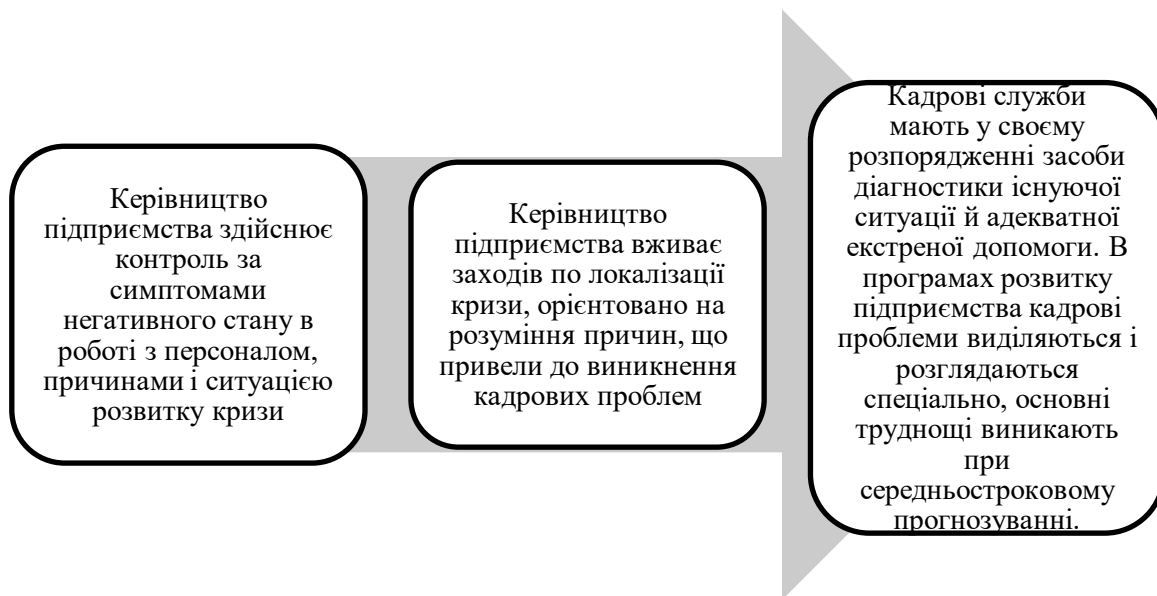


Рисунок 3. 2 - Реактивна кадрова стратегія та її характеристика

Побудовано на основі узагальнення матеріалу джерел [3, 6, 13, 26]

У межах цієї стратегії підприємство може з'ясувати причини зниження продуктивності праці, відсутності мотивації персоналу. Менеджмент з персоналу підприємства намагається з'ясувати які ж саме причини привели до такого стану і виникнення кадрової кризи. Така ситуація в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О. мала місце у 2022 р., але підприємцю вдалось цю ситуацію подолати.

В системі управління персоналом важливо не лише здійснювати моніторинг і констатувати настання кризової ситуації з кадрами. Важливо, коли підприємство може прогнозувати таку ситуацію, завчасно її попереджати, мати програми розвитку кадрового складу на короткостроковий та середньостроковий період, прогноз потреби в персоналі. У випадках, коли підприємство має такі цільові програми може бути реалізована превентивна стратегія (рис. 3.3).

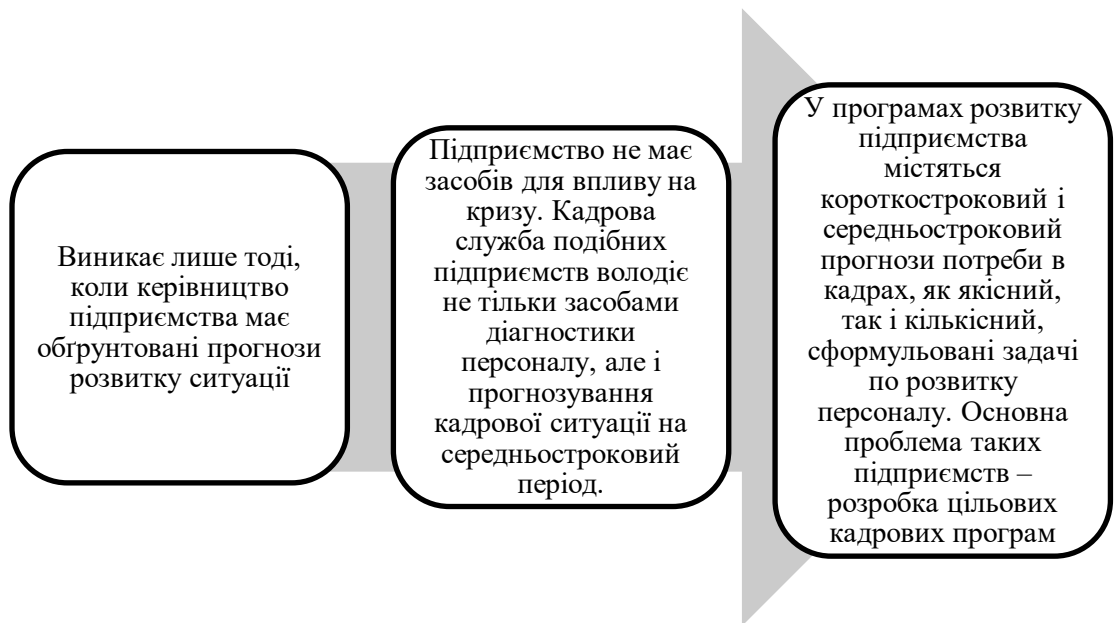


Рис. 3.3 - Превентивна кадрова стратегія

Побудовано на основі узагальнення матеріалу джерел [3, 6, 13, 26]

При цьому мати лише прогноз недостатньо. Підприємство може активно впливати на ситуацію, розробляти механізми аналізу ситуації та антикризові заходи щодо кадрової підсистеми (рис. 3.4).

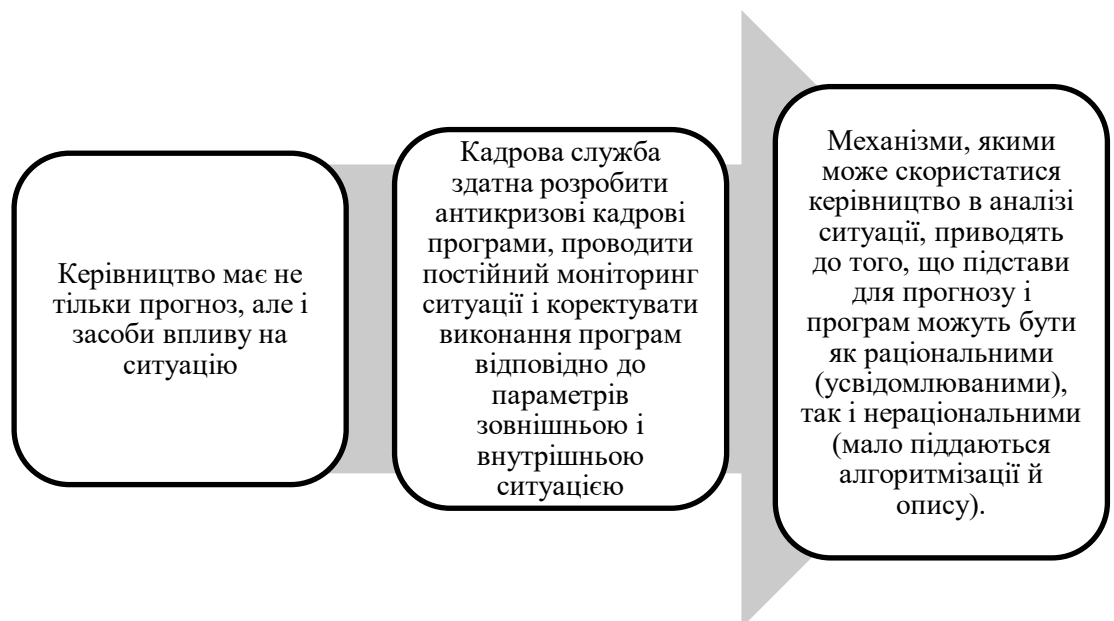


Рисунок 3.4 - Активна кадрова стратегія

Побудовано на основі узагальнення матеріалу джерел [3, 6, 13, 26]

Для ФОП Савчин О.О. у магазині «Марафон» характерною є ситуація, коли може бути рекомендована саме реактивна кадрова стратегія. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсилиться вплив факторів, які раніше не включалися в розгляд, що

призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка й ефективна перепідготовка можлива у разі, якщо персонал підприємства здатний швидко переорієнтуватись та адаптуватись до нових умов і пройти перепідготовку. З огляду на те, що персонал магазину «Марафон» переважно молодий (віком до 35 років), то у разі необхідності швидко і успішно може бути проведене навчання і адаптація до умов, що можуть змінитись.

В умовах воєнного стану у підприємства має бути обґрунтована кадрова стратегія, яка стане складовою антикризової кадрової політики, що здатна вбезпечити підприємство від ризиків, пов'язаних з браком кадрів. До початку воєнного стану, інтенсивної мобільності населення і негативних явищ у демографічному середовищі, на ринку праці спостерігалось перевищення пропозиції робочої сили над попитом з боку роботодавців. Пропозиція формувалась за рахунок молодих претендентів на достойну роботу, які мають вищу освіту, але не мали належного досвіду і стажу. З іншого боку це були й претенденти вищих вікових категорій, які втратили роботу внаслідок скорочення і не могли влаштуватись на роботу внаслідок того, що відносились до категорії робітників пенсійного віку, а роботодавці не бажали інвестувати кошти в навчання персоналу, який знаходиться на етапі виходу на пенсію. Таким чином, на ринку праці виникло явище ейджизму як дискримінації претендентів на вакантні посади окремих вікових категорій. Диспропорція між попитом і пропозицією робочої сили обумовила формування цілої низки негативних явищ і чинників: тіньові явища щодо належного оформлення персоналу з метою заниження сплати єдиного соціального внеску роботодавцем; сплата заробітної плати або її частини «у конвертах»; ейджизм (дискримінація за віком); гендерна дискримінація та нерівність в умовах контракту і розмірі оплати праці чоловіків та жінок; недотримання вимог соціальної відповідальності перед найманим персоналом та членами їх сімей.

Ситуація різко змінилась в умовах воєнного стану в Україні. Ціла низка демографічних міграційних процесів призвела до зміни на ринку праці на кардинально протилежну ситуацію, що обумовило кадрову кризу в значній частині підприємств. Особливо від кадрового «голоду» потерпають малі та середні за розмірами суб'єкти господарювання, де суттєво зростає навантаження на одного працівника, а це часто обумовлює такий стан роботи, коли власники бізнесу чи керівники підприємств самі безпосередньо власною працею виконують технологічні операції чи здійснюють критично важливі бізнес-процеси. Так, за даними НБУ, частка підприємств України, діяльність яких обмежувалась через нестачу кадрів у I кварталі 2024 року зросла до 38 % проти 26 % у I кварталі 2022 року [4].

На часі запровадження в підприємствах антикризової кадрової політики, яка, на думку Дороніної О.А., може проявлятися в пошуку найбільш цінних фахівців, які підпали під скорочення на попередній роботі і були звільнені. Крім цього під час кадрової кризи авторка пропонує удосконалювати комунікаційну політику та інформувати персонал про ті зміни, що відбуваються в компанії [15, с. 93].

Узагальнюючи виявлені аспекти проблемної ситуації щодо кадрової кризи та обґрунтування кадрової політики, слід виокремити основні антикризові напрями, серед яких підприємцям можна рекомендувати такі, що дозволять конкурувати на ринку праці за кваліфіковану робочу силу:

- вести роботу з внутрішньо переміщеними особами, серед яких значна кількість висококваліфікованих та досвідчених фахівців;
- орієнтуватись на соціальну відповідальність перед персоналом, членами їх сімей та суспільством і пропонувати персоналу соціальний захист у вигляді соціального пакету;
- оптимізувати систему стимулювання і мотивацій праці персоналу, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;

- запроваджувати планування кадрів, передбачати кадровий резерв та планувати розвиток кар'єри персоналу;
- ширше залучати до роботи молодь навіть, якщо ці претенденти на вакансії не мають досвіду роботи, за умови запровадження навчання їх можна швидко підготувати до роботи та мати резерв на випадок кризової ситуації щодо браку кадрів.

Запровадження антикризової кадрової політики дозволить суб'єкту підприємницької діяльності, що функціонує у сфері торгівлі, витримувати конкурентні змагання за кадри та уникати ризиків щодо втрати цінних кадрів основної діяльності. Одну з пріоритетних позицій у цій політиці має зайняти система мотивації і стимулювання праці всіх категорій персоналу..

Реалізація рекомендованої стратегії і антикризової кадрової політики в значній мірі залежить від якості роботи з відбору кандидатур на вакантні посади і ухвалення рішення щодо найму персоналу на вакантні посади. Для ФОП, що наймає персонал для надання послуг у сфері торгівлі, актуальним є й вирішення проблеми удосконалення підходу до процедури відбору і найму. Сьогодні у сфері управління персоналом напрацьовано достатньо інноваційних підходів і прийомів, які можна узагальнити та рекомендувати до впровадження ФОП Савчин О.О. з огляду на те, що краще відсіяти претендентів на роботу до найму, ніж потім намагатись позбавитись від персоналу, який не виправдав очікувань роботодавця. Тому доцільно, щоб процедура відбору і оцінки персоналу для торгового підприємства охоплювала низку етапів (рис. 3.5).

Наведений на рисунку 3.5 перелік етапів вказує на те, що в процесі найму персоналу слід здійснювати попередню оцінку, вступити з персоналом в контакт, провести співбесіду та тестування кандидату. На кожному з етапів можна застосовувати не лише традиційні, а й інноваційні підходи з використанням соціальних мереж, сучасних методів комунікацій за допомогою сучасних засобів зв'язку, записів відео інтерв'ю, прийомів гейміфікації, кейс – стаді тощо.

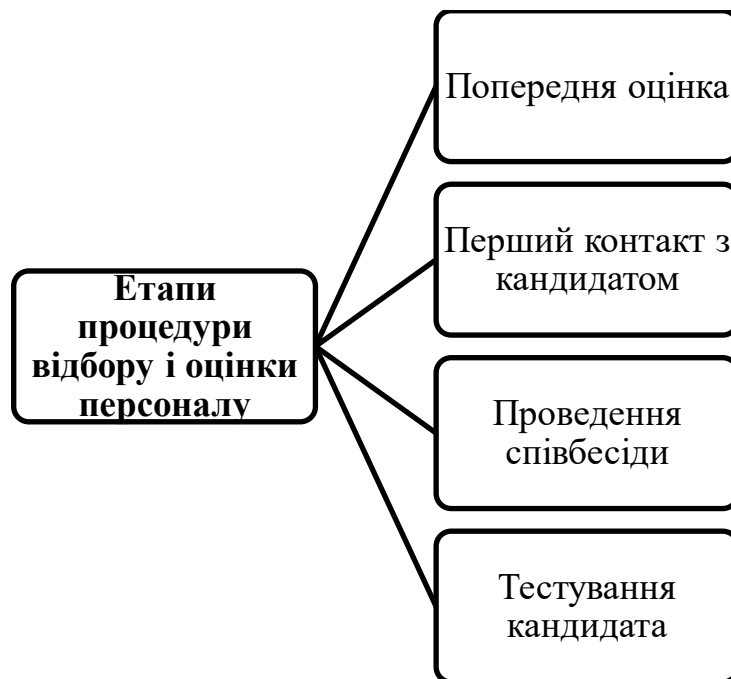


Рисунок 3.5 – Етапи процедури відбору і оцінки персоналу для найму на роботу в підприємства сфери торгівлі

Джерело: побудовано автором за даними [41]

Логічна послідовність наведених на рисунку 3.5 етапів та комплексне застосування прийомів і методів кожного з них дозволить уникнути кризових ситуацій в колективі та ризику прийняти на вакантні посади кандидатів, які можуть не відповідати вимогам і очікуванням підприємця – роботодавця. Перелік таких методів щодо кожного етапу наведемо в таблиці 3.2.

При здійсненні попередньої оцінки кандидата доцільно застосовувати не традиційне, а скрінінг резюме для поглибленого вивчення кандидата. При цьому особливу увагу слід звертати на хронологічний перелік місць попередньої роботи, що дозволяє отримати уяву про динаміку становлення кандидата, зміну його статусу і тих рішень, що кандидат приймає, змінюючи місце роботи. Уваги мають привертати також питання, відповіді на які вказують, які завдання виконував кандидат, які результати отримував, за які ділянки роботи несе відповідальність і як при цьому змінювався бізнес за місцем попередньої роботи кандидата. Сьогодні має значення перелік хард- і софт-скилів кандидата, зміст його портфолію, інформація в соцмережах,

рекомендації інших осіб щодо здібностей і відповідальності кандидата. Звертають увагу і на бажаний графік роботи для кандидата. Не зайвим буде поцікавитись, чи розміщував кандидат інші резюме в соцмережах чи на так званих job-сайтах.

Таблиця 3.2 – Методи і прийоми відбору і оцінки кандидатів на роботу

Етапи відбору і оцінки кандидатів на роботу	Методи і прийоми
Попередня оцінка	1. Скрінінг - резюме 2. Пошук інформації про кандидата за іменем / даними у соціальних мережах 3. Перегляд соціальних мереж 4. Перевірка кандидата в реєстрах державних служб
Перший контакт з кандидатом	1. Питання в описі вакансії 2. Супровідний лист 3. Контакт в email-листуванні або месенджерах 4. Телефонне інтерв'ю
Проведення співбесіди	1. Структуроване інтерв'ю 2. Панельне інтерв'ю 3. Відео інтерв'ю
Тестування кандидата	1. Претест 2. Тестове завдання 3. Когнітивне тестування 4. Оцінка здатності до навчання 5. Тестування ситуативних суджень 6. Оцінка благонадійності 7. Тест на тип особистості

Джерело: узагальнено за даними платформи Peopleforce [41]

Важливо не нехтувати прийомом пошуку за іменем кандидата у мережах, що дасть іноді достатньо додаткової інформації. Щодо кандидатів на адміністративні посади необхідно звернути в мережі відгуки про кандидата як керівника або лідера. Такий прийом дає можливість відмовитись від кандидатів, що не володіють необхідними компетенціями та навчками.

Такий прийом як перегляд соціальних мереж дасть можливість отримати інформацію про кандидата з неформальної сторони та дізнатись

про його звички, захоплення, інтереси в цілому як кандидат створює свій власний бренд як фахівця.

Прийом перевірки кандидата в реєстрах державних служб дасть можливість дізнатись, чи є кандидат законослухняною людиною, чи не притягувався до відповідальності за зобов'язаннями або чи не має, наприклад, податкової заборгованості.

Для першого контакту з кандидатом застосовують прийом питань в описі вакансії, де рекомендується прописати питання до кандидатів, щоб вони могли відправляти свої резюме з відповідями на ці питання. Це можуть бути питання про побажання до організації робочого місця, бажаний графік роботи і рівень заробітної плати.

Прийом супровідного листа, який пропонується кандидату додати до резюме або заявки на роботу, має включати висловлення кандидатом думки про компанію, характеристику сильних сторін кандидата та тих ідей, які б він міг реалізувати в компанії.

Контакт з кандидатом може відбутись шляхом листування в email- або месенджерах. Перший контакт може мати й форму телефонного інтерв'ю, яке має передбачати заздалегідь підготовлені питання, які можуть бути загальними для всіх кандидатів, щоб на цьому етапі відсіяти небажаних з них.

При проведенні співбесіди рекомендується застосовувати структуроване інтерв'ю - стандартну співбесіду, при якій уточнюються навички кандидата, його результати на попередньому місці роботи, очікування від нової роботи в команді компанії та зарплатні очікування. Цей прийом передбачає продуманий план питань, за яким роботодавець може попередньо оцінити кандидата. Структурованим інтерв'ю назвали не просто так: у цього методу повинна бути чітка структура і план питань, згідно з яким ви вислухаєте кандидата і зможете проставити йому попередні оцінки за результатом співбесіди. Для оцінювання роботодавець може розробити шкалу оцінювання у балах.

Якщо після першого контакту роботодавець приймає позитивне рішення щодо найму кандидата, після цього може бути проведене панельне опитування, яке дасть можливість здійснити фінальну оцінку кандидата декількома фахівцями. Для панельної співбесіди в магазині ФОП Савчин О.О. можна запросити менеджера, адміністратора торгової зали, які мають задати питання по хард – скіллах і оцінити професійні навички і здібності кандидата.

Прийом відео-інтерв'ю буде корисним для магазину «Марафон», оскільки дає можливість оцінити як кандидат буде пряцювати під відеокамерами або як буде поводитись у стресових ситуаціях. Цей метод передбачає, що кандидату надсилаються питання, відповіді на які він має записати на відео і відправити менеджеру, який проглядає відео і приймає рішення щодо найму претендента.

На наступному етапі має відбуватись тестування кандидата, при якому застосовується ціла низка методів, серед яких пре-тест, що складається з питань професійної сфери, розв'язування кейсів з практичних ситуацій, вирішення пробних завдань на логічне мислення,

Поява HRM-систем дозволяє створювати опитувальники на стадії найму з самими різноманітними питаннями про кандидата. Можна просити кандидата пройти й додаткове опитування та надіслати йому посилання на опитувальну анкету.

Популярним і таким, що заслуговує на увагу є когнітивне тестування, що рекомендуються психологами та показує як кандидат може адаптуватись до умов роботи і здатний проявити свої здібності в процесі роботи.

Такі тести, як правило, розробляються психологами, які можуть допомогти і в оцінці даного тестування.

Низка спеціалізованих тестів дозволяє оцінити здатність кандидатів до навчання, що важливо в умовах сфери торгівлі, оцінити здатність приймати рішення в різних ситуаціях, що можуть виникнути в компанії; здійснити оцінку благонадійності з огляду на бажання найняти чесних та

благонадійних працівників. Окремі тести дозволять встановити тип особистості кандидата на посаду.

В сучасних умовах значної популярності набувають креативні методи оцінки кандидатів, серед яких так званий «скринінг наосліп», який передбачає усунення з резюме всіх персональних даних про кандидата, резюме присвоюється ідентифікатор або шифр. Група з найму персоналу оцінює лише навички кандидата, щоб оцінити, чи можна приймати його на посаду. При цьому група з найму не знає ідентифікатори претендентів.

Серед сучасних прийомів можна рекомендувати методи кейс-стаді, гейміфікації, групове інтерв'ю, симуляцію роботи. Останній з цих прийомів полягає в тому, що претенденту пропонується на один день вийти на роботу, коли за ним будуть спостерігати і навіть у разі невдалої спроби кандидата, можливо вдасться, простежити відповідність його вимогам до роботи в даному колективі.

Такі прийоми і методи неважко реалізувати навіть у підприємницькому суб'єкті малого або середнього за розмірами, але їх застосування допоможе уникнути кризових ситуацій в колективі та зберігати сприятливий соціально-психологічний клімат.

3.2. Розробка та впровадження системи мотивації торгового персоналу

Управління персоналом торгового підприємства відповідно обраної стратегії має бути орієнтоване на створення раціональної та дієвої системи мотивації персоналу. Без такого підходу розраховувати на відповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків вкрай важко.

Результати проведеного анкетування персоналу щодо оцінки стану управління персоналом (табл. 2.5) показали, що саме система мотивації персоналу є самим проблемним моментом в роботі з найманим персоналом ФОП Савчин О.О. в магазині «Марафон». Доцільність розробки

мотиваційного механізму доводиться й тим, що на протязі досліджуваного періоду персонал підприємства отримував фіксований оклад (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рівень оплати праці найманого персоналу в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О. за період 2021 -2023 рр.

Посада	Місячний оклад, грн	Річний фонд оплати праці 1 працівника, тис. грн
Менеджер магазину	35000	420000
Адміністратор торгової зали	20000	240000
Інспектор складу	18000	216000
Продавець- консультант	15500	186000

Джерело: наведено за даними внутрішньої звітності ФОП Савчин О.О.

Незважаючи на зміну на протязі досліджуваного періоду рівня мінімальної заробітної плати, інфляційні процеси, оплата персоналу магазину «Марафон» залишалась незмінною. Обґрунтуванням цьому було те, що в суб'єкті підприємницької діяльності відчувались ще наслідки ситуації пандемії та існування обмежень щодо діяльності торгових підприємств, що суттєво погіршило їх фінансово-економічний стан, з 2022 року з початком масштабної агресії і запровадженням воєнного стану бізнес також зазнав впливу факторів зовнішнього середовища.

Оклади і річний фонд оплати праці одного працівника не змінювався протягом трьох років, один з яких 2021 рік – постковідний період, коли підприємці відчували ще негативні наслідки карантинних обмежень під час Covid 19 та 2022 -2023 роки - період воєнного стану з численними негативними факторами та викликами для підприємницького середовища.

Доцільно встановити такий механізм мотивації персоналу, який би передбачав поділ оплати праці на основну і додаткову, а розмір винагороди працівника необхідно визначати на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи, що в сучасних умовах сформовано як інноваційна система OKR (Objective and Key Results). Крім цього ґрунтуючись на проведеному анкетуванні, доцільно запровадити соціальну відповідальність бізнесу та пропонувати персоналу базовий соціальний пакет. Таким чином

мотиваційний механізм персоналу ФОП Савчин О.О. може бути сформований як сукупність трьох складових (рис. 3.6).

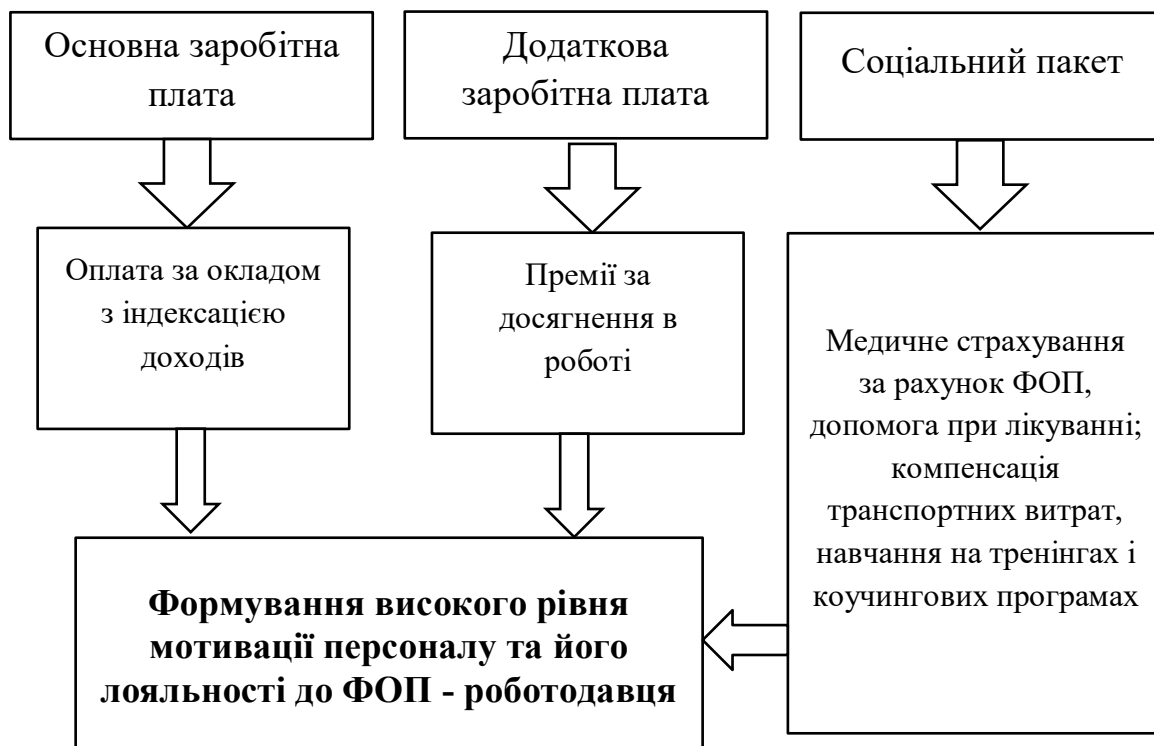


Рисунок 3.6 – Мотиваційний механізм персоналу основної діяльності магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Побудовано за основі узагальнення джерел [23, 32, 33]

Такий підхід означатиме перехід від поняття «заробітна плата за окладом» до поняття «сукупний дохід працівника», який включатиме додаткові преміювальні виплати за досягнення в роботі та соціальну підтримку на медичне страхування, транспортні витрати, пов'язані з роботою, матеріальну підтримку при лікуванні важких хвороб працівника або членів їх сімей, матеріальну компенсацію витрат за навчання на професійних курсах.

Мотиваційний механізм персоналу магазину може передбачати знижки на товари при досягненні персоналом встановлених показників реалізації.

Задля розробки такого механізму мотивації підприємцем має бути розроблено ряд положень, які будуть регламентувати розмір додаткової оплати, преміювання, соціальні виплати (рис. 3.7).

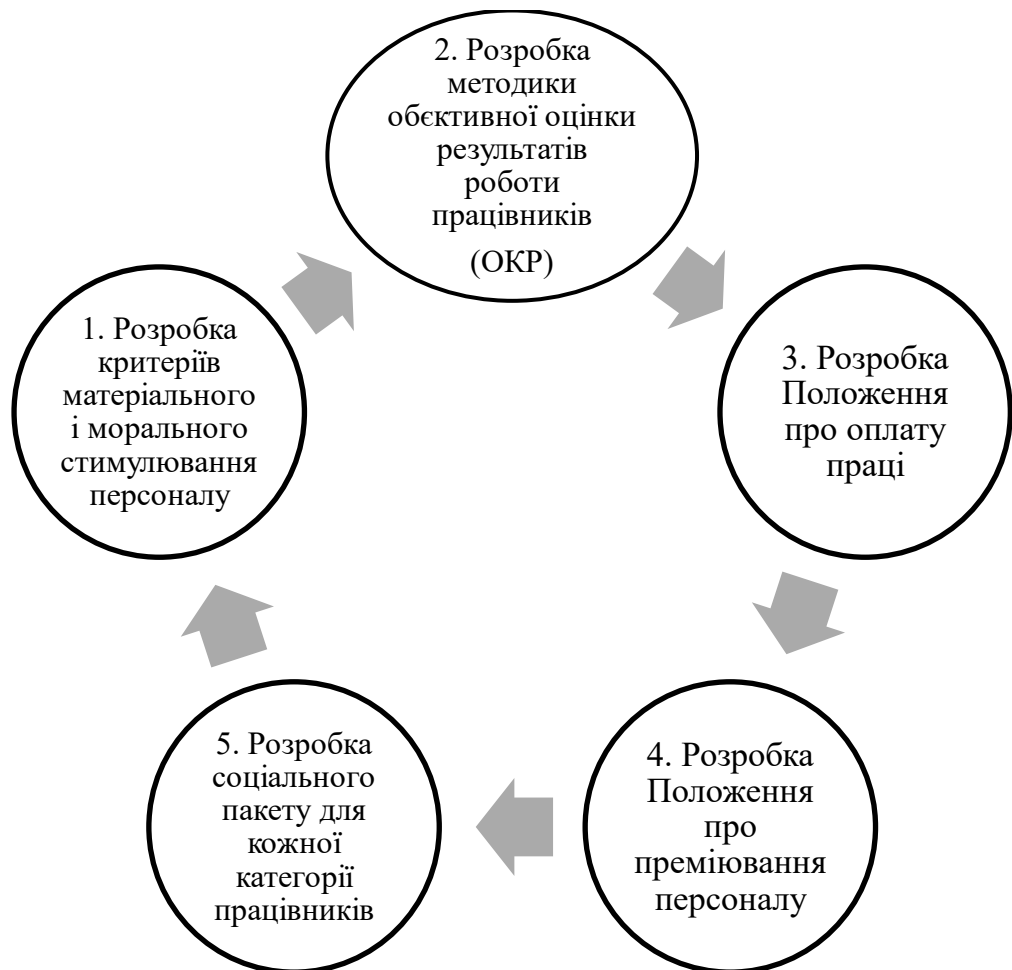


Рисунок 3.7 – Етапи розробки мотиваційного механізму персоналу магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Побудовано автором за джерелами [10, 23, 50]

Представлений механізм передбачає, що в управлінні персоналом магазину «Марафон» вже є частина необхідних регламентних документів: трудовий договір, посадові інструкції персоналу. Але вони цілком дублюють типові документи і не враховують умов сучасної торгівлі і зокрема практики магазину «Марафон», який спеціалізується на реалізації специфічного товару. Тому на часі розробка, узгодження та запровадження в практику управління персоналом нових зразків цих документів, які б відповідали реаліям часу та запитам найманого персоналу суб'єктів підприємницької діяльності.

Правилами внутрішнього трудового розпорядку передбачено розділ «Заохочення за успіхи в роботі», де відзначається:

«8. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу й бездоганну

роботу, новаторство в праці та інші досягнення в роботі застосовуються такі заохочення:

8.1.1. оголошення подяки;

8.1.2. виплата премії;

8.1.3. нагородження коштовним подарунком» (додаток А3).

У той же час, положення, яке регламентує і конкретизує ці заохочення, відсутнє, а Правилах трудового розпорядку вони носять формальний характер і зазначені відповідно типового документу, який не враховує особливості діяльності досліджуваного суб'єкту підприємницької діяльності у сфері торгівлі, де не відбувається виробництво продукції і торговий персонал не може вливати на її якість, натомість зобов'язується згідно посадової інструкції надавати якісні послуги з реалізації товару магазину покупцям та консультаційний супровід цих послуг.

Відсутнє й в магазині Положення про оплату праці, доцільною є й розробка Положення про преміювання працівників, вимагається затвердження переліку заходів з соціальної підтримки персоналу та встановлення бюджету додаткової оплати і соціальних виплат.

Таким чином, удосконалення організаційної складової має стати основою всього процесу удосконалення управління персоналом в магазині «Марафон» фізичної особи підприємця Савчин О.О., оскільки з перших днів роботи персонал повинен бути не лише обізнаний з обов'язками, а й чітко розуміти які його дії щодо забезпечення якісної роботи будуть визнаватись і заохочуватись і яким буде механізм та критерії визнання тих дій, які будуть оцінені роботодавцем і в якому обсязі матеріального стимулювання чи якими заходами нематеріальної складової.

Проведене власне спостереження свідчить, що досліджуваному суб'єкту підприємницької діяльності доцільно більше уваги приділяти методам морального стимулювання і підтримки персоналу: наставництво і стимулювання наставників (наприклад відзначення званням «кращий наставник»), залучення персоналу основної діяльності до прийняття

важливих рішень, відтермінування термінів покупки товару у власному магазині або оплата товару частинами; проведення зборів колективу з відзначенням гармтами і подяками кращих працівників року. Такі методи не вимагатимуть значних витрат, але в сучасних умовах воєнного часу і кадрової кризи в країні дозволять формувати лояльність персоналу до компанії, де вони працевлаштовані.

3.3 Обґрунтування ефективності витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання персоналу магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О. доцільно здійснити за інвестиційним підходом, що передбачає розглядати витрати на удосконалення управління як інвестиції в розвиток персоналу. Рішення про обсяг інвестицій має приймати власник бізнесу на основі пропозицій менеджера, який виконує функції з управління персоналом. Обґрунтування обсягу інвестицій має ґрунтуватись на оцінці фінансових можливостей суб'єкту підприємництва, що у свою чергу вимагає здійснення прогнозування фінансових результатів діяльності магазину. З огляду на особливості обліку діяльності ФОП і ведення обліку витрат і доходів, що відображаються в Декларації про доходи, нами здійснено на основі методу екстраполяції та побудови ряду динаміки прогноз доходу від реалізації та витрат. На основі цих прогнозних показників визначено прогнозний показник прибутку.

Прогнозування зазначених показників здійснено за допомогою графічного методу та відповідного інструментарію табличного процесора Excel, що передбачає додавання до графіку фактичного ряду динаміки лінії тренду за обраною формою аналітичного виразу трендової моделі (рис. 3.8).

Нанесення на графік аналітичного виразу (функції) дає можливість визначити прогноз показника для відповідного горизонту прогнозування.

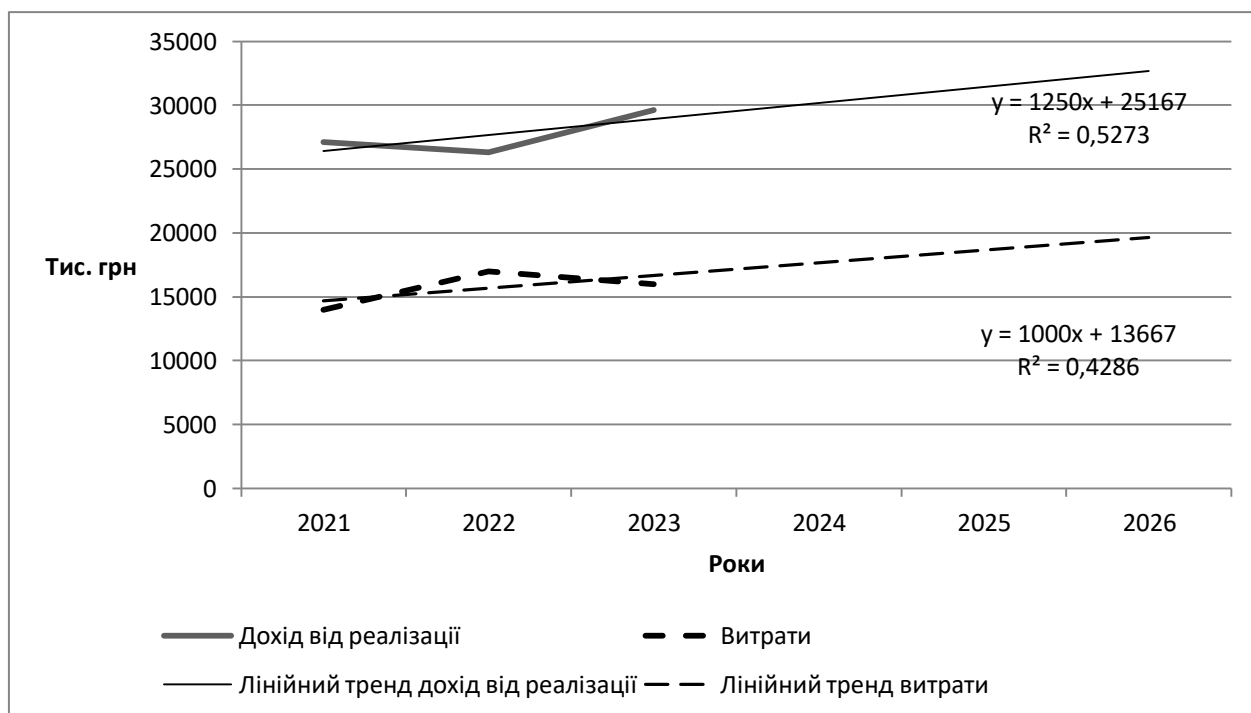


Рисунок 3.8 – Динаміка фінансових результатів магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О. та їх прогноз на 2024 -2026 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансових звітів підприємства

На рисунку 3.8 представлені лінійні тренди доходу магазину від реалізації товару та витрат діяльності. Обидва показники мають тенденцію до зростання. Так, дохід від реалізації товарів магазину «Марафон» в середньому щороку зростає на 1250 тис. грн, витрати діяльності – на 1000 грн. Таке суттєве зростання витрат щороку пояснюється тим, що до витрат ФОП, що враховуються при визначенні прибутку належать:

- собівартість оплачених послуг і реалізованих товарів, якщо діяльність здійснюється у сфері торгівлі (зростання ціни на послуги і товари веде до зростання витрат ФОП);
- сума перерахованого єдиного соціального внеску (ЄСВ) «за себе» (зростає внаслідок щорічного підвищення розміру мінімальної оплати праці як основи нарахування ЄСВ);
- зарплата найманого персоналу;
- суми сплачених податків за найманий персонал;

- інші види витрат, зазначені в Податковому кодексі України;
- податок на нерухомість, за умови, що вона не житлова [37].

Зростання доходу від реалізації в абсолютному виразі у більшому обсязі, ніж витрати, означатиме, що у магазину «Марафон» матиме місце й зростання прибутку як економічної і фінансової основи для забезпечення реалізації заходів з удосконалення управління персоналом.

Розрахунки щодо прогнозування представлені в таблиці 3.4. Прогнозний прибуток розраховано як різницю між доходом від реалізації та витратами діяльності магазину в межах трирічного горизонту прогнозування, на протязі якого магазин отримуватиме прибуток у розмірі від 12500 до 13000 тис. грн.

Наведені у таблиці 3.4 розрахунки вказують на те, що магазин, виходячи із середніх темпів динаміки витрат діяльності і доходів від реалізації товарів, які воно отримує щороку, може потенційно розраховувати на середньорічний темп зростання прибутку 101,3 %. За умови оптимізації витрат та запровадження режиму економії, ці темпи могли би зрости і забезпечити економічну основу мотивації і стимулювання праці персоналу магазину «Марафон».

Найбільша частка витрат щодо впровадження заходів з удосконалення управління персоналом передбачена на стимулювання працівників магазину «Марафон» і формування соціального пакету, щоб забезпечити мотивацію найманого персоналу та додаткові стимули, які роботодавець прагне надати персоналу, щоб забезпечити сталий склад персоналу, сучасні умови праці та життя, повноцінне відтворення робочої сили та лояльне ставлення до свого колективу і компанії.

Соціальні послуги підприємець надає своїм працівникам тільки за рахунок отримання прибутку. Крім того, наповнення соціального пакету залежить від економічної ситуації суб'єкту підприємництва: чим більш стійким буде фінансовий стан ФОП, тим більше послуг він може в подальшому забезпечити в соціальному пакеті.

Таблиця 3.4 – Динаміка та прогноз фінансових результатів діяльності магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О., тис. грн

Роки	Дохід від реалізації товарів	Витрати діяльності	Прибуток діяльності ФОП
2021	27100	14000	13100
2022	26300	17000	9300
2023	29600	16000	13600
Зона прогнозу			
2024	30167	17667	12500
2025	31417	18667	12750
2026	32667	19667	13000
2027	33917	20677	13240
Лінійний тренд доходу від реалізації товарів	$Y_{1t} = 25167 + 1250 t$, де Y_{1t} – дохід від реалізації товарів в динаміці, тис. грн t – порядковий номер року		
Лінійний тренд витрат діяльності ФОП	$Y_{2t} = 13667 + 1000 t$, де Y_{2t} - собівартість реалізованої продукції в динаміці, тис. грн t - порядковий номер року		

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків та даних рисунку 3.8

Забезпечення досягнення прогнозованих показників доходу, витрат і прибутку дозволить ФОП Савчин О.О. сформувати соціальний пакет, що складається із життєво важливих послуг, зокрема, в першу чергу медичного страхування (табл. 3.5).

Розрахунок витрат на соціальний пакет, що пропонується впроваджувати з 2025 року і які складуть 864,2 тис. грн, представлений в таблиці Б1 додатку Б. Частка витрат на соціальний пакет у доході від реалізації товарів, витратах і прибутку (табл. 3.4) є цілком прийнятною для ФОП у відносному виразі: 2,8 % - від доходу, 4,6 - від витрат та 6,8 – від прибутку. Але доцільно оцінити ефективність цих інвестицій в розвиток системи управління персоналом та людського капіталу.

Таблиця 3.5 – Бюджет фінансування соціального пакету для найманого персоналу магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Складові послуги соціального пакету	Кількість осіб, на яких розраховане користування послугою	Обсяг фінансування послуг, грн.
Мобільний зв'язок для менеджера і адміністраторів торгової зали	6	18000
Тренінги та семінари для продавців - консультантів	19	47500
Проїзд на роботу чи з роботи (для менеджера)	1	7200
Медичне страхування для всього найманого персоналу	32	480000
Подарунки до свят дітям персоналу	15	7500
Харчування на роботі (менеджер та адміністратори торгової зали)	6	288000
Відшкодування транспортних витрат під час службових поїздок (менеджер)	У разі потреби проїзду у відрядження чи до складської інфраструктури магазину	10000
Подарунок до ювілею працівника	2	6000
Разом	x	864200
Питома вага у 2025 р. витрат на послуги соціального пакету у:		
- у доході від реалізації товарів		2,8
- загальній сумі витрат, %		4,6
- у прибутку		6,8

Джерело: розраховано автором

Обґрунтуємо ефективність проєкту інвестицій в реалізацію механізму матеріального та морального стимулювання працівників (табл. 3.6).

Розрахунок показників ефективності проєкту здійснено на основі дисконтування грошових потоків (коефіцієнт дисконтування в розрахунках прийнято 0,12), в якості економічного ефекту взято об'єктивний показник результативності (ОКР) – приріст доходу від реалізації товарів, що буде розглядатись як результат зусиль вмотивованого персоналу (додаток Б2).

Таблиця 3.6 - Ефективність інвестиційного проєкту з удосконалення управління персоналом в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Показники проєкту	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	0,893	0,797	0,712	x
Сума грошового потоку, тис. грн.	1250	1250	1250	3750
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	889,2	864,6	864,6	2617,6
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	1116,3	996,3	890	3002,5
Сума чистого приведенного потоку (NPV) за 3 роки, тис. грн	227,05	132,05	25,80	384,9
Індекс рентабельності інвестицій, %				14,7
Внутрішня норма дохідності інвестицій, (Internal rate of return) %				4,7
Період окупності інвестицій, років				2,61

Джерело: розраховано за даними показників проєкту (таблиця Б2 додатку Б)

Сума грошового потоку складатиметься з щорічного приросту доходу від реалізації товарів магазину, обумовленого впливом стимулювання працівників апарату управління. Обсяг інвестицій включатиме вартість послуг соціального пакету і придбання у перший рік реалізації проєкту програми експрес оцінки та діагностики результатів роботи працюючого персоналу та претендентів на наявні вакансії, яка буде використовуватись при відборі претендентів на вакантні посади при прийомі на роботу.

Придбання такої програми або її замовлення консалтинговій фірмі як очікується, має забезпечити підвищення ефективності роботи з управління персоналом ще на стадії найму.

Такі експрес оцінки дозволять також впоратись і з проблемою формування і вмілого використання резерву кадрів. Необхідно вчасно визначити момент, коли особа, що включена в резерв, повинна бути висунута на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь: наприклад продавець – консультант магазину може висуватись на посаду адміністратора торгової зали, адміністратор – на посаду менеджера. Мова йде про зміцнення ділянок магазину ініціативними керівниками, якщо за певним сектором роботи магазину спостерігається зниження результатів діяльності.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два види з огляду на часовий горизонт резерву: оперативний і перспективний резерв (з довгостроковою підготовкою).

Оперативний резерв доцільно готувати на протязі не більше, ніж три роки, оскільки пролонгування цього періоду демотивує працівника і його можна втратити через те, що його може переманити інший роботодавець – конкурент. Це, в свою чергу, створює загрози для суб'єкту підприємництва.

Формувати резерв кадрів необхідно публічно, обговорювати кандидатури до резерву на зборах колективу, що дасть можливість досягти об'єктивності та рекомендувати в резерв найкращі кандидатури.

Доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу магазину «Марафон» як торгового персоналу, так і менеджера і адміністраторів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для набуття компетентностей, сучасних навичок і удосконалення особистісних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Атестацію керівників може проводити сам підприємець, або ж можна залучити незалежних експертів консалтингових фірм, для підвищення об'єктивності оцінки.

З огляду на те, що в магазині «Марафон» відсутні зразки чи рекомендаційні списки питань для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду, пропонується ввести такий обов'язковий перелік питань для оцінки якостей працівника при співбесіді за окремими критеріями (табл. 3.7).

Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успішного процесу виробництва.

Оцінка праці і здібностей торгового персоналу – продавців консультантів має включати такі етапи:

- визначення і уточнення головних обов'язків працівника;

- конкретизація цих обов'язків і якості їх виконання у певних економічних показниках;
- встановлення інтервальних оцінок цих показників, тобто їх мінімального і максимального значення;
- встановлення шкали оцінок за цими показниками і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки роботи працівника, що дає уяву про ступінь виконання ним обов'язків та рівень сприяння завдяки його роботі цілей підприємства.

Таблиця 3.7 – Критерії оцінювання претендента на вакантну посаду та питання для співбесіди за визначеними критеріями

Критерій оцінювання	Питання за відповідним критерієм
Стабільність кар'єри	Як довго ви працювали на кожній з попередніх двох робіт? Яку мету Ви переслідуєте у побудові Вашої кар'єри?
Технологічні та технічні навички	Охарактеризуйте Ваш досвід чи навички у сфері торгівлі Які сучасні чи інноваційні технології Вам знайомі? З яким торговим обладнанням Ви працювали?
Працездатність	Опишіть найпродуктивніший день на попередній роботі. Опишіть виконане Вами основне завдання, яким Ви пишалися.
Здатність до подальшого навчання	Опишіть Вашу формальну освіту. Чи вибрали б Ви неформальну освіту і які навчальні курси? Опишіть випадок, коли Вам довелося відчувати неможливість впоратись із завданням по роботі і необхідність набувати нових навичок для виконання своєї роботи.
Лідерство і здатність приймати управлінські рішення	Які керівні функції Ви виконували на попередніх роботах? Що Ви відчуваєте керуючи роботою інших? Опишіть ситуацію на попередній роботі, коли Вам довелося приймати рішення.

Джерело: розроблено та доповнено автором за матеріалами публікацій [9,10, 17]

Таким чином, реалізація рекомендованих пропозицій і їх адаптація до умов роботи з персоналом магазину «Марафон» або замовлення послуг консалтингової фірми чи коучингових послуг вимагатиме певних витрат і

становитиме частину інвестицій в проєкт заходів з удосконалення управління персоналом в перший рік інвестиційного проєкту. Протягом другого і третього року будуть інвестуватись заходи соціального пакету, які переважно спрямовані на медичне страхування з метою збереження здоров'я персоналу та мотивацію управлінського складу персоналу магазину (менеджера та адміністраторів торгової зали).

Розраховані показники ефективності інвестиційного проєкту з удосконалення управління персоналом магазину «Марафон» вказують на доцільність впровадження проєкту: сума приведенного чистого потоку становить 384,9 тис. грн. У випадку, коли чиста приведена вартість проєкту $NPV > 0$, проєкт варто прийняти до реалізації. Індекс рентабельності інвестицій вказує на те, що з розрахунку на 1 грн інвестицій у розвиток і мотивацію персоналу є можливість отримати 0,15 грн зростання доходу від реалізації товарів в магазині «Марафон»

Внутрішня норма доходності інвестицій 4,7 % та термін окупності 2,6 років також вказують на доцільність реалізації проєкту. Таким чином, врахування запропонованих заходів в удосконалення управління персоналом магазину «Марафон» ФОП Савчин О. О. здатне забезпечити отримання економічного і соціального ефекту, що є метою підприємницької діяльності відповідно Господарського кодексу України.

ВИСНОВКИ

1. В управлінні персоналом малих суб'єктів підприємництва, що використовують працю найманого персоналу, доцільним є застосування функціональної системи, яка охоплює підсистеми планування персоналу, формування трудових відносин, найм, навчання, стимулювання, мотивацію, розвиток та оцінку персоналу.

2. У торговому суб'єкті підприємницької діяльності підприємець інвестує значні ресурси в навчання найманого персоналу з метою приведення його вмінь і навичок у відповідність інноваційним технологіям торгівлі, пов'язаним з мерчандайзингом, інтернет – торгівлею, стимулюванням торгового персоналу, діджитал – комунікаціями, управлінням клієнтською базою. Тому інвестиційний підхід до оцінки ефективності управління торговим персоналом рекомендується як найбільш доцільний.

3. Управління персоналом підприємницької структури у сфері торгівлі формується з урахуванням особливостей її діяльності і спеціалізації, місця розташування закладу торгівлі і його розмірів. Фізична особа підприємець Савчин О.О., власник бізнесу у мережі «Марафон» функціонує як платник єдиного податку другої групи з правом найму працівників. Економічний ефект магазину формується на основі встановленої торгової націнки до ціни постачальника і в залежності від умов поставки, виду товару і попиту на нього варіює від 4 до 15%.

4. Стратегія розвитку бізнесу ФОП Савчин О.О. визначається місією магазину – забезпечувати потреби споживачів у якісному, сучасному і доступному спортивному і повсякденному одязі і взутті, які в сучасних умовах з огляду на їх практичність є першою необхідністю активних і мобільних споживачів, яким притаманний здоровий спосіб життя. Особливу увагу компанія приділяє високоякісному обслуговуванню клієнтів.

5. Магазин «Марафон» м. Одеси ФОП Савчин О.О. має достатньо вигідну конкурентну позицію і низку переваг на конкурентами: вдале місце

розташування у ТРЦ City – центр, де завжди багато покупців (споживачів цільової аудиторії) – людей молодого віку, яким зручно робити покупки різноманітних товарів в одному місці та користуватись різноманітними послугами, у тому числі щодо занять спортом та тренувань.

6. Магазин «Марафон» характеризується сталим розвитком попри загрози і виклики сучасного підприємницького середовища, позитивним є зростання фінансових результатів діяльності магазину за три роки досліджуваного періоду. Так, на 9,3 % збільшився дохід від реалізації товарів, на 3,8 % - прибуток – перевищення доходів над витратами.

7. Діяльність магазину є високорентабельною: у 2023 р. 85 % становить рівень рентабельності витрат, понад 45 % - рівень цінової конкурентоспроможності.

8. У ФОП Савчин О.О. сформовано такий механізм кадрової політики, який характеризується наявністю в арсеналі менеджера, що виконує функції з управління персоналом, дієвих інструментів реалізації завдань цієї підсистеми менеджменту. При цьому виявлені й певні проблеми в управлінні персоналом: недостатній рівень матеріального і морального стимулювання персоналу, відсутність соціального пакету, відсутність планування кадрового резерву.

9. Стратегічне управління діяльністю ФОП Савчин О.О. здійснює безпосередньо сам підприємець. Поточне (оперативне) управління в магазині, організацію його торгової діяльності, здійснює менеджер магазину, який наймається (призначається) засновником ФОП. Кадровий облік ведеться відповідно вимог законодавства. Прийняття на роботу торгового персоналу магазину здійснюється на підставі трудового договору. У трудовому договорі зазначають ключові аспекти трудових відносин: строк договору, обов'язки працівника та роботодавця, робочий час, вихідні дні, тривалість щорічної оплачуваної відпустки, порядок вирішення спорів, оподаткування заробітної плати.

10. Показники результативної та економічної ефективності управління персоналом: дохід, прибуток діяльності з розрахунку на одного працівника управління та основної діяльності за досліджуваний період мають тенденцію до зростання. Зростає й рівень рентабельності фонду оплати праці, що в 2023 році вказує на те, що прибуток з розрахунку на 1 грн оплати праці становив 4,17 грн.

11. З метою удосконалення управління персоналом для ФОП Савчин О.О. на основі стратегічного аналізу за методом SWOT обґрунтована і рекомендована «реактивна» кадрова стратегія, що дозволяє мати у розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та програму розвитку кадрів. Дана стратегія реалізується підприємцем в комплексі антикризової кадрової політики.

12. Запропоновано підходи до удосконалення системи найму персоналу на вакантні посади з дотриманням етапів попередньої оцінки кандидатів, першого контакту, проведення співбесіди з претендентом, тестування і оцінки кандидата. При цьому пропонується використовувати на кожному етапі сучасні та інноваційні методи і прийоми з використанням HRM – систем, соціальних мереж та цифрових технологій.

13. Рекомендовано запровадити мотиваційний механізм, що включатиме наступні складові: поділ оплати праці на основну і додаткову, а розмір винагороди працівника визначати на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи за системою OKR (Objective and Key Results). Ґрунтуючись на проведеному анкетуванні, доцільно запровадити соціальну відповідальність бізнесу та пропонувати персоналу базовий соціальний пакет.

14. ФОП Савчин О.О. використовує типові зразки Правил трудового розпорядку, що є підставою рекомендувати розробити новий документ з урахуванням особливостей діяльності бізнесу в магазині «Марафон», розробити Положення про оплату праці і преміювання, як основу механізму мотивації і стимулювання персоналу.

15. Запропоновано перелік послуг соціального пакету, на реалізацію якого розраховано бюджет в сумі 864,2 тис. грн, що становитиме 2,8 % від прогнозованого доходу від реалізації товарів, 4,6 % від загальних витрат діяльності ФОП та 6,8 % від прибутку.

16. Інвестиційний проєкт з удосконалення системи управління персоналом включатиме інвестиції на реалізацію організаційних заходів щодо здійснення оцінки персоналу та послуги соціального пакету, формування оперативного і перспективного резерву кадрів.

17. Індекс рентабельності інвестицій вказує на те, що з розрахунку на 1 грн інвестицій у розвиток і мотивацію персоналу є можливість отримати 0,15 грн зростання доходу від реалізації товарів в магазині «Марафон». Внутрішня норма доходності інвестицій становить 4,7 %, термін окупності 2,6 років вказує на доцільність реалізації проєкту в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа . Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69–73
2. Бахчиванжи Л.А., Петрова М.Ю. Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 104 – 108. URL: <https://researcheurope.org/product/book-37>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручн. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Бухгалтер 911. В Україні спостерігається кадровий голод. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1079020.html>
5. Весна-2024: як змінилась ситуація на ринку праці в Україні. URL: УКРІНФОРМ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3839071-vesna2024-ak-zminilas-situacia-na-rinku-praci-vukraini.html>
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2–ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Вінокуров Я. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні, Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>
8. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Матеріали Міжнар. наук.– практ. конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та

практика» (м. Харків, 15–16 листопада 2010 р.) . Управління розвитком : зб. наук. ст. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. № 18(94). С. 79–81.

9. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом . Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально–трудова відносина: теорія і практика. Т. І. К. : КНЕУ, 2010. С. 147–154.

10. Гавкалова Н.Л. Формування соціально–економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2009. 28 с.

11. Господарський кодекс України. Редакція від 08.03.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

12. Грішнова О. А., Копилов Д.В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Київ : ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ». 2023. Випуск 2 (47). Грудень. С. 35–48.

13. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу: навч.–метод. посібн. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

14. Дефіцит кадрів: ринок праці в Україні зіткнеться з проблемою нестачі працівників. Державний центр зайнятості: офіційний вебсайт. 2023. <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/deficyt-kadriv-rynok-praci-vukrayini-zitknetsya-z-problemoyu-nestachi-pracivnykiv>

15. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.

16. Іваненко О. І. Статистичний аналіз соціально-економічного становища ринку праці в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9775>

17. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. . на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» Донецьк, 2011. 17 с.

18. Кодекс законів про працю України. Редакція від 18.05.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

19. Колот А. М., Герасименко О. О. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди. Проблеми економіки та політичної економії. 2018. № 1. С. 195–235.

20. Конституція України. Редакція від 01.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом . Управління розвитком. 2010. № 7(83). С. 196–197.

22. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка. 2008. Вип. 1(41). С. 117–125.

23. Костюк К.О. Шарий В.І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. Випуск №62. 2024. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>

24. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Культура народів Причорномор'я. 2010. № 177. С. 93–97.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Кондор. 2007. 428 с.

26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2–ге вид., перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2006

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.

28. Литвин О.В. Оцінка соціально–економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). 2012. № 3(55). С. 105–113.

29. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 21–25.

30. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с

31. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 6(23). С. 195–199.

32. Назаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Персонал. 2009. №1. С. 53–56.

33. Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Луценко О.В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. №1 (42). С. 91–96.

34. Немченко Т.А., Коваленко Є.В. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. Економіка і суспільство. 2024. №62. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>

35. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.

36. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. К.: Ліра–К, 2010. 338 с.

37. Податковий кодекс України. Редакція від 01.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

38. Подольчак Н.Ю. Соціально–економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств : автореф. дис. . на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04; Нац. ун–т «Львів. політехніка». Л., 2010. 45 с.

39. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

40. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. №3. С. 163–166.

41. Піплфорс: Цілі OKR для HR-спеціалістів <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-okr>

42. Семикіна М. В., Сікорака В. І., Сікорака І. О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2023. Вип. 8. С. 29–40.

43. Трофанюк Р. І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. Економіка і суспільство. 2024. № 62. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>

44. Управління персоналом фірми / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ: ПУЛ, 2003. 256 с.

45. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

46. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Вісник ПДАТ. 2010. №4. С. 150–157.

47. Швець І.Б., Захарова О.В. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Міжнародна науково–практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 1516 листопада 2010 р., м. Харків. Управління розвитком. Збірник наукових праць. 2010. № 18(94). С. 41–46.

48. Щур О. Сучасний погляд на персонал. Практика управління. 2008. №6. С. 35–40.

49. Generative AI: How will it affect future jobs and workflows?
McKinsey Global Institute. URL:<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows>

50. Naumova O., Kopyl A. OKR as tool of staff efficiency improvement.
Економічний простір. No 191, 2024. С. 19 – 34. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-4>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Документи з найму та обліку персоналу магазину

«Марафон» ФОП Савчин О.О.

ДОДАТОК Б

Розрахунок ефективності інвестиційного проєкту
з впровадження заходів з удосконалення управління персоналом
в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Додаток Б1

Таблиця Б1-Розрахунок бюджету соціального пакету магазину «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Послуги соціального пакету	Кількість осіб, на яких передбачена послуга	Вартість послуг	Сума фінансування послуги, грн
Мобільний зв'язок для менеджера і адміністраторів торгової зали	6	Пакет Київстар на місяць 250 грн.	18000
Тренінги та семінари для продавців – консультантів, навчання з коучерами	19	Курс 2500 грн 1 раз на рік	47500
Проїзд на роботу чи з роботи (для менеджера)	1	30 грн на день, 240 робочих днів на рік	7200
Медичне страхування для всього найманого персоналу	32	Страховий пакет Odrex 15 тис. грн	480000
Подарунки до свят дітям персоналу	15	500 грн один подарунок до Дня Святого Миколая	7500
Харчування на роботі (менеджер та адміністратори торгової зали)	6	200 грн на день, 240 днів	288000
Відшкодування транспортних витрат під час службових поїздок (менеджер)	У разі потреби проїзду у відрядження чи до складської інфраструктури магазину	5 разів на рік, 2000 грн на 1 поїзду	10000
Подарунок до ювілею працівника	2 подарунка на рік	3000 грн один подарунок	6000
Разом	х	х	864200

Таблиця Б2 - Розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту з удосконалення системи управління персоналом в магазині «Марафон» ФОП Савчин О.О.

Показник	Формула для розрахунку	Період, роки (t)	Розрахунок показників проєкту	
			метод розрахунку	результат
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	$\frac{1}{(1+r)^t}$	1	$1/(1+0,12)$	0,893
		2	$1/(1+0,12)^2$	0,797
		3	$1/(1+0,12)^3$	0,712
Сума грошового потоку, тис. грн.	CF = приріст доходу від реалізації товарів	1	1250	1250
		2	1250	1250
		3	1250	1250
		$\Sigma=$	x	3750
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	Придбання програми діагностики найманого персоналу, послуги соціального пакету	1		889,2
		2		864,2
		3		864,2
		$\Sigma=$		2617,6
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	$(PV)t = (CF)t \frac{1}{(1+r)^t}$	1	$1250 \times 0,893$	1116,25
		2	$1250 \times 0,797$	996,25
		3	$1250 \times 0,712$	890
		$\Sigma=$	x	3002,5
Сума чистого приведенного потоку, тис. грн.	$NPV = \Sigma(PV)t - Co$	x	$3002,5 - 2617,6$	384,9
Індекс рентабельності інвестицій, %	$PI = NPV / Co$	x	$384,9 / 2617,6$	14,7
Внутрішня норма дохідності інвестицій, (Internal rate of return) %	$IRR = \sqrt[n]{\frac{\Sigma(PV)t}{Co}} - 1$	x	$\sqrt[3]{\frac{3002,5}{2617}} - 1$	5,7
Період окупності інвестицій, років	$PP = Co / [\Sigma(PV)t/n]$	x	$2617,6 / (3002,5:3)$	2,6