

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

Радчик Тетяна Миколаївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавра або магістра)

Удосконалення системи управління персоналом підприємства за сучасних умов воєнного стану в Україні на прикладі ТОВ "Екокрот" (м.Хмельницький)

Назва теми

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Управління торговельним бізнесом та комерційна логістика

Шифр: ДР.УТБКЛмз. .22.01

Виконав: студент 2 курсу, група УТБКЛм-22-1

Підпис

Тетяна РАДЧИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: доктор економічних наук, професор

Підпис

Олексій СВИСТУНОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

доцент

Посада

Підпис

Людмила САЧИНСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

Хмельницький, 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра

на тему: "Удосконалення системи управління персоналом підприємства за сучасних умов воєнного стану в Україні на прикладі ТОВ "Екокрот" м. Хмельницький

На матеріалах ТОВ "Екокрот"

студента групи УТБКЛ-22м Радчик Тетяни Миколаївни
ППЗ здобувача

Науковий керівник: О.С. Свістунов, д-р екон. наук
Науковий ступінь, вчене звання, ППЗ керівника

Загальний обсяг роботи: 88 сторінок, 17 таблиць, 4 рисунки, 6 додатків, 49 джерел посилання.

Перелік ключових слів: персонал, працівники, продуктивність, ефективність, торгівельна діяльність, роздрібна торгівля, управління персоналом.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління персоналом підприємств сфери торгівлі, принципи, методи та сучасні підходи до управління персоналом підприємств у сфері роздрібно торгівлі за сучасних умов воєнного стану в Україні, визначено особливості управління персоналом підприємств сфери роздрібно торгівлі.

У другому розділі проаналізована організаційно-економічна характеристика підприємства "Екокрот", проведена оцінка системи управління персоналом досліджуваного підприємства та проведений аналіз роботи персоналу підприємства "Екокрот".

У третьому розділі сформовано шляхи щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ "Екокрот", розроблено комплексну програму "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" для працівників підприємства "Екокрот"

Отримані результати у вигляді пропозицій знайшли впровадження в діяльності ТОВ "Екокрот" м.Хмельницький.

Підпис _____

Дата _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН	5
1.1 Сутність поняття "управління персоналом"	5
1.2 Особливості управління персоналом підприємств сфери роздрібної торгівлі	12
1.3 Принципи, методи та сучасні підходи до управління персоналом підприємств у сфері роздрібної торгівлі за сучасних умов воєнного стану в Україні	21
Висновки до першого розділу	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕКОКРОМ"	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Екокрот"	31
2.2 Аналіз роботи персоналу ТОВ "Екокрот"	49
2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ТОВ "Екокрот" в умовах воєнного стану в Україні	55
Висновки до першого розділу	58
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "ЕКОКРОМ"	59
3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління ТОВ "Екокрот"	59
3.2 Розробка комплексної програми "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" для працівників ТОВ "Екокрот"	65
3.3 Створення адаптивного підходу до управління ТОВ "Екокрот"	76
Висновки до першого розділу	78
ВИСНОВКИ	79
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність. У сучасному торгівельному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті товариства, котрі можуть запропонувати своїм споживачам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Управління персоналом підприємств торгівельної сфери в умовах воєнного стану пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до торгівельних послуг у сучасних умовах. Персонал підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях торгівельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій товариства – функцію управління персоналом.

Передові торгівельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до "корпоративної родини", залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в "мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей".

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом торгівельного підприємства, зокрема ТОВ "ЕКОКРОМ".

Досягнення мети роботи обумовило необхідність вирішення завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні аспекти управління персоналом підприємств сфери торгівлі;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ "Екокром";
- провести оцінку систему управління персоналом досліджуваного підприємства ;
- обґрунтувати шляхи щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ "Екокром".

Об'єктом дослідження є управління персоналом товариства роздрібної торгівлі "Екокром".

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом.

Для вирішення поставлених задач використовувались наступні методи: індукції та дедукції; комплексно-цільового підходу; системного аналізу і синтезу; структурно-порівняльного аналізу; діалектичний; статистичний; системний підхід; графічний.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві, чинне законодавство і нормативно-правові акти, результати власних досліджень, звітність ТОВ "Екокром".

Курсова робота написана на 88 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 4 рисунка, 6 додатків, перелік джерел посилання нараховує 49 назв.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність поняття "управління персоналом"

Ефективність функціонування економічних систем, ключове місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система управління. Управління підприємством, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення, уточнення й систематизації теоретичних основ управління підприємством і визначає актуальність розгляду "управління підприємством" як економічної категорії [15].

Поняття "управління" і, зокрема, "управлінням підприємством" належать до тих економічних категорій, теоретико-методологічні основи яких опрацьовували практично в усіх наукових економічних школах. Особливо вагомий внесок у теорію управління зробило ХХ ст.

Управління підприємством є одним з напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і противоентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління "накладається", "пронизує" решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації

загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними [25].

У сучасній економічній літературі разом з поняттям "управління" ("управління підприємством") широко вживають поняття "менеджмент" ("менеджмент підприємства"), при цьому одні іноземні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях, а інші пропонують розмежовувати (З.І. Михайлов [33]). У таблиці подано порівняльну характеристику визначень понять "управління" й "менеджмент", наведених у навчальній літературі і в сучасних економічних словниках.

Варто розпочати з визначення сутності економічної категорії "персонал". І.І. Бажан [3] вважає, що персоналом є "сукупність всіх людських ресурсів, які має організація". На думку О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничук [31] визначають персонал як "основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників".

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [4] персоналом вважають "сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем".

Як бачимо, вище наведені визначення різняться лише авторським розумінням того, яких саме працівників варто віднести до категорії "персонал". Найбільш вдалим є визначення Л.В. Балабанової та О.В. Сардак, оскільки також вважаємо доцільним відносити до категорії "персонал" кожного працівника, що є елементом підприємства як функціонуючої системи незалежно від форми його взаємодії з нею. У свою чергу, управління персоналом – це "сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується

як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності" [4]. В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалуєк [14] вважають, що управління персоналом – це "частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації". Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом Л.В. Балабанова [4]. Але здебільшого управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [9]. Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому. Неочікувано виявилось досить мало теоретичних досліджень, які стосуються визначення структури системи управління персоналом. Протягом останнього десятиліття і сьогодні науковці, стосовно питань управління персоналом, звертають свою увагу здебільшого на напрямки маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Л.Б. Пошелюжна [42] вважає, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Інші автори [4] вважають доцільним приймати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом наступні елементи структури системи управління персоналом:

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організації роботи персоналу;

- підсистема персонал-маркетингу;
- підсистема формування і використання персоналу;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Причиною цього є те, що поняття "система" автори плутають з поняттям "процес", зокрема систему управління персоналом ототожнюють з системою реалізації самого процесу управління. Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови, "система – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем", а процес управління "характеризується як перебіг якогось явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку й сукупності послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Процес управління – характеризує реальне життя системи". Тобто, процесом є послідовна зміна станів або явищ, а система – це деякий порядок, розташування, форма організації чого-небудь.

У ХХІ ст. сфера управління персоналом орієнтується на універсальні принципи справедливості (за Л. Кольбергом) – рівність людських прав та повага до гідності людини як індивідуальної особистості, а також на принципи благоговіння перед життям (за А. Швейцером) – визнання життя людини та її здоров'я найбільшою цінністю. Таким чином, управління персоналом, засноване на принципах абсолютного гуманізму має стати концептуальною основою наступної парадигми в системі управління персоналом.

У цілому всю сукупність визнаних норм управління персоналом можна об'єднати в групу таких базових принципів: єдиноначальності в управлінні та колегіальності в прийнятті рішень; централізації та децентралізації; пропорційності та єдності розпоряджень в управлінні; принцип економії часу; делегування повноважень; зворотного зв'язку; економічності; ефективності; мотивації.

При цьому, зважаючи на сучасні світові тенденції в управлінні персоналом, найбільш перспективними принципами із їх сукупної різноманітності вважають: принцип орієнтації на стратегічний підхід до управління персоналом; принцип економічної доцільності інвестицій у формуванні людських ресурсів; принцип соціального партнерства та демократизації управління; принцип стандартизації якості умов праці; принцип безперервності розвитку персоналу; принцип професіоналізації управління персоналом.

У наукових колах сфера управління персоналом сприймається як скла дна соціально-економічна система, структурована із таких підсистем, як підсистема мотивації; планування та прогнозування; добору та відбору працівників; облікова підсистема; підсистема контролю; навчання та підвищення кваліфікації; підсистема правового забезпечення та соціальних гарантій тощо. Проте наступним етапом розвитку науки управління персоналом є генезис існуючих підсистем до рівня функціонування системи з подальшим їх об'єднанням в інтегровану систему управління персоналом. Таким чином, розробку теоретичного підґрунтя для інтегрованої системи управління персоналом слід розпочати з формування принципів її побудови. Для кращого сприйняття результатів проведеної теоретико-аналітичної роботи узагальнених у табл. 1.1. Усі сформульовані принципи побудови інтегрованої системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, а їх сукупна конфігурація визначається умовами функціонування системи.

Принципи як базисні характеристики виникнення та розвитку наукового знання сформульовані на основі пізнання закономірностей та практичного досвіду функціонування системи. При цьому у сфері управління персоналом принципи не носять догматичний характер, а є достатньо гнучкими, що свідчить про відповідність еволюційних концепцій управління історичним реаліям розвитку суспільства. Вирішення проблеми періодизації, узагальнення існуючих та генерація нових принципів управління персоналом у теоретичному контексті та їх реалізація у практичному вимірі мають стати базисом для

формування та ефективного функціонування інтегрованої системи управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Принципи побудови та функціонування інтегрованої системи управління персоналом [31, 49].

Принцип	Зміст принципу
Цілісності	Прагнення системи зберегти свою структуру.
Синергетичності	Посилення ефективності функціонування всієї інтегрованої системи за рахунок взаємодії систем-компонентів.
Пріоритетності	Інтереси системи визнаються вищими за інтереси її компонентів.
Емерджентності	Поява в інтегрованій системі властивостей, не характерних для окремих систем у її складі.
Оптимальності	Вибір найбільш раціональної структури інтегрованої системи.
Науковості	Формування інтегрованої системи має ґрунтуватися на загальній теорії систем, враховувати закони економіки та суспільного розвитку.
Ієрархічності	Виділення в інтегрованій структурі базових систем та систем, що їм підпорядковуються.
Автономності	Незважаючи на інтеграційний зв'язок системи-компоненти отримують достатній рівень самостійності у функціонуванні.
Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними системами за умови достатнього рівня автономності має бути погодженою та синхронізованою у часовому та просторовому вимірі.
Багатоаспектності	Багатовекторність функціонування інтегрованої системи та комплексне вирішення існуючих завдань.
Адаптивності	Гнучкість інтегрованої системи в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.
Прогресивності та перспективності	Відповідність сучасним тенденціям, запитам, наявність потенціалу, можливість подальшого використання в майбутньому.
Оперативності	Забезпечення своєчасності у прийнятті рішень
Комплексності	Гармонійно поєднати складові, враховуючи усі фактори, що діють на систему.
Економічності	Ефективність функціонування інтегрованої системи управління має бути обґрунтованим з позиції економічної доцільності.
Соціальності	Інтегрована система управління має включати комплекс соціальних гарантій та забезпечень для працівників.

На сьогодні день можна виділити проблеми зовнішнього середовища, які гальмують ефективне управління персоналом, а саме:

1. У нових умовах господарювання, в умовах диктату ринкової економіки змінилися принципи взаємовідносин промислових підприємств між собою, відхід від планового господарства сприяв загибелі багатьох промислових підприємств або перепрофілювання їх діяльності та скороченню штатів, і як наслідок-викиду на ринок багато працездатного, але безробітного населення.

2. Відбулася переоцінка трудових цінностей у суспільстві: якщо раніше було соромно не працювати, то зараз важливо не просто знайти роботу, важливо знайти престижну, високооплачувану роботу, відповідати високим стандартам вже на вході у підприємство, мати відповідний рівень освіти і т.д. – тобто інший набір кваліфікаційних вимог до працівника.

3. Змінилася система відносин між працедавцем та працівником: і перший, і другий мають відтепер певний набір вимог один до одного. З боку працедавця це нові кваліфікаційні вимоги, нові форми оцінки діяльності персоналу, нові форми стимулювання та мотивації співробітників і т.д. З боку працівника чітко сформульовані вимоги щодо перспективи на цьому підприємстві, кар'єрного зростання, заробітної плати і т.д. Тобто працівники навчилися правильно оцінювати себе та чітко знають, чого вони хочуть.

4. Значно піднялася вгору важливість служб управління персоналом, за умов відсутності консультаційних центрів державного рівня ці функції обертаються зараз навколо цих служб. Це в свою чергу зумовлює значне розширення функцій цих служб в останні роки і нові кваліфікаційні та професійні вимоги до співробітників цих підрозділів.

5. Змінилася структурна організація підприємств, з'явилися нові професії, посади, відділи тощо.

6. Зріс темп самого життя: новітні комунікаційні технології зумовлюють більш швидкий обмін інформацією, відповідно більш швидкі технології виробництва, а це зумовлює зростання обсягів виробництва і ринкових

пропозицій, посилення конкуренції, пошук нових форм впливу на споживача і т.д.

7. Відкриття кордонів, можливості знайомства з зарубіжним досвідом, як це не парадоксально звучить, гальмують справу, оскільки широкий вибір можливих сценаріїв розвитку, як, наприклад, використання американської системи управління, або досвіду японської школи управління, або досвіду скандинавських країн, або азіатського Сингапуру – кожна перспектива має свої переваги та керівникові складно відважитися на щось своє.

1.2 Особливості управління персоналом підприємств сфери роздрібної торгівлі

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [40].

З цього випливає, що поняття "управління персоналом" має два основних аспекти: функціональний та організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; система просування по службі (управління

кар'єрою); звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці; політика заробітної платні та соціальних послуг; управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [1]. Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Напрямки діяльності менеджменту персоналу має такі особливості:

1. Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці.

2. Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб.

3. Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

1. Планування – постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

2. Організація – постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

3. Керівництво – вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

4. Контроль – встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленням стандартам, нормам.

5. Регулювання – коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

До етапів та напрямків управління персоналом в організації роздрібною торгівлі відносять: програми забезпечення рівних можливостей зайнятості; аналіз робочих процесів і їх планування; планування використання трудових ресурсів; набір персоналу; відбір персоналу; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтування і адаптація; практичне навчання персоналу; оцінка виконання роботи (підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі); безпека і здоров'я; трудові відносини; дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу; розпорядок роботи; умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства [8].

Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [11]. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами [4, 10, 25].

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Великі зрушення у кадровій роботі викликали впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву "управління людськими ресурсами", яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

- здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
- використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
- використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (створення, надання послуг) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [8].

Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового контракту.

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи:

1. Персонал основної діяльності.

2. Персонал неосновної діяльності.

Такий розподіл персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники [5].

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом.

Розглянувши основні теоретичні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття якості послуг на підприємствах сфери роздрібно торгівлі.

У наданні торгівельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування та високої якості продукції товариство не здатне досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних торговельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед підприємством стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Якість – це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції [23].

З погляду бізнесу товариство – підприємство з реалізації роздрібно торгівлі, пропонує товари продовольчі та непродовольчі.

У цю концепцію входить кілька факторів:

- місце розташування, від якого залежить зручність доступу до магазину і привабливість його оточення (інфраструктури) для покупця, що залежить багато в чому і від мети відвідування (бізнес, відпочинок, навчання і т.д.);

- засоби обслуговування (зручності) – розмежування зон у торгівельному залі, туалет, парковка;
- доступні для клієнтів і диференційовані по типах, розмірах, цінах;
- рівень сервісу, що включає асортимент послуг, наявність різних видів зручностей, їхній стиль і якість, сприятливий задоволенню потреб клієнтів;
- імідж – забезпечення сприятливого сприйняття товариста, відомого клієнтам. Імідж магазину визначається його місцем розташування, пропонованими послугами і зручностями, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою магазину, кваліфікацією обслуговуючого персоналу;
- ціна – виражає вартість товару.

Послуги розміщення розглядаються в якості специфічного торгівельного продукту, що купується за допомогою обмінних угод, що не припускають володіння, а тільки доступ до нього і його використання у визначений час і у визначеному місці.

Головні характеристики послуги:

1. Невіддільність. Виробництво і споживання послуги одночасні. Надання послуги вимагає активної участі як споживача, так і виробника. Ця дія відбувається на території виробника, а не споживача. Крім того, персонал, що надає послуги, має безпосередній контакт зі споживачем і споживач розглядає його як невіддільну частину товару.

2. Неможливість збереження. Усі товари мають свій термін придатності та умови зберігання, якщо товар не проданий у визначений термін, то потенційний дохід губиться і не може бути заповнений [18].

3. Невідчутність. Дуже важлива характеристика торгівельного продукту в тому змісті, що товар можна виміряти та оцінити до того як вони куплені.

4. Сезонність коливання попиту. Для торгівельного ринку характерні коливання попиту в залежності від сезону року. Більшість покупців здійснюють покупки у вечірній час після роботи. Різдвяні, великодні канікули також є періодами високого попиту.

5. Взаємозалежність. Ці фактори впливають на вибір товарів відповідно до запитів споживачів торгівельних послуг.

6. Високі фіксовані витрати. Коли аналізуються звіти товариств по прибутках і збитках, стають очевидними високі фіксовані витрати виробництва і відносно низькі перемінні витрати: капітальні витрати і витрати на технічний розвиток; ремонт устаткування; опалення, освітлення й інші витрати енергії; страховка; заробітна плата постійного персоналу, накладні витрати по менеджменту й адміністративні витрати.

Слід зазначити, що ці витрати є щорічними, багато в чому не залежними від кількості продажів за рік.

Послуга – процес, що протікає в часі. Специфіка товариств полягає в тому, що проблеми, що стосуються виробництва, повинні зважуватися швидко. У сучасних умовах клієнти вимагають швидкого обслуговування (цей фактор – краща умова вибору магазину). Час продажів послуг вимірюється не тижнями і днями, а годинами і навіть хвилинами.

Філософією ведення бізнесу є маркетинг. Він ґрунтується на тій точці зору, що безупинної прибутковості можна досягти при зіставленні, передбаченні і задоволенні потреб і бажань споживачів. Відомо, що маркетинг і продаж – це не одне і те саме.

Продаж фокусується на потребах продавця, а маркетинг на потребах покупця. Процес продажу спрямований на задоволення потреби продавця в перетворенні свого продукту в гроші, а в маркетингу основна мета – задовольнити потреби покупців за допомогою продукту.

Основна мета маркетингу полягає в тому, щоб вивчити, зрозуміти і відповісти на потреби цільової аудиторії. Досягнення цієї мети вимагає від підприємства не лише розробки ефективних продуктів, але і вдалої стратегії комунікації та взаємодії з клієнтами.

Маркетингова стратегія має включати в себе дослідження ринку, аналіз конкурентів, визначення унікальних продажних пропозицій і розробку плану просування продукту на ринок. Важливо не лише залучити увагу споживачів,

але й переконати їх у тому, що саме ваш продукт або послуга є оптимальним вибором для задоволення їхніх потреб.

Ефективний маркетинг дозволяє створити позитивне враження про бренд, розвивати лояльність клієнтів і сприяти росту обсягів продажів. Водночас, з розвитком технологій і змінами в споживацьких уподобаннях, маркетинг також вимагає гнучкості та адаптації до змін у середовищі.

У підсумку, задоволення потреби покупців через продукт - це не лише ціль, але й основний принцип, який лежить в основі успішного маркетингу.

Успішні продажі залежать від ряду факторів, які включають в себе як аспекти продукту чи послуги, так і ефективність процесу самого продажу. Наведемо ключові фактори, які сприяють успішним продажам:

- якість продукту чи послуги. Успішні продажі часто обґрунтовуються на високій якості продукту. Якщо товар відповідає завіреній якості і справджує очікування клієнта, це створює позитивні враження та призводить до повторних покупок та рекомендацій.

- ефективний маркетинг. Добре продумані стратегії маркетингу можуть залучають клієнтів і створюють позитивний образ продукту чи бренду. Це рекламні кампанії, соціальні мережі, контент-маркетинг та інші методи.

- професійні навички продавця. Навички продажу, такі як вміння переконатися, сприймати відмови та будувати відносини, важливі для успішного ведення переговорів та закриття угод. А також, оптимізація процесу продажу, використання сучасних технологій, автоматизація та аналіз даних можуть значно полегшити роботу продавців та підвищити ефективність продажів.

- комунікація та обслуговування. Ефективна комунікація є ключовим аспектом продажу в будь-якому процесі. Продавець повинен бути чітко знати інформація про продукт, відповідати на питання та вести переговори.

Отже, для успішних продажів важливо розвивати ринок, розуміти клієнтів і надавати їм цінність через ваш продукт чи послугу.

1.3 Принципи, методи та сучасні підходи до управління персоналом підприємств у сфері роздрібно́ї торгівлі за сучасних умов воєнного стану в Україні

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як "метод кнута". Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як "метод пряника". За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку [49].

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист [31].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена у таблиці 1.3.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Таблиця 1.3 – Методи управління персоналом [45, 51].

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір. Виробничих колективів Професійнокваліфікаційні вимоги до працівників.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. Найбільш ефективні форми професійного навчання. Ефективні міри впливу на них	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	Відповідність працівника його робочому місцю. Можливість подальшого співробітництва. Результати трудової діяльності.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	Причини порушення дисципліни. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективність кадрової.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом [3].

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [3].

Кадровий потенціал – одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія "робоча сила". Так, "робоча сила" відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь). Поняття "кадровий потенціал" характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм

відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархи потреб людини).

Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісний бік кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово "кадри" – французького походження і відповідає німецькому слову "рамка".

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери торгівлі з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією торгівельних точок, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу торговельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Адже більшу частину кадрів основних торговельних підприємств продовжують складати працівники з середньою освітою або ж іншою освітою, яка не стосується торгівлі чи економіки.

Середня фахова освіта не може бути достатньою для якісної та успішної роботи в сфері торгівлі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне освічені працівники здатні краще розуміти та ефективно презентувати продукти та послуги, які вони продають. Розширені знання

дозволяють їм надавати клієнтам докладну та правдиво-якісну інформацію, що сприяє впевненості споживача в придбанні. Освічені працівники у торгівельній сфері можуть краще адаптуватися до нових технологій та програм для обслуговування клієнтів, управління запасами, аналізу продажів тощо. Це дозволяє ефективно керувати персоналом, оптимізувати процеси та приймати стратегічні рішення.

Узагальнюючи, освіта в торгівельній сфері сприяє підвищенню професійних якостей працівників, що має безпосередній вплив на якість обслуговування, збільшення обсягів продажів та успіх підприємства в цілому.

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку підприємства в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати.

Інші труднощі пов'язані зі специфікою функціонування сфери торгівлі. Товарне господарство – такий тип організації корисного господарства, при якому корисні продукти створюються для їх продажу на ринку. У зв'язку з цим, на відміну від натурального господарства, по-іншому розв'язуються головні проблеми економічної організації. Відповідно до вимог ринку вирішуються питання створення, організації виробництва та збуту товарів [17].

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний – заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації.

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Останнім часом, такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак.

Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на ресторанному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок положень нормативно-правових документів, що є правовою основою регламентації діяльності спеціалістів індустрії торгівлі

Національний класифікатор професій ДК 003:2010		
Код та розділ	Класифікація професій	Професійні назви робіт
Керівники 1314	Керівники малих підприємств без апарату управління в оптовій та роздрібній торгівлі	Директор (керівник) малої торговельної фірми
1452	Менеджери (управителі) в оптовій торгівлі та посередництві у торгівлі	Керуючий магазином Менеджер (управитель) в оптовій торгівлі
Фахівці 1453.2	Менеджери (управителі) в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами	Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі
1454	Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами	Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами
1475.2	Менеджери (управителі) з бухгалтерського обліку	
522	Продавці в магазинах	
5220	Продавці в магазинах	Бухгалтер
		Дегустатор (рекламна діяльність) Демонстратор товарів (рекламна діяльність) Демонстратор-консультант з продажу інформаційно-комунікаційного устаткування
523	Продавці, що ведуть торгівлю з лотків та на ринках	Комплектувальник товарів
5230	Продавці, що ведуть торгівлю з лотків та на ринках	Продавець непродовольчих товарів Продавець продовольчих товарів Продавець-консультант Кіоскер Продавець (з лотка, на ринку) Торговець рибою

Другий підхід, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

Лише поєднання вказаних підходів може нівелювати їх недоліки і обмеженості та задовольнити вимоги практичної діяльності. Вважаємо, що регламентацію діяльності спеціалістів торгівельної галузі, у сучасних умовах воєнного стану, доцільно здійснювати за такою послідовністю (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Послідовність здійснення регламентації діяльності працівників

При проведенні фотографії спостереження починають у момент початку робочої зміни або її окремого відрізка. Спостереження здійснюють за поточним часом, при цьому в спеціальній формі листка спостереження відмічають всі дії працівника, а також перерви в його роботі в тій послідовності, в якій вони відбуваються фактично. Одночасно реєструють поточний час початку та закінчення кожного елемента роботи.

Для аналізу робіт у діяльності спеціалістів торгівельного бізнесу бажано використовувати приблизний перелік запитань, який наведений у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Приблизний перелік запитань з аналізу робіт у підприємствах індустрії торгівлі

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
Ключові характеристики роботи	Повинно бути зроблено: Що? Коли? Де яким чином?
Відповідальність	За матеріальні цінності, за роботу інших працівників
Взаємозв'язки	З безпосереднім керівництвом, з колегами, з покупцями, з постачальниками, з підлеглими
Вимоги до працівника	Спеціальна освіта, навички та досвід, певні розумові здібності, стан здоров'я, стандарти індивідуальної роботи та результатів
Умови праці	Оточення фізичне, соціальне, психологічне та економічне

Необхідно зазначити, що поряд із високою інформаційною цінністю фотографії робочого часу цей метод відрізняє висока трудомісткість та значні витрати часу на обробку результатів спостереження. Тому альтернативою методам безпосереднього спостереження у проведенні аналізу роботи є використання переліку контрольних запитань щодо роботи [49].

Потрібно постійно вдосконалювати методи збуту та підходи до залучення покупців, оскільки розвиток маркетингу став ключовим елементом будь-якої підприємницької діяльності. Це особливо важливо на ринку, де конкуренція висока, як у роздрібній торгівлі.

Однією з ключових складових управління персоналом є контроль за робочим часом та ефективністю працівників. Це включає в себе розробку гнучких графіків, введення систем відстеження робочого часу, оцінку продуктивності та впровадження заходів для підвищення ефективності роботи колективу.

Висновки до першого розділу

Управління персоналом включає в себе стратегічне планування та розвиток кадрів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Це охоплює процеси набору персоналу, їхньої підготовки, розвитку кар'єри та утримання компетентних та високомотивованих співробітників.

Ефективне управління персоналом передбачає розбудову позитивних відносин між роботодавцем та працівниками. Це включає в себе створення сприятливого робочого середовища, підтримку комунікаційних каналів, вирішення конфліктів та забезпечення взаєморозуміння та довіри. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Регламентацію діяльності спеціалістів індустрії торгівлі необхідно розпочинати з проведення аналізу роботи, тобто, ретельного та систематизованого її вивчення. Безумовно, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження, а саме, фотографія робочого часу.

Отже, у сучасних умовах воєнного стану в Україні, управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі стає викликом, оскільки виникає необхідність ефективно управляти людськими ресурсами в умовах нестабільності та невизначеності. Ключовими факторами, які потребують сучасні умови – це забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Власники підприємств повинні зосереджувати свою увагу не лише на прибутках та розвитку підприємства, а й використовувати сучасні та нові методи управління персоналом, адже найбільша цінність – це люди.

Таким чином, управління персоналом роздрібної торгівлі може бути прирівняна до океану. На перший погляд, ми можемо вважати, що вже знаємо багато, але насправді ще багато залишається вивчати, освоювати нові методи продажу та останні досягнення маркетингових технологій.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕКОКРОМ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ЕКОКРОМ"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот" є юридичною особою згідно чинного законодавства України, яке здійснює свою діяльність за адресою: вул. Вінницька, буд. 12 у місті Хмельницький. Товариство спеціалізується на здійсненні виробничої та комерційної діяльності з розробки та виробництва конкурентоспроможної продукції, а також надання комерційних, науково-технічних, виробничих, організаційних і посередницьких послуг підприємствам, установам, організаціям і приватним особам на території України та діє на підставі Статуту (Додаток А).

Товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот" – це двоповерхова будівля роздрібної торгівлі товарами широкого асортименту під франшизною назвою "SPAR". Покупцям пропонується широкий вибір продовольчих товарів, а саме: тютюнові вироби, напої, хлібобулочні вироби, борошняні та цукрові кондитерські вироби, риба, м'ясо і м'ясні продукти фрукти й овочі. Також для відвідувачі доступні готові страви, а також приготування гарячих напоїв (кава, чай).

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот".
Місцезнаходження: Україна, 29011, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Вінницька, будинок 12.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот" володіє майном, яке передали як вклад статутного капіталу, продукцією, виробленою товариством у результаті господарської діяльності та одержаним доходом від реалізації товарів.

ТОВ "Екокрот" має висококваліфікованих працівників, які забезпечують якість наданих послуг та роблять все можливе, щоб задовольнити потреби клієнтів.

ТОВ "Екокрот" розташований в східній частині міста – район Лезнево (приватний сектор). Поруч знаходяться інші об'єкти роздрібної торгівлі (будівельні матеріали, фармацевтична продукція та інші) та надання послуг (надання послуг дошкільної освіти, перукарня, автомийка).

У приміщеннях присутні системи опалювання і кондиціонування повітря для комфортного перебування, бездротовий інтернет (Wi-Fi).

"Екокрот" є самостійним суб'єктом. Є також юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Кваліфікований персонал з досвідом у сфері торгівлі допоможе у рішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, високий рівень обслуговування зроблять перебування покупців комфортним.

До складу майна підприємства входять основні фонди й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбивається в самостійному балансі. Передане підприємству у повне господарське ведення майно утворює статутний фонд.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот" має право здійснювати:

- діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Це дозволяє зробити фірму стійкою прибутковою й конкурентоздатною, а також забезпечити її подальший розвиток.

Для всебічної оцінки ефективності діяльності використовуються різні показники: товарообіг, прибуток, рентабельність й ін.

При плануванні прибутку виявляється вплив на розмір прибутку ряду факторів: визначається відсоток прибутку в базовому році й збільшення прибутку внаслідок збільшення обсягу наданих послуг; збільшення прибутку за рахунок зміни цін і ряду інших факторів.

Інформаційною основою аналізу господарської діяльності фірми є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси.

Документообіг у ТОВ "Екопром" грає дуже важливу роль. Дуже важливим є документальне підтвердження якості товару (сертифікати від виробника) та подальше його збереження для реалізації та оформлення платіжних документів (квитанції, чеки) та ін., а також документальне оформлення надання в оренду нерухомого майна (договір).

Документація оформляється директором, і в залежності від призначення завіряється нотаріусом та головним бухгалтером. Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для усіх видів робіт із документами.

У документаційному забезпеченні підприємства виділяється дві групи документів: внутрішні; що надходять (вхідні); і ті, що відправляються (вихідні).

У кожній з цих груп мають свої особливості обробки й проходження. Прийом і обробку документів, що надходять, і відправлення вихідних документів здійснює секретар-референт.

Реєстрація документів – це присвоєння йому вхідного номера й поставлення його на документі з наступним записом коротких зведень про нього в журналі-реєстрації. Реєстрація необхідна для забезпечення схоронності документа, обліку й контролю. Документи підприємства надалі або залишаються на тривале збереження в архіві, або тимчасово зберігаються, а потім передаються до знищення.

Діяльність товариства супроводжується складанням різних типів документів: організаційні документи (структурна й штатна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції й ін.); розпорядницькі документи

(рішення, розпорядження, накази по основній діяльності); документи по особовому складу (колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особисті справи, особові рахунки); фінансово-бухгалтерські документи (річний звіт, головна книга, рахунки прибутку й збитків, акти, ревізії і т.п.); інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, доповідні записки); нормативні документи від вищих органів; комерційні документи (контракти і договори).

Так як основною задачею сфери роздрібної торгівлі являється задоволення власних потреб покупця та його сім'ї у куплених товарах чи послугах, тому у ТОВ "Екокрот" велика увага приділяється забезпеченню таких потреб. Це вимагає виконання всіх вимог керівних документів та законодавства. Тому аналізуючи кадрову політику у ТОВ "Екокрот" необхідно враховувати таку особливість роздрібної торгівлі, як гостинність та відкритість до спілкування персоналу. Ефективність обслуговування в загальному понятті означає отримання якогось певного ефекту, тобто дієвість результату. Економічна ефективність – це результат який виражається певною вигодою, досягнутий при певних грошових витратах, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили. Економічна ефективність обслуговування означає отримання вигащу (економічного ефекту), за рахунок задоволення потреб покупця. Економічна ефективність обслуговування є складовим елементом загальної ефективності суспільної праці і виражається певними критеріями і показниками. Під критерієм слід розуміти основну вимогу до оцінки правильності рішення поставленої задачі. Необхідність критерію виникає тому, що слід чітко визначити, з яких позицій слід підходити до розрахунку ефективності виробничо-обслуговуючого процесу. Суспільне виробництво функціонує на користь всього суспільства, тому ефективність слід оцінювати виходячи із ступеня досягнення цілей суспільства. Критерій ефективності виробництва полягає в досягненні на користь суспільства найбільших результатів при якнайменших витратах засобів і робочої сили.

Проблеми ефективності обслуговування доцільно розглядати за допомогою системного підходу. Системний підхід припускає встановлення різних критеріїв і показників для різних рівнів управління і певну ієрархію цілей і відповідно ним критеріїв ефективності:

- збільшення обсягів продаж за менших експлуатаційних витрат;
- залучення й зацікавлення покупців;
- максимум реалізації товару.

Кожне підприємство розробляє свою стратегію обслуговування – план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі.

Стратегія роздрібної торгівлі – це загальний план, відповідно до якого роздрібна фірма здійснює свою діяльність. Стратегія формує засоби досягнення поставленої мети за допомогою наявних ресурсів. Вона визначає, на яких цільових покупців буде сфокусовано увагу роздрібного торговця, які товари та послуги він пропонуватиме і якими способами він добиватиметься переваги перед конкурентами у довгостроковому періоді.

Також слід звернути увагу на організаційну структуру ТОВ "Екокрот" (рис. 2.1.).

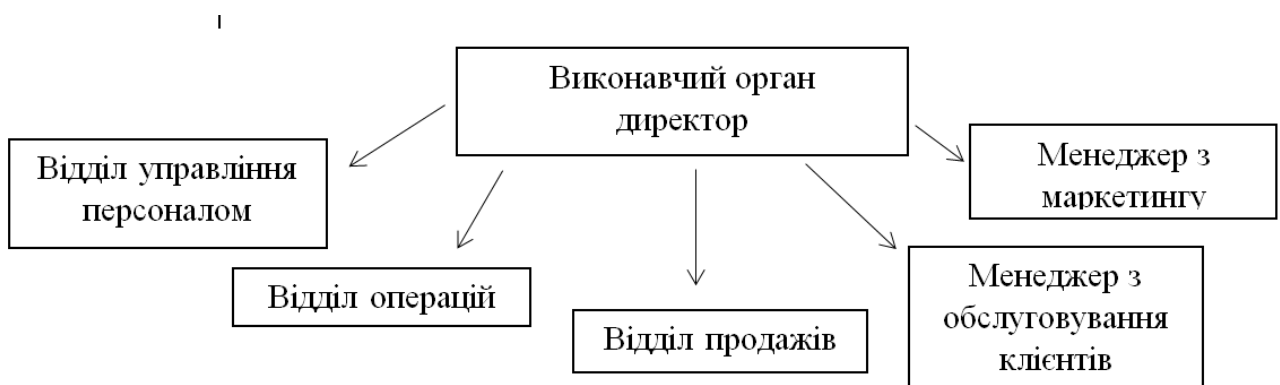


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ "Екокрот"

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

Згідно з Витягом з Єдиного державного реєстру підприємство здійснює наступні види діяльності:

- Основний: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

- Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами, 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами, 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, 46.34 Оптова торгівля напоями, 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами, 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами, 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками, 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах, 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах, 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах, 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах, 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах, 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, 56.10 Діяльність

ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 56.21 Постачання готових страв для подій, 56.29 Постачання інших готових страв, 56.30 Обслуговування напоями, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Товариство "Екокром" керується принципами ефективності, якості та відповідальності перед клієнтами. Діє на принципах повної господарської самостійності і сомоокупності, зокрема, реалізує власну продукцію (роботи, послуги). Товариство має досвід у галузі здійснення роздрібної торгівлі товарами широкого асортименту, що дозволяє розглядати його як потенційного учасника ринку з великим потенціалом.

У сфері соціальної відповідальності ТОВ "Екокром" враховує екологічні аспекти своєї діяльності та дотримується стандартів та норм, спрямованих на збереження навколишнього середовища та забезпечення безпеки працівників. Також бере активну участь у програмах відновлення та переробки матеріалів, що може сприяти зменшенню відходів і використанню вторинних ресурсів.

Товариство активно залучається до соціально-економічного розвитку та з початку воєнної агресії в Україні спрямовує роботу на допомогу для військових, організують збори коштів та продуктів.

Ще однією характеристикою ТОВ "Екокром" є висока технічна оснащеність та використання новітніх технологій в своїй діяльності. Товариство має власну систему моніторингу та контролю якості продуктів, що дозволяє забезпечити високу якість продукції і задоволення потреб клієнтів.

Товариство має розвинуту мережу партнерів та співпрацює зі світовими компаніями, що дозволяє їй надавати клієнтам якісну продукцію та право вибору продуктів.

Одним з ключових принципів діяльності ТОВ "Екокром" є підхід до кожного клієнта з унікальними потребами та вимогами, що дозволяє компанії забезпечувати індивідуальне та ефективне обслуговування. Компанія має

високу репутацію серед клієнтів та партнерів завдяки якості та надійності наданих послуг.

ТОВ "Екокрот" є надійним партнером у сфері роздрібноі торгівлі, яке забезпечує якість та високий рівень обслуговування. Компанія працює над поліпшенням своєї діяльності та використовує новітні технології, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та підтримувати стабільний розвиток свого бізнесу.

Товариство "Екокрот" також забезпечує своїх клієнтів інформаційною підтримкою, надаючи детальну інформацію щодо складу продуктів та термінів зберігання. Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи високу якість товарів.

У сфері конкурентної боротьби ТОВ "Екокрот" використовує різноманітні стратегії, які спрямовані на забезпечення якості та високої ефективності діяльності. Компанія постійно вдосконалює свої процеси та системи управління, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції на ринку роздрібноі торгівлі.

Крім того, ТОВ "Екокрот" дотримується всіх вимог та стандартів у галузі продажу та реалізації товарів зокрема, щодо умов зберігання продуктів.

ТОВ "Екокрот" має широку мережу постійних клієнтів, що підтверджує високу якість товарів та рівень обслуговування. Компанія має досвід роботи зі світовими брендами та міжнародними компаніями, що дозволяє їй надавати клієнтам високоякісні та професійні послуги з реалізації товарів.

Забезпечення якісного обслуговування клієнтів, враховуючи їхні потреби та очікування, постійна аналітика ринку та конкурентів для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змінних умов ринку основні принципи діяльності ТОВ "Екокрот". Компанія дотримується всіх вимог щодо якості продукції та забезпечує контроль зберігання продуктів. Крім того ТОВ "Екокрот" пропонує клієнтам послуги із посередницьких послуг підприємствам, установам, організаціям та приватним особам.

Комерційна діяльність ТОВ "Екокром" – комплекс функцій, що реалізують принципи підприємництва в торгівельній галузі.

Товариство "Екокром" розробляє свою стратегію в бізнесі, включаючи визначення цілей, місця розташування, цільову аудиторію та інші ключові аспекти.

Місія ТОВ "Екокром" полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантуючи якість товару за рахунок використання високоефективних технологій та етичного ведення роздрібного бізнесу.

Найзагальнішими маркетинговими цілями підприємства є:

- збільшення частки ринку;
- максимізація одержуваної прибутку.

Продукція представлена в магазині "SPAR", проходить ретельний відбір з метою забезпечення найвищої якості запропонованих товарів. В процесах ціноутворення керівництво компанії керується принципом утворення мінімально можливої ціни на ринку України.

Споживачами ТОВ "Екокром" є роздрібні клієнти, які купують товари для власного використання та корпоративні клієнти, що закупають товари для свого бізнесу. Взаємодія з споживачами важлива для успішності будь-якого бізнесу, оскільки вона допомагає створити довгострокові відносини та забезпечити задоволення потреб клієнтів.

ТОВ "Екокром" веде активно рекламну діяльність. Розміщенні оголошення в ЗМІ, на стрінках соціальних мереж: Instagram та Facebook ведеться постійний огляд новинок та пропозицій товариства.

Конкурентами є підприємства та фізичні особи, які займаються роздрібною торгівлею, мають більш широкий асортимент товарів та вигідніші умови розташування.

Посередники. Дистриб'ютори можуть виступати як посередники між ТОВ та роздрібними торговцями або іншими підприємствами. Вони можуть

отримувати товари від ТОВ і далі розповсюджувати їх на ринку. Агенти можуть представляти ТОВ на ринку, шукаючи клієнтів та укладаючи угоди в інтересах компанії. Зазвичай вони отримують комісійні від угод, які вони укладають. Компанії, що спеціалізуються на логістиці, можуть виступати як посередники у забезпеченні ефективною та швидкою поставкою товарів від ТОВ до кінцевих споживачів. Інтернет-маркетплейси можуть служити платформою, де ТОВ можуть представляти свої товари, а посередники (маркетплейс) виступають у ролі фасилітаторів угод між продавцями та покупцями.

Найбільші переваги, які надає ТОВ "Екокрот" своїм клієнтам, наступні:

- Високий рівень професіоналізму та досвід у галузі роздрібно́ї торгівлі.
- Надання якісного обслуговування клієнтів, вирішення їхніх запитів та вдосконалення взаємодії з клієнтами.
- Розвинена мережа партнерів та співпраця зі відомими компаніями.
- Інформаційна підтримка та індивідуальний підхід до кожного клієнта.
- Соціальна відповідальність та екологічна безпека.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

Коефіцієнти рентабельності – система показників, які характеризують здатність підприємства створювати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Вони можуть бути розраховані як коефіцієнти і тоді представлені у вигляді десятинного дробу або у вигляді показників рентабельності і тоді представлені у вигляді процентів.

Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу (форма 1, додаток Д) та Звіту про фінансові результати підприємства (форма 2, додаток Е)

Проаналізуємо фінансово-економічний стан ТОВ "Екокрот" (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ "Екокрот" за 2021-2022 рр.

№ з/п	Назва показника	Од. вимір.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту
1	2	3	5	6	7
1	Вартість активів станом на початок року	тис. грн.	9989,3	9685,0	-3,04
2	Вартість активів станом на кінець року	тис. грн.	8721,0	8967,5	2,82
3	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	27842,6	29364,9	5,46
4	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг, товарів)	тис. грн.	23863,2	13137,4	-44,94
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	5893,4	5813,0	-1,36
6	Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	22645,0	29665,0	31,0
7	Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції	тис. грн.	4962,9	5893,4	18,74
8	Орендна плата за земельні ділянки	тис. грн.	141,2	141,2	0
9	Витрати на оплату праці	тис. грн.	2202,7	3107,6	41,08

За даними таблиці 2.1 видно, що вартість активів з залишається майже незмінним, що говорить про стабільність підприємства. Чистий прибуток у 2022 в порівнянні з 2021 збільшився на 1522,3 тис.грн., але ця різниця не суттєва і може бути спричинена тим, що змінюються постачальники продукції та з'являються нові товари, які є більш актуальні для споживача.

Аналіз витрат є важливим етапом у фінансовому менеджменті підприємства. Він дозволяє визначити джерела витрат та ефективність використання ресурсів, що дозволяє підприємству розробляти ефективні стратегії зниження витрат та підвищення прибутковості. При правильному застосуванні аналізу витрат, підприємство може забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Щоб забезпечити успішний аналіз витрат, ТОВ "Екокрот" може використовувати такі методики аналізу витрат, як:

Методика ABC-аналізу. Цей метод дозволяє визначити, які види витрат є найбільш важливими для підприємства та які види витрат можуть бути зменшені. ABC-аналіз базується на класифікації витрат за ступенем їх важливості. Зазвичай, види витрат розподіляють на три групи: "А" - найбільш важливі види витрат, "В" - менш важливі та "С" - найменш важливі.

Крім того, для більш точного аналізу витрат можна використовувати інформаційні системи та програмне забезпечення для обліку та аналізу витрат, що значно спрощує процес збору та обробки даних.

Отже, аналіз витрат є важливим етапом в ефективному фінансовому менеджменті підприємства. Він дозволяє визначити джерела витрат та ефективність використання ресурсів, що дозволяє підприємству розробляти ефективні стратегії зниження витрат та підвищення прибутковості. Важливо пам'ятати, що аналіз витрат має бути регулярним і проводитися не рідше одного разу на квартал чи рік, залежно від специфіки діяльності підприємства. При проведенні аналізу витрат необхідно враховувати, що це лише один із етапів ефективного фінансового менеджменту підприємства. Результати аналізу витрат повинні бути використані для розробки комплексної стратегії розвитку підприємства, яка буде включати в себе заходи щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Економічний аналіз складу та структури витрат підприємства (суб'єкта малого підприємництва) проведено в таблиці 2.2.

Аналіз витрат показує, що підприємство працює у складних ринкових умовах, як і всі інші суб'єкти в Україні. Для того, аби втримати свої позиції на ринку торговельних послуг, товариство докладає максимум зусиль. Витрати значно високі, але є мінімальні прибутки і це вже позитивна динаміка.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури витрат підприємства (суб'єкта малого підприємництва)

Елемент витрат	Сума, тис.грн			Структура витрат, %		
	2021 рік	2022 рік	відхилення, +,-	2021 рік	2022 рік	відхилення, +,-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13137,4	23863,2	10725,8	91,66	89,69	-1,97
Інші операційні витрати	5813,0	5893,4	80,4	8,34	10,31	1,97
Інші витрати	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	18950,4	29756,6	10806,2	100,00	100,00	-

Проведемо аналіз балансу підприємства за два періоди (2021, 2022 роки), аналіз оборотності фінансових коштів, показників фінансового стану за даними реальної фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва. Результати аналізу в табл 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз формування прибутку підприємства "Екокрот"

Показник	Рік, тис.грн		Темпи зростання, % 2022/2021
	2021 рік	2022 рік	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17178,4	27842,6	62,07
Інші операційні доходи	1800,0	1822,4	1,24
Інші доходи	-	-	-
Разом доходи	18978,4	29665,0	56,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13137,4	23863,2	81,64
Інші операційні витрати	5813,0	5893,4	1,38
Інші витрати	-	-	-
Разом витрати	18950,4	29756,6	57,02
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	91,6	28,0	-69,43
Податок на прибуток	3,2	-	-
Чистий прибуток (збиток)	24,8	91,6	269,35

Вивчення споживачів ТОВ "Екокрот" проводилося за допомогою спостереження впродовж 3-х днів та спеціально розробленої анкети (додаток Б). Анкетне опитування здійснювався в ході вибіркового обстеження. Обсяг

вибірки – 100 осіб. Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій. Проводилось опитування покупців з метою оцінки якості торговельного обслуговування (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Вивчення клієнтів підприємства "Екокром"

Характеристики клієнтів	Чисельність від загального обсягу вибірки, %
1	2
1. Стать: чоловічий жіночий	48% 52%
2. Вік:	
менше 30 років	22%
30 – 50 років	67%
старше 50 років	11%
3. Частота покупок	
Одноразово	2%
Щодня	38%
Кілька разів на тиждень	55%
Від випадку до випадку	5%
4. Висновки щодо обслуговування:	
А) Наявність товарів і можливості їхнього вибору	28%
Б) Доступні ціни	60%
В) Надання додаткових послуг	3%
Г) Реклама і консультація про товар	5%
Д) Чистота і порядок у магазині	4%
5. Висновки щодо асортименту у магазині.	
А) Широкий	78%
Б) Вузький	32%
6. Висновки щодо майстерності працівників магазину	
А) Високий	85%
Б) Задовільний	15%
В) Незадовільний	0%
7. Оцінка обслуговування	
А) Дуже гарне	83%
Б) Гарне	15%
В) Не важливе	2%
Г) Погане	0%
6. Рівень доходу:	
мінімальний розмір заробітної плати	18%
від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	62%
інше	20%

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Більшість клієнтів, що здійснюють покупки у магазині "SPAR" товариства "Екокрот" є жінками у віці від 30 до 50 років. Більший відсоток покупців задоволені асортиментом та обслуговуванням продавців. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як середній. Зазвичай це постійні клієнти, які часто роблять покупки в магазині, через зручне місце розташування, широкий асортимент та доступні ціни.

Аналіз складу оборотних активів є важливою частиною фінансового аналізу підприємства і дозволяє оцінити, як ефективно використовуються активи для забезпечення операційної діяльності. Оборотні активи представляють собою активи, які очікується перетворити в грошові кошти або використати протягом короткострокового періоду.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу оборотних активів підприємства "Екокрот"

Оборотні активи	Сума, тис.грн			Структура, %		
	2021 рік	2022 рік	відхилення (+,-)	2021 рік	2022 рік	відхилення (+,-)
Запаси	2739,9	1026,1	1713,8	1,11	1,49	-0,38
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	93,2	99,5	-6,3	32,81	15,40	17,41
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-	-	-
за виданими авансами	-	-	-	-	-	-
з бюджетом	1,2	-	1,2	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,4	100,0	-97,6	1274,41	15,32	1259,09
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	165,5	256,3	-90,8	18,48	5,98	12,5
Витрати майбутніх періодів	7,6	11,2	-3,6	402,44	136,85	265,59
Інші оборотні активи	48,8	39,7	9,1	62,68	38,60	24,08
Всього оборотні активи	3058,6	1532,8	1525,8	100	100	-

За даними таблиці можна зробити висновки, що існують ризики, пов'язані із складом оборотних активів, таких як можливість знецінення запасів або

зростання дебіторської заборгованості. Директор повинен шукати можливості для оптимізації використання оборотних активів для покращення фінансових результатів.

За 2021-2022 роки підприємство "Екокрот" працює прибутково. За час війни чистий дохід від реалізації продуктів у 2021 становив 17 178,4 тис. грн., а у 2022 році 27 842,6 тис. грн. Тобто збільшився на 10664,2 тис. грн. Завдяки оптимізації запасів, забезпечення належного рівня наявності товарів та враховуючи нестабільність в країні підприємство збільшує свій дохід, не дивлячись на військову агресію, забезпечує людей продуктами та працює заради перемоги України.

SWOT-аналіз у ТОВ "Екокрот" дозволить проаналізувати сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, результати якого можна використати при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією [38]. SWOT-аналіз представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз підприємства "Екокрот"

Сильні сторони	Можливості
<p>Великий асортимент товару Професійний рівень обслуговування Помірна націнка на товар Зручне місце розташування</p>	<p>Рестайлінг торговельної точки Розширення асортименту в категорії фруктів та овочів, чаю та кави, дитячого харчування Просування реклами в соціальних мережах Участь в акціях та знижках</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Відома мережа, яка має зв'язок із Росією Відсутність чіткої стратегії розвитку Маленька заробітня плата продавців Відсутність доставки продуктів Маленький вибір готової продукції на виніс (сніданки та обіди)</p>	<p>Поява на ринку нових конкурентів Зменшення клієнтів через політичні переконання Посилена конкуренція між товариствами Постійна зміна кадрів Економічна криза – зниження попиту і пропозиції Дефіцит продуктів через військову агресію</p>

Усі переваги, які надає ТОВ "Екокрот" своїм клієнтам, дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною та успішною на ринку. Компанія має позитивну репутацію та довіру своїх клієнтів, що є дуже важливим для будь-якого бізнесу. Крім того, ТОВ "Екокрот" має потужний потенціал для подальшого розвитку та розширення своїх послуг, що дозволить їй зайняти ще більш впевнену позицію на ринку роздрібної торгівлі.

Усі ці фактори свідчать про успішну та перспективну діяльність ТОВ "Екокрот" та заслуговують на увагу та високу оцінку клієнтів та партнерів.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Рівень популярності на ринку торгівельних послуг недостатньо високий, тому ТОВ "Екокрот" можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в газетах та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

2. Для отримання додаткового доходу ТОВ "Екокрот" може надати послугу доставки продуктів та збільшити асортимент продуктів.

3. Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час товариство що не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможною. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь знати про знижки та акції, здійснювати покупки та переглядати асортимент з цінами.

4. Хотілося б порекомендувати ТОВ "Екокрот" більш ретельно перевіряти якість товарів для максимального задоволення попиту покупців; переглянути ціни на товари, оскільки вартість на деякі позиції товарів вища, ніж у сусідніх продовольчих магазинах, що негативним чином впливає більшість покупців.

5. Кадрова політика ТОВ "Екокрот" повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Практично у всіх співробітників ТОВ "Екокрот" великий досвід роботи. Стыль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

В результаті проведеного SWOT-аналізу були виявлені переваги і недоліки у роботі ТОВ "Екокрот" усунувши недоліки, товариство стане більш конкурентоспроможним та затребуваним.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має великі можливості та переваги. Якщо правильно ними скористатися то в майбутньому в товариства будуть всі шанси вийти на конкуренцію з гігантами Українського ринку продовольчих та непродовольчих товарів. Всі існуючі загрози не є настільки суттєвими, щоб нервувати. А слабкі сторони доволі легко зробити своїми перевагами. Підприємство "Екокрот" вже не раз переборював своїх конкурентів та залишався на ринку, з кожним разом тільки нарощуючи темпи росту. Тому можемо прийти до висновку, що мережі просто необхідна конкуренція для подальшого зростання.

2.2 Аналіз роботи персоналу ТОВ "Екокрот"

Важливим питанням економічної роботи є формування кадрів, то керівництво зобов'язується здійснювати прийом на роботу працівників лише у випадках забезпечення повної продуктивної зайнятості працюючих і якщо не прогнозується вивільнення на підставі п.1 ст.40 КЗпП України.

Здійснювати прийом на роботу за контрактною формою лише у випадках, прямо передбачених чинним законодавством.

Не звільняти працівників з роботи з ініціативи адміністрації без достатніх підстав і попереднього погодження з профспілкою. Не вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Поведінка людини визначається і її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходів має змогу саморозвиватися, підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує його фахову компетентність, а отже, зростає його цінність для організації. Відповідно він почувається впевнено і незалежно. Істотний вплив на поведінку індивіда має зовнішнє середовище.

Відділ управління персоналом розробляє та бере участь у розробці проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин тощо. Відділ очолює директор з управління персоналом. Він відповідає за найм, збереження та розвиток персоналу.

Директор також займається управлінням кадровими питаннями, веденням документації про співробітників, плануванням та проведенням набору нових працівників, розробляє оголошення про вакансії та рекламні кампанії, проводить співбесіди та відбирає кандидатів, планує та організовує програми розвитку та навчання для персоналу, забезпечує співробітників необхідними навичками та знаннями для ефективної роботи.

Відділ управління персоналом відіграє ключову роль у створенні ефективного та дружнього робочого середовища, а також сприяє розвитку та росту співробітників в магазині роздрібної торгівлі.

На ТОВ "Екокром" установлений такий режим роботи:

- початок роботи – 8:00.;
- закінчення роботи – 21:00.;
- перерва для відпочинку і харчування – 12:30-13:30.

Працівники торгівельної зали працюють у 2 зміни, 3 через 3 дні. На передодні святкових та неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 годину.

Максимальна тривалість робочої зміни не перевищує 12 годин в нормальних умовах праці.

Система оплати праці в товаристві "Екокром" стала та погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Відділ операцій складається із 3 працівників, які взаємодіють для створення оптимальних операційних умов у магазині, забезпечуючи належне управління запасами, ефективність операцій та надійну логістику.

Менеджер з операцій відповідає за ефективне функціонування операційних процесів. Веде постійний моніторинг та аналіз операцій з метою виявлення можливостей для оптимізації та вдосконалення процесів торгівлі, впроваджує та управляє системами та технологіями, спрямованими на поліпшення операційних аспектів бізнесу.

Менеджер зі складу контролює запаси товарів та їх розміщення, забезпечує належне зберігання та облік товарів на складі, постійно моніторить рівень запасів та вчасно їх поповнює відповідно до потреб магазину, організовує та проводить інвентаризаційні перевірки для визначення точного обсягу наявних товарів.

Логістичний менеджер відповідає за логістичні питання, зокрема, транспортування та постачання товарів, організовує та контролює транспортні системи для ефективного розподілу товарів між різними відділами магазину.

Відділ продажів нараховує 8 працівників. Очолює команду менеджер з продажів, який організовує та контролює роботу відділу. Він планує стратегії розвитку, розробляє та впроваджує рекламні та маркетингові стратегії для збільшення обсягу продажів. Проводить постійний моніторинг продажів, аналіз результатів та внесення коректив для досягнення поставлених цілей.

Продавці-консультанти надають інформацію клієнтам, допомагають у виборі товарів та здійснюють продаж товарів на касі.

Менеджер з маркетингу в ТОВ "Екокрот" відповідає за розробку та реалізацію стратегій маркетингу для залучення та утримання клієнтів, підвищення обігу товарів та підвищення узнаваності бренду.

Має обов'язки: розробка та впровадження маркетингових стратегій для збільшення обсягу продажів та залучення нових клієнтів, аналіз ринкових умов, конкуренції та визначення ключових споживчих груп, організація та контроль рекламних кампаній та промоційних заходів, розробка та впровадження програм лояльності, які стимулюють повторні покупки та збільшують вірність клієнтів, вивчення фідбеку від клієнтів та реагування на їхні потреби та вимоги, управління веб-сайтом та соціальними медіа платформами для залучення цільової аудиторії та підтримки бренду, розробка та впровадження цифрових маркетингових стратегій, моніторинг та аналіз трендів у роздрібній торгівлі, вивчення конкуренції та аналіз дій конкурентів, збір та аналіз даних про ефективність рекламних та маркетингових кампаній, внесення рекомендацій для вдосконалення стратегій на основі аналітики, розвиток та управління

брендом магазину відповідно до стратегії компанії, забезпечення відповідності взаємозв'язку маркетингових стратегій із брендовим іміджем.

Менеджер з маркетингу є ключовою постаттю для успішної просування та розвитку роздрібного бізнесу. Його робота направлена на підтримку позитивного іміджу компанії, залучення клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Менеджер з обслуговування клієнтів в ТОВ "Екоокром" відіграє ключову роль у створенні позитивного клієнтського досвіду та забезпеченні задоволеності клієнтів під час покупок. Він повинен професійно та ввічливо обслуговувати клієнтів, реагувати на запитання, скарги та пропозиції, забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами через різні канали (особистий контакт, телефон, електронна пошта тощо), вислуховувати потреби та вимоги клієнтів і передавати цю інформацію іншим відповідним відділам. Менеджер з обслуговування клієнтів надає інформацію клієнтам щодо товарів, акцій, та інших питань, розглядає скарги та вирішення конфліктних ситуацій шляхом надання адекватних рішень та компенсацій.

Менеджер з обслуговування клієнтів виступає важливим посередником між клієнтами та компанією, сприяючи створенню позитивного враження від бренду та забезпечуючи повторні покупки. Від цього фахівця залежить величезна частина клієнтського досвіду, тому його роль є вельми важливою для успішності бізнесу в роздрібній торгівлі.

Дані про ТОВ "Екоокром" свідчать про те, що підприємство має стабільну команду та ефективну систему управління персоналом. Такий підхід сприяє не лише забезпеченню стабільності та невеликої текучості кадрів, але й формує сприятливий робочий клімат для всієї команди.

Таблиця 2.7 – Ефективність праці за 2021-2022 роки підприємства "Екокром"

Показник	Роки		Відхилення (%)
	2021	2022	
1. Чистий дохід від реалізації продукції (у порівняльних цінах), тис.грн .	17178,4	27842,6	62,07
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб в тому числі робітників	23	24	4,34
3. Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	-	-	-
4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	121	121	-
5. Середня тривалість робочого дня, год.	12	12	-
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: -людино-годин	47300	47600	0,63
7. Середньорічний дохід на 1 особу, тис.грн -одного робітника	2101,7	2202,7	4,8

Результати аналізу мають служити основою для розроблення стратегій покращення ефективності праці в майбутньому.

Методика аналізу використання робочого часу ґрунтується на виявленні втрат робочого часу та визначенні непродуктивного використання робочого часу.

Аналіз використання робочого часу ґрунтується на дослідженні балансу робочого часу, який складається в людино-днях або людино-годинах, виходячи з календарного фонду робочого часу.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних керівництвом ТОВ "Екокром" для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2. 8 – Мотиви і стимули на підприємстві "Екокрот"

Позначення групи	Мотиви і стимули
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Проведемо аналіз роботи працівників, щоб визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом у ТОВ "Екокрот" і визначити можливі напрямки для подальшого вдосконалення за критеріями анкетування працівників (Додаток В).

В анкетування взяли участь 20 працівників ТОВ "Екокрот", які працюють у різних відділах товариства. Аналіз показав, що 55% працівників займають стабільне робоче місце більше 3-4-х років та виконують із задоволенням свої обов'язки. 70% працівників мають спеціальну освіту та працюють за фахом, що звичайно позитивно вплив на прибуток підприємства. Найважливішими професійними навичками у роботі вважають, знання про товариство та її структуру, знання про товари та послуги, вміння працювати із клієнтами та задовольняти їх потреби, організаційні та технічні навички, здатність приймати та впроваджувати нові ідеї для покращення роботи торговельного залу. Аналіз показав що, 90% працівників задоволені роботою директора, але хотіли б підвищення заробітної плати через нестабільну економічну ситуацію в країні. Усі працівники знають та розуміють свої завдання та обов'язки, що показує гарну роботу відділу управління персоналом. Працівники знаходять баланс між роботою та особистим життям через зручний графік роботи.

2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ТОВ "Екокрот" в умовах воєнного стану в Україні

Оцінка ефективності роботи персоналу під час воєнного стану є складним завданням та вимагає комплексного підходу, оскільки у таких умовах з'являються низка викликів та обмежень, які можуть вплинути на звичайну діяльність підприємства. Основні аспекти, які впливають на роботу: безпека та захист працівників, заходи щодо забезпечення безпеки в умовах конфлікту, визначення ефективності системи евакуації та захисту в разі небезпеки.

Керівнику товариства варто створити контингентні плани та підготувати працівників до дій в екстрених ситуаціях.

Збереження кадрів товариства через підготовку та підтримку в складних життєвих ситуація, психологічна підтримка, управлінні резервами та заміщення персоналу допоможе зберегти робочі місця в стабільності.

За даними 2020 року у товаристві працює 24 особи, які за рік відпрацювали 47600 год (додаток Г).

Динаміка руху робочої сили важлива для стратегічного управління людськими ресурсами та адаптації до змін в економічному середовищі. Аналіз цих динамік дозволяє компаніям вчасно реагувати на тенденції та впроваджувати ефективні стратегії управління персоналом.

За даними таблиці можна розрахувати показники руху персоналу наступним чином:

$$\text{Коб.пр.}=\text{Ч пр.}/\text{Чсер}; \quad \text{Коб.зв}=\text{ЧзЧсер}; \quad \text{Кплинності}=(\text{Чзв}-\text{Чзв.вл.б})/\text{Чсер}$$

З розрахунків впливає те, що плинність кадрів на підприємстві відсутня. З економічної точки зору такий показник суттєво позитивно впливає на роботу підприємства. Говорить про те, що система управління персоналом на фірмі якісна і ефективна.

Таблиця 2.9 – Динаміка руху робочої сили підприємства "Екокрот"

Показник	Рік			Темп приросту 2022 до 2021 року, %	Темп приросту 2021 до 2020 року, %
	2020	2021	2022		
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	28	29	3,57	16,6
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	4	1	-75	0
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	2	1	-	0	-50
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	2	1	-	-	-50
5. Коефіцієнт обороту по прийому	12,5	3,23	8,82	173,06	
6. Коефіцієнт обороту з вибуття	6,25	3,23	-	-74,16	-
7. Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-	-	

Далі проведемо аналіз використання трудових ресурсів, результат покажемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Використання трудових ресурсів підприємства "Екокрот" за

Показник	2020 р.	2022		Відхилення, 2022р. (%)	
		планове завдання	фактично	від 2021 року	від планового завдання
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	24	25	29	109,68	106,25
2. Відпрацьовано за рік одним робітником днів годин	152,53	148,02	169,75	96,76	97,91
	1983,33	1936	2197,74	96,76	97,91
3. Середня тривалість робочого дня, год.	13	13	13	100,00	100,00
4. Відпрацьовано людино-годин за рік.	47600	48400	63713	106,12	104,03

ТОВ "Екокром" – це мале підприємство з багаторічним досвідом низькою плинністю кадрів, бо керівництво велику увагу звертає на систему управління персоналом. Команда колективу працює чітко злагоджено, тому без особливих причин не має звільнення кадрів. Навпаки, при наявних можливостях намагаються нарощувати обсяги перевезень та залучати нових працівників до організації логістичних питань.

Дані про ТОВ "Екокром" свідчать про те, що підприємство має стабільну команду та ефективну систему управління персоналом. Такий підхід сприяє не лише забезпеченню стабільності та невеликої текучості кадрів, але й формує сприятливий робочий клімат для всієї команди.

Методика аналізу використання робочого часу ґрунтується на виявленні втрат робочого часу та визначенні непродуктивного використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу ґрунтується на дослідженні балансу робочого часу, який складається в людино-днях або людино-годинах, виходячи з календарного фонду робочого часу.

Методика передбачає систематичний аналіз робочого дня, ідентифікацію та класифікацію причин втрат часу, а також розробку рекомендацій для вдосконалення робочих процесів: аналіз та визначення основних факторів, які впливають на продуктивність працівників, виявлення та класифікація видів втрат робочого часу, таких як незаплановані перерви, невірне призначення завдань, та інші, створення конкретних рекомендацій та стратегій для покращення використання робочого часу, впровадження ефективних практик, які спрямовані на зменшення втрат та підвищення продуктивності.

Висновки до другого розділу

У підсумку, ТОВ "Екокрот" є професійною компанією, яка займається роздрібною торгівлею і має досвід та експертизу у торгівельній галузі. Репутація товариства "Екокрот" на ринку послуг є досить високою завдяки її професіоналізму та відповідальності перед своїми клієнтами та партнерами. Компанія активно розвивається та вдосконалює свої процеси та системи управління, що дозволяє їй забезпечувати ефективність та якість своїх послуг.

ТОВ "Екокрот" роздрібної торгівлі надає гнучкість управління та розподілу власності.

Аналіз роботи персоналу товариства "Екокрот" включає в себе оцінку продуктивності та ефективності виконання робочих обов'язків. Це передбачає оцінку кількості та якості виконаних завдань, дотримання термінів та ступінь досягнення поставлених цілей. Аналіз технічної та міжособистісної компетентності допоможе визначити рівень технічної компетентності персоналу, зокрема щодо використання технологій та програмного забезпечення. А також оцінка навичок у взаємодії з клієнтами та співробітниками для забезпечення ефективної комунікації.

Під час проведення аналізу роботи працівників, щоб визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом у ТОВ "Екокрот" і визначити можливі напрямки для подальшого вдосконалення за критеріями анкетування працівників виявлено, що 90% задоволені роботою директора та колег, але хотіли б підвищення заробітної плати через нестабільну економічну ситуацію в країні. Усі працівники знають та розуміють свої завдання та обов'язки, що показує гарну роботу відділу управління персоналом. Працівники знаходять баланс між роботою та особистим життям через зручний графік роботи

Методика аналізу використання робочого часу дозволяє організаціям ідентифікувати та усувати причини втрат робочого часу, щоб підвищити продуктивність та ефективність робочих процесів.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "ЕКОКРОМ"

3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління ТОВ "ЕКОКРОМ"

Удосконалення кадрової політики в ТОВ "ЕКОКРОМ" є важливим етапом для забезпечення ефективного управління та досягнення успіху в сучасних умовах бізнесу. В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Разом з тим знайомство з роботою кадрових та безпосередньо пов'язаних з ними служб показало, що вони недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування й організації праці, стимулюванню співробітників. Крім того, і на державному рівні питання забезпечення кваліфікованими кадрами вирішено не в повній мірі. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу, тому кадрові та пов'язані з ними служби повинні вирішувати такі задачі, як:

- удосконалення нормування й організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва;
- розробка й удосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства;
- організація роботи відповідно до вимог документів системи якості.

Сфера торгівлі залишається одним з найбільш консервативних секторів

економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили. Звичайно, існує значна галузева специфіка, але, у цілому, менеджмент торгівельних підприємств, як і раніше надає перевагу використанню традиційних підходів до найму працівників, звертаючись, насамперед, до використання людських ресурсів самого підприємства – різного роду мереж працівників (професійних, дружніх), особливо, для набору більш високооплачуваного кваліфікованого персоналу. На більшості підприємств зберігається система підбора персоналу, при якій основні рішення в цій області приймаються взагалі поза кадровою службою.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу торгівельних підприємств, виявив їх роз'єднаність. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання. Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах економіки необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління. Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів торгівельних підприємств (рис. 3.1).

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової

політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

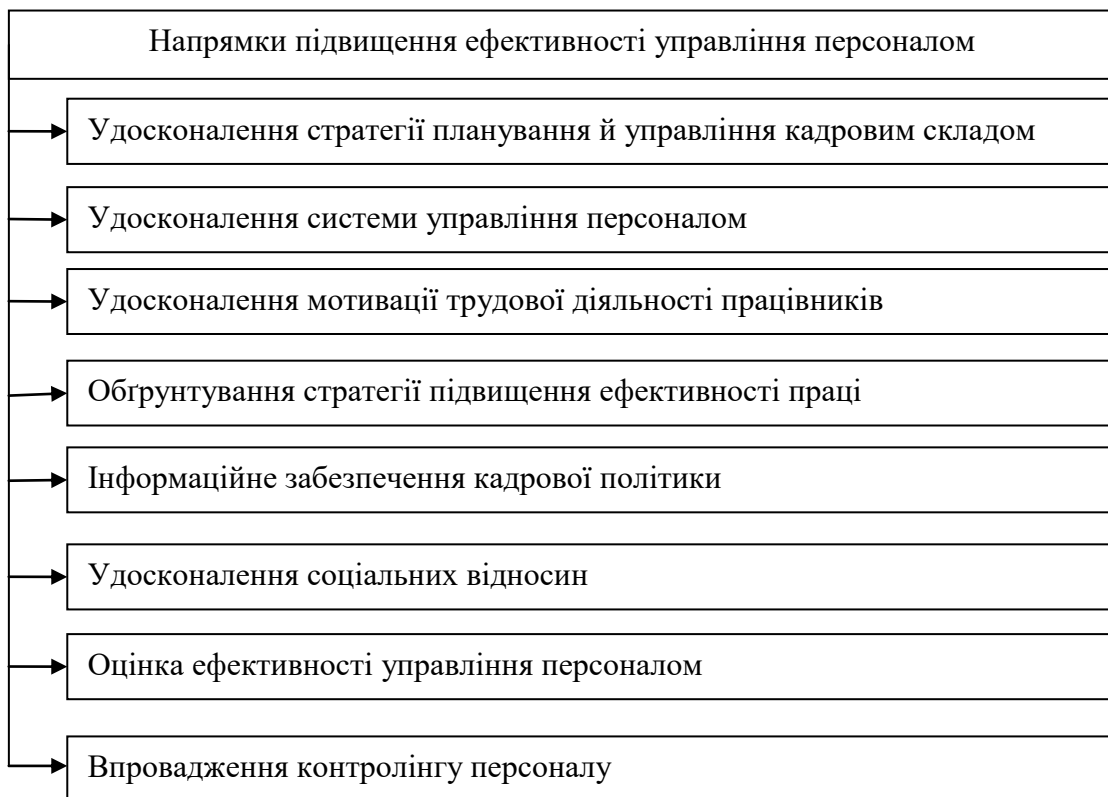


Рисунок 3.1 – Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом торговельних підприємств ТОВ "Екокрот" [сформовано за 25, 36]

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом торговельного підприємства наведено на рис. 3.2.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач,

включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію.



Рисунок 3.2 – Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом торгівельних підприємств

Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи

підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення. Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів.

Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві.

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

1. Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління.
2. Вдосконалення роботи в області управління персоналом.
3. Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації.

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структурні компоненти та резерви підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства "Екокрот"

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах.	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація).
Структура розвитку персоналу.	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу.
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи.	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників.
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки.	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників.
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею.	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють.
Мотиваційні установки.	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації.

Слід зазначити, що для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері організації виробництва й праці. Саме ці міри і трансформуються у загальну кадрову політику товариства з обмеженою відповідальністю "Екокрот".

3.2 Розробка комплексної програми "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" для працівників підприємства "Екокрот"

Сучасний воєнний стан в Україні та її економіка вимагають безперервного зростання кваліфікації працівників та розробки заходів щодо психологічного та життєвого збереження здоров'я, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства. Для зменшення впливу воєнного стану на працівників товариства важливо вживати заходів щодо забезпечення їхньої безпеки, надання психологічної підтримки, створення стабільного робочого середовища та виявлення гнучкості в управлінських рішеннях.

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);

- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;

- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система

безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);

- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;
- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і завдання пропонованої програми, умовна назва якої "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану":

1. Мета програми "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" – підвищення ефективності управління персоналом у товаристві з обмеженою відповідальністю "Екокрот".

2. Завдання програми:

- визначити основні методи підвищення ефективності управління;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, вирахувати матеріальні витрати досліджуваного торговельного підприємства на реалізацію запропонованих заходів;
- розробка стратегій адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умовах;
- розробка стратегій збереження фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів
- ознайомити керівництво товариства до розробленої програми, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом – рушійною силою у підвищенні ефективності управління персоналом у товаристві "Екокрот". Програма "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану"

№	Основні аспекти	Проведені заходи
1	2	3
1	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
3	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.
4	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг "Ділове спілкування". Попередження конфліктів всередині колективу.
5	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят.

Далі детально розглянемо весь комплекс пропонованих рекомендацій, визначимо можливі матеріальні витрати, викладемо і інтерпретуємо зроблені висновки.

На першому етапі даної програми керівництву товариства "Екокрот", пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів. Серед них визначено наступні:

- Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професійну програму на кожен вакансію.

- Удосконалення технологій пошуку персоналу. Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах, звернення до агентств з працевлаштування, розміщення вакансій на Інтернет-сайтах.

- Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву товариства дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

- Технології відбору. ТОВ "Екокрот" відноситься до типів підприємств з малим штатним складом, саме тому, щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з пропонованим етапом. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж вони самі відмовляються від процедури. Природно, що пропоновані етапи для відбору розглядаються керівником (заступником), відповідно до характеру пропонованої вакансії.

1 Етап. Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому ступені може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначають особистих якостей.

2 Етап. Заява бланка анкети та автобіографічної анкети. Бажано, щоб кількість пунктів анкети було мінімальним і просило інформацію, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. обов'язкова вимога до анкети - повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації.

3 Етап. Бесіда за наймом. Мета бесіди – розгляд заявника на предмет

прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань.

4 Етап. Тести по найму. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест - засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

5 Етап. Перевірка відгуків і рекомендацій. При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

6 Етап. Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найм переносників заразних хвороб;
- необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Для визначення "якості набору", тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП): Ч, \quad (3.1)$$

Де, ЯН – якість набраних працівників, %

РЯ – усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року

ЗП – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року

Ч – загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників. Адаптація нових співробітників у колективі – одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву ТОВ "Екокрот" пропонується комплекс основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку товариства, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру торговельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію і / або професіограму. Професіограми є документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограму відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної

діяльності найбільш успішно працюючих фахівців. Як правило, професіограму містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація – це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в товариства, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація – це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був "кинутим". Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник магазину, який позитивно зарекомендував себе.

На другому етапі програми "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал товариства.

Для керівництва ТОВ "Екокрот" розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

1. Моральна мотивація. Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного торгівельного підприємства, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок торгівельних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

прохання, надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки), подяки, грамоти, "особисті прохання", позначки на дошці інформації.

2. Монетарні і немонетарні стимулювання. Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників: премії за результатами роботи. Немонетарні способи мотивації персоналу: керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей (повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію).

Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу товариства на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.

Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

Мотивація зручним графіком роботи. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.

Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву товариства рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях: оплачені відпустки, оплата лікарняного, страхування здоров'я і життя, пенсійне забезпечення, субсидовані підприємством кафетерії, позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи, надання оплачених юридичних послуг, програми фізичного оздоровлення, оплачені творчі відпустки після певної

кількості років роботи.

Для керівництва ТОВ "Екоокром" в зв'язку з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування. Результати якого, відіб'ють бажання співробітників.

Структура заробітної плати – кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина - основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт; за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи і інше.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут визначено наступний захід:

- Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.

- Керівництву ТОВ "Екоокром" рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області торгівельного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в

іншому відділі, також метод прогнозного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

Четвертий етап програми присвячений соціально - психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ "Екокрот".

Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісного взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу "Ділове спілкування" (за допомогою психолога, який залучався з боку). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу.

Конфлікти в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву ТОВ "Екокрот", рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників торговельного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- Необхідно навчитися визначати перед конфліктну стадію і "повернутися" з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається.

- Проявляти терпимість до інакомислення. Необхідно дбати про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності.

Навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати перед конфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.

У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників ТОВ "Екокром".

В першу чергу, керівництву товариства рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місяць, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації і т.д. Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки – працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу.

Зміцнення організаційної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

3.3 Створення адаптивного підходу до управління ТОВ "Екокрот"

Створення адаптивного підходу до управління є важливим завданням для компаній у сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі. Адаптивність дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни та забезпечувати стійкість у різноманітних умовах. Активний та систематичний аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, може впливати на діяльність компанії. Моніторинг трендів, спостереження за трендами в галузі, технологічними інноваціями та змінами в споживацьких побажаннях приводить до покращення управління персоналом.

Наведемо ключові кроки для використання адаптивного підходу до управління на товаристві з обмеженою відповідальністю "Екокрот".

1. Децентралізація прийняття рішень. Забезпечення можливості працівникам на різних рівнях приймати рішення, а не обмежувати це вищим рівнем управління.

2. Модульність та складність. Створення невеликих та гнучких робочих груп, які можуть швидко формуватися та розпускатися в залежності від завдань та потреб організації. Модульна структура дозволяє легко масштабувати бізнес та вносити зміни в організаційну структуру з урахуванням потреб ринку та внутрішніх процесів.

3. Підтримка та розвиток персоналу. Забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу для адаптації до нових технологій та методів роботи. Ефективна команда може забезпечити стабільність та досягнення стратегічних цілей компанії.

4. Ефективна комунікація. Забезпечення відкритості та доступності в обміні інформацією всередині організації. Формування мереж комунікації, які об'єднують різні рівні та відділи.

5. Впровадження методів агільного управління, таких як SCRUM чи Канбан. Організація щоденних коротких зустрічей (стендапів) для координації

та вирішення проблем. Створення дошки Канбан, на якій відображаються всі завдання та їхні стани для покращення візуального контролю. Постійне тестування та ітерації дозволяють підвищувати якість продукту або послуги.

6. Стратегія експериментів. Активне впровадження експериментів та тестувань для вивчення нових ідей та методів. Швидка реакція на результати експериментів та готовність до внесення коректив у стратегію.

7. Управління ризиками та невизначеністю є ключовими аспектами ефективного управління організацією, особливо в умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища. Аналіз та активне управління ризиками, що виникають у змінних умовах воєнного стану.

8. Гнучка стратегія розвитку є необхідною в умовах невизначеності та швидкозмінюваного бізнес-середовища. Така стратегія дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових умов і змінювати свої підходи відповідно до зовнішніх факторів. Розробка стратегії, яка дозволяє швидко реагувати на невизначеність та зміни в середовищі.

Висновки до третього розділу

Розроблена програма "Ефективне управління в сучасних умовах воєнного стану" є комплексом рекомендацій, спрямованих на підготовку та оптимізацію управлінських практик для пристосування до воєнних умов. Така програма може включати різні аспекти управління, забезпечуючи адаптацію до змін і невизначеності в умовах конфлікту.

Керівництву товариства "Екокрот" рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з

клієнтами, а також всередині організації і т.д.

Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки – працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу.

Створення адаптивного підходу до управління є важливим завданням для компаній у сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі. Адаптивність дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни та забезпечувати стійкість у різноманітних умовах. Активний та систематичний аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, може впливати на діяльність компанії.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом товариства з обмеженою відповідальністю "Екокрот" дали підставу зробити наступні висновки:

1. Ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежать не лише від технічного оснащення організації, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації керівників, спеціалістів і робітників підприємства та ефективного управління персоналом. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб працівників, а також комплексного використання стимулів до праці залежно від цілей і завдань підприємства.

2. Системний підхід являє собою підхід до дослідження об'єкта як до системи. Системний підхід як загально методичний принцип використовується в різних галузях науки і діяльності людини. Системний підхід присвячений вирішенню системних задач, в яких об'єкт досліджень представляється у вигляді систем. Системні завдання можуть бути двох типів: системного аналізу або системного синтезу. Завдання аналізу передбачає визначення властивостей системи за відомою її структурі, а завдання синтезу – визначення структури системи по її властивостям. Системний підхід включає в себе наступні елементи: відбір, оцінка виконання, розвиток, винагороду і інше, які детально розглянуті в ході проведеного дослідження.

3. Значення системного підходу в управлінні полягає в тому, що менеджери можуть простіше погоджувати свою конкретну роботу з роботою організації в цілому, якщо вони розуміють систему і свою роль в ній. Це особливо важливо для генерального директора, тому що системний підхід стимулює його підтримувати необхідну рівновагу між потребами окремих підрозділів і цілями всієї організації. Він змушує його думати про потоках

інформації, що проходять через всю систему, а також акцентує увагу на важливості комунікацій. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень, він же надає засоби та технічні прийоми для поліпшення планування і контролю.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю "Екокрот" є юридичною особою згідно чинного законодавства України, яке здійснює свою діяльність за адресою: вул. Вінницька, буд. 12 у місті Хмельницький. Товариство спеціалізується на здійсненні виробничої та комерційної діяльності з розробки та виробництва конкурентоспроможної продукції, а також надання комерційних, науково-технічних, виробничих, організаційних і посередницьких послуг підприємствам, установам, організаціям і приватним особам на території України та діє на підставі Статуту.

5. Штат товариства "Екокрот" включає в себе 38 людей. Персонал товариства, в основному, жіночий, у віці 30 - 45 років. Практично у всіх співробітників товариства великий досвід роботи в сфері торгівельного бізнесу. У стилі управління персоналом присутні демократичні риси. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі дуже сприятливий. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати невисокий рівень стимулювання і мотивування.

6. Після проведеного SWOT-аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі товариства "Екокрот", наприклад, такі як, недостатньо актуальна реклама та інформаційні технології в діяльності товариства. Як рекомендації були запропоновані наступні заходи, спрямовані на більш ефективне управління персоналом:

- по-перше, пропонуються удосконалення планування та підбору кадрів: створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади; удосконалення технологій пошуку персоналу; технології відбору персоналу;

- для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву товариства "Екокрот", доцільно створити і розвивати інститут наставництва,

щоб новий співробітник після виходу на роботу не був "кинутим". Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник товариства, який позитивно зарекомендував себе.

7. Було запропоновано ряд заходів, спрямованих на створення умов для сприятливого адаптації нових співробітників. Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі товариства "Екокрот", був запропонований тренінг "Ділове спілкування". Передбачається, що, застосувавши на практиці хоча б деякі із запропонованих заходів, підвищиться ефективність управління персоналом і, як наслідок, зросте працездатність персоналу і рівень конкурентоспроможності товариства.

8. В умовах воєнного стану, вдосконалення роботи персоналу роздрібної торгівлі може виявитися важливим завданням для забезпечення безпеки, ефективності та задоволення потреб клієнтів. Ось кілька порад, які можуть бути корисними для керівника ТОВ "Екокрот"

- Проведення регулярних тренінгів з евакуації та взаємодії з правоохоронними органами.
- Забезпечення системи ефективного комунікування для персоналу, щоб швидко передавати важливу інформацію.
- Розробка чітких інструкцій та сценарій для обслуговування клієнтів в умовах воєнного стану.
- Створення гнучкого графіка та робочої зміни.
- Використання технології для автоматизації деяких процесів та підтримки роботи в умовах воєнного стану.
- Впровадження онлайн-систем для прийому та обробки замовлень.
- Розробка програми для зняття стресу та підтримки емоційного здоров'я.
- Зберігання достатнього резерву товарів із довгим терміном зберігання та засобів для продовження роботи в умовах воєнного стану.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харків: ХНУМГ, 2014. 402 с.
2. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: підручник. Київ: МАУП, 2004. 340 с.
3. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
6. Бірдус Л. В. , Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12-14.
7. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Комунальне господарство міст. 2013. № 111. С. 267-272.
8. Варналій З. С. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Т-во "Знання", КОО, 2001. 298с.
9. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. Ефективна економіка. 2012. № 2. С. 257-262.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 500 с.
11. Гончагенко Л. С., Білоусов О. М., Солободенюк О. В. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: навчальний посібник. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2013. 174 с.
12. Гордієнко І. В. Інформаційні системи в менеджменті: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 43с.
13. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

14. Державна служба статистики України. URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навчальний посібник. Н.В. Дикань. Київ: Знання, 2008. 389 с.
16. Сайт <https://uk.wikipedia.org/wiki>
17. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. 2015. № 2. С. 33-41. (Серія: Економіка та підприємництво).
18. Закон України "Про підприємництво". Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 14. – Ст. 168.
19. Закон України "Про підприємства в Україні". Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. – Ст. 272; 1992.- № 17. – Ст. 209.
20. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: "Знання", 2012. 270 с.
21. Івахненков С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: навчальний посібник. Київ: Знання – Прес, 2003. 349с.
22. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
24. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52-54.
25. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Менеджмент: тео. і практика. 2014. № 3. С. 83–86.
26. Колот А. М, Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
27. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

28. Котлер Ф., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: "Хімджест", 2008. 720 с.
29. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2015. 249 с.
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
31. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. Київ: "Центр учбової літератури", 2014. 544 с.
32. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИ- ГА, 2006. 416 с.
33. Михайлов Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.
34. Нестерчук В. П., Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства: навчальний посібник. Київ: Європейський університет, 2000. 312с.
35. Ніколайчук О. А., Швиданенко Г. О. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. Вісник ЖДТУ. Житомир, 2016. №1(75). С. 130-134.
36. Офіційний сайт товариства "Екокрот"
https://spar.ua/franchise?utm_source=Adwords&utm_medium=Media&utm_term=&utm_campaign=PerformanceMax10.05.2022&gclid=Cj0KCQiA7aSsBhCiARIsALFvovxcUXL1WmLMcv5DfC9GhpjYrI9OHZ6yWe2XBNGeUwuAl9Zc9sb6GokaAp0HEALw_wcB
37. Перебийніс В. І., Трайно В. М. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2015. 323 с.
38. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник НТУ "ХПІ". Харків: НТУ "ХПІ". 2013. № 21 (994). С. 127-134. (Серія: Технічний прогрес і

ефективність виробництва).

39. Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).

40. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

41. Пятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: "Логос", 2006. 568 с.

42. Репетацька В. В., Люльчак Л.О., Кройтор А. О. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом. Економіка. 2012. № 5. С. 167-172.

43. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вузів. Київ: Кондор, 2013. 309 с.

44. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 688с.

45. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, Ч. 2. С. 303-307.

46. Туленков М. В. Вступ до теорії і практики менеджменту: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 196 с.

47. Управління персоналом: навч. посібник / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; Вінницький національний технічний університет. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

48. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.

49. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах. Держава та регіони. 2015. № 2. С. 59-63. (Серія: Економіка та підприємництво).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Аналіз покупців

1. Як часто ви робите покупки в нашому магазині?	А) Щодня. Б) Кілька разів на тиждень. Г) Від випадку до випадку. Д) Вперше.
2. Що, на вашу думку, характеризує якість обслуговування?	А) Наявність товарів і можливості їхнього вибору. Б) Доступні ціни. В) Надання додаткових послуг. Г) Реклама і консультація про товар. Д) Чистота і порядок у магазині.
3. Що ви думаєте про асортимент у магазині?	А) Широкий. Б) Вузький.
4. Як ви оцінюєте рівень майстерності працівників нашого магазину?	А) Високий. Б) Задовільний. В) Незадовільний.
5. Як ви оцінюєте обслуговування в нашому магазині?	А) Дуже гарне. Б) Гарне. В) Не важливе. Г) Погане
6. Хто робить у вашій родині основні покупки?	А) В основному я Б) В основному інші члени родини В) Коли хто Жінки, чоловіки
7. Про себе (за бажанням*): стать вік число членів вашої родини дохід родини на місяць	
8. Ваш соціальний стан (написати).	

Додаток В

Анкета працівника ТОВ "Екокрот"

Основна інформація	Відповіді
Ім'я та прізвище. Посада	
Тривалість роботи в компанії.	
Досвід та освіта: Кількість років досвіду в роздрібній торгівлі.	
Останній закінчений рівень освіти.	
Оцінка професійних навичок: Як ви оцінюєте свої професійні навички у сфері роздрібною торгівлі?	
Які ключові навички ви вважаєте найважливішими для вашої роботи?	
Задоволеність роботою: На скільки ви задоволені своєю поточною роботою? Які аспекти вашої роботи вас задовольняють найбільше, а які менше?	
Взаємодія з колегами: Як ви оцінюєте рівень співпраці та комунікації з колегами? Які заходи ви вважаєте корисними для покращення взаємодії в колективі?	
Оцінка керівництва: Як ви оцінюєте ефективність вашого керівництва? Які б конкретні аспекти роботи керівництва ви хотіли б покращити?	
Задачі та відповідальності: Які основні завдання та відповідальності ви виконуєте в рамках своєї посади? Чи є області, в яких ви вважаєте, що вам не вистачає підтримки чи ресурсів для ефективної роботи?	
Пропозиції щодо покращення: Які конкретні ідеї або пропозиції щодо покращення робочого процесу ви маєте?	
Баланс роботи та особистого життя: Як ви оцінюєте баланс між роботою та особистим життям? Чи є які-небудь аспекти роботи, які впливають на ваш особистий життєвий баланс?	