

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація роботи кадрової служби на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Лахтадир Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

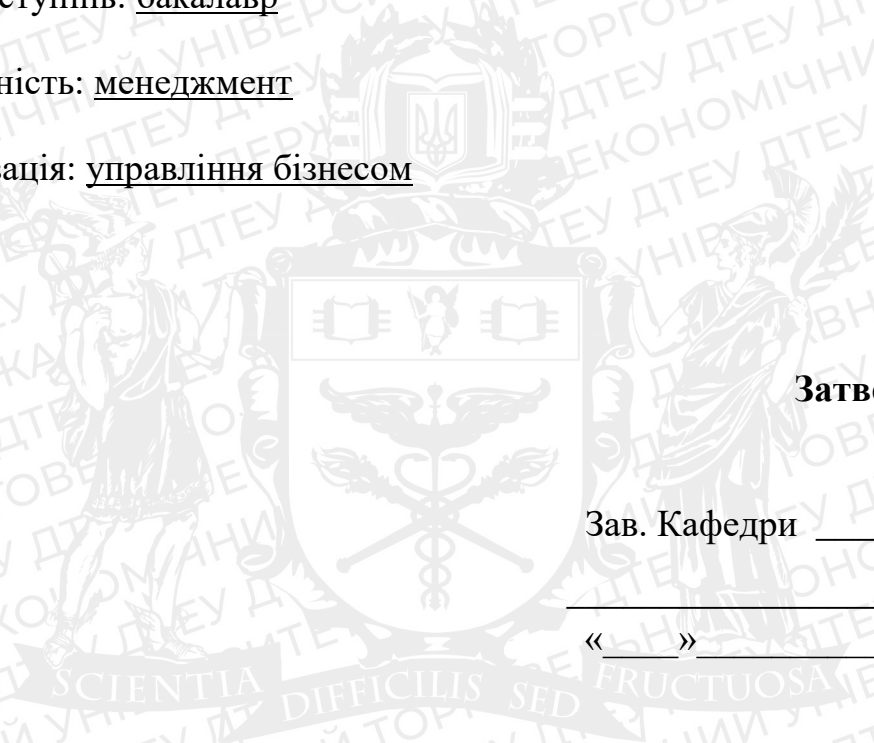
Факультет економіки менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом



Затверджую

Зав. Кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Лахтадир Анастасії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Організація роботи кадрової служби на підприємстві» (за матеріалами ТОВ

«НОВУС УКРАЇНА», м. Київ

Затверджена наказом ректора від _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: дослідження теоретичних аспектів організації діяльності кадрової служби на підприємстві та вдосконалення роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження: організація роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Предмет дослідження: діяльність кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та основні завдання кадрової служби на підприємстві

1.2. Роль кадрової служби в системі управління персоналом підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.2. Сучасний стан та особливості діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

3.1. Сутність та обґрунтування заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

3.2. Ефективність реалізації заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	

2.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
5.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.21 р.	
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 20.01.22 р.	
8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 25.01.22 р.	
9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Шевчун М.Б.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Лахтадир А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота студентки Лахтадир Анастасії Олександрівни на тему: «Організація роботи кадрової служби на підприємстві» за матеріалами ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів.

У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання теоретичних засад та методичних підходів до організації роботи кадрової служби на підприємствах, визначено сутність системи управління кадровою службою.

Досліджено систему управління діяльністю ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», проаналізовано процес діяльності кадрової служби на підприємстві та надана оцінка її ефективності.

Обґрунтовано шляхи удосконалення організації роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», проведена оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів, надані пропозиції та зроблені висновки.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Лахтадир А.О. на тему: «Організація роботи кадрової служби на підприємстві» за структурою та змістом відповідає вимогам, заслуговує на високу оцінку та може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Лахтадир А.О. *(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Організація роботи кадрової служби на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «НОВУС УРАЇНА», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Лахтадир Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Організація кадрової служби на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена

на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 8 рисунків.

Список

використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках.

Робота містить 2 додатків, викладених на 2 сторінках.

Метою дослідження є дослідження теоретичних аспектів організації діяльності кадрової служби на підприємстві та вдосконалення роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Досягненню поставленої мети підпорядковане вирішення таких **завдань**:

- дослідити суть, цілі та основні завдання кадрової служби на підприємстві;
- визначити роль кадрової служби у системі управління персоналом підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- оцінити сучасний стан та особливості діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- визначити та обґрунтувати заходи щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- оцінити ефективність реалізації заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», м. Київ.

Предметом дослідження діяльність кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Рік виконання роботи 2021- 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р



Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Організація роботи кадрової служби на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу організація роботи кадрової служби на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення організація роботи кадрової служби на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми організації змін на підприємстві, оцінено ефективність запровадження організаційних змін на підприємстві.

Ключові слова: організація роботи, організації змін, організації процесів організаційних змін, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Organization of personnel service at the enterprise»

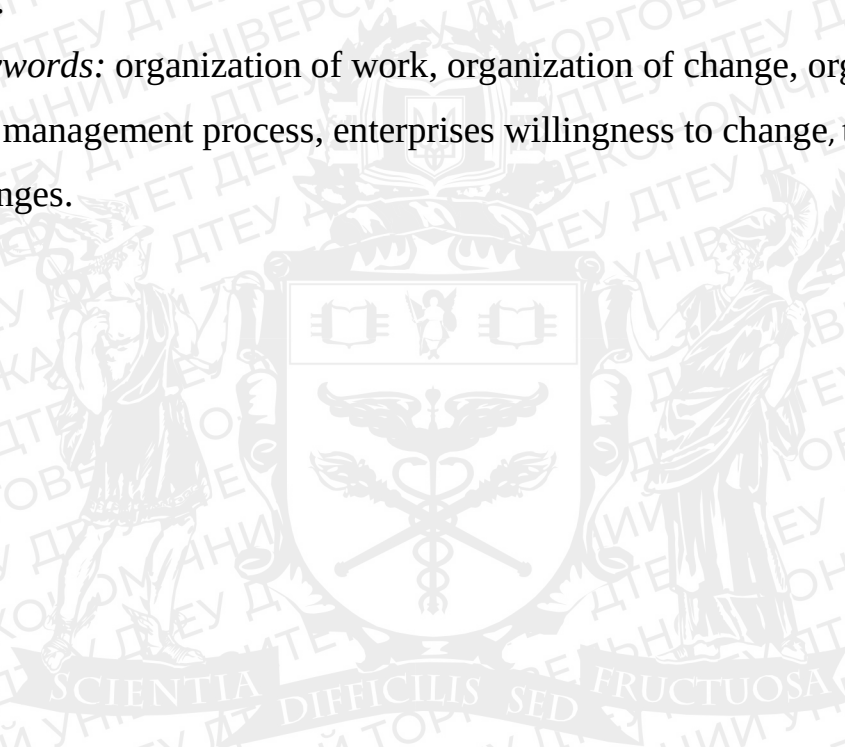
(based on materials LLC «NOVUS UKRAINE», Kyiv)

Final qualification paper deals with organization of personnel service at the enterprise. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and

recommendations to improve the process of organization of personnel service at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2020 – 2022 years to develop a program organization of personnel service at the enterprise, evaluated the effectiveness of the implementation of organizational changes in the enterprise.

Keywords: organization of work, organization of change, organizations Processes management process, enterprises willingness to change, the effectiveness of the changes.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, цілі та основні завдання кадрової служби на підприємстві....	6
1.2. Роль кадрової служби в системі управління персоналом підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	13
2.2. Сучасний стан та особливості діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	33
3.1. Сутність та обґрунтування заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	33
3.2. Ефективність реалізації заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Будь-який бізнес пов'язаний з об'єднанням ресурсів для створення певного товару. Безпосереднє перетворення ресурсів завжди передбачає участь працівників як особливого виду ресурсів. Тому для будь-якої організації персонал становить основу бізнесу. Крім того, працівники можуть виступати учасниками управління, якщо йдеться про управлінні людськими ресурсами.

Необхідність ефективного управління персоналом визначається значущістю людських ресурсів для досягнення ефективності в управлінні бізнесом у цілому. Людські ресурси є основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їх найкращого використання, незалежно від кадрового потенціалу приймаються керівництвом організації. Оскільки людські ресурси як основа управління виступають одним із ключових елементів пристосування організації до зовнішнього середовища, одночасно працівники можуть розумітися як один із факторів зовнішнього середовища, а не тільки внутрішнього середовища компанії, управління людськими ресурсами належить до стратегічного рівня управління бізнесом загалом. При цьому функціональна стратегія персоналу організації належить до найважливіших елементів стратегічного цілепокладання в організаціях.

Вироблення функціональної стратегії щодо персоналу організації передбачає вирішення питань щодо місця працівників у управлінні організацією, тобто стратегія управління персоналом може відноситися тільки до працівників або до формування людських ресурсів як елементу управління компанією. Крім того, стратегічне управління персоналу, навіть якщо воно не опосередковане залученням рядових співробітників в управління бізнесом, у будь-якому випадку є однією з специфічних систем у межах загальної системи управління. Стратегія управління персоналом повинна охоплювати найрізноманітніші аспекти, при наявності таких підсистем як управління

наймом, винагороди та мотивація, оцінка та розвиток персоналу, конкретний склад підсистем управління персоналом формується на стратегічному рівні.

В основі формування конкретного складу підсистем управління персоналом, як і всієї кадрової служби компанії лежить стратегія управління персоналом. Її вироблення обумовлено безліччю факторів, у мінімальному обсязі вона повинна враховувати специфіку бізнесу.

Формування кадрової служби має відповідати особливостям діяльності конкретної організації, а ефективність управління працівниками має бути спрямована на збільшення прибутку. Тому кадрова служба формується виходячи з особливостей бізнесу компанії. Формування системи управління персоналом має забезпечувати отримання організацією прибутку.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається високою роллю ефективної діяльності кадрової служби як з точки зору конкурентоспроможності організації, так і з точки зору отримання прибутку на перспективу.

Найбільша кількість робіт з теми дослідження належить закордонним авторам, таким як Р. Л. Дафт, М. Армстронг, С. Тайлор, М.Р. Фоллет і А. Файоль.

Серед робіт українських вчених, які досліджували проблеми організації діяльності кадрової служби, на особливу увагу заслуговують праці М.П. Воробйова, Т.О. Соломанідіна, В.Г. Соломанідіної, Н.В. Холіної.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів організації діяльності кадрової служби на підприємстві та вдосконалення роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Досягненню поставленої мети підпорядковане вирішення таких **завдань**:

- дослідити суть, цілі та основні завдання кадрової служби на підприємстві;
- визначити роль кадрової служби у системі управління персоналом підприємства;

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «НОВУС Україна»;
- оцінити сучасний стан та особливості діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- визначити та обґрунтувати заходи щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- оцінити ефективність реалізації заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є організація роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Предметом дослідження є діяльність кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Під час написання роботи були використані наступні **методи дослідження**:

- 1) вивчення, обробка та аналіз наукових джерел з проблеми дослідження;
- 2) аналіз наукової літератури, підручників та посібників з менеджменту, кадрового менеджменту, психології управління, управління персоналом;
- 3) методи логічного, економічного, економіко-математичного аналізу, методи угруповань, статистичної обробки даних та експертних оцінок.

У роботі використані праці відомих вчених, які займаються проблемами вдосконалення управління персоналом, підбором, відбором, оцінкою персоналу, зокрема, таких авторів як Берн Е. В., Веснін В.Р., Вудкок М., Френсіс Д., Дафт Р., Дятлов В.А., Кібанов А.Я., Єгоршин А.П., Травін В.В., Кочеткова А.І., Пітерс Т., Уотерман Р.В. та ін.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання розроблених пропозицій на підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 7 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та основні завдання кадрової служби на підприємстві

На сьогоднішній день успішність бізнесу багато в чому залежить від людських ресурсів, їхніх навичок, умінь, знань. Для ефективної діяльності організації потрібна постійна увага до вирішення трьох ключових завдань [1, с. 107]:

- вибрати сферу діяльності;
- підібрати необхідних спеціалістів;
- організувати їхню роботу з максимальною результативністю.

Поступове усвідомлення важливості людського чинника призводить до появи кадрових служб.

Кадрова служба є функціональним підрозділом, оскільки за своєю суттю безпосередньо не бере участь в основній діяльності, але забезпечує нормальне функціонування організації. Діяльність таких служб відрізняється від діяльності відділів кадрів. Управління персоналом стає однією з провідних функцій підприємства [4, с. 100].

Головною метою кадрової служби є підвищення ефективності роботи працівників.

Кадрова служба підприємства – це структурний підрозділ, уповноважений здійснювати управління персоналом та організаційно-методичне керівництво заходами щодо управління персоналом, що реалізуються на підприємстві.

У більшості компаній на певному етапі розвитку виникає потреба у фахівцях з кадрового менеджменту. Вони визначають, які заходи у сфері підбору, навчання, оцінки персоналу необхідно проводити задля досягнення

цілей цієї організації. Це найпоширеніша причина створення кадрової служби [2, с. 56].

Працівники кадрової служби, залежно від напрямку діяльності, повинні знати [9, с. 130]:

- економіку, соціологію, психологію праці;
- законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, що стосуються питань праці та соціального розвитку;
- методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих; систему стандартів з праці, трудових та соціальних нормативів;
- порядок розробки та укладання трудових та колективних договорів, правил внутрішнього трудового розпорядку, регулювання трудових спорів;
- методи оцінки працівників та результатів їх праці;
- форми та системи оплати праці;
- форми та методи навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Завдання кадрової служби формулюються згідно з основною метою її діяльності і, як правило, закріплюються в Положенні про цей підрозділ (відділ).

Мета кадрової служби: забезпечення організації працівниками, здатними реалізувати організаційну стратегію нині та з урахуванням її зміни у перспективі. В узагальненому варіанті завдання кадрової служби зводяться до наступного (рис. 1.1).

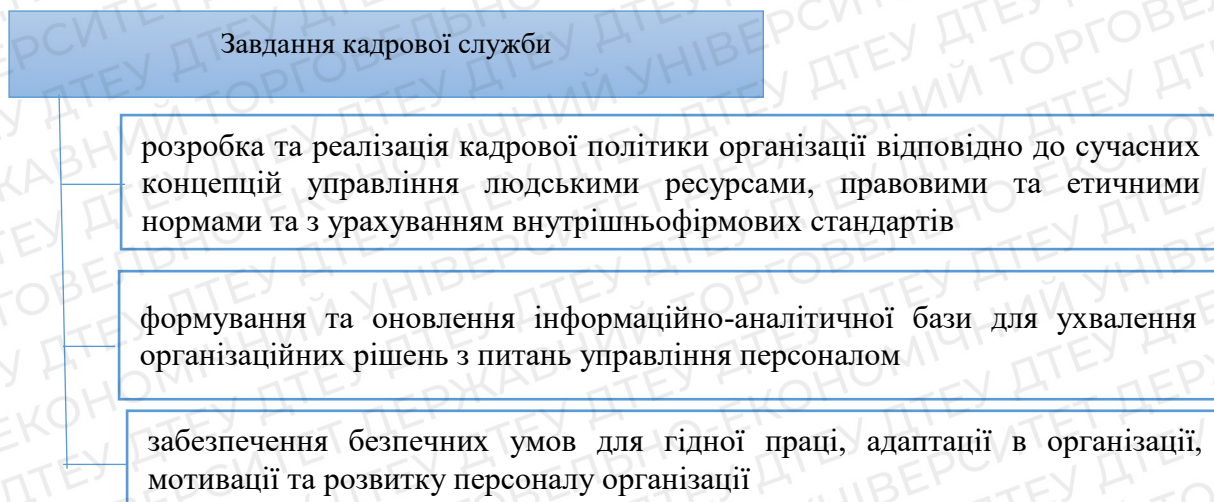


Рис. 1.1. Завдання кадрової служби

Джерело: складено автором на основі [3, с. 190; 11, с. 181; 14, с. 350; 27, с. 184]

Функції кадрової служби визначаються поставленими перед нею завданнями [20, с. 180]:

- участь у розробці та реалізації цілей та політики організації у сфері управління персоналом;
- здійснення прогностичних та планових розрахунків потреби в персоналі; розробка планів та програм забезпечення організації персоналом, його руху, розвитку та вивільнення;
- участь у проектуванні робочих місць, здійснення маркетингових заходів;
- розробка та реалізація програми адаптації нових працівників в організації;
- організація розвитку працівників за допомогою навчання (відбір персоналу для навчання, вибір викладацького складу, форм і методів навчання та контролю його результативності, визначення витрат);
- участь у розробці та вдосконаленні організації оплати праці та стимулювання персоналу організації (розробка/вибір форм та систем оплати праці, компенсаційного пакета);
- організація захисту життя та здоров'я співробітників;
- реалізація соціальних функцій у роботі з персоналом (участь в організації харчування, роботі бібліотеки, медпункту, спортивно-оздоровчих підрозділів та ін.);
- проведення постійного моніторингу ринків праці, ділової та професійної освіти, основних конкурентів та системних партнерів організації;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації моделі, структури та штату служби персоналу, управління дисципліною;
- постійне вдосконалення форм та методів управління персоналом на основі використання нових технологій здійснення документообігу [26, с. 58].

Для того, щоб наблизити рівень українських організацій до зарубіжних, необхідно не просто добре організувати службу управління персоналом, а й мати у складі грамотних фахівців. Так, вимоги до кваліфікації працівників служби такі: вища професійна освіта (юридична, соціологічна, психологічна,

технічна, економічна, або спеціальна, пов'язана з управлінням персоналом), для керівника додатково - досвід роботи з організації управління персоналом на керівних посадах.

Посада керівника служби управління персоналом належить до найвищого рівня управління в організації. В управлінні персоналом беруть участь усі лінійні керівники. Чисельність служби управління персоналом визначається керівництвом самостійно, виходячи із ситуації.

1.2. Роль кадрової служби в системі управління персоналом підприємства

Наразі, дослідники та практики свідчать, що традиційний управлінський інструментарій стає все менш ефективним. Це зумовлено тим, що виробнича та комерційна діяльність дедалі більше ускладнюється, і підприємства для свого виживання та розвитку мають шукати методи адаптації до змін середовища. До виявлених недоліків лінійно-функціональної структури управління підприємством (коли дотримується принцип єдиноначальності та функціонального поділу праці) відносяться [17, с. 220]:

- 1) невідповідність повноважень та відповідальності, прав та обов'язків, контролю та виконання;
- 2) труднощі або неможливість повної та достовірної оцінки дій функціональної служби або посадової особи з громадських позицій;
- 3) обмеження у реалізації принципу єдиноначальності, що ставлять сам принцип під сумнів;
- 4) переважання поточних, оперативних питань, що мають невідкладний характер та легше формуються, над перспективними та стратегічними внаслідок зайвої концентрації повноважень на верхньому рівні управління.

Отже, поточні проблеми сучасних підприємств багато в чому пов'язані з неефективним управлінням: збереглася висока концентрація повноважень щодо прийняття рішень у керівництва, відсутня довгострокова стратегія щодо

персоналу, зберігається агресивна політика менеджменту щодо робітників та профспілок [9, с. 56].

Підприємства, де всі пропозиції, розв'язувані, зазвичай, у функціональних відділах, мають передаватися на вищий рівень, тобто мати рішення лише через центральний апарат – не рідкість. Фактично багато питань вирішує сам керівник за принципом підпорядкованості «директор – функціональні відділи» та «функціональні відділи – управління підприємством»; роз'єднаність структурних підрозділів апарату управління, що спричиняється тим, що їхня робота спрямована на виконання певної функції, не сприяє досягненню загальної мети з певними кінцевими результатами.

Традиційна модель управління персоналом в умовах ринкової економіки, що не справляється із завданнями конкурентної боротьби у всіх її проявах, у тому числі у боротьбі за якість та професіоналізм робочої сили, сьогодні зазнає різкої зміни. Значно ускладнюється система мотивації та стимулювання працівників, тимчасові рамки прийому на роботу скорочуються (короткострокові контракти, банкрутство підприємств, сезонні роботи), матеріальне заохочення працівників жорстко пов'язується з прибутком. Стає превалюючою думка, що вирішальною причиною конкурентоспроможності є людський потенціал. У зв'язку з цим необхідно створювати нові структури управління, основними рисами яких є [25, с. 35]:

- 1) орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану у системі виробництва;
- 2) безперервність процесу збагачення знань та кваліфікації;
- 3) гнучкість організації праці;
- 4) делегування відповідальності згори донизу;
- 5) партнерські відносини між учасниками виробництва;
- 6) нова організаційна культура, орієнтована на працівників.

Конкретне місце та роль підрозділів – носіїв функцій управління персоналом – у загальній системі управління організацією визначаються місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та

організаційним статусом його безпосереднього керівника (цей організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності, що визначаються позицією першого керівника організації щодо кадрової служби) [26, с. 58].

За збереження як основи лінійно-функціональної організації скорочуються конструкторські та технічні відділи, деякі обслуговуючі підрозділи; посилюється роль комерційних відділів. На підприємствах виникають служби маркетингу, які займаються переважно рекламою та збутом готової продукції та надають слабкий вплив на виробництво.

Необхідний ретельніший відбір працівників з урахуванням характерологічних і фізичних особливостей, зростанням навантаження кожного працівника, оптимальним розподілом працівників по робочим місцям. Скорочення чисельності персоналу – найважливіший важіль підвищення ефективності виробництва, в умовах перехідної економіки.

Зменшення чисельності працівників, що має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, отже, вищою кваліфікацією працівників. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрової служби у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, у підвищенні форм навчання та стимулюванні їх праці.

Реалізація перебудови кадрової служби, що тягне за собою підвищення ролі всіх рівнів менеджменту в управлінні персоналом та обумовлює необхідність кардинальної перебудови діяльності всіх підрозділів, призводить до створення багатофункціональної служби персоналу [28, с. 171].

У нових умовах заслуговує на увагу система управління персоналом, орієнтована на стратегію кооперування та розвитку контрактних відносин, коли основний акцент в управлінні необхідно перенести на унікальні конкурентні переваги персоналу та внутрішньофірмової культури, створювані орієнтацією на людські ресурси. Цей підхід ґрунтується на реструктуризації підприємств.

Таким чином, одним із основних факторів адаптації організації до сучасних умов є формування гнучкої та мобільної кадрової служби, яка

спрямована насамперед на оптимізацію роботи з персоналом на основі впровадження нових інноваційних технологій.

Кадрова служба - сукупність спеціалізованих підрозділів у структурі підприємства (із зайнятими в них посадовими особами - керівниками, спеціалістами, технічним персоналом), покликаних керувати персоналом підприємства у межах обраної кадрової політики.

Кадрові служби на сьогоднішній день є функціональними і не беруть участь безпосередньо в управлінні основною діяльністю співробітників організації, а допомагають керівникам усіх рівнів вирішувати питання, пов'язані з наймом, переміщенням, звільненням, навчанням, соціальним забезпеченням персоналу та інших питань. Тому оптимальним є поєднання повноважень лінійних керівників організації та фахівців з персоналу на основі їхньої спільної відповідальності. Структура кадрової служби у конкретній організації повинна визначатися її функціями та завданнями, а не навпаки.

Аналіз та оцінка ефективності роботи кадрових служб є необхідною стадією підготовки рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом. Така оцінка потребує систематичного досвіду, формалізованого виміру витрат і вигод загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період [5, с. 125].

Ефективність роботи кадрової служби в організації залежить від: її структуризації та конкретизації функцій кожної структурної одиниці; взаємопов'язаної роботи структурних підрозділів усередині самої служби. органічного зв'язку роботи кадрової служби з роботою технічної та економічної служби підприємства; кадрового забезпечення служби.

Таким чином, оцінка діяльності кадрової служби організації базується на визначенні того, наскільки робота служби управління персоналом сприяє досягненню цілей організації та виконання поставлених перед нею завдань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є одним з найбільших мережових магазинів вітчизняного ритейлу. Сьогодні це один з лідерів на українському ринку, а також переможець рейтингу роздрібної торгівлі «ТОП-200», володар міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва та реалізації продовольчих та непродовольчих товарів. Організація, заснована в 2008 році, складається з понад 70 000 кв.м. торгівельної площі. Товари, представлені у ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» налічують близько 40 000 артикулів, які в свою чергу поставляються 5000 постачальниками (різними дистриб'юторами та виробниками). Щодо персоналу компанії, то на сьогоднішній день число співробітників компанії сягає 4,5 тисяч осіб.

Перший гіпермаркет ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» з'явився в Україні у Криму у 2008 р. Станом на 2021 р. в країні діє 51 магазин.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є юридичною особою, яка має державну реєстрацію, реквізити, власний баланс, розрахункові рахунки у банках України, що здійснює діяльність на засадах повного господарського розрахунку, несе повну відповідальність за результати своєї діяльності та за виконання зобов'язань перед трудовим колективом, партнерами, держбюджетом та банками.

Починаючи з 2013 року компанія ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» випускає продукцію під власними марками. Якість власних торгових марок - питання довіри покупців, тому ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» приділяє йому велику увагу. З цією метою у відділі закупівель створено спеціальний підрозділ,

співробітники якого контролюють процес від етапу визначення потреби покупця до дати надходження товару у продаж і далі протягом усього часу його присутності в магазинах до 4 разів на рік.

Основа успішного розвитку компанії ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» – збільшувати купівельну спроможність все більшої кількості клієнтів, пропонуючи широкий асортимент якісних товарів за цінами на 10 - 20% нижче, ніж у конкурентів- запорука успіху проекту «НОВУС УКРАЇНА».

Структура управління компанії показує, що співробітники цієї організації мають чітке підпорядкування по вертикалі (рис. 2.1).

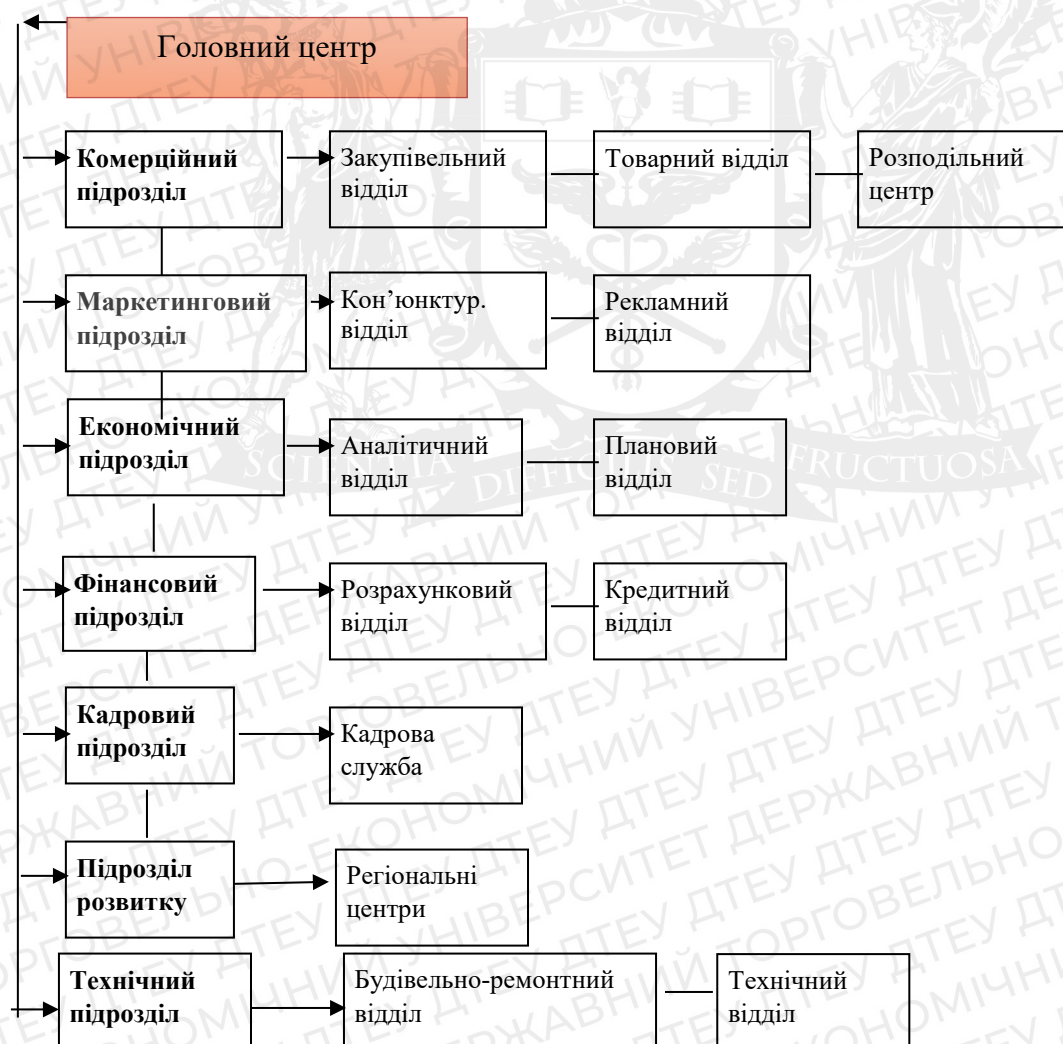


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [22]

Нижче наведено основні особливості організаційної структури мережеских компаній, які характерні організаційній структурі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» [2, с. 56]:

1. Поділ функцій закупівлі товарів у постачальників та роздрібного продажу товарів споживачам. Основна причина такого поділу функцій полягає в тому, що центральним напрямом торговельної політики є масова закупівля товарів за максимально низькими цінами, що дозволяє отримувати основний економічний ефект від горизонтальної інтеграції.

2. Формування суворо ієрархічних, централізовано керованих організаційних структур, в яких встановлена жорстка система контролю та оперативне інформування. Ці вимоги обумовлені необхідністю підвищення ефективності управління торговими системами.

3. Наявність численного апарату управління, що включає керівників та спеціалістів, функціональних та територіальних підрозділів. Це зумовлено значними масштабами діяльності, територіальною розосередженістю великої кількості філій та необхідністю оперативного вирішення питань розвитку великих мережеских систем.

Структура управління ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» відноситься до лінійно-функціонального типу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [22]

Вищим органом управління ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є Загальні збори акціонерів, до виняткової компетенції яких належить обрання членів правління та членів контрольної ради.

Загальні збори акціонерів проводяться щорічно, у строки, встановлені статутом Товариства. На річних загальних зборах акціонерів вирішуються питання про обрання ради директорів (наглядової ради), ревізійної комісії (ревізора), затвердження аудитора Товариства, розглядається радою директорів річний звіт Товариства.

Рада директорів є наглядовою радою та здійснює загальне керівництво діяльністю Товариства за винятком питань, віднесених Статутом до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів. Члени Ради директорів обираються річними Загальними зборами акціонерів строком на рік. Особи, обрані до складу Ради директорів можуть переобиратися будь-яку кількість разів.

Функції управління персоналом здійснює відділ кадрів у складі якого знаходяться менеджери з кадрів. Налагоджена система управління – неодмінна на сьогоднішній день умова успішної роботи будь-якої організації, яка займає

активну позицію на ринку. Особливо актуально це стає в тому у випадку, коли компанія обслуговує масовий потік клієнтів.

Головна конкурентна перевага мережевої форми торгівлі – здатність досягнення цінових переваг над незалежними торговцями шляхом збільшення обсягів продажу та зменшення розміру націнки.

Для мережевої організації, якою є ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» характерні:

- загальний управлінський центр;
- єдина маркетингова стратегія;
- централізація закупівельної діяльності;
- єдине управління переміщенням товарів та іншими ресурсами;
- стандартизація всіх торгових організацій;
- централізація управлінської інформації (стан запасів, постачання, продажів; складання графіків постачання тощо);
- створення власного бренду для покупців (стиль оформлення приміщення, дизайн та обладнання торгового залу тощо);
- розроблена стратегія розміщення магазинів;
- можливості маневрування фінансовими ресурсами.

В даний процес залучені команди професіоналів ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», які при співробітництві з постачальниками займаються створенням товарів під власними марками:

1. Менеджери з товару розробляють специфікації та визначають вимоги до потенційних постачальників;
2. Інженери служби якості здійснюють аудит виробничих майданчиків постачальників та дослідження фізико-хімічних та мікробіологічних характеристик сировини;
3. Експерти з маркетингу розробляють упаковку.

Проведений аналіз показав, що розвиток компанії відбувався послідовно, причому кожен етап був зумовлений тимчасовими цілями:

- заняття певної ринкової частки;

- формування кращого сприйняття серед споживачів;
- створення стабільного контингенту клієнтів;
- формування ділової репутації серед партнерів.

Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» представлений у табл. 2.1.

В цілому, аналізуючи дані табл. 2.1, можемо відзначити, що ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є високоприбутковим підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду постійно зростали обсяги виручки підприємства від реалізації продукції. Так, в цілому за три роки значення даного показника збільшилося на 34%, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації продукції підприємством.

Таблиця 2.1

Показники фінансової діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютний приріст, (+, -)	Темп приросту %
	2018	2019	2020		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	7 820 924,0	9 319 929,0	10 479 929,0	2659005,0	34,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 747 933,0	6 740 496,0	7 560 336,0	1812403,0	31,5
Валова прибутковість від реалізації продукції	1,36	1,38	1,39	0,03	1,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2 072 991,0	2 579 433,0	2 919 593,0	846 602,0	40,8
Прибуток до оподаткування	136 217,0	243 307,0	297 256,0	161039,0	118,2
Чистий прибуток	87 304,0	190 163,0	205 257,0	117953,0	135,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Отримані дані дозволяють засвідчити наявність позитивних моментів в господарській діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» впродовж останніх років. Зокрема, висхідна динаміка обсягів валового та чистого прибутку підприємства

спостерігалася протягом всього аналізованого періоду. При цьому темпи зростання чистого прибутку випереджали темпи зростання валового прибутку. Так, обсяг чистого прибутку, отриманого ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», в досліджуваному періоді характеризувався значним зростанням – його приріст склав 117953 тис. грн. або ж 135,1%. Тобто, показник прибутковості підприємства зріс вдвічі за три роки. Що стосується обсягу валового прибутку, то його приріст впродовж досліджуваного періоду склав 846 602,0 тис. грн або ж 40,8 %. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, також зазнала змін у бік збільшення. Абсолютне значення показника протягом аналізованого періоду збільшилося на 1812403 тис. грн., а відносно на 31,5%. Виручка від реалізації продукції збільшилася подібним чином – на 34,0%.

Характеризуючи динаміку показників прибутковості діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», маємо відзначити, що впродовж досліджуваного періоду спостерігалася зростання рівня за кожним з аналізованих показників. В першу чергу, це обумовлено зростанням обсягів валового та чистого прибутку компанії. В той же час, прибутковість господарської діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» перебуває на високому рівні, а, отже, можемо говорити, що компанія має всі фінансово-господарські можливості для успішного просування власної продукції.

Оцінку показників фінансової діяльності підприємства вважаємо за необхідне доповнити аналізом показників його ділової активності, а тому представимо їх у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у
2018–2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	(+/-)	%
Коефіцієнт загальної обіговості капіталу	2,01	1,93	1,82	-0,19	-9,6
Обіговість основних засобів	6,91	7,28	5,33	-1,58	-22,9
Обіговість оборотних засобів	2,87	2,66	2,79	-0,08	-2,9
Період обороту товарних запасів	115	126	116	1,27	1,1
Обіговість дебіторської заборгованості	7,18	6,55	6,36	-0,82	-11,4
Обіговість дебіторської заборгованості по розрахункам за товари	8,66	7,59	7,81	-0,85	-9,8
Період погашення дебіторської заборгованості	51	56	57	6,56	12,9
Обіговість кредиторської заборгованості	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2
Обіговість поточної кредиторської заборгованості	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2
Обіговість поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги	15,7	16,7	18,5	2,83	18,1
Період погашення поточної кредиторської заборгованості	43	26	25	-18,05	-41,9
Обіговість грошових коштів та їх еквівалентів	17,6	15,5	16,7	-0,97	-5,5
Обіговість власного капіталу	2,39	2,25	2,08	-0,32	-13,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Розглядаючи динаміку коефіцієнта оборотності активів підприємства протягом досліджуваного періоду варто відмітити, що активи ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», здійснювали два обороти протягом року у 2018 році, однак в подальшому коефіцієнт оборотності активів компанії знизився і за підсумками 2020 року становив 1,82.

Обіговість основних засобів компанії також характеризувалася спадною динамікою впродовж досліджуваного періоду. Зокрема, якщо кошти, вкладені в

основні засоби компанії, у 2018 році робили 6,91 обороту, то в 2020 році – лише 5,33 обороту.

Обіговість оборотних засобів ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», як свідчать дані табл. 2.2, змінювалася хаотично. Зокрема, якщо у 2019 році відбулося її зниження до показника 2,66 обороту, то в 2020 році спостерігалось зростання даного показника до 2,79 обороту. Хоча в цілому такі зміни не є критичними.

З отриманих даних табл. 2.2 бачимо, що коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства у досліджуваному періоді мав спадну динаміку – його значення скоротилося з 2,39 у 2018 році до 2,08 у 2020 році. Тобто, є підстави говорити про незначне зниження ефективності використання власного капіталу на ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» в аналізованому періоді.

Коефіцієнт оборотності грошових коштів підприємства є досить високим – у 2018 р. його значення становить 17,6 обертів. Даний показник свідчить про швидкість розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями і, до того ж, про наявність у нього достатніх сум грошових коштів для цього.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

Таким чином, отримані дані дозволяють засвідчити стійкий фінансовий стан ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», про що свідчить позитивна тенденція зростання валового та чистого прибутку підприємства. Це, в свою чергу, є

результатом діяльності кадрової служби підприємства, аналізу ефективності якої присвячений наступний підрозділ роботи.

2.2. Сучасний стан та особливості діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Кадрова служба ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» відповідає за формування кадрової політики підприємства. Система управління кадровою політикою передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Основна мета політики в галузі управління персоналу в Компанії – створення з використанням кадрових технологій та ефективної системи мотивації єдиного колективу Товариства, професійний та творчий потенціал якого сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Цілями діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є:

- задоволення потреб організації у кадрах;
- забезпечення раціонального розміщення кадрів;
- найбільш ефективне використання кадрів.

«Дерево цілей» кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» представлено на рис. 2.4.

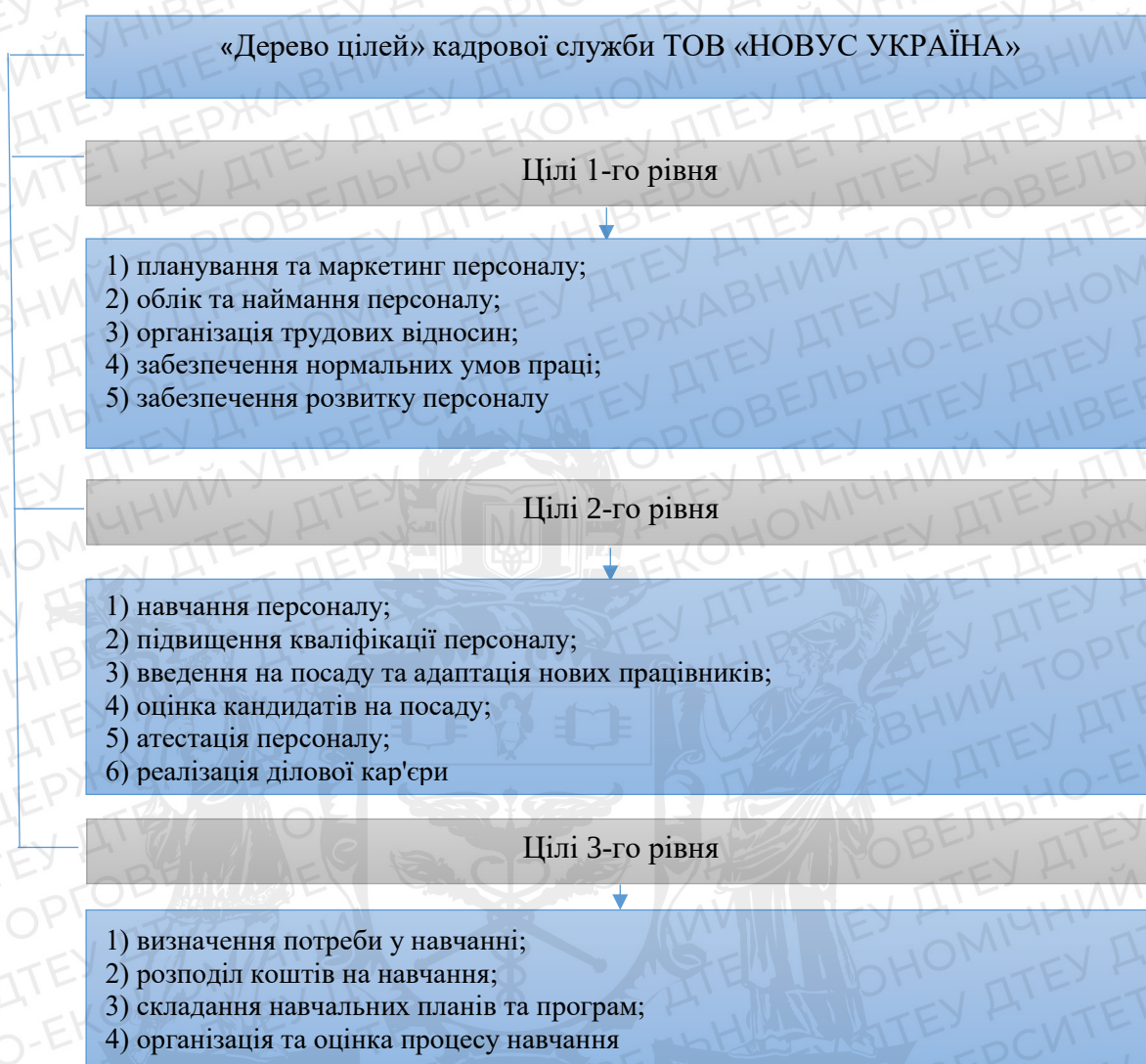


Рис. 2.4. «Дерево цілей» кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Аналіз кадрової роботи та діяльності кадрових служб найчастіше проводиться з використанням різних методик, які можна класифікувати так:

- 1) оцінка ефективності кадрової політики;
- 2) аналіз наявності нормативно-методичного забезпечення кадрової роботи;
- 3) оцінка складу та структури персоналу;
- 4) оцінка руху кадрів (коефіцієнти прийому, плинності, стабільності кадрів);
- 5) методи оцінки ефективності та результативності роботи персоналу, їх внесок у загальну ефективність організації.

З використанням даних методик спробуємо оцінити діяльність відділу кадрів ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

1. Оцінка ефективності кадрової політики.

Кадрова політика формується на основі розробленої кадрової стратегії, з урахуванням загальних цілей і завдань організації та галузі загалом. Комплекс дій, спрямований на ефективне планування та використання людських ресурсів, повинен включати в себе діагностику конкурентних переваг організації за допомогою кадрового забезпечення.

Кадрову роботу та діяльність з реалізації кадрової політики здійснює відділ кадрів, діяльність якого буде проаналізовано у межах даного дослідження.

2. Аналіз наявності нормативно-методичного забезпечення кадрової роботи ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» дозволило виявити таке.

Крім відсутності єдиного стратегічного документа, що регламентує кадрову політику підприємства, немає Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці, Положення про матеріальне стимулювання, Положення про нематеріальне стимулювання, Положення про впровадження професійних стандартів та багато інших.

Відсутність документів, що регламентують елементи кадрової політики, проаналізовано у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Наявність документів, що регламентують елементи кадрової політики

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (Концепція, стратегія)	-
Найм, прийом на роботу	Трудовий кодекс, Положення про відділ кадрів, Інструкція з кадрового діловодства	+
Розстановка кадрів та внутрішні переміщення	Кадрова політика Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці	-
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та моральне стимулювання	+
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	-
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва) Договір про співпрацю з освітніми установами	-

Джерело: складено автором

3. Оцінка складу та структури персоналу.

На підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» середньооблікова чисельність персоналу становить 3750 чол. Станом на 2020 р. структура персоналу складалася з керівників, спеціалістів, робітників та службовців.

Проведемо аналіз структури працівників протягом 2018-2020 рр. та визначимо коефіцієнт управлінського охоплення у таблиці 2.4.

Робітники – це працівники, зайняті основним виробництвом, а саме: вантажники, водії, продавці, прибиральниці та інші представники робітничих спеціальностей.

Фахівці – це працівники бухгалтерії, відділу кадрів, маркетологи та ін.

Керівники – це керівні посади, генеральний директор, начальники відділу та ін.

Службовці – це технічні спеціалісти, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль господарського обслуговування, тобто здійснюють чисто технічну роботу (машиністки, оператори, кур'єри, комірники та ін.), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників підприємства та коефіцієнт управлінського охоплення ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2018-2020 р.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього, у тому числі:	3250	3542	3750	+500
Керівники, чол.	325	344	375	+50
Фахівці, чол.	227	189	-38	-38
Робітники, чол.	2633	2633	3112	+479
Службовці, чол.	65	70	74	+9
Коефіцієнт управлінського охоплення	0,123	0,117	0,121	-0,002

Джерело: складено автором на основі [22]

За даними таблиці 2.4 видно, що протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення загальної чисельності персоналу на 500 осіб. Збільшення відбулося за рахунок збільшення робітників на 479 осіб та керівників на 50 осіб. Так, у 2020 р. чисельність робітників становила 3112 осіб, керівників 375 осіб. Число службовців збільшилося на 9 осіб і на кінець аналізованого періоду їх кількість становила 74 особи. Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження чисельності фахівців на 38 осіб.

Важливим показником є коефіцієнт управлінського охоплення. Управлінське охоплення (норма управління) який визначається як відношення кількості керівників до працівників. Незначне покращення цього параметра має великий вплив на вартість компанії без шкоди для якості обслуговування клієнтів. На підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» станом на 2020 р. цей коефіцієнт склав 12,1%, тоді як у 2018 р. він становив 12,3%, тобто сталося незначне зниження коефіцієнта управлінського охоплення.

Далі проведемо дослідження структури чисельності персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2018-2020 рр. (2.5).

Таблиця 2.5

Структура чисельності персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього, у тому числі:	100,0	100,0	100,0	-
Керівники	10,0	9,71	10,0	-
Фахівці	6,98	5,33	5,04	-1,98
Робітники	81,01	82,97	82,99	+1,98
Службовці	2,0	1,97	1,97	-0,03

Джерело: складено автором на основі [22]

Так, за даними таблиці 2.5 видно, що частка робітників коливається протягом аналізованого періоду від 81,01% до 82,99%, тобто відбулося збільшення частки на 1,98%. На частку керівників та фахівців припадає 10,0% та 5,04% відповідно. При цьому спостерігається, що питома вага фахівців за рахунок зміни структури знизилася на 1,98%, а частка робітників збільшилася на 1,98%. Менша питома вага у загальній структурі чисельності належить службовцям і становить в середньому 2%.

Таким чином, на підставі вище викладеного можна зробити висновок, що на підприємстві щорічно збільшується чисельність працівників, це пов'язано з відкриттям нових магазинів. Найбільша питома вага у загальній структурі чисельності персоналу припадає на робітників і становить понад 80% (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура персоналу у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [22]

Далі проведемо аналіз якісних показників кадрового потенціалу підприємства ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Для цього розглянемо віковий склад персоналу, характеристики персоналу за стажем роботи та за рівнем освіти.

Так, з даних рис. 2.6 видно, що найбільша питома вага у загальній структурі чисельності персоналу припадає на працівників віком 20-30 років, їх частка складає 43,2%. Приблизно стільки ж припадає на працівників у віці 30-40 років, їхня питома вага станом на 2020 р. склала 38,19%.

Невелика частка припадає на працівників віком від 40 до 60 років та до 20 років. Так, на підприємстві працюють лише 3 особи віком до 20 років. Це пояснюється тим, що молоді працівники менш відповідальні у виконанні роботи, мають невеликий досвід роботи та низький рівень кваліфікації. Частка працівників віком від 40-50 років склала 15,2% від загальної кількості

працюючих. Ця категорія працівників є більш досвідченою, має великий стаж. Крім цього, на підприємстві існує жорсткий віковий ценз щодо прийому працівників старшого віку (рис. 2.7).

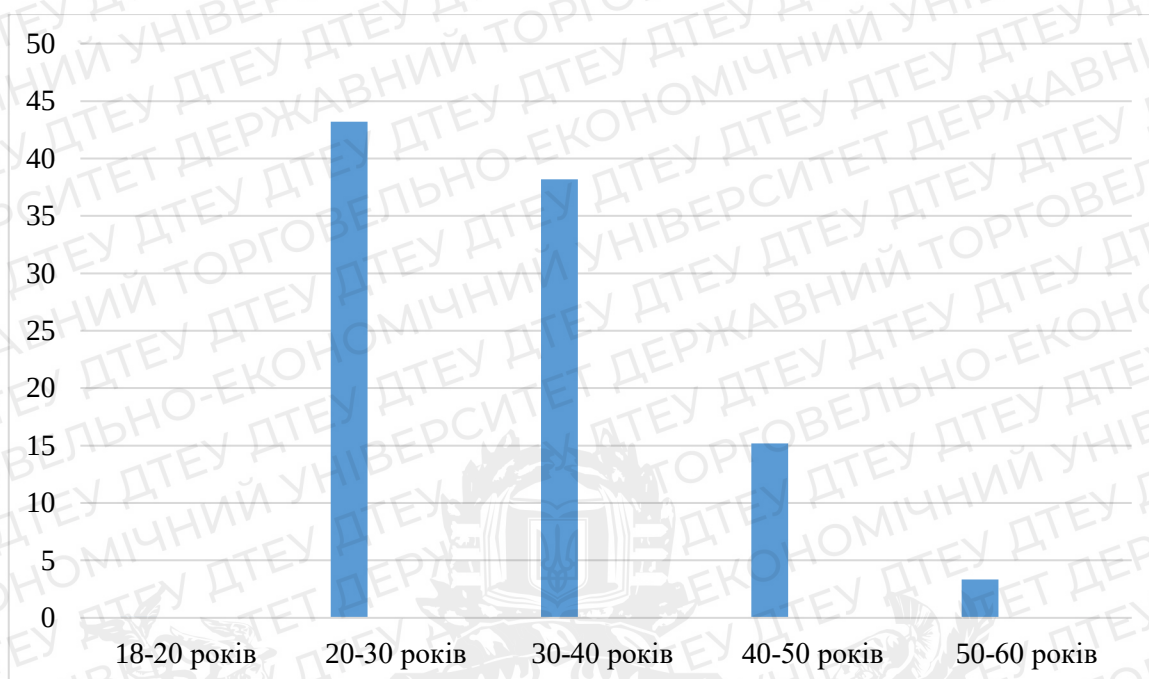


Рис. 2.6. Вікова структура персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [22]

При прийомі на роботу працівники кадрової служби більше орієнтуються на вік від 30-40 років, оскільки це перспективні працівники, які мають певний досвід роботи та більш відповідальні у виконанні завдань, що стоять перед організацією.

Отже, середній вік працівників відповідає вимогам, оскільки для роботи найкращим чином підійдуть молоді та ініціативні працівники. Проте їхній освітній рівень необхідно піднімати. Так, розглянемо рівень освіти працівників підприємства (рис. 2.7).

За даними рис. 2.7, видно, що працівники мають різний освітній рівень від низького до високого. Так, найбільша питома вага припадає на працівників, які мають середню спеціальну освіту, їхня частка становила 47,81%.

Найменша кількість працюючих на підприємстві мають вищу освіту, їх частка становила 26,91%. Четверта частина персоналу має середній або нижчий за середній рівень освіти.



Рис. 2.7. Освітня структура персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [22]

Так, із незакінченою середньою освітою працює 116 осіб, а це 3,09%, середня освіта є у 832 осіб, а це 22,19% від загальної кількості працюючих. Таким чином, персонал, який працює на підприємстві, має досить низький рівень освіти. 25% працівників мають середню або незакінчену середню освіту, що слід оцінити як негативне явище.

Важливим фактором якісної праці є стаж роботи працівників. Розглянемо характеристику персоналу за стажем роботи (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за стажем роботи у 2020 р.

Стаж роботи, років	Чисельність працівників, ос.	Питома вага
До 1 року	1123	29,95
Від 1 до 3 років	567	15,12
Від 3 до 5 років	789	21,04
Від 5 до 10 років	436	11,62
Від 10 до 15 років	762	23,2
Від 15 років та старше	73	1,94
Разом	3750	100,0

Джерело: складено автором на основі [22]

Так, за даними таблиці 2.5, видно, що третя частина працівників має стаж роботи менше 1 року, зокрема, частка таких працівників становить 29,95%. Це свідчить про те, що на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. Невелика питома вага припадає на працівників зі стажем від 10 років та старше їх частка становить 20,32%. Лише невелика чисельність працюючих на підприємстві має стаж роботи понад 15 років, їхня питома вага склала менше 2%.

Таким чином, для підвищення загального стажу роботи на підприємстві необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість працівників у тривалому стажі роботи саме на цьому підприємстві. Це дозволить знизити плинність кадрів.

Розглянемо існуючу систему відбору та найму персоналу на ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». На підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» як і будь-якому іншому, відбувається рух кадрів, прийом та звільнення. Як правило, на підприємстві, при звільненні штатної одиниці оголошується конкурс на вакантну посаду. Зазвичай пошук кандидатів починається з подачі оголошення у ЗМІ чи своїм працівникам. Таким чином, використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів. Набір кадрів – один із ключових моментів роботи кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», оскільки від якості відібраних кадрів залежить ефективність роботи підприємства та використання всіх інших ресурсів. Тому помилки в підборі кадрів є розтратою грошей, а хороші кадри – вдалий спосіб їх вкладення.

При наборі персоналу працівники кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» користуються критеріями та принципами, наведеними на рис. 2.8. Незважаючи на структуризацію процесу відбору, керівництву іноді доводиться стикатися з ситуацією, коли пошук і відбір персоналу заздалегідь не планується і здійснюється лише у момент, коли підприємство стикається з необхідністю заповнення тих чи інших вакансій.

Потреба в персоналі оцінюється начальником кадрової служби та ґрунтується на зміні обсягу робіт (рис. 2.8).

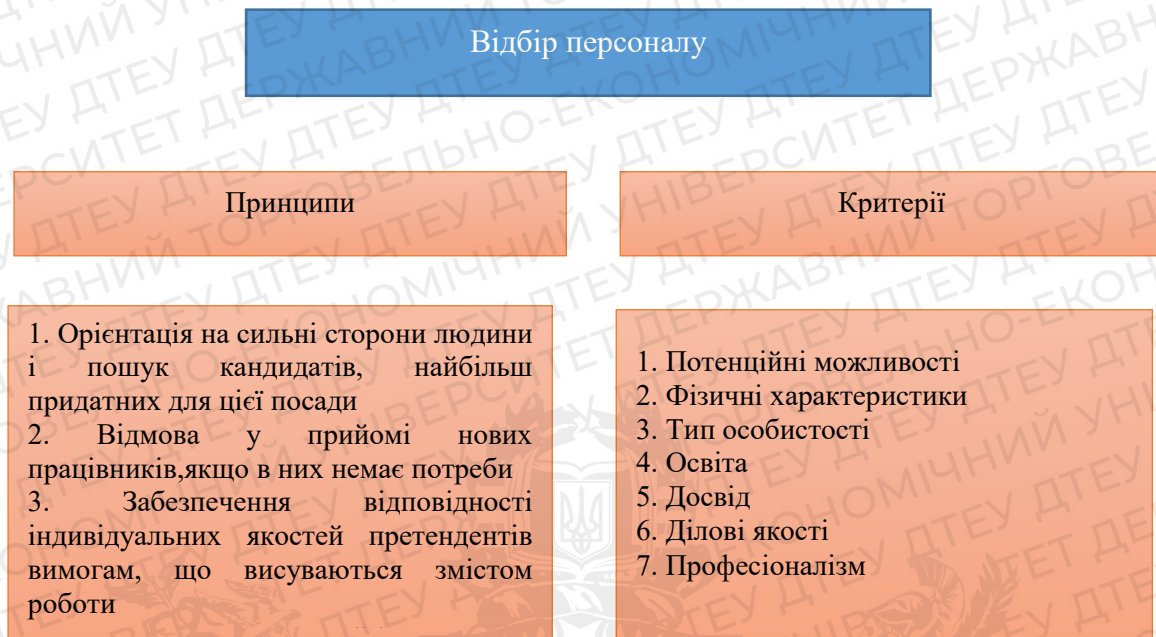


Рис. 2.8. Принципи та критерії відбору персоналу, що використовуються кадровою службою ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Значимість правильного вирішення проблеми найму працівників пов'язана з високою вартістю кадрів (робочої сили). Тому, вирішуючи проблему відбору, насамперед кадрова служба ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» визначає, чи потрібна ця людина чи ні (набагато дорожче буде коштувати помилка (наприклад, через три місяці даний працівник заявить про свій відхід)).

На ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» використовуються різні методи організації процесу відбору та найму персоналу. Значення правильного вибору персоналу винятково важливо для будь-якої фірми. Високі класний персонал підвищує ефективність функціонування організації, максимізуючи прибуток та мінімізуючи можливість невдач. Тому має сенс запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи відбору та найму персоналу.

Важливим фактором у системі управління персоналом є підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка кадрів. В даний час на підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» щорічно здійснюється підвищення кваліфікації керівних працівників. Курси проводяться за різними напрямками:

- вдосконалення автоматизованих процесів управління підприємством;

- нові форми роботи з кадровим потенціалом організації;
- англійська мова для керівників;
- курси підвищення кваліфікації бухгалтера та ін.

Щорічно підприємство підвищує кваліфікацію керівним працівникам, а також здійснює підвищення кваліфікації робітників на робочому місці. Процедура навчання на робочому місці для торгових працівників проходить наступним чином: керівник підрозділу або головний менеджер є наставником продавця, тобто менш кваліфікованого працівника, який має невеликий стаж роботи або тільки прийшов на роботу. В обов'язки наставника входить: пояснення учню про правила торгівлі, про правильну викладку товарів, способи роботи з покупцями. Для найбільшої ефективності праці доцільно проводити підвищення кваліфікації в робочих спеціалізованих центрах підвищення кваліфікації. Станом на 2020 р. жодного робітника не було направлено на курси підвищення кваліфікації, це пов'язано, перш за все, з виходом підприємства з кризи, оскільки більшість фінансових ресурсів зараз прямує не на підвищення кваліфікації працівників, а на розвиток мережі магазинів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

3.1. Сутність та обґрунтування заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

У ході проведеного аналізу діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» було виявлено основні недоліки в роботі даного відділу:

1. Відсутність довгострокової кадрової політики (тобто відсутня система планування з підбору та найму кадрів з вищим рівнем кваліфікації); при

вступі на роботу застосовується жорсткий віковий ценз, оскільки працівники віком 41–50 років становлять невелику питому вагу у загальній структурі чисельності, а ці працівники є більш досвідченими, мають великий стаж роботи;

2. Спостерігається велика плинність кадрів, більшість працівників має стаж роботи не менше 1 року;

3. Недостатньо високий освітній рівень працівників, підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться, не здійснюється навчання другим та суміжним професіям;

4. Слабка мотивація персоналу.

За відсутності мотивації персоналу зацікавленість у досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників та зацікавлювати їх у роботі.

Тому, основні заходи щодо вирішення проблем у сфері управління ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» включатимуть:

1. Удосконалення кадрової політики, а саме: необхідне вдосконалення процедури найму та відбору персоналу, впровадити довгострокове планування кадрового резерву, спрямоване на збільшення частки працівників більш високої кваліфікації, що мають великий досвід роботи.

Процедури відбору кадрів мають розглядатися у комплексі із загальною системою управління організації та з її кадровою політикою. Розробка програми із забезпечення організації новими працівниками має враховувати місію організації, існуючу практику управління та фінансові ресурси.

Відбір працівників вимагає комплексного підходу, коли планування та організація процесу відбору ґрунтується на достовірній інформації про ринок праці, на визначенні кількісної та якісної потреби у кадрах, на ретельному аналізі роботи для найкращого виявлення критеріїв, які використовуються при доборі кадрів.

Необхідна чітка регламентація процесу відбору (забезпеченість документами, інструкціями, положеннями тощо). Цей захід є найважливішою умовою ефективної організації роботи з добору кадрів.

Основні етапи процесу відбору і використовувані методи залежать від того, з яких джерел – зовнішніх чи внутрішніх – організація передбачає залучити кандидатів до заповнення вакантних посад. Це питання має вирішуватись ще на стадії планування процесу відбору, після того, як встановлено кількісну та якісну потребу в персоналі, а не миттєво, залежно від забаганки начальника.

Вибір методів (тестування, співбесіда тощо), виходячи з яких організація проводитиме відбір кадрів, має визначатися критеріями, які диктуються вимогами посади та організації. Критерії мають бути перевірені на надійність, повноту, необхідність та достатність.

Вибір технологій, що використовуються при відборі, спрямований на те, щоб застосовувана сукупність методів дозволяла з максимальним ступенем точності визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади та потребам організації. Тому організація має використовувати усі можливі методи відбору та залучати фахівців.

2. Підвищення кваліфікації працівників, а саме: здійснювати підготовку та перепідготовку кадрів, навчання суміжним професіям робочого персоналу.

Для цього необхідно скласти списки кандидатів, яким необхідно підвищити кваліфікацію, чи бажають освоїти другу професію.

Необхідно розробити програму підготовки чи перепідготовки робітників, скільки продавців хотіли б підвищити свій розряд, скільки робітників хотіли б освоїти додаткову спеціальність тощо. На підставі цього виділити додаткові засоби для навчання персоналу у центрах підвищення кваліфікації.

3. Підвищення мотивації працівників, а саме: розвивати корпоративну культуру; запровадити додаткові премії за результати роботи.

4. Заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, а саме:

- запровадження системи преміювання за відпрацьований стаж роботи для підприємства;
- приділити особливу увагу адаптації та впровадити систему наставництва для знову прийнятих працівників;
- просування кар'єрними сходами працівників, які зацікавлені в кар'єрному зростанні (зараз підприємство на вакантну посаду приймає персонал зі сторони, не враховуючи працівників, бажаючих просунутися по службі).

Таким чином, на підприємстві існують деякі недоліки в організації діяльності кадрової служби, для їх усунення розроблені рекомендації, які дозволять підвищити рівень ефективності кадрової служби, а це позитивно вплине на результати роботи всієї організації.

3.2. Ефективність реалізації заходів щодо покращення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

На підставі рекомендацій щодо вдосконалення діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» зробимо аналіз економічної ефективності даних заходів. Необхідно враховувати, що економічний ефект не завжди можна оцінити у вартісному еквіваленті. Також підвищенням ефективності є ліквідація важкої фізичної праці та полегшення умов праці, підвищення рівня техніки безпеки, усунення виробничого травматизму та професійних захворювань, покращення умов праці та ін. Важливим аспектом ефективності пропонованих заходів також є і соціальний ефект - створення робочих місць, виділення грошей на благодійність, захист прав споживача та ін.

Оцінка ефективності діяльності кадрової служби може бути сильним важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система організації діяльності кадрової служби, потрібні критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Ці та інші критерії повинні лягти в основу дослідження ефективності

кадрової політики. Оцінка ефективності як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити та оцінити у досить конкретному сенсі якості кадрової служби загалом та свої професійні здібності зокрема й ті недоліки у підготовці, які відповідно можна визначити як потребу з метою підвищення результативності роботи.

Оцінку ефективності запропонованих заходів можна розділити на дві складові: економічна ефективність та соціальна.

1. Економічна ефективність.

Оскільки ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» комерційна організація, яка надає населенню послуги із забезпечення продуктами харчування, вона має на меті отримання прибутку, тому економічна ефективність тут обумовлена насамперед отриманням додаткових коштів за рахунок ретельного використання трудових ресурсів

2. Соціальна ефективність.

Внаслідок проведення заходів: удосконалення процесу відбору персоналу, підвищення кваліфікації працівників, підвищення матеріальної зацікавленості персоналу, підвищення корпоративної культури, буде досягнуто наступних результатів:

- збережеться морально- психологічний клімат у колективі, що дозволить уникнути зайвих конфліктів, а також зберегти працездатність персоналу з точки зору їхньої психологічної складової;
- поліпшиться виконання функцій працівниками підприємства;
- буде підвищено рівень обслуговування клієнтів за рахунок того, що підвищиться рівень кваліфікації мерчендайзерів, продавців та ін.

Розрахуємо економічну ефективність управління персоналом після впровадження заходів за такими показниками:

- економічний ефект (збиток) від зниження (зростання) плинності кадрів;
- економічний ефект (збиток), зумовлений збільшенням (зменшенням) вироблення готової продукції через високу (низьку) кваліфікацію персоналу;

- оцінка економічного ефекту, пов'язаного з оптимізацією чисельності персоналу підприємства.

1. Оцінка економічного ефекту (збитків) від зниження (збільшення) плинності кадрів [1, с. 74]:

$$Stk = D_{kTk} \times H \times S_{по} \quad (3.1),$$

Де Stk – економічний ефект (збиток) від зниження (збільшення) плинності кадрів;

D_{kTk} – коефіцієнт зниження (збільшення) плинності кадрів (наприклад, плинність персоналу становила 20%, після вжиття певних заходів знизилася до 15%, тобто зниження склало 5%, відповідно $D_{kTk} = 0,05$);

H – чисельність персоналу підприємства, чол.;

$S_{по}$ - витрати на пошук, підбір та навчання нового співробітника (у грн. на одну особу).

Витрати на пошук, підбір та навчання нового співробітника (у грн. на одну людину) становлять у середньому 2100 грн. (станом на 2020 рік). Сюди входить оплата кадровим працівникам за підбір персоналу та оплата за навчання роботи на новому місці для керівного працівника.

Так, у перспективі на підприємстві ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» планується скорочення плинності кадрів, у 2020 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 20,34%. Якщо припустити, що за рахунок розглянутих вище заходів, станеться зниження плинності кадрів у середньому на 5%, тоді D_{kTk} становитиме 0,05. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозні показники плинності кадрів на ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Показники	2020 р.	Прогноз	Відхилення
Число вибулих, чол	762	574	-183
Середньооблікова чисельність, чол.	3750	3750	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2034	0,1534	-0,0504
Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,34	15,34	-5,0

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічний ефект від зниження плинності кадрів:

$$Stk = 0,05 \times 3750 \times 2100 = 393750 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від зниження плинності кадрів становитиме 393,7 тис. грн.

2. Оцінка економічного ефекту від ефективності кадрової політики.

За рахунок підвищення кваліфікації працівників, збільшення частки працюючих, що мають великий досвід роботи, продуктивність, так само як і приріст прибутковості щорічно становить від 12-25%, таким чином, середній приріст прибутку від цих заходів становить 18,5% приросту прибутковості організації.

Оскільки станом на 2020 р. прибуток організації склав 205 257,0 тис. грн., тобто за рахунок удосконалення кадрової політики відбудеться зростання прибутку на:

$205\,257,0 \times 0,185 = 37975,5$ тис. грн. (приріст прибутку за рахунок удосконалення кадрової політики).

Таким чином, за рахунок вище перерахованих заходів, економічний ефект складе:

$393,7 + 37975,5 = 38366,2$ тис. грн.

Загальний економічний ефект становитиме 38366,2 тис. грн. Тут враховані заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів та вдосконалення кадрової політики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій випускній кваліфікаційній роботі була проаналізована ефективність діяльності кадрової служби ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Основною метою дослідження була розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби на основі оцінки ефективності кадрової політики, аналізу наявності нормативно-методичного забезпечення кадрової роботи, аналізу складу та структури персоналу.

Персонал підприємства є його особовим складом, який включає власників та співвласників підприємства, а також найманих працівників. Щоб персонал розкрив повною мірою весь свій потенціал, ним потрібно керувати та його потрібно організовувати. Для цього на підприємствах існують кадрові служби, які є спеціалізованими структурами, покликані керувати персоналом у межах обраної кадрової політики.

Існують різні моделі побудови кадрової служби підприємств. Застосування тієї чи іншої моделі для конкретної організації залежить від її організаційної структури. Організаційна структура визначає взаємовідносини (взаємопідпорядкування) між функціями, виконуваними співробітниками організації, а також проявляється у таких формах, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад тощо.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», що є об'єктом дослідження, є одним з найбільших мережових магазинів вітчизняного ритейлу. Сьогодні це один з лідерів на українському ринку, а також переможець рейтингу роздрібної торгівлі «ТОП-200», володар міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва та реалізації продовольчих та непродовольчих товарів. Організація, заснована в 2008 році, складається з понад 70 000 кв.м. торгівельної площі. Товари, представлені у ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» налічують близько 40 000 артикулів, які в свою чергу поставляються 5000 постачальниками (різними дистриб'юторами та виробниками). Щодо персоналу компанії, то на сьогоднішній день число співробітників компанії сягає 4,5 тисяч осіб.

У ході проведеного аналізу організаційної структури управління ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» було виявлено основні недоліки діяльності кадрової служби: відсутність довгострокової кадрової політики, висока плинність кадрів та низький рівень освіченості персоналу.

На підставі проведеного аналізу запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління підприємством, в тому числі ті, що стосуються кадрової служби.

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 38366,2 тис. грн. Тут враховані заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів та вдосконалення діяльності кадрової служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.
2. Гвоздь М.Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014. № 811. С. 56-62.
3. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка. №6, 2017 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
4. Гордійко С.Г. Управління лояльністю персоналу з урахуванням системного підходу. Мотивація та оплата праці. 2019. № 2. С. 94-109.
5. Гермек Є.А. Розвиток менеджменту в Україні: проблеми та перспективи. Науковий вісник ЖДТУ. 2018. №2 (12). 184-190.
6. Гафур А.М. Вплив менталітету в розвитку менеджменту в Україні. Інноваційна наука 2019. №6-1. С. 66-67.
7. Єгоров Є.Є. Інноваційні тенденції в управлінні персоналом організації. Соціальні та технічні сервіси: проблеми та шляхи розвитку збірника статей за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції 2017. С. 254-258.
8. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 4. С. 27-34.
9. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 4. С. 53-59

10. Леbedка А.А. Стратегічний аналіз хлібопекарського підприємства. Збірник тез доповідей Всеукр. наук.-техн. конф. магістрантів і студентів ТДАТУ, 18-22 лист. 2019 р. С. 89.
11. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 336 с.
12. Калинченко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2017. № 3(63). С. 119-128.
13. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. Інтернаука [Електронний ресурс]. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
14. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. № 714. С. 348-357.
15. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2019. № 1. С. 146-151
16. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс]. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. «Основи менеджменту: Підручник». К.: «Академ-видав», 2017. С. 218-223.
18. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі. Молодь і ринок. 2015. № 5. С. 73-76.
19. Розман А.І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібно́ї торгівлі. Прикладна економіка. 2017. № 4. С. 56-60.
20. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії». 2013. С. 177-187.

21. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf (дата звернення: 02.12.2021 р.)
22. Офіційний сайт ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. URL: <https://novus.ua/contact> (дата звернення: 01.12.2021 р.)
23. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. ДонНТУ. 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення: 01.12.2021 р.)
24. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 1. С. 157-160.
25. Чанка А.Д. Досвід діагностики організаційної культури вітчизняних підприємств / А.Д. Чанкая // Російський журнал менеджменту. - 2013, № 4. - С. 29-54
26. Федорова В.А. Формування іміджу підприємства у свідомості споживача. Економіка транспортного комплексу. 2019. № 22. С. 52-60.
27. Шемякіна Т.А. Формування іміджу підприємства: теоретичний аспект. Економіка та управління: нові виклики та перспективи. 2018. № 6. С. 182-186.
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.– 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2017. 699 с.
29. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. С. 324-329.
30. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019 р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШІ СУКУПНІ ДОХОДИ
ЗА РОКИ, ЯКІ ЗАКІНЧИЛИСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 І 2018
У тисячах гривень

	Примітки	2019	2018
Дохід від реалізації		9 319 929	7 820 924
Собівартість реалізації	7	(6 740 496)	(5 747 933)
Валовий прибуток		2 579 433	2 072 991
Доходи з оренди	24	215 779	182 698
Операційні витрати	8	(2 284 841)	(1 798 379)
Операційний прибуток		510 371	457 310
Фінансові витрати	24	(489 272)	(395 454)
Фінансові доходи		9 904	17 054
Прибуток від курсових різниць		212 274	48 578
Прибуток у результаті вибуття інвестицій в асоційоване підприємство		30	8 729
Прибуток до оподаткування		243 307	136 217
Витрати з податку на прибуток	9	(53 144)	(48 913)
Прибуток за рік		190 163	87 304
Усього сукупних доходів за рік		190 163	87 304

Від імені керівництва:


Марк Печеніч,
Генеральний директор ТОВ «Новус Україна»
Ідентифікаційний
код 36003603


Ніна Орловська,
Фінансовий директор ТОВ «Новус Україна»

Додаток Б

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ, 31 ГРУДНЯ ТА 1 СІЧНЯ 2018 РОКУ
У тисячах гривень

Активи	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	1 січня 2018 року
Необоротні активи				
Основні засоби	10	1 306 481	871 912	731 432
Активи із права використання	24	2 312 133	2 006 381	2 254 499
Передоплати за основні засоби	10	462 905	189 810	116 829
Нематеріальні активи	11	739 031	817 783	12 206
Інвестиції	12	72 604	53 550	55 263
Відстрочені податкові активи	9	6 913	56 118	105 031
Усього необоротних активів		4 900 067	3 995 554	3 275 260
Оборотні активи				
Запаси	13	817 823	701 565	629 697
Торгова та інша дебіторська заборгованість	14	431 809	363 465	353 528
Розрахунки з бюджетом		22 602	66 705	1 074
Передоплати з податку на прибуток		-	2 940	2 940
Передоплати		120 548	94 720	54 036
Грошові кошти та їх еквіваленти	15	432 384	361 314	289 397
Усього оборотних активів		1 825 166	1 590 709	1 330 672
Усього активів		6 725 233	5 586 263	4 605 932
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал	16	634 743	634 743	634 743
Додатковий капітал		57 621	46 995	55 893
Невиплачений капітал		-	-	(426 271)
Накопичений збиток		(296 499)	(487 693)	(574 997)
Усього власного капіталу		395 865	194 045	(310 632)
Довгострокові зобов'язання				
Орендні зобов'язання	24	2 348 321	1 952 256	2 143 941
Позики	18	474 734	436 010	280 949
Отримані гранти		2 458	-	-
Усього довгострокових зобов'язань		2 825 513	2 388 266	2 424 890
Короткострокові зобов'язання				
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17	2 418 401	2 689 509	2 190 100
Позики	18	917 453	190 287	221 159
Орендні зобов'язання	23	161 658	117 985	75 027
Поточні податкові зобов'язання		258	-	-
Доходи майбутніх періодів		6 085	6 171	5 388
Усього короткострокових зобов'язань		3 503 855	3 003 952	2 491 674
Усього зобов'язань		6 329 368	5 392 218	4 916 564
Усього власного капіталу та зобов'язань		6 725 233	5 586 263	4 605 932

Від імені керівництва:


 Марк Петкевич
 Генеральний директор ТОВ «Новус Україна»
 Ідентифікаційний код 36003603


 Ніна Орловська
 Фінансовий директор ТОВ «Новус Україна»