

**Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток технології кадрового планування в організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Кашталапи Анастасії
Віталіївни

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 менеджмент

Освітня програма Управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедр _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Кашталапа Анастасія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Розвиток технології кадрового планування в організації

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи кадрового планування на підприємстві.

Об'єкт дослідження процеси управління системи кадрового планування на підприємстві.

Предмет дослідження теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти системи кадрового планування на підприємстві.

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

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

1. Теоретичні основи методів кадрового планування на підприємстві
2. Дослідження системи кадрового планування в ТОВ «ЕПЦЕНТР»
 - 2.1. Аналіз господарської діяльності на підприємстві
 - 2.2. Оцінка системи кадрового планування на підприємстві
3. Напрями вдосконалення кадрового планування в ТОВ «ЕПЦЕНТР»
 - 3.1. Розробка заходів збалансування кадрового планування
 - 3.2. Ефективність реалізації заходів щодо збалансування кадрового планування

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Виконано
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Виконано
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Виконано
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Виконано
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького)	до 01.03.23	Виконано

	розділу випускної кваліфікаційної роботи		
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Завідувач кафедри
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Декан ФЕМП
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Хмурова В.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.
(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент Кашталапа А.
(підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Капиталаяо А.В. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено основні підходи до розвитку технології кадрового планування в організації.

На підставі дослідження технології кадрового планування та результативності операційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР» студенткою обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення розвитку технології кадрового планування даного підприємства.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Капиталаяо А.В. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

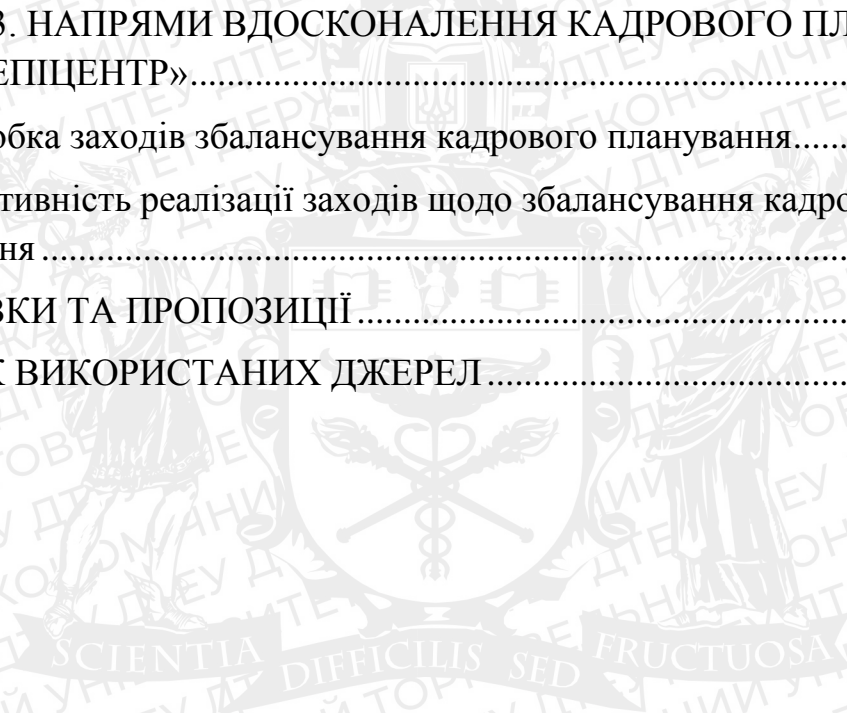
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЕПЦЕНТР»	17
2.1. Аналіз господарської діяльності на підприємстві	17
2.2. Оцінка системи кадрового планування на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	27
3.1. Розробка заходів збалансування кадрового планування.....	27
3.2. Ефективність реалізації заходів щодо збалансування кадрового планування	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36



ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сьогодні, кадрове планування має за головну мету забезпечення кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації. Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить перш за все від різниці між наявною чисельністю і майбутніми потребами.

Необхідне реформуванню системи підготовки трудових ресурсів в Україні повинно спиратися на накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід.

Вироблення кадрового планування в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливо важливим є призначення та просування по службі активних, ініціативних та енергійних людей, здатних і бажаючих рухатися вперед у процесі корпоративного розвитку в ринкових умовах. На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості та творчої продуктивності інтелектуального та кадрового потенціалу, вдосконаленню підготовки та використання професіоналів.

Управління кадрами стає все більш важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового розвитку.

Кадрове планування на підприємстві висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т.Ю.Базарова, Л.В.Балабанової, В.Г.Воронкової, Л.В.Івановської, О.В.Крушеницької, Ю.Г.Одегова, Є.П.Пархімчик, Л.І.Федулової, М.Армстронга, Г.Крудене, М. Мескона. Вчені приділили значну увагу вивченню цього питання.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи кадрового планування на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- розглянуто методи кадрового планування на підприємстві;
- проаналізовано господарську діяльність на ТОВ «Епіцентр»;
- оцінено систему кадрового планування на ТОВ «Епіцентр»;
- розроблено заходи збалансування кадрового планування;
- проаналізовано ефективність реалізації заходів щодо збалансування кадрового планування.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти системи кадрового планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління системи кадрового планування на підприємстві.

Інформаційною базою для написання роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями роботи.

Отже, робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, який допомагає визначити завдання, стратегії та цілі та сприяє їх реалізації відповідними засобами. Планування персоналу є центральною частиною планування підприємства. Суть планування робочої сили полягає в тому, щоб запропонувати людям відповідну кількість вакансій у потрібний час відповідно до їхніх навичок, тенденцій і виробничих вимог.

Планування персоналу здійснюється на благо організації та її людей. Кадрове планування інтегровано в загальний процес планування. Кадрове планування включає виявлення змін у структурі професійно-кваліфікаційного складу персоналу і, головне, визначення майбутніх потреб у персоналі та їх кількісного та якісного складу [1].

Кадрове планування — це діяльність організації з метою надання робочих місць в необхідний момент часу і у потрібній кількості відповідно до здібностей, схильностей працівників і вимог, що пред'являються [2]. Кадрове планування компанії потребує частого коригування, оскільки цілі організації нестабільні, а середовище її діяльності невизначене. Також, кадрове планування представляє комплексне завдання, що містить велике число незалежних змінних, — нові винаходи, зміни населення, опір змінам, споживчий попит, втручання держави у бізнес, іноземна конкуренція і, передусім, конкуренція на національному ринку.

Головним першим кроком кадрового планування компанії є виявлення завдань компанії в області асортименту продукції, методів виробництва, ринків збуту і так далі. Відтепер будуть наслідувати кадрові вимоги, які корелюють з поточною ситуацією на ринку праці, щоб на цій основі формувати план людських ресурсів [3].

На підставі планів керівництво компанії розглядає план людських ресурсів відповідно до коригування завдань компанії, наприклад, якщо

виробництво не може бути збільшено протягом зазначеного часу через заплановані для цього людські ресурси або навчання не може бути проведено протягом зазначеного часу або обсяг виробництва не присутній в необхідному обсязі..

По термінах кадрове планування розділяється на:

- довгострокове (прогноз від 3-х і більше);
- короткострокове (до 1 року) [4].

Одним із інструментів довгострокового планування трудових ресурсів є кадрове планування. Зазвичай це спроба зробити прогноз на 3-5 років вперед.

Компанія оцінює попит на робочу силу, потенційні можливості пропозиції та стан зовнішнього бізнес-середовища. Створюється кадровий план, у якому вказується кількість і види працівників, які знадобляться в майбутньому. Основні міркування включають:

1. Створення групи кадрового планування підприємства, включаючи керівників, відповідальних за виконання основних функцій підприємства.

2. Завдання людських ресурсів в досягненні цілей компанії з обліком:

- планів в області капітального устаткування (що заноситься на баланс компанії);
- реорганізації, наприклад, централізації або децентралізації;
- змін асортименту або об'єму продукції, що випускається;
- фінансових обмежень.

2. Особливості використання людських ресурсів, зокрема:

- чисельність працівників різних категорій;
- розрахувати плінність кадрів різних працівників, проаналізувати вплив плінності на ефективність підприємства;
- понаднормове навантаження;
- оцінити ефективність наявного персоналу та його потенціал;

- типовий рівень заробітної плати в порівнянні з іншими корпоративними рівнями заробітної плати [5].

4. Зовнішнє середовище компанії:

- Правила прийому на роботу персоналу;
- демографічні тенденції;
- місцеві програми у сфері житлового будівництва та розвитку транспорту;
- національна угода про умови праці;
- національна політика щодо освіти, пенсії, регіональних субсидій тощо.

5. Потенційна пропозиція на ринку праці, зокрема:

- вплив локальної імміграції і еміграції;
- наслідки набору і звільнення надмірної робочої сили місцевими компаніями;
- можливість залучення до роботи тих категорій працівників, які не притягуються нині, наприклад, працівників, зайнятих неповний робочий день.

Після аналізу та координації всіх вищезазначених факторів можна скласти план людських ресурсів, який конкретно відображає, скільки періодів роботи співробітників має бути використано з точки зору кількості, функцій, кваліфікації, місця роботи та розміщення на майбутніх етапах. План повинен відображати [6]:

- перелік робочих місць і посад, які можуть з'явитися, зазнати змін або ліквідуватися;
- ступінь можливої реорганізації або перенавчання персоналу;
- необхідно змінити як середнє, так і вище керівництво;
- потреба в професійній підготовці;
- плани найму, звільнення або звільнення за вислугу років;
- зворотній зв'язок, коли необхідні коригування планів або завдань компанії;

- наявність механізмів для вирішення будь-яких кадрових проблем, пов'язаних із нестачею чи надлишком (наприклад, достроковий вихід на пенсію чи інші процедури скорочення).

Короткострокове кадрове планування, як правило, здійснюється на основі короткострокового планування праці або оперативного планування, а термін його проектування становить не більше одного року, що на практиці зустрічається частіше, ніж кадрове планування. Оперативне планування праці людини за часом (рік, квартал, місяць, декада, робочий день, зміна), об'єктом (організація, функція, цех, поле, робоче місце) і структурою (потреби, набір, адаптація, використання, навчання, перепідготовка та Підвищення кваліфікації, Професії, Витрати на персонал, Звільнення) — плани функцій, що детально описують оперативні операції з необхідними розрахунками та обґрунтуваннями [7].

Для розробки оперативного плану у взаємодії з особовим складом необхідно отримати дані за допомогою спеціальних анкет :

- щодо складу працівника (ім'я, по батькові, прізвище, місце проживання, вік, тривалість роботи тощо);
- щодо структури персоналу (кваліфікація, стать, національна структура, частка інвалідів, частка робітників, службовців, кваліфікованих службовців тощо);
- щодо пересування людей;
- щодо часу, втраченого через зупинки через хворобу;
- щодо тривалості робочого дня (повний або неповний робочий день, одна, кілька або нічна зміна, час відпустки);
- про заробітну плату робітників і службовців (структура заробітної плати, доплата, надбавки, оплата за тарифами та над тарифами);
- щодо соціальних послуг, що надаються державою та організаціями (витрати на соціальні потреби згідно із законодавством, тарифними угодами, добровільні відрахування) [8].

Кадрове планування містить в собі кількісні і якісні показники.

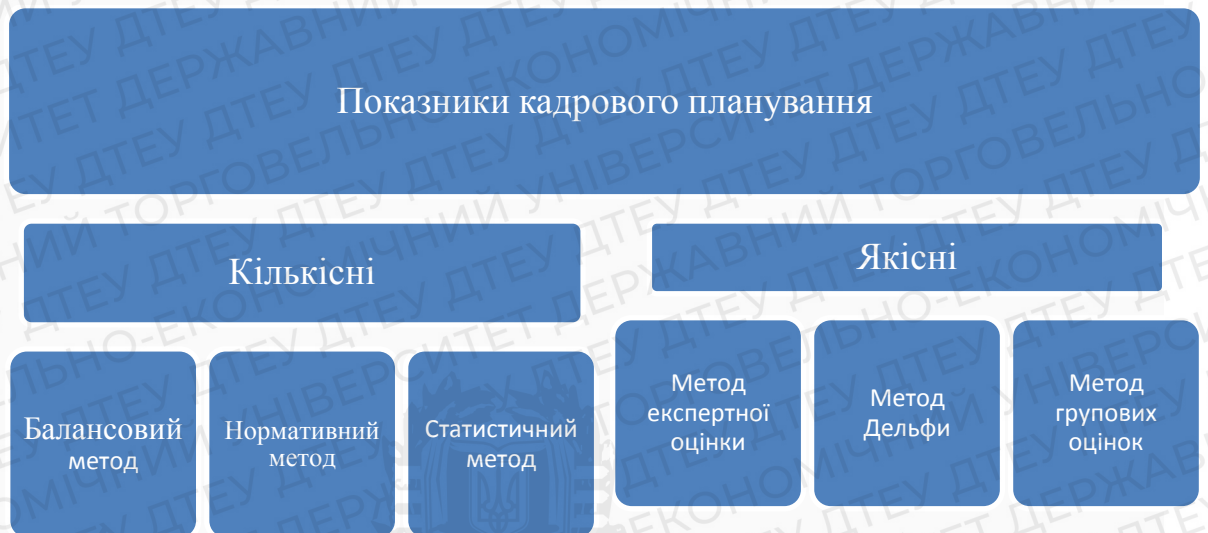


Рис. 1.1. Показники кадрового планування*

* джерело [9,10]

Кількісне планування включає такі методи:

Балансовий підхід базується на взаємозв'язку між ресурсами підприємства та його потребами протягом планового періоду. Такий план являє собою двосторонній бюджетний аркуш, в одній частині якого відображаються джерела ресурсів, а в іншій — розподіл ресурсів.

- Нормативний підхід. Суть цього методу полягає в тому, що в основу планування завдань на певний період часу закладаються норми споживання різних ресурсів на одиницю продукції.
- Статистичні методи показують залежність показника від інших змінних [9].

Якісне планування включає наступні методи:

- Експертні методи оцінки. Для цього експерти залучаються до аналізу проблеми планування та зв'язку доступних змінних планування зі значеннями, які впливають на ці змінні. За пропозиціями експертів, що формулюють цілі планування, експертами можуть бути фахівці в області планування персоналу або менеджери.
- Методи групового оцінювання. При цьому методі формуються малі групи для спільної розробки плану дій, спрямованих на вирішення

поставленого завдання. До таких методів відноситься, наприклад, мозковий штурм.

- Метод Дельфі включає експертний метод і груповий метод. Спочатку опитують низку незалежних експертів, а потім результати аналізують у груповій дискусії та приймають відповідне рішення [10].

Сьогодні кадрова програма має певні особливості в умовах воєнного стану. Роботодавці зобов'язані продовжувати вести кадровий облік, незважаючи на воєнний стан в Україні.

Міністерство економіки України коментує, що в умовах воєнного стану організація кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів залишається на розсуд роботодавця, тому перелік процедур кадрової служби та кадрових документів, які необхідно здійснювати в умовах воєнного стану, підприємство має визначати самостійно.

Військові дії в Україні наприкінці лютого 2022 року призвели до того, що багато працівників залишили свої робочі місця, переїхавши в інші безпечні регіони України або закордон. Якщо специфіка роботи дозволяє виконувати її дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, роботодавцям доцільно прийняти рішення про переведення працівників на дистанційну роботу, якщо таке рішення не було прийнято раніше у зв'язку з карантинном.

Майже всі організації сьогодні потребують спрощення процесу ознайомлення працівників з кадровою документацією. Це вимагає спрощення процедур комунікації між працівником та роботодавцем, таких як подання заяви роботодавцю та ознайомлення з кадровою документацією.

Визначити електронні засоби зв'язку, такі як електронні листи, номери телефонів, мобільні месенджери тощо);

- Умови, за яких працівники звітують про виконану роботу (за необхідності);
- Умови повідомлення працівника про обставини, що перешкоджають нормальній дистанційній роботі;

- Інші умови спілкування та взаємодії між залученими сторонами. Такі порядки можуть бути встановлені наказами чи внутрішніми правилами підприємства або додатковою угодою до трудового договору працівника.

Такі порядки можуть бути встановлені як наказами або внутрішніми правилами підприємства, так і шляхом укладення додаткових угод у трудовому договорі працівника.

З початком війни багато робітників втратили роботу та постійне місце проживання через військові дії і зараз перебувають в Україні та за її межами, або не працюють, або не контактують з ними. У таких випадках роботодавець залишає за собою право вимагати документально зафіксувати відсутність на роботі (у таблиці обліку робочого часу та прогульному листі), а також з'явитися на робочому місці, а потім пояснити, що він звільнився. Прогули таких працівників позначаються коментарем "NZ" ("Нез'ясована відсутність") або "I" ("Інші причини відсутності"). Коригування таблиця робочого часу може бути внесено після того, як причина буде визнана поважною.

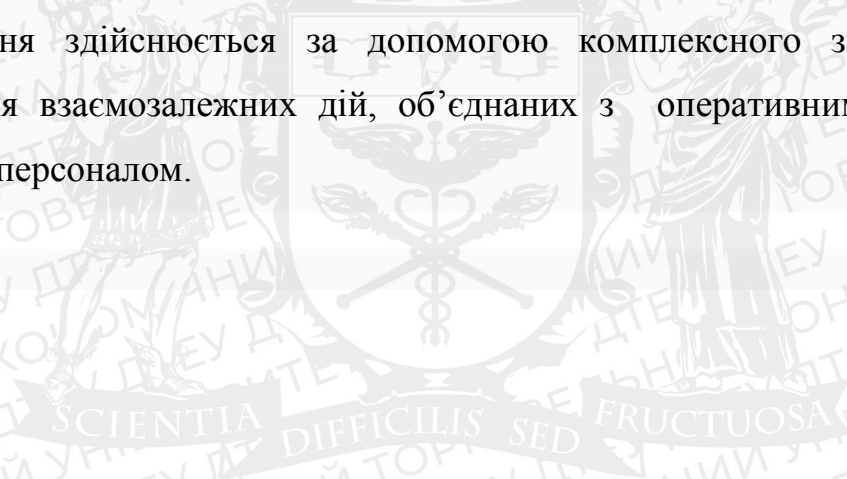
Фахівці Держпраці вважають наведені причини прогулів поважними, тому не рекомендують звільняти таких працівників за прогул. Іншими словами, роботодавець не має права звільнити працівників, якщо вони не подадуть заяву про відсутність на роботі, пов'язану з бойовими діями. Згідно зі статтею 119 КЗпП працівники, які брали участь у військах територіальної оборони та уклали контракт на військову службу, мають право на роботу, посаду чи статус у разі призову в запас або під час мобілізації. Вас потрібно звільнити від роботи при збереженні середня заробітна плата. Таке увільнення оформлюється відповідним наказом керівника.

Про відсутність таких працівників у таблиці обліку використання робочого часу доцільно робити відмітку «ІН» — інший встановлений законодавством неробочий час.

Документами, що підтверджують мобілізацію, можуть бути, зокрема, повістки або мобілізаційні накази територіальних центрів комплектування та соціальної допомоги (ТЦК та СП), військовий квиток довідка з ТЦК та СП або військової частини; підтвердженням участі працівника в територіальній обороні є договір про проходження добровільної територіальної оборони.

Якщо працівник не встиг подати документ, що підтверджує призов (реєстрацію) на військову службу чи участь у лавах територіальної оборони, такий працівник знаходиться до надання працівником відповідних підтверджуючих документів.

Отже, розглянувши характеристики та показники кадрового планування підприємства, можна зробити висновок, що кадрове планування здійснюється за допомогою комплексного загального виконання взаємозалежних дій, об'єднаних з оперативним планом роботи з персоналом.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

2.1. Аналіз господарської діяльності на підприємстві

Компанія «Епіцентр» - це потужна всеукраїнська мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається. ТОВ «Епіцентр» зареєстровано в Києві 27 серпня 2003 року. За останні 18 років відкрито 42 гіпермаркети в різних куточках України, з них 36 у регіонах і 6 у столиці. Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр» динамічно розвивається. Сьогодні «Епіцентр» — найбільша торгово-роздрібна компанія з 48 гіпермаркетами загальною площею понад 1 млн кв. У мережі гіпермаркетів «Епіцентр» ви знайдете все для будівництва, ремонту та оздоблення. Продукція представлена в різних сферах.

Тут понад 200 000 предметів, починаючи від масштабних будівельних робіт і закінчуючи прикрасами та дизайном.

Гіпермаркет «Епіцентр» представляє товари вітчизняного та іноземного виробництва. Гіпермаркет «Епіцентр» орієнтований на всі категорії покупців і може задовольнити потреби всіх покупців. З кожним днем все більше українців обирають Епіцентр. На сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр» є переможцем міжнародного фестивалю, лауреатом щорічної національної премії та переможцем національного рейтингового конкурсу «Бренд року» [11].

За 18 років мережа «Епіцентр» перетворилася з будівельного гіпермаркету в будівельно-комунальний ринок і виросла в найбільшу мережу торгових центрів в Україні. Епіцентр створив свій формат. Він отримав назву «Unique World Format» і не має аналогів у світі.

Оцінка фінансового стану компанії особливо важлива в ринкових умовах. Аналіз фінансового стану дозволяє зробити висновки про ресурси підприємства та ефективність їх використання.

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства

ТОВ «Епіцентр» для оцінки ефективності його діяльності на ринку в Україні.

Для оцінки загального фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Епіцентр-К» проаналізуємо активи, якими володіє та звідки вони були придбані. Для аналізу складу активів і пасивів підприємства необхідно узагальнити статті єдиного змісту, визначити основні тенденції динаміки балансу, визначити склад і структуру власності(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр»*

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	32,5	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,7	193144	9,5
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,8
запаси	136296	162389	272892	26093	19,1	110503	68,1
дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,9	-78299	-26,3
кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,6	1396	4,6
інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	34,7	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,7

* Джерело: складено автором за даними балансу підприємства [12]

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що вартість власності компанії зросла протягом усього досліджуваного періоду на 32,5% у 2019-2020 роках та на 9,1% у 2020-2021 роках. Це сталося в наслідок збільшення необоротних активів на 25,7% у 2020 році, 9,45% у 2021 році, 65,97% оборотних активів у 2020 році та 7,8% у 2021 році.

Тепер проаналізуємо показники майнового стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр»*

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2018		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	0,2	0,27	0,26	0,07	35,00	-0,01	-3,7
Частка основних засобів в активах	0,33	0,28	0,32	-0,05	-15,15	0,04	14,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,35	0,34	0,02	6,06	-0,01	-2,9
Фондоозброєність	58,26	68	80,4	9,7	16,7	12,41	18,3
Фондомісткість	0,48	0,5	0,65	0,03	5,4	0,15	28,7
Фондовіддача	2,08	1,97	1,5	-0,1	-5,1	-0,44	-22,3
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,05	0,08	0,03	0,03	56,11	-0,04	-54,8

* Джерело: складено автором за даними балансу підприємства [12]

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що коефіцієнт ліквідності активів зростає на 32% у 2020 році та знизиться на 1,5 процентних пункту до 0,26 у 2021 році. В результаті частка ліквідних активів компанії істотно зросла, але ці показники недостатньо високі для галузі роздрібної торгівлі. промисловість. Основні фонди у відсотках від активів мало змінилися: знизилися на 16,3% у 2020 році та зросли на 14,5% у 2021 році. Фондомісткість відображає середньорічну вартість основних фондів на одиницю вартості продукції, яка зростає на 0,13% у 2020 році та на 35,9% у 2021 році. Це негативна тенденція, тому що нормальним станом є зниження цього показника. І навпаки, рентабельність активів знизилася протягом періоду аналізу і також була негативною. У 2019 році рентабельність виробничих фондів становила 5%, зросла до 8% у 2020 році та впала до 3% у 2021 році, що є нижчим, ніж у 2019 році. Нижче аналізуємо відповідні показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр»*

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
		2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
					+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	<0,6	1,2	1,05	1,00	-0,15	-12,5	-0,05	-4,7
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	> 0,6	0,5	0,5	0,5	0,03	7,3	0,01	2,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,3	0,4	0,37	0,16	58,5	-0,07	-15,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,7	1	0,9	0,3	35,7	-0,1	-12,3
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	0,7	0,6	0,6	-0,17	-23,4	0,05	8,1

* Джерело: складено автором за даними балансу підприємства [12]

З табл. 2.3 зроблено висновок, що коефіцієнт фінансової незалежності менший за оптимальне значення 0,6, але просліджується тенденція до зростання. У результаті ця кількість зросла на 7,3% та 2,4% у 2020 та 2021 роках відповідно.

Коефіцієнт фінансового левериджу підприємств не в межах нормативного значення, це показує високу залежність підприємств. З іншого боку, довгострокові зобов'язання показують високий рейтинг довіри банку.

В таблиці 2.4 проаналізовано показники рентабельності підприємства.

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів у 2020 році зменшився на 0,13, а у 2021 році – на 0,09, тобто за 2-річний період використання активів на 1 гривню підприємство починає зменшувати виручку на 0,22 гривні. Вартість товарів і оборотність основних

фондів також знизилися за дворічний період, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за два роки знизилася вдвічі, але компанія все ще зберігає прибутковість, а галузь роздрібною торгівлі є прибутковою.

Таблиця. 2.4

Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентр»*

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	0,5	0,4	-0,13	-20,3	-0,09	-17,6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,1	-3,74	-45,3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,9	1,8	1,3	-0,09	-4,8	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	-37,7	-0,02	-27,97

* Джерело: складено автором за даними балансу підприємства [12,13]

Отже, з аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр» за 2020-2021 роки можна зробити висновок, що досліджуване підприємство розвивається та має позитивну динаміку. Компанія є інвестиційно привабливим об'єктом.

Одним із найважливіших чинників успіху торговельної мережі «Епіцентр» є її співробітники. Завдяки зростаючому досвіду та можливостям компанія займає лідируючі позиції на ринку України. Наші досвідчені співробітники забезпечують успішне виконання всіх робочих процесів, від стратегічного планування до доставки на полицю.

2.2. Оцінка системи кадрового планування на підприємстві

Структура управління підприємством є ієрархічною (рис.2.1).

Директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники.



рис. 2.1 Організаційна структура підприємства*

* джерело [15]

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників. Генеральний менеджер призначається конференцією учасників. Обов'язки виконавчого директора: Організація роботи гіпермаркету, підписання договорів, видача наказів, відкриття банківських рахунків, видання наказів, затвердження кадрових планів підприємства, прийом та звільнення працівників.

Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, який підпорядковується кожному гіпермаркету. У разі відсутності керівника гіпермаркету його обов'язки виконує відповідний комерційний директор. У мене є продавець. Йому підпорядковуються наступні відділи. Маркетинг, торгівля, обладнання, тюнінг, самореклама, інформація, отримання товару, доставка. У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції.

ТОВ «Епіцентр» пропонує своїм робітникам:

- можливість постійного професійного розвитку;
- проведення атестацій;
- звільнення, переведення або підвищення за результатами атестації.

Спеціальну функцію управління кадрами на підприємстві виконує кадрова служба. Мета кадрової служби ТОВ «Епіцентр» полягає у забезпеченні оптимальної якісної та кількісної потреби в персоналі організації, його збереженні та розвитку.

Перейдемо безпосередньо до аналізу трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількісний аналіз трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр» за 2019–2021

Категорії персоналу	роки*							
	2019		2020		2021		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	людей	%	людей	%	людей	%	з 2019 роком	з 2020 роком
Всього	2250	100	2351	100	2456	100	9,2	4,5
основний вид діяльності	2214	98,4	2306	98,1	2415	98,3	9,1	4,7
з них	315	14	322	13,7	350	14,3	11,1	8,7
- Керівники								
- Фахівці	570	25,3	586	24,9	620	25,2	8,8	5,8
- Робочі	1329	59,1	1398	59,5	1445	58,8	8,7	3,4
не основна діяльність	36	1,6	45	1,9	41	1,7	13,9	-8,9

* Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства [16]

З табл. 2.5. бачимо, найбільший відсоток від загальної робочої сили становлять фізичні працівники (приблизно 59% на рік), а найменший відсоток - працівники, що працюють неповний робочий день (1,6% у 2019 та 2021 роках та 1,9% у 2020 році). Хоча кількість працівників у 2021 році зросла порівняно з 2020 та 2019 роками, їхня частка зменшилась на 8,7% та 3,4% відповідно. Це негативний момент, адже завдяки працівникам можна виробляти продукт. У 2021 році частка менеджерів зросла на 11% порівняно з

2020 роком, а з 2019 року – на 8,7%.

Важливим кроком в аналізі пропозиції робочої сили фірми є вивчення її руху. Проаналізуємо дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр»*

Найменування показника	2019	2020	2021	Відхилення 2021 року від попереднього		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Средня чисельність робітників, чол.	2250	2351	2456	206	105	9,2	4,5
2.Кількість прийнятих роб. за рік, чол.	472	642	615	143	-27	0,3	-4,2
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол.	371	537	483	112	-54	30,1	-10,1
4. Звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штатів	214	238	246	32	8	14,95	3,4
5. Число прийнятих і звільнених робітників, чол.	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,9
6.Коефіцієнт з прийому (Чп/Ч *100),%	20,98	27,3	5,0	4,1	3,3	19,35	-8,3
7.Коефіцієнт щодо звільнених робітників(Чз/Ч * 100),%	16,5	2,8	19,7	3,2	-3,2	19,3	-13,9
8.Коефіцієнт плинності (Чпл/Ч * 100),%	9,5	10,1	10,0	0,5	-0,1	5,4	-0,99
9.Коефіцієнт загального обороту роб. сили (Кп+Кз),%	37,5	50,2	44,7	7,2	5,4	19,3	-10,9
10.Доля працівників, які працюють більше року, %	62,5	49,9	55,3	-7,2	5,4	-11,6	10,9

* Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

Як бачимо з табл. 2.6, плинність працівників ТОВ «Епіцентр-К» досить активна. Рівень зайнятості у 2021 році (25%) зріс порівняно з 2019 роком (21%), але був дещо нижчим за 2020 рік (27,3%). Рівень плинності працівників у 2021 році зріс на 5,4% порівняно з 2019 роком, але зменшився на 0,99% порівняно з 2020 роком.

Потрібно звернути увагу на коефіцієнт стійкості співробітника. Хоча частка в 2021 році становила 55,3%, збільшившись на 5,4 процентного пункту в порівнянні з 2020 роком, але зменшилась на 7,2 процентних пункту порівняно з 2019 роком. Це негативно позначається на підготовці та виробничій кваліфікації робітників, що в свою чергу знижує продуктивність праці. Керівництво та кадровий персонал повинні визначити причини плинності кадрів.

Наступним кроком планування необхідної кількості персоналу слід визнати розгляд показників продуктивності праці на одного працюючого (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр»*

Показники	Роки		Абсолютне відхилення років, +/-
	2021	2020	2021/2020
1. Товарообіг, тис. грн.	57 430,1	62 540,3	+2 545,3
2. Фонд заробітної плати, тис. грн.	2 196,1	2 394,1	+198
3. Кількість персоналу, осіб	366	342	-24
4. Заробітна плата на одного працівника, грн./ос.	8 000	7 000	+1 000
7. Середньорічне вироблення на одного працівника, грн./ос.	214291,4	250161,2	+35 869,8

* Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства [16]

З таблиці 2.7 бачимо, що середньорічний виробіток на одного працівника у 2021 році збільшився на 35869,8 грн. (+16,7% порівняно з 2020 роком) головним чином завдяки збільшенню продажів на 4,4% у вартісному вираженні та зменшенню кількості персоналу на 7%. Вивчивши показники

людської діяльності в торговельній організації ТОВ «Епіцентр», можна сказати, що підприємство має власний відділ кадрів, завдання якого чітко сформульовані, діє система просування по кар'єрних сходах. Незважаючи на досить високі показники кадрової діяльності в організаціях, однією з основних невирішених проблем є раціональна організація та використання кадрів.



РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

3.1. Розробка заходів збалансування кадрового планування

З огляду на специфіку роботи підприємства сформульована мета та завдання кадрової служби. До них відносяться:

1) Організація та здійснення кадрової роботи на основі принципів добору, розстановки, просування, підготовки та перепідготовки кадрів для підвищення кваліфікації працівників з урахуванням їх професійних, ділових та особистих якостей.



2) Забезпечення підприємства кадрами з урахуванням їх професійних, ділових та особистих якостей.

3) Забезпечення працівників необхідними професійними та спеціальними навичками відповідно до їх кваліфікаційного рівня і профілю підготовки та ділових якостей з урахуванням потенціалу максимального використання трудових можливостей кожного працівника.

4) Забезпечення працівників необхідними професійними та спеціальними навичками з урахуванням потенціалу максимального використання трудових можливостей кожного працівника забезпечити це.

5) Забезпечити потреби в персоналі служб, відділів та підстанцій відповідно до штатного розкладу та необхідних спеціальностей (кваліфікацій).

6) Вивчати ринок праці та визначати можливі джерела поповнення кадрів.

7) Контроль за дотриманням трудового законодавства, режиму праці та відпочинку, правил внутрішнього трудового розпорядку.

8) Задоволення економічних і соціальних потреб працівників ТОВ "Епіцентр", передбачених колективним договором.

9) Формування кадрового резерву, необхідного на підприємстві відповідно до номенклатури ТОВ "Епіцентр".

Враховуючи ті завдання, які вже виконано, та ті, що попереду, у рамках кадрового злагодження будуть вжиті конкретні заходи. Скористайтеся ключовими факторами, що сприяють зниженню витрат на оплату праці компанії, щоб створити програму заходів для підвищення ефективності кадрового планування вашої бухгалтерії.

Тому внутрішньовиробничим резервом ТОВ «Епіцентр-К» є планування оплати праці персоналу з урахуванням передових методів, удосконалення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством, а також удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Проведений аналіз підготовки та використання персоналу підприємства, чинники покращення цих показників, дозволяють визначити основні напрямки його розвитку. Відповідно до цих вимог компанія розробляє програми підвищення ефективності навчання та розміщення людських ресурсів.

Програма підвищення ефективності бухгалтерського кадрового планування ТОВ «Епіцентр-К» включає наступні кроки:

1. Визначення та аналіз балансового коефіцієнта для кадрового планування.
2. Пошук та аналіз резервів підвищення ефективності бухгалтерського плану на основі знань, отриманих під час аналізу.
3. Відповідальні виконавці приймають рішення про розробку планів використання резервів для підвищення ефективності оплати праці персоналу. Відповідальним виконавцям необхідно буде визначити конкретні строки та заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи та очікуваний економічний ефект від їх реалізації.
4. Розробка системи мотивації працівників для досягнення запланованих результатів.
5. Контролювати та регулювати виконання заходів, передбачених

планами та програмами;

6. Вимірювання та оцінка фактичного впливу запропонованих заходів для покращення записів планування робочої сили.

3.2. Ефективність реалізації заходів щодо збалансування кадрового планування

Рентабельність підприємства як показник характеризується співвідношенням між доходом і витратами.

Найважливішим економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що, безсумнівно, призведе до збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Щоб мати можливість описати ефективність і результативність нових стратегій управління персоналом, нам спочатку потрібно вивчити витрати, пов'язані з впровадженням запропонованих заходів.

Орієнтовна вартість впровадження змін у перший рік – 41,5 мільйона гривень. Щорічно (48 відділень). По мірі поступового розширення роздрібною мережі «Епіцентру» та збільшення кількості магазинів вартість буде поступово розширюватись і зростати чисельність магазинів. Аналіз витрат по роках наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз витрат на запровадження кадрової стратегії на ТОВ «Епіцентр»

Стаття витрат	2021 рік (48 магазини)	2023 рік (50 магазинів)	2024 рік (53 магазинів)
Подарунки для працівників (спонтанна винагорода), млн.грн.	11,5	11,8	12,1
Навчання персоналу, млн. грн.	25	25,6	26,3
Організація корпоративних заходів (змагання, вікторини), млн. грн.	5	5,1	5,3

Разом, млн. грн.	41,5	42,5	43,7
------------------	------	------	------

*Розроблено автором

Витрати на реалізацію кадрової стратегії з кожним роком збільшуватимуться по мірі розширення торговельної мережі ТОВ «Епіцентр» з кожним роком і зростуть по мірі збільшення кількості магазинів. також збільшується.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що витрати ТОВ «Епіцентр» зростуть в середньому на 2%. Для такої великої компанії це не важливий показник. Тому що такі витрати ведуть до підвищення продуктивності персоналу і відповідно до збільшення прибутку.

У табл. 3.2 наведено розраховані прогностні показники збільшення виручки, а відповідно і прибутку на 2021-2024 рр.

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники ефективності ТОВ «Епіцентр»

№	Показники	Роки		
		2021	2023	2024
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12030475	12631998	13263598
2	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	427112	457010	489000
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,036	0,036	0,037

*Розроблено автором

На рис. 3.2. зображено динаміку чистого прибутку разом з прогностними значеннями

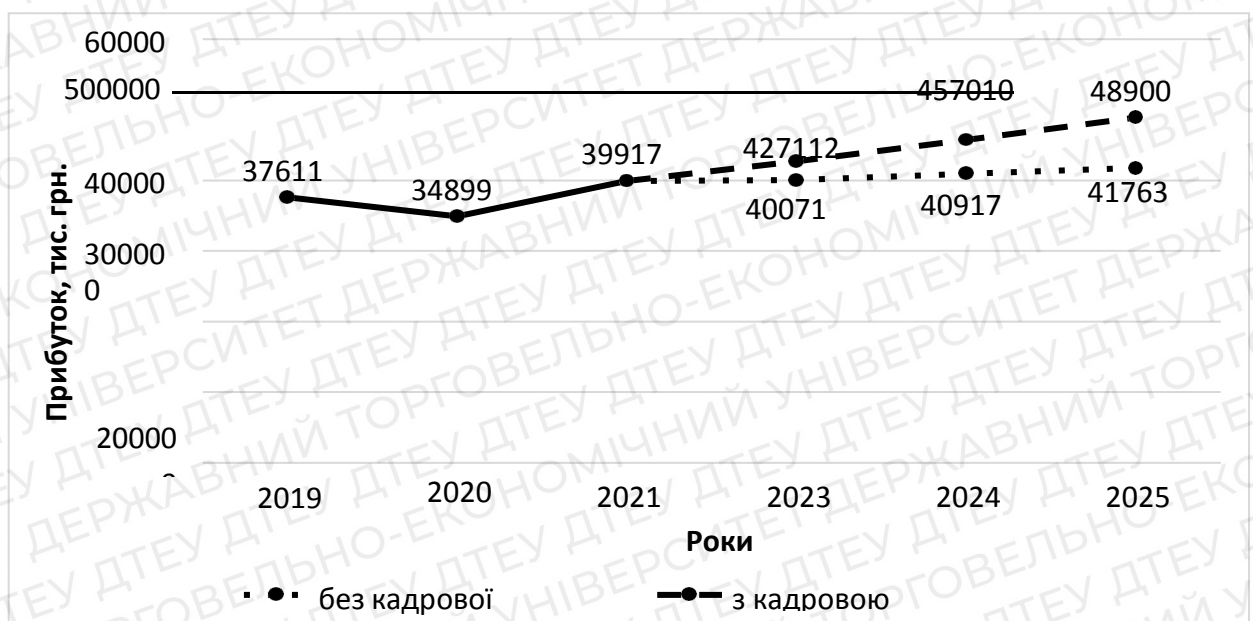


Рис. 3.1 Прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «Епіцентр»

*Розроблено автором

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що HR-стратегія позитивно впливає на фінансовий стан компанії, оскільки збільшує виручку та чистий прибуток. Безумовно, прибуток зростає без стратегії щодо людей, але після впровадження стратегії компанія побачить більший прибуток. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Динаміка продуктивності праці та її прогнозне значення на три роки зображена на рис. 3.2.

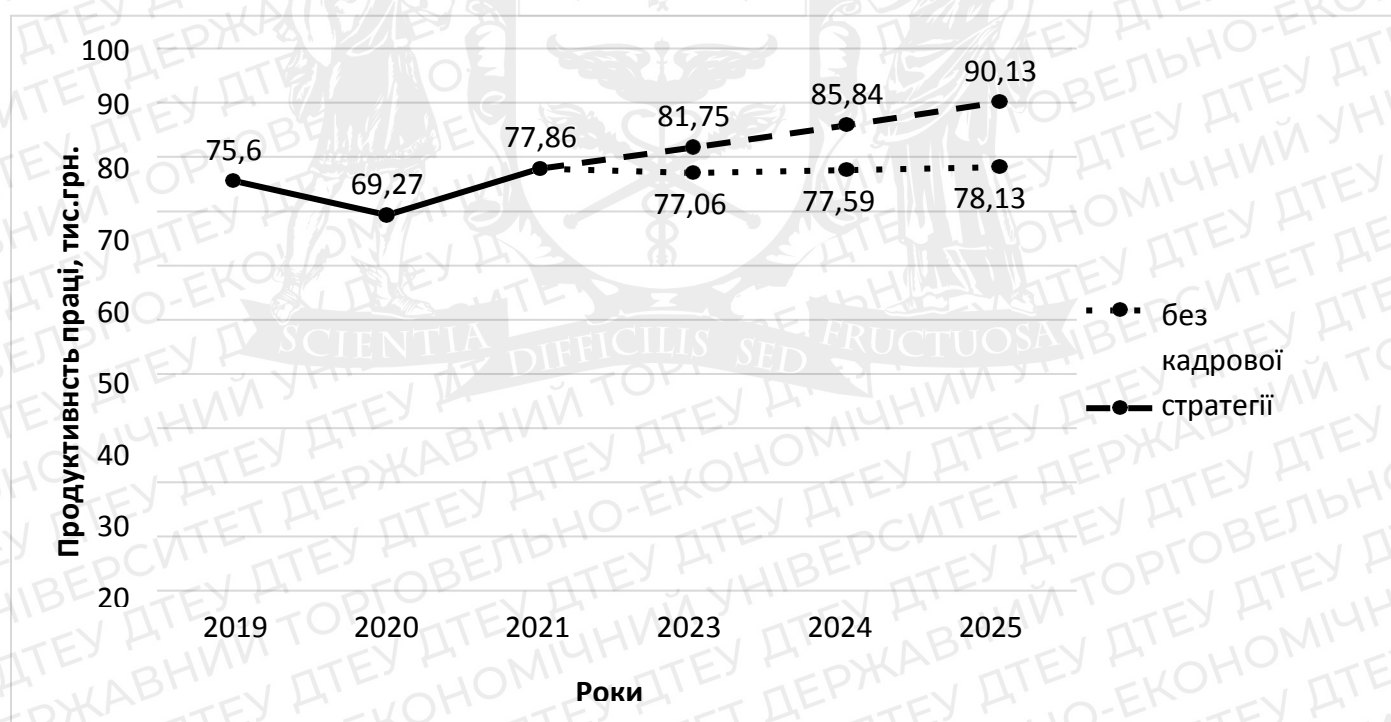


Рис. 3.2. Продуктивність праці працівників ТОВ «Епіцентр»

*Розроблено автором

Прогнози продуктивності праці без стратегії людських ресурсів розраховуються за допомогою методу ковзного середнього. Оскільки прибуток прямо пропорційний продуктивності праці, прибуток також зростає в середньому на 5%. З рисунка 3.2 можна зробити висновок, що

впровадження стратегії людського капіталу значно підвищить продуктивність праці.

Також однією з цілей кадрової стратегії ТОВ «Епіцентр» є зниження плинності кадрів, тому потрібно враховувати, як зміниться плинність кадрів, оскільки однією з цілей кадрової стратегії є саме зменшення плинності кадрів ТОВ «Епіцентр».

Висока плинність кадрів негативно впливає на багато економічних показників. Перш за все, це затримки з прийомом нових співробітників, упущена вигода через зниження продуктивності праці. Високкокваліфіковані професіонали відволікаються на нових наймів.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 20% за рік (рис. 3.3).

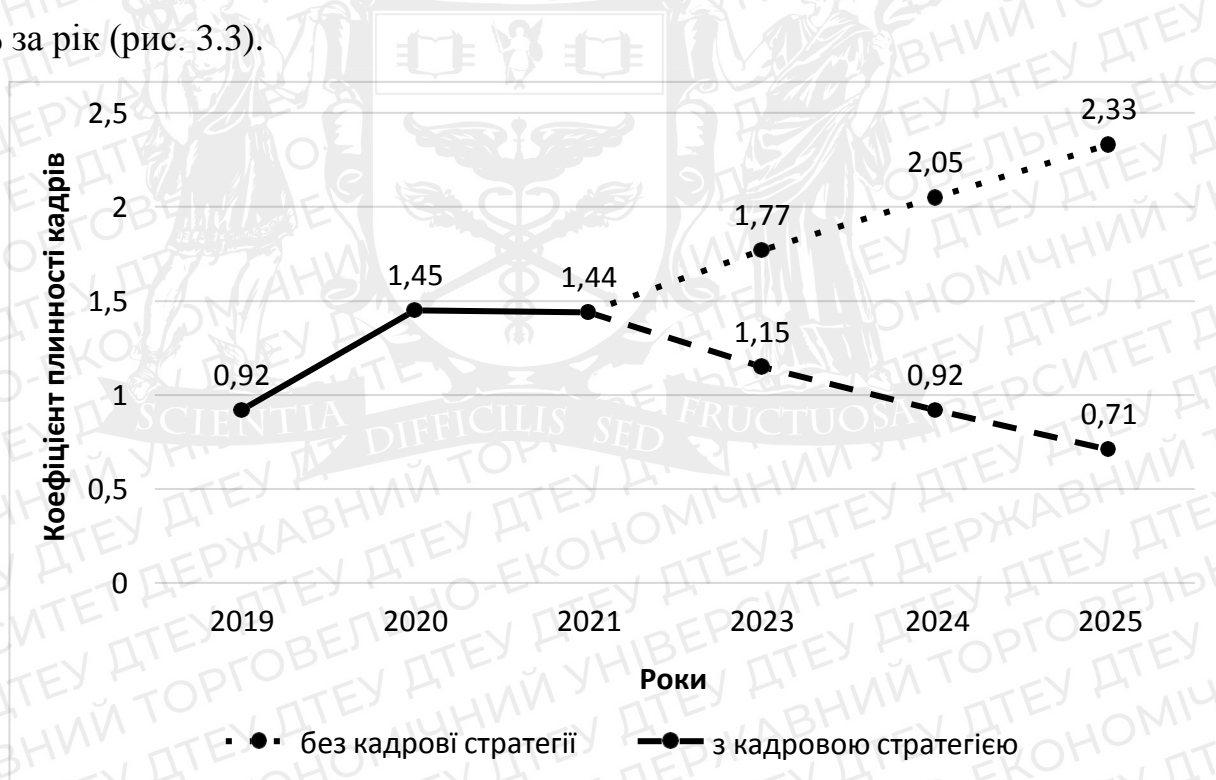


Рис. 3.3. Прогнозні значення коефіцієнту плинності кадрів

*Розроблено автором

Згідно з прогнозами плинності кадрів з 2023 по 2025 роки вона буде поступово знижуватися. Такий ефект від реалізації запропонованих заходів пояснюється тим, що покращується атмосфера в колективі, стимулюючи, крім матеріальних, нематеріальні мотиви працівників. Також важливою

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретико-методологічні основи та способи підвищення системи кадрового планування на прикладі ТОВ «Епіцентр», визначена специфіка функціонування та розвитку досліджуваного підприємства, зроблено висновки та внесено пропозиції щодо розвитку та шляхів підвищення системи кадрового планування.

У першому розділі були розкриті теоретичні аспекти кадрового планування, а саме, визначено сутність поняття, види та основні фактори системи кадрового планування, визначено методи, які застосовуються до системи кадрового планування.

Таким чином, проаналізувавши функції та етапи кадрового планування на підприємстві можна зробити висновок, що кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

У другому розділі для аналізу було вибрано торгове підприємство ТОВ «Епіцентр». Була наведена загальна характеристика господарської діяльності підприємства. Проаналізовано основні економічно-фінансові результати діяльності та ефективність управління підприємством, представлено динаміку їх зміни за 2020-2021 рр.

Можна зробити висновки, що мережа торгових центрів «Епіцентр» є лідером роздрібної торгівлі в Україні та динамічно розвивається.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр» свідчить про те, що його фінансовий стан є прибутковим, всі показники підприємства збільшуються.

Показники економічної та фінансової ефективності за даними 2020–2021 року для ТОВ «Епіцентр» є дуже задовільні та змінюються в

позитивному напрямку.

Таким чином, це дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство розвивається та є інвестиційно привабливим.

Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі «Епіцентр» є її співробітники. Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на українському ринку.

У третьому розділі було розроблено заходи щодо збалансування кадрового планування та проаналізована ефективність реалізації даних заходів.

Нами були запропоновані шляхи вдосконалення роботи з персоналом на підприємстві та окремо заходи роботи з підбором і розстановкою кадрів, що сприятливо впливатиме на ефективність роботи підприємства загалом, а саме збільшення товарообігу, зниження вартості витрат на персонал та суттєву економію кадрових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 367 с.
2. Управління персоналом – Балабанова Л. В. – Розділ 7. Кадрове планування у підприємстві.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. Красношاپка В. В. Управління людськими ресурсами [Текст]: навч.-метод. посіб. / В. В. Красношاپка. — К.: НТУУ «КП», 2018. — 76 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 502 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2018. – 488 с.
8. Савельєва В. Управління персоналом: навчальний посібник [Текст] / Валерія Савельєва, Олексій Єськов,; М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2018. – 335 с.
9. Палеха Ю.І. Кадрове діловодство [Текст]: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха: -- 5-те вид., доп. -- К.: Ліра-К.-- 2019. -- 476 с.
10. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навч.-прак. пос. / Микола Мурашко. -- 2-ге вид., стереотип. -- К.: Знання, 2018. -- 311с.
11. Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства - URL:<http://epicentrk.ua/>

12. Измайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник / К. В. Измайлова. К.: МАУП, 2018. 152 с.
13. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз. Київ, 2018. 330 с.
14. Кремень В.М., Щепетков С.Я. Оцінка фінансової стійкості підприємства. Сучасні економічні проблеми. 2018. № 1.
15. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
16. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
17. Мирослава Бедринець, Андрій Сурженко, Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. – Київ: видавництво Центр навчальної літератури, 2019. – 352 с.
18. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
19. Сокур М. І., Мельнікова І. Є., Шаповал Л. П. та ін. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. Вид. 2-е, допов. Кременчук: Щербатих О. В., 2018. 335 с.
20. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. – Київ: видавництво Актуальні проблеми економіки. 2018. № 5. С. 64-72.
21. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
22. Куцик П.О. Сучасний стан та специфіка функціонування оптових торговельних підприємств. – Київ: видавництво Центр учбової літератури, 2018. № 2. С. 42-47.
23. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. 467 с.

24. Закаблук Г. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 2. С. 33–41.
25. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літера-тури, 2019. 352 с.
26. Крамаренко В., Холод Б. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 372 с.
27. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2019. – С. 49-64
28. Дмитренко Г.А. Мотивація й оцінка персоналу: навч. пос. / Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2018. – 248 с.
29. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія. – Київ: МАУП, 2019. – 153-176с
30. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. Посібник. – К., 2018.