

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Бей Денис Юрійович

УДК 331.101

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТС-ГРУП»

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Бей Д.Ю. Управління розвитком персоналом ТОВ «СТС-ГРУП». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто динаміку персоналу торговельних підприємств; розкрито підходи до управління персоналом; досліджено особливості управління розвитком персоналу; проаналізовано склад і структуру персоналу діючого торгового підприємства; оцінено досягнутий рівень управління персоналом торгового підприємства; запропоновано напрямки рейтингової оцінки якості персоналу; проведено оцінку економічної ефективності розглянутих заходів розвитку персоналу. Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати та методи дослідження будуть корисні торговельним підприємствам за реальної організації розвитку фахівців.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, торгове підприємство, наставництво, тренінг.

ABSTRACT

Bay D. Personnel development management of STS-GRUP LLC. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

The qualification work examines the dynamics of the personnel of trading enterprises; approaches to personnel management are revealed; Peculiarities of personnel development management were investigated; the composition and structure of the personnel of the operating trading enterprise were analyzed; the achieved level of personnel management of the trade enterprise was assessed; directions for rating assessment of personnel quality are proposed; an assessment of the economic effectiveness of the considered personnel development measures was carried out. The practical significance of the qualification work is that the results and research methods will be useful to commercial enterprises in the real organization of the development of specialists.

Key words: personnel, personnel management, personnel development, commercial enterprise, mentoring, training

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	7
1.1. Сутність та зміст категорії «управління персоналом»	7
1.2. Особливості формування персоналу торгівельних підприємств.....	7
1.3. Управління розвитком персоналу підприємств.....	10
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТС-ГРУП»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2. Склад і структура персоналу підприємства	16
2.3. Досягнутий рівень продуктивності та ефективності управління персоналом.....	18
Висновки до розділу 2	21
3.1. Рейтингова оцінка управлінського персоналу підприємства.....	23
3.2. Обґрунтування напрямків розвитку персоналу та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	25
Висновки до розділу 3	28
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що процес набуття компетенцій за рахунок розвитку персоналу грає в наші дні велику роль. Щоб розвиток персоналу мало сенс, отримані знання та навички повинні бути застосовні та затребувані. А можливість їх застосування можна охарактеризувати як дії, які ініціюють нові знання та нові можливості. Особливого значення набувають проблеми розвитку персоналу (такі, наприклад, як добровільність) та способи ефективного впровадження сучасних навчальних методик. Нові методики розвитку персоналу передбачають більш активну роль в управлінні та формуванні свого власного процесу навчання на тій підставі, що отримання знань, їх засвоєння та застосування будуть максимально ефективними лише за умови активної участі працівника у процесі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом торговельних підприємств досліджували: Цимбалюк С. О., Білик О. М., К Дрофеєва О.О., Фураєва Н. В., Новохатський Я. О., Чевганова В. Я., Прийма Ю. О., Гебер Н. А., Гут Л. В., Савицька Л. Т., Попович Н. М., Круглов В. В., Нікітіна К. С., та інші. Попри те, що питання управління персоналом торговельних підприємств постійно досліджується, але питання розвитку персоналу торгівлі досліджене вкрай мало.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів управління розвитком персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» в сучасних умовах.

Щоб поставлена мета була досягнута слід виконати поставлені завдання дослідження:

- Дослідити забезпеченість підприємств торгівлі персоналом;
- розглянуто динаміку персоналу торговельних підприємств;
- розкрито підходи до управління персоналом;
- визначити особливості управління розвитком персоналу

- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваного торгового підприємства;
- проаналізувати склад і структуру персоналу досліджуваного торгового підприємства;
- оцінити досягнутий рівень управління досліджуваного торгового підприємства;
- запропонувати напрямки рейтингової оцінки якості персоналу;
- провести оцінку економічної ефективності розглянутих заходів розвитку персоналу.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є персонал підприємства торгівлі ТОВ «СТС-ГРУП». Предметом дослідження є особливості управління розвитком персоналу досліджуваного торгового підприємства.

Методи дослідження. Методологія дослідження полягає у застосуванні методів аналізу і синтезу, узагальнення, табличний та графічний, а також у використанні системного, діяльнісного, історичного підходів.

Інформаційна база дослідження. Написання практично-аналітичної частини роботи відбулося на основі реальних даних досліджуваного торгового підприємства ТОВ «СТС-ГРУП». Дослідження вітчизняних науковців та україномовна інформація у сфері управління персоналом та його розвитком допомогла в написанні теоретичного розділу. При побудові рекомендаційної частини використано інформацію досвіду розвитку персоналу з Інтернет-ресурсів, дані практичної частини дослідження.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати та методи дослідження будуть корисні торговельним підприємствам за реальної організації розвитку фахівців.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

- Аналіз показників динаміки персоналу підприємств торгівлі. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково-

практичної конференції «*Студентські наукові читання – 2023*» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.175-177 [1];

- Рейтингова оцінка управлінського персоналу компанії «СТС-ГРУПП». Бей Д. Ю. Збірник наукових матеріалів СХХХV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «*Наукові підсумки 2023*», 8 грудня 2023 р., м. Запоріжжя, Україна [2].

- Сутність управління персоналом підприємства. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 12-13 [16].

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість результатів роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у цілях розвитку персоналу торгівлі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основна частина дослідження викладена на 30 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал подано у 22 таблицях та 1 рисунку. Структурна побудова кваліфікаційної роботи є такою: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (31 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та зміст поняття «управління персоналом».

Управління персоналом є одним із важливих чинників формування позиції підприємства на ринку, його місця в конкретній конкурентній системі, а також впливу підприємства на навколишнє середовище в широкому розумінні. Сучасна організація потребує, перш за все, людських інтелектуальних зусиль і людської винахідливості для вирішення незвичайних проблем, породжених постійно мінливим середовищем. Від співробітників залежить ефективність і результативність діяльності бізнесу та успіх компанії.

Майбутнє компанії визначається технологіями, капіталом і персоналом. Найбільшу увагу слід приділяти співробітникам, тому що вони створюють найбільший капітал організації і ведуть її до успіху або невдачі. Персонал є найважливішим ресурсом і фактором успіху будь-якого підприємства.

Управління персоналом – це дуже широка тема. З постійним розвитком знань і обізнаності суспільства трактування цієї категорії розширюється, включаючи додаткові аспекти.

М. В. Гакова під управлінням персоналом вбачає управлінський вплив для досягнення необхідної поведінки працюючих, також нейтралізація небажаної поведінки для забезпечення безперервного процесу розвитку персоналу для ефективного функціонування підприємства та [8, с. 38].

О.А. Гарват та Ю.О. Бець вважають, що управління персоналом – це реалізація управлінських рішень, які приймаються в межах кадрової політики, та в яких проявляються закономірності кадрової політики щодо взаємодії між підлеглими та керівником [9, с. 172].

На думку О.В. Григор'євої та Н.В. Неділько, управління персоналом слід розглядати як сукупність всіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на персонал підприємства [3, с. 74].

І.Ю. Зудова та М. С. Петренко переконані, що діяльність менеджменту підприємства, спрямовану на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства, так і особистих характеристик персоналу можна вважати управлінням персоналу [18, с. 890]. Представлені визначення показують різні точки зору на підхід до управління персоналом, але всі вони підкреслюють цінність людей як багатства підприємства.

Підсумуємо, управління персоналом – це термін, який стосується загального існування та функціонування людей на підприємствах. Мета управління персоналом – підвищити ефективність діяльності завдяки людям, які працюють у компанії. Крім того, його роль полягає в забезпеченні належного підходу до співробітників. Управління персоналом – складний процес. Він включає багато аспектів, таких як проектування та розвиток організації, наймання нових людей та винагорода співробітників тощо.

Схема концепції управління персоналом торговельного підприємства наведена на рис. 1.1 (додаток А.4).

Таким чином, ефективне управління персоналом підприємств торгівлі зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх зв'язків та стосунків на підприємстві.

Управління людським потенціалом у більш широкому розумінні включає постановку цілей у всіх сферах управління торговельного персоналом на такому рівні, щоб їх реалізація забезпечувала не тільки виживання, але й розвиток торговельної компанії. Загальною метою управління персоналом торговельної компанії є забезпечення в планованому періоді оптимальної чисельності працівників певної професійно-кваліфікаційної структури та повне використання наявного персоналу при збереженні мінімально можливих затрат праці. Важливо правильно налагодити відносини між

співробітниками та керівництвом. Майбутнє компанії та її позиція на ринку має будуватися на творчості працівників з метою використання їх інтелектуального та творчого потенціалу. Їм необхідно забезпечити належний рівень безпеки, мотивації та комфорту на роботі, щоб вони відчували відповідальність за свою роботу, бачили в ній сенс і значення та використовували свої кваліфікації та таланти, а також усвідомлювали, що існують можливості для розвитку і просування попереду.

1.2. Поняття персоналу торговельних підприємства

Для досягнення успіху на ринку торговельні підприємства повинні мати в своєму розпорядженні стабільний персонал. Однією з головних умов зростання конкуренції в торгівлі є постійне підвищення вимог до всіх категорій персоналу торговельних підприємств. Ефективність роботи в галузі торгівлі визначається не тільки від кваліфікацією працюючого персоналу, а від забезпеченню підприємств торгівлі робочою силою.

Персонал сьогодні – це найважливіший стратегічний ресурс торговельного підприємства, яким необхідно правильно керувати [7, с. 36].

Персонал торговельного підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з торговельним підприємством [12, с. 266].

Персонал – це весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), які перебувають з торговельною організацією як з юридичною особою у відносинах, регульованих договором найму. Він характеризується насамперед чисельністю, структурою, що розглядаються як у статиці, так і в динаміці, професійній придатності, компетентності [15].

Щоб докладно проаналізувати характер динамічної зміни персоналу в галузі торгівлі в Україні, використаємо показники динаміки: абсолютна

зміна, темпи зростання і приросту (табл. 1.1, дод. А.1). Персонал в галузі торгівлі в Україні в 2022 році дорівнював з 1911,4 тис. осіб (25,1% від всіх зайнятих працівників в суб'єктах господарювання), що порівняно 2018 року менше на 442,2 тис. осіб чи на 19,9%, а порівняно з 2021 роком менше на 426,0 тис. осіб чи на 18,2 %. Найбільше порівняно попереднього року персонал скоротився в 2022 році, що пов'язано з воєнними діями в Україні.

Показники динаміки персоналу юридичних осіб в галузі торгівлі, показано в таблиці 1.2 (додаток А.2).

Персонал юридичних осіб, які працюють у сфері в галузі торгівлі в 2022 році складався з 970 тис. осіб (17,7% від всього персоналу юридичних осіб), що порівняно 2018 року менше на 62,4 тис. осіб чи на 6,0%, а порівняно з 2021 роком менше на 162,9 тис. осіб чи на 14,4 %. Найбільше порівняно попереднього року персонал юридичних осіб скоротився в 2022 році.

Показники динаміки персоналу в галузі торгівлі, які зареєстровані фізичними особами-підприємцями показано в таблиці 1.3 (додаток А.3).

Персонал ФОПів, які працюють у сфері в галузі торгівлі в 2022 році складався з 941,4 осіб (44,4% від всіх працюючих ФОПів), що порівняно 2018 року менше на 981,8 тис. осіб чи на 28,9%, а порівняно з 2021 роком менше на 263,1 тис. осіб чи на 21,8 %. Найбільше порівняно попереднього року персонал ФОПів скоротився в 2022 році.

Серед усіх ресурсів торгівельної компанії один вид має особливе значення: персонал, тобто команда людей, які працюють зараз, або готові у майбутньому прийняти пропозицію зайнятості.

1.3. Управління розвитком персоналу підприємств

Сучасний розвиток економіки передбачає необхідність розвитку знань працівників як головного детермінанта розвитку економіки, заснованої на

знаннях та інноваціях. Завдяки отриманим навичкам, підкріпленим відповідною інформацією, людина створює нові, вдосконалені рішення та технологічні винаходи, удосконалює системи управління.

Поняття «розвиток знань» широко відоме, тому що кожна людина розвиває свої знання через систему обов'язкової освіти. У кожній компанії працівник виконує свої завдання завдяки інформації та досвіду, який він. Більшість працівників намагаються підвищити свою кваліфікацію та компетенції шляхом подальшої освіти, отримуючи вимірні переваги у вигляді власного розвитку [29]. Розвиток знань співробітників – це процес переходу до більшого складні, більш досконалі стани завдяки навчанню та набуттю нового досвіду в рамках професійної діяльності окремих індивідів [10, с. 217]. Розвиток знань працівників є важливим аспектом багатьох концепцій і підходів до управління, зокрема: тут С.О. Цимбалюк та О.М. Білик згадують дві важливі концепції: управління знаннями та управління людськими ресурсами. Обидві концепції вказують на важливість розвитку знань співробітників, але з різних точок зору. Концепція управління знаннями обертається навколо знань як головного детермінанта розвитку підприємства, тоді як концепція управління людськими ресурсами вказує на кваліфікованих і відданих співробітників як вирішальний фактор. Виділені концепції об'єднують важливий елемент – розвиток знань співробітників [29].

Більшість підприємств торгівлі оцінили той факт, що людські ресурси є ключовим фактором їхнього успіху. Інвестиції, зроблені в розвиток цього ресурсу, можуть призвести до розвитку всієї компанії і, як наслідок, до збільшення її прибутковості [13]. Питання розвитку та навчання співробітників є фундаментальним у створенні ефективної політики навчання на підприємстві. Працівник повинен усвідомлювати можливості свого власного розвитку та переваги, які це приносить для компанії та для нього самого. Усе навчання має включати діяльність, яка розвиває та зміцнює компанію [30], тоді як особисті цілі працівників мають бути пов'язані з цілями компанії; вони стануть мотиваційним стимулом для працівника,

зміцнюючи його прихильність до роботи, і можливістю для самої організації отримати конкурентну перевагу.

Процес навчання, а ширше - розвиток, є одним із елементів концепції управління людськими ресурсами. Н.А. Гербер визначає управління людськими ресурсами як «стратегічний і узгоджений підхід до управління найціннішими активами організації, тобто людьми, зайнятими в ній, які індивідуально і колективно сприяють досягненню цілей» [10], Він визначає людські ресурси як активи, здатні створювати додаткову вартість для компанії.

Розвиток компетенцій, умінь і навичок, а також підвищення кваліфікації найчастіше досягається шляхом навчання та освіти. «Навчання та навчання співробітників є однією з функцій управління персоналом. Вони є насамперед інструментом реалізації кадрової стратегії компанії, зокрема інструментом розвитку персоналу, а в деяких ситуаціях використовуються як засіб мотивації» [4]. Навчання працівників є довгостроковим і безперервний процес, який дозволяє доповнити відсутні кваліфікації чи освіту. Проте процес навчання дозволяє збагатити ваші знання кваліфікаціями, пов'язаними з даною посадою, і найчастіше передбачає розвиток компетенцій і здібностей. Підприємства все більше використовують процес навчання для власних потреб. Це дозволяє швидше та ефективніше заповнювати прогалину знань співробітників, яка виникає в результаті неспокійного середовища компанії. Процес навчання вдосконалює навички, розширює знання, підвищує кваліфікацію, розвиває здібності до навчання, а також підвищує ефективність роботи працівників.

Надзвичайно важливим елементом навчального процесу, що забезпечує набуття знань, є вмiле визначення певної проблеми, діагностика певної проблеми чи явища, Це запобiгає дублюванню iнформацiї, наданої пiд час навчання. Важлива роль вiдводиться керiвному персоналу, який вiдповiдає за правильний вибiр тем навчання для окремих людей, а також за мотивацiю співробітників до подальшого розвитку. Одним iз iнструментiв вiдбору

навчання є періодична оцінка співробітників. Оцінка працівника також може проводитися безпосереднім керівником на постійній основі в повсякденній роботі даного підрозділу. В результаті оцінки та контролю управлінський персонал може визначити недоліки даної людини, правильно підібрані теми навчання, сприятливу атмосферу для навчання, готовність інвестувати в працівника та інструменти, що допомагають отримати знання, підтримку. розвиток знань співробітників.

Висновки до розділу 1

1. Розраховані показники динаміки за 2018-2022 роки по Україні показали тенденцію до зменшення працівників зайнятих в торгівлі. Найбільше зменшення персоналу відбулося з початком повномасштабного вторгнення. Тому слід зробити припущення що кількість персоналу і надалі зменшуватиметься.

2. Управління персоналом – це підхід, при якому люди розглядаються як основний ресурс торговельного підприємства, орієнтований на поєднання цілей організації з цілями співробітника. Управління персоналом – складний процес. Він включає багато аспектів, таких як проектування та розвиток торговельного підприємства, наймання нових людей та винагорода співробітників тощо. Метою управління персоналом є перш за все вказати напрямки та методи використання людських ресурсів у прагненні досягти цілей торговельного підприємства.

3. Розвиток персоналу починає відігравати все більш важливу роль у досягненні торговельних підприємств своїх стратегічних цілей: у міру того, як змінюються діяльність та структура організації, потрібні постійні зміни у моделях виробничої поведінки персоналу. Підводячи підсумок, можна сказати, що розвиток знань співробітників – це процес переходу до більшого складні, більш досконалі стани завдяки навчанню та набуттю нового досвіду в рамках професійної діяльності окремих індивідів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТС-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «СТС-ГРУП» (Союз Транспортних Систем) – це один з найбільших українських дистриб'юторів відомих брендів FMCG-сегменту. На міжнародному ринку ТОВ «СТС-ГРУП» відоме як UTS (Union of Transport Systems).

ТОВ «СТС-ГРУП» у 2004 році було створено у якості логістичної компанії, але в 2019 підприємство було реорганізовано, воно стало великим дистриб'юторським центром. Налагоджені зв'язки з українськими та іноземними бізнес-партнерами, співпраця з відомими брендами, автоматизація процесу торгівлі – це дозволило ТОВ «СТС-ГРУП» стати великою оптовою торгівельною компанією.

До організаційної структури ТОВ «СТС-ГРУП» входить низка відділів для надання високоякісних послуг, а саме відділи: торгівлі; логістики; інформаційного забезпечення; аналітичного супроводження; мерчендайзингу; маркетингового супроводження; імпорту. За кожну категорію послуг ТОВ «СТС-ГРУП» відповідає окрема команда спеціалістів, що дозволяє підприємству професійно виконувати свою роботу і забезпечувати своїх клієнтів якісною продукцією у будь-якому необхідному обсязі. Станом на кінець 2022 року у компанії працювало 639 висококласних спеціалістів, які професійно зростали разом із ТОВ «СТС-ГРУП».

ТОВ «СТС-ГРУП» обслуговує 45000 торгових точок у 10-тьох областях України, поступово розширюємо територію обслуговування.

В таблиці 2.1 (додаток Б.1) дослідимо динаміку та структуру майна та джерел його формування в ТОВ «СТС-ГРУП».

Розрахунки табл. 2.1 показують, що на кінець 2022 року вартість майна в розпорядженні ТОВ «СТС-ГРУП» становила 3339860 тис.грн., що краще на 1123757 тис.грн. чи на 50,7% чим на кінець 2020 року. Основну частину майна підприємства становлять оборотні активи (99,9%), які на кінець 2022 коштували 3337206 тис.грн, чи збільшились за досліджуваний період на 1126126 тис.грн. чи на 50,9%. У загальній вартості джерел формування майна ТОВ «СТС-ГРУП» на кінець 2022 року власний капітал рівний 9407 тис.грн чи 0,3% від всіх пасивів; поточні зобов'язання рівні сумі 3330453 тис.грн чи 99,7% від джерел майна.

В таблиці 2.2 (додаток Б.2) дослідимо структуру оборотних активів ТОВ «СТС-ГРУП». Розрахунки табл. 2.2 показують, що оборотні активи ТОВ «СТС-ГРУП» на кінець 2022 року мали наступну структуру: товарні запаси – 955939 тис.грн чи 28,6%; дебіторська заборгованість за товари – 1839998 тис.грн чи 55,1% від оборотних активів; інша дебіторська заборгованість – 518398 тис.грн. чи 15,5% в структурі оборотних активів; грошові кошти – 21315 тис.грн чи 0,6% від оборотних активів.

Розраховані показники фінансового стану ТОВ «СТС-ГРУП» покажемо в табл. 2.3 (додаток Б.3). Розрахунки табл. 2.3 показують, що коефіцієнт покриття ТОВ «СТС-ГРУП» зріс на 0,003 пункти у 2022 році по відношенню до 2020 року, дане зростання є позитивним і мінімально достатнім для покриття боргів. Коефіцієнт автономії ТОВ «СТС-ГРУП» у 2022 році рівний 0,003 пункти чи зріс на 0,002 пунктів порівняно 2020 року. Цей коефіцієнт свідчить, що підприємство працює за рахунок залученого капіталу. За період дослідження в ТОВ «СТС-ГРУП» оборотність оборотних коштів за рік уповільнилася на 483,0 дні, а це привело до зменшення коефіцієнта оборотності засобів на 1,413 пункти чи і зростання коефіцієнт завантаження оборотних активів на 1,323 пункти. Рентабельність ТОВ «СТС-ГРУП» становила в 2020 р. – 0,07%, в 2021 р. – 0,05%, в 2022 р. – 0,27%. За період дослідження рентабельність зросла на 0,2%.

Проаналізуємо динаміку і склад доходів ТОВ «СТС-ГРУП» в таблиці 2.4 (додаток Б.4). Розрахунки табл. 2.4 показують, що доходи ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилися на 413545 тис.грн. чи на 16,2% і в 2022 році становили 2140900 тис.грн. В структурі доходів в 2022 році питома вага доходів від реалізації товарів становила 94,6%, що менше 2020 року на 5,0%.

Проаналізуємо динаміку і склад витрат ТОВ «СТС-ГРУП» в таблиці 2.5 (додаток Б.5).

Розрахунки табл. 2.5 показують, що витрати підприємства зменшилися на 417528 тис.грн. чи на 16,4% і в 2022 році становили 2135127 тис.грн. В структурі витрат в 2022 році питома вага собівартості реалізованих товарів становила 82,4%, що відповідно менше чим в 2020 році на 6,3%.

Проаналізуємо показники фінансового результату ТОВ «СТС-ГРУП» в таблиці 2.6 (додаток Б.6). Розрахунки табл. 2.6 показують, що фінансовий результат ТОВ «СТС-ГРУП» в 2022 році становив 5773 тис.грн чистого прибутку, що краще 2020 року на 3983 тис.грн чи на 222,5%, оскільки в 2020 році було отримано 1790 тис.грн прибутку.

Події 2022 року зменшили обсяги реалізації в ТОВ «СТС-ГРУП», але загальна прибутковість діяльності підприємства зросла..

2.2. Склад і структура персоналу підприємства

Персонал є для ТОВ «СТС-ГРУП» основним ресурсом, який з набуттям досвіду стає ще більш цінним. Склад і структуру персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» за категоріями проаналізовано в таблиці 2.7 (додаток Б.7). Розрахунки табл. 2.7 показують, що значні зміни відбулися з персоналом ТОВ «СТС-ГРУП», тут штат управлінського персоналу зменшився у 2022 році на 6 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 9,4%, а штат торгового персоналу зменшився у 2022 році на 40 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 6,4%. В 2022 році в структурі персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» управлінський персонал займав 9,1%, а торговий персонал – 90,9%, що

відповідно менше і більше ніж у 2020 році на 0,2%.

Вікова структура персоналу підприємства проаналізована в таблиці 2.8 (додаток Б.8).

Розрахунки табл. 2.8 показують, що, працівники у віці від 31 до 45 років займають найбільшу частку в ТОВ «СТС-ГРУП». У 2022 році кількість працівників даної вікової категорії зменшилась на 28 осіб або на 8,5% в порівнянні з 2020 роком. Працюючі у віці до 30 років на 2022 рік склали 183 осіб чи 26,8% від загальної кількості працівників, що на 2 особи або на 1,1% менше, ніж у 2020 році. Працюючі у віці від 46 до 55 років на 2022 рік склали 124 осіб чи 19,4% від загальної кількості працівників, що на 4 особи або на 3,3% більше, ніж у 2020 році.

Структуру персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» за статтю проаналізовано в таблиці 2.9 (додаток Б.9). Розрахунки табл. 2.9 показують, що в даний час переважну кількість працівників ТОВ «СТС-ГРУП» складають жінки, чисельність яких постійно зростає та становить 370 жінок у 2022 році, що на 24 жінки або на 121,3% більше, ніж у 2020 році. Кількість чоловіків зменшилася 70 осіб, що на 20,6% менше, ніж у 2020 році. В 2022 році в структурі персоналу чоловіки займали 42,1%, а жінки - 57,9%, що відповідно менше і більше ніж у 2020 році на 7,4%.

Структуру персоналу за освітою ТОВ «СТС-ГРУП» проаналізовано в таблиці 2.10 (додаток Б.10).

Розрахунки табл. 2.10 показують, що на підприємстві найбільшу частку складають працівники ТОВ «СТС-ГРУП», які мають з середньою загальною освітою, їх частка у загальній чисельності персоналу становить 38,5%. Варто зазначити, що кількість працівників з повною вищою освітою протягом 3-х років також збільшується. У 2022 році їх кількість становила 157 осіб, що на 12 спеціалістів або на 8,3% більше, ніж у 2020 році.

Структуру персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» за стажем роботи в ТОВ «СТС-ГРУП» проаналізовано в таблиці 2.11 (додаток Б.11).

Розрахунки табл. 2.11 показують, що на ТОВ «СТС-ГРУП» частка

працівників, які мають стаж від 2 до 3 років, становить 78,6% у 2022 році. ТОВ «СТС-ГРУП» є молодим підприємством – дата заснування 01.04.2019 року.

Показники руху персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» проаналізовано в таблиці 2.12 (додаток Б.12).

Розрахунки табл. 2.12 показують, що чисельність працівників ТОВ «СТС-ГРУП» не залишається постійною, а постійно змінюється. У 2022 році на роботу було прийнято 13 осіб, що на 580 осіб менше, ніж у 2021 році та на 33 працівника менше, ніж у 2020 році, а вибуло в 2022 році на 53 працівника більше, ніж у 2021 році і на 17 осіб більше ніж в 2020 році.

2.3. Досягнутий рівень продуктивності та ефективності управління персоналом

Управління персоналом ТОВ «СТС-ГРУП» можна назвати успішним в цілому. Від наявності персоналу та забезпеченості його ресурсами залежить економічний потенціал ТОВ «СТС-ГРУП» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Наявність виробничих ресурсів ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, чол	685	687	639	-46	93,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн:	1300034	3152932	3715995	2415961	285,8
Припадає оборотних засобів на працівника, тис.грн	1897,86	4589,42	5815,33	3917,47	306,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн:	2383,5	2853,0	2181,5	-202,0	91,5
Фондоозброєність, тис, грн./чол.	3,48	4,15	3,41	-0,07	98,1

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Розрахунки табл. 2.13 показують, що за період дослідження чисельність працюючих ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася на 46 осіб чи на 6,7%; зменшилася фондоозброєність у ТОВ «СТС-ГРУП» на 0,07 тис.грн. чи на 1,9%; зросла забезпеченість оборотними засобами на 3917,47 тис.грн. чи на 206,4%.

Від рівня оплати праці персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» залежить продуктивність та ефективність його роботи (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз рівня оплати праці у ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	685	687	639	-46	93,3
Річний фонд оплати праці, тис.грн	73638	77164	79846	6208	108,4
Середньорічна оплата праці працівника, тис.грн	107,50	112,32	124,95	17,45	116,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	8958,4	9360,0	10412,9	1454,49	116,2
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці, грн	0,024	0,020	0,069	0,045	> в 2,9 р.

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Розрахунки табл. 2.14 показують, що за період дослідження річний фонд оплати праці персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» збільшився на 6208 тис.грн чи на 8,4%. У 2022 році середньорічна заробітна плата становила 125,0 тис.грн або 10413 грн в місяць, що більше ніж в 2020 році на 17,5 тис.грн за рік чи на 16,2%. Ефективність оплати праці в ТОВ «СТС-ГРУП» підвищилася: на 1 грн середньорічної заробітної плати в 2020 році отримано прибутку 0,069 грн, що більше ніж в 2020 році на 0,045 грн чи на 185,6%.

В таблиці 2.15 проаналізуємо продуктивність використання виробничих ресурсів ТОВ «СТС-ГРУП». Розрахунки табл. 2.15 показують, що у ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася продуктивність праці: на одного працівника вироблено товарної продукції менше на 545,94 тис.грн. чи на 14,7%; валової продукції вироблено менше на 1,30 тис.грн чи на 0,3%.

Таблиця 2.15

Оцінка продуктивності та ефективності праці ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Вироблено на 1 працівника, тис.грн					
• товарної продукції	3716,73	4499,49	3170,80	-545,94	85,3
• валової продукції	420,25	526,58	418,95	-1,30	99,7
Вироблено на 1 грн витрачену на оплату праці, грн					
• товарної продукції	34,574	40,059	25,376	-9,198	73,4
• валової продукції	3,909	4,688	3,353	-0,556	85,8
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на середньорічного працівника, грн	2613,1	2238,7	8674,5	6061,4	332,0

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів підвищилася: на 1 працівника отримано прибутку більше на 6061,4 грн чи в 2,3 рази.

Ефективність роботи адміністративного і збутового персоналу оцінимо за даними таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Ефективність роботи адміністративного і збутового персоналу ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +, - до 2020 р.
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,003	0,003	0,004	0,001
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	344,142	346,153	242,448	-101,694
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,108	0,112	0,123	0,015
Коефіцієнт окупності витрат на збут	9,275	8,911	8,122	-1,152

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Розрахунки табл. 2.16 показують, що на 1 грн адміністративних витрат припадає реалізованої продукції в 2020 р. – 344,14 грн, в 2021 р. – 346,15 грн, в 2022 р. – 242,45%, а на 1 грн збутових витрат припадає реалізованої продукції в 2020 р. – 9,27 грн, в 2021 р. – 8,91 грн, в 2022 р. – 8,12%.

Співставлення темпів росту продуктивності та заробітної плати

підприємства проаналізовано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Співставлення темпів росту продуктивності та заробітної плати
ТОВ «СТС-ГРУП»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	3716,73	4499,49	3170,80	-1328,7	-29,5
Темп росту продуктивності праці, %	-	121,06	70,47	-50,59	-41,8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	107,5	112,3	125,0	12,5	11,2
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	104,48	111,25	6,8	6,5
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	1,159	0,633	-0,5	-45,3

Розрахунки табл. 2.17 показують, що у 2022 році порівняно 2021 року продуктивність праці зменшилася на 1328,7 тис.грн з розрахунку на працюючого або на 29,5%, а середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 12,5 тис.грн чи на 11,2%. Темпи зростання продуктивності праці у 2021 році очевидно менші темпів зростання середньої заробітної плати.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «СТС-ГРУП» (Союз Транспортних Систем) – це один з найбільших українських дистриб'юторів відомих брендів FMCG-сегменту. На міжнародному ринку ТОВ «СТС-ГРУП» відоме як UTS (Union of Transport Systems). Фінансовий результат ТОВ «СТС-ГРУП» в 2022 році становив 5773 тис.грн чистого прибутку, що краще 2020 року на 3983 тис.грн чи на 222,5%, оскільки в 2020 році було отримано 1790 тис.грн прибутку.

2. Чисельність працівників ТОВ «СТС-ГРУП» не залишається постійною, а постійно змінюється: за період дослідження чисельність працюючих ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася на 46 осіб чи на 6,7%. У 2022

році на роботу було прийнято 13 осіб, що на 580 осіб менше, ніж у 2021 році та на 33 працівника менше, ніж у 2020 році, а вибуло в 2022 році на 53 працівника більше, ніж у 2021 році і на 17 осіб більше ніж в 2020 році. Значні зміни відбулися з персоналом ТОВ «СТС-ГРУП», тут штат управлінського персоналу зменшився у 2022 році на 6 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 9,4%, а штат торгового персоналу зменшився у 2022 році на 40 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 6,4%. В 2022 році в структурі персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» управлінський персонал займав 9,1%, а торговий персонал – 90,9%, що відповідно менше і більше ніж у 2020 році на 0,2%.

3. В ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася продуктивність праці: на одного працівника вироблено товарної продукції менше на 545,94 тис.грн. чи на 14,7%; валової продукції вироблено менше на 1,30 тис.грн чи на 0,3%. Ефективність використання трудових ресурсів підвищилася: на 1 працівника отримано прибутку більше на 6061,4 грн чи в 2,3 рази.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТС-ГРУП»

3.1. Рейтингова оцінка управлінського персоналу підприємства

Основною метою сталого розвитку персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» є формування високого професіоналізму і максимальне використання трудового потенціалу працівників для забезпечення прибуткової роботи торговельного підприємства, функціонування та розв'язування складних завдань, які виникають у зв'язку з швидкою зміною зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка діяльності керівного персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» дозволить визначити їх вклад у економічний розвиток підприємства. Оцінка управлінського персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» повинна здійснюватися на підставі всебічного, постійного і об'єктивного визначення професійних, особових якостей керівників відділів, їх заступників та результативності їх роботи.

Для визначення пропозицій, щодо розвитку управлінського персоналу підприємства було запропоновано методика її проведення, що включає в себе всебічне вивчення якостей керівників, спеціалістів, старших менеджерів підприємства. Методика рейтингової оцінки є вже звичною для компанії «СТС ГРУП» і не потребує великих зусиль для її проведення. Проте вона відображає самооцінку працівників управління щодо мотивації у професійному розвитку, порівняльний аспект рівнів якостей та включає наступні ключові компоненти:

- професійна компетентність;
- управлінська компетентність;
- особистісно-професійні ресурси;
- професійно-особистісні ресурси.

За підсумками оцінки було складено рейтинг учасників групи за

показником управлінського потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтинг учасників групи за показником управлінського потенціалу

№ з/п	Посада	Вік	% від max значення	Показник рейтингу
1.	Головний бухгалтер	07.04.1982	74,2	1
2.	Комерційний директор	09.12.1990	64,8	2
3.	Старший менеджер зі збуту	14.01.1985	58,6	3
4.	Старший менеджер з логістики закупівель	03.01.1990	57,8	4
5.	Старший менеджер з логістики доставки	22.03.1982	55,5	5
6.	Бухгалтер по реалізації	31.05.1988	55,5	6–7
7.	Головний інженер	26.07.1990	55,5	6–7
8.	Старший менеджер ЗЕД	28.12.1991	54,7	8
9.	Старший менеджер складського відділу	01.09.1989	51,6	9

Джерело: побудовано на основі даних компанії «СТС ГРУП»

Ще більший інтерес представляє порівняльний аналіз рівня управлінського потенціалу, досвіду, здібностей та мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зведена таблиця результатів учасників групи (% от макс. значення)

№ з/п	Посада	Управ. мотивація	Управ. досвід	Управ. потенціал	Управ. здібності
1.	Головний бухгалтер	67,9	63,2	74,2	72,5
2.	Комерційний директор	46,4	12,3	64,8	70,6
3.	Старший менеджер зі збуту	21,4	31,6	58,6	51,0
4.	Старший менеджер з логістики закупівель	32,1	54,4	57,8	70,6
5.	Старший менеджер з логістики доставки	28,6	33,3	55,5	49,0
6.	Бухгалтер по реалізації	28,6	40,4	55,5	51,0
7.	Головний інженер	53,6	49,1	51,6	45,1
8.	Старший менеджер складського відділу	17,9	17,5	55,5	60,8
9.	Старший менеджер ЗЕД	39,3	33,3	54,7	49,0

Джерело: побудовано на основі даних компанії «СТС ГРУП»

Аналіз результатів показує, що в даній групі спостерігається неузгодженість управлінської мотивації, управлінського досвіду, потенціалу і здібностей.

На основі отриманих результатів був підготовлений звіт з висновками та рекомендаціями по роботі з працівниками компанії «СТС ГРУП» були дані

наступні рекомендації.

- удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш підходящих кандидатур на ту чи іншу посаду, наприклад, провести позачергову атестацію для одного з старших менеджерів, а саме складського відділу;

- поліпшувати використання управлінського персоналу, здійснювати їх службово-кваліфікаційне просування, наприклад, організувати стажування для тих фахівців, у яких високий рівень управлінських здібностей, потенціалу та мотивації, але недостатній управлінський досвід;

- розглянути питання про організацію професійної перепідготовки для працівників компанії «СТС ГРУП», що займають посади керівників середньої і вищої ланки, за напрямком «розвиток управління договірною роботою» (для комерційного директора;

- удосконалювати форми і методи роботи керівників у напрямку індивідуалізації управлінського підходу до працівників компанії «СТС ГРУП», наприклад, рекомендовано організувати підвищення кваліфікації для керівників середньої і вищої ланки за програмою «Як стати ефективним керівником»;

- формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

Пропонована методика оцінки управлінського персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» включає самооцінку професійного спрямування та перспектив розвитку та порівняльний аспект, отже виконує мотиваційну функцію.

3.2. Обґрунтування напрямків розвитку персоналу та оцінка ефективності запропонованих заходів

На ринку дистрибуції ТОВ «СТС-ГРУП» невпинно зростає конкуренція. Для того, щоб оптове підприємство продовжувало залучати нових, необхідно

вжити заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу. Одним з таких заходів бачимо використання наставництва для розвитку персоналу. Нині адаптацію нового персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» по факту здійснюють колеги. Основна мета наставництва – адаптація нових працівників, підвищення якісних характеристик персоналу ТОВ «СТС-ГРУП», можливість передачі професійного досвіду, а також ріст престижу тих співробітників, які мають необхідні для дистрибуції досвід і знання;

Наставництво зможе вирішити такі завдання для зростання якості персоналу ТОВ «СТС-ГРУП»:

- збереження унікальних знань та досвіду всередині підприємства оптової торгівлі;
- зниження відтоку високваліфікованих кадрів торгівлі;
- адаптації нових працівників в оптимальні строки;
- скорочення затрат за підготовку торгівельного персоналу;
- створення системи мотивації торгівельних працівників;
- зміцнення корпоративної культури всередині підприємства оптової торгівлі.

З метою реалізації в ТОВ «СТС-ГРУП» цього завдання можна запропонувати такі механізми:

1. матеріальна мотивація наставника, яка тісно прив'язана до результатів успішної чи неуспішної діяльності навченого підопічного. Пропонуємо щомісячний бонус за наставництво у розмірі 5% від окладу, а також разову премію у сумі 10% у разі, якщо після проходження навчання новачок ТОВ «СТС-ГРУП» склав атестаційний іспит на позитивну оцінку.

2. нематеріальна мотивація: престиж статусу наставника; проведення змагань на найкращого наставника з наступним нагородженням пам'ятною сувенірною продукцією; постійне публічне визнання заслуг, надання можливості додаткових днів відпустки.

Для зниження згуртованості працівників ТОВ «СТС-ГРУП» пропонується проводити короткочасні тренінги з командоутворення. Такий

тренінг повинен бути мотивуючим фактором – отримані знання підвищують корисність співробітника, впливають на розвиток його особистісних навичок і тому дають значно більше можливостей для кар'єрного росту.

Напрямок розвитку персоналу може стати навчання торгівельних співробітників іноземних мов за рахунок ТОВ «СТС-ГРУП». Працівникам, які успішно склали тест зі знання іноземної мови, слід встановити надбавку. Крім того, знання мови допоможе скоріше знайти спільну мову з іноземними імпортерами, покращити якість та швидкість комунікацій. За рахунок знання іноземних мов торгівельним персоналом ТОВ «СТС-ГРУП» стане більш кокурентоспроможним.

Практика впровадження запропонованих заходів, як показує успішний досвід українських та зарубіжних компаній дозволять збільшити кількість клієнтів. Та забезпечити зростання валового доходу: позитивним ефектом навчання персоналу шляхом відвідування тренінгів та впровадження наставництва, може стати ріст доходів (виручка від реалізації) ТОВ «СТС-ГРУП» на 0,5-1,5% за рахунок нових клієнтів, а проведення мовної підготовки зможе збільшити виручку за рахунок зростання відвідувань іноземних клієнтів на 1-2%.

В таблиці 3.3 розглянемо витрати на запропоновані інновації.

Таблиця 3.3

Витрати на вдосконалення системи якості управління персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» (песимістичний /реальний/ оптимістичний сценарії), тис грн

Статті витрат	За рік
Витрати на тренінг-програми для керівників відділів (вартість тренінгу: 5000 грн; кількість осіб: 5)	25
Витрати на тренінг-програми для торгівельного персоналу (вартість тренінгу – 1000 грн; кількість осіб – 100; кількість тренінгів на рік – 3)	300
Витрати на мовні курси для керівного персоналу (вартість курсу: 10000 грн; кількість осіб: 5; кількість курсів на рік: 3)	150
Організаційні витрати на проходження тренінгів і курсів (за рік)	100
Разом	475

Джерело: власна розробка

Витрати ТОВ «СТС-ГРУП» на вдосконалення системи якості управління персоналу становитимуть 475 тис. грн. Розрахунки проведемо на основі

валового доходу за 2022 рік (267256 тис грн) та середньої собівартості реалізації (18196,4 тис грн) за 2020-2022 роки.

В таблиці 3.4 розглянемо додатні і витратні грошові потоки від впровадження інновацій для песимістичного сценарію.

Таблиця 3.4

Додатні грошові потоки ТОВ «СТС-ГРУП» від інвестицій в розвиток персоналу, тис грн

Показник	2024 рік
Додатковий валовий дохід від зростання виручки (ріст 0,5% за рахунок проходження працівниками тренінгів)	133,6
зростання виручки (ріст 1% за рахунок проходження працівниками мовних курсів)	267,3
зростання виручки (ріст 0,5% за рахунок наставництва)	133,6
Разом (додатковий дохід)	534,5

Джерело: власна розробка

Підсумковий додатний грошовий потік (додатковий дохід) ТОВ «СТС-ГРУП» від впровадження рішень по розвитку персоналу та інвестицій в навчання персоналу, становитиме в 2024 році 534,5 тис.грн, що перевищує прогнозовані витрати на 59,5 тис.грн.

Висновки до розділу 3

1. Пропонована методика оцінки управлінського персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» включає самооцінку професійного спрямування та перспектив розвитку та порівняльний аспект, отже виконує мотиваційну функцію.

2. Реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу за очікуваннями може принести ТОВ «СТС-ГРУП» 534,5 тис.грн додаткового доходу, що більше витрат у розвиток персоналу на 59,5 тис.грн. Важливими нематеріальним ефектом стане покращення якості обслуговування клієнтів, ріст ефективності процесу адаптації нових працівників, зростання згуртованості колективу, ріст іміджу ТОВ «СТС-ГРУП» на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Розвиток співробітників дає багато переваг, наприклад, краще обслуговування клієнтів, швидкість прийняття точних рішень, покращене спілкування між співробітниками, прив'язаність до певної компанії, інвестиції в працівника як мотивацію працювати ефективніше, незалежність окремих осіб, краща організація працювати. Перераховані вище переваги підвищення кваліфікації та компетенцій співробітників впливають на якість продукції та послуг компанії, а також на атмосферу на роботі, тому так важливо порушувати питання розвитку співробітників.

2. ТОВ «СТС-ГРУП» – це один з найбільших українських дистриб'юторів відомих брендів FMCG-сегменту. За період дослідження чисельність працюючих ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася на 46 осіб чи на 6,7%. У 2022 році на роботу було прийнято 13 осіб, що на 580 осіб менше, ніж у 2021 році та на 33 працівника менше, ніж у 2020 році, а вибуло в 2022 році на 53 працівника більше, ніж у 2021 році і на 17 осіб більше ніж в 2020 році. У ТОВ «СТС-ГРУП» зменшилася продуктивність праці: на одного працівника вироблено товарної продукції менше на 545,94 тис.грн. чи на 14,7%; валової продукції вироблено менше на 1,30 тис.грн чи на 0,3%. Ефективність використання трудових ресурсів підвищилася: на 1 працівника отримано прибутку більше на 6061,4 грн чи в 2,3 рази. Значні зміни відбулися з персоналом ТОВ «СТС-ГРУП», тут штат управлінського персоналу зменшився у 2022 році на 6 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 9,4%, а штат торгового персоналу зменшився у 2022 році на 40 працівників у порівнянні з 2020 роком або на 6,4%. В 2022 році в структурі персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» управлінський персонал займав 9,1%, а торговий персонал – 90,9%, що відповідно менше і більше ніж у 2020 році на 0,2%. Управління персоналом ТОВ «СТС-ГРУП» можна назвати успішним в цілому.

3. У наш час кожна торгівельна галузь стикається з величезною конкуренцією. Щоб утриматися на ринку, варто здійснювати заходи, з навчання персоналу основною метою яких є суттєве підвищення ефективності продажів. Тренінги для торгівельного персоналу, безсумнівно, є одним із найефективніших способів забезпечення динамічного розвитку компанії. Завдяки теоретичним знанням і практичним заняттям на тренінгах співробітники торгівельних фірм вчаться не тільки правильно обслуговувати контрагентів, але й завершувати угоди так, щоб обидві сторони були задоволені. Тренінг персоналу торгового підприємства, безсумнівно, є одним із найефективніших способів отримати перевагу над конкурентами. Реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу за очікуваннями може принести ТОВ «СТС-ГРУП» 534,5 тис.грн додаткового доходу, що більше витрат у розвиток персоналу на 59,5 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Теоретичні засади ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 174-178.
2. Бей Д.Ю. Аналіз показників динаміки персоналу підприємств торгівлі. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.175-177.
3. Бей Д.Ю. Рейтингова оцінка управлінського персоналу компанії «СТС-ГРУПП». Бей Д. Ю. Збірник наукових матеріалів СXXXV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Наукові підсумки 2023», 8 грудня 2023 р., м. Запоріжжя, Україна.
4. Благоразумова О. В. Кадровий "голод" у торгівлі, або стратегічні помилки мотивації персоналу. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2013. № 2. С. 321-323.
5. Бойчик І., Спяк Г., Волошин О. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 156-170.
6. Вергал К. Ю. Організаційні аспекти формування Інтегрованих структур у торговельній діяльності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торговельній діяльності. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 14-23.
7. Волошенко О. О., Скрыга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 35-38.
8. Гакова М. В. Мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного*

підходу в економіці. 2018. Вип. 2. С. 35-40.

9. Гарват О.А., Бець Ю.О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 171-175.

10. Гебер Н. А. Теоретичний базис системи управління персоналом підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 216-225.

11. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 74-77.

12. Гут Л. В., Савицька Л. Т., Попович Н. М., Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 265-268.

13. Дашко І. М. Місце та роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 38-41.

14. Дрофеева О.О., Фураєва Н. В. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи мотивації управління персоналом у збутовій діяльності торгового підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 344-351.

15. ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна і оптова торгівля. Терміни і визначення понять» від 1 липня 2005 р. URL: <https://www.profiwins.com.ua/ru/directories1/dstu4303.html>
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення 27.09.2023).

16. Зелінська А. М., Бей Д.Ю. Сутність управління персоналом підприємства. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 12-13.

17. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівельній діяльності. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 59-64.

18. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 889-893.

19. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності у торгівельній діяльності. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65.

20. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності за 2018-2022 роки. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp_u/arch_kzp_u.htm (дата зверення 20.09.2023).

21. Коваль Л. І., Герасименко О. О. Розробка і реалізація стратегії у торгівельній діяльності: організаційний аспект. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 57-61.

22. Коптєва Г. М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівельній діяльності. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 48-54.

23. Круглов В. В., Нікітіна К. С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 419-423.

24. Куцик П. О., Герєга О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівельній діяльності: теоретичний аспект. *Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2018. № 3. С. 99-104.

25. Мельник І. М., Хом'як Ю. М. Стратегічні напрями структурно-територіальної організації оптової торгівельній діяльності. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 16. С. 14-16.

26. Новохатський Я. О. Організаційне забезпечення менеджменту

персоналу торгового підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 29-30. С. 102-103.

27. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівельній діяльності і способи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 22-26.

28. Сатир Л. М., Кепко В. М., Непочатенко А. В. Організація бізнесу у торгівельній діяльності на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2020. № 4. С. 94-99.

29. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: *навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2021. 311с.

30. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.

31. Ярова І. М. Адаптивно-ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій. *Підприємництво та торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 130-133.

Додатки

Показники динаміки персоналу в галузі торгівлі в Україні (юридичні особи та ФОПи)

Роки	Зайнятий персонал, осіб	Абсолютний приріст (зниження), персоналу, осіб		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.
2018	2355,6	-	-	-	-	-	-
2019	2385,3	29,7	29,7	1,013	1,013	1,3	1,3
2020	2353,5	-2,1	-31,8	0,999	0,987	-0,1	-1,3
2021	2337,4	-18,2	-16,1	0,992	0,993	-0,8	-0,7
2022	1911,4	-444,2	-426,0	0,811	0,818	-18,9	-18,2

Джерело: розраховано за даними [20]

Показники динаміки персоналу в галузі торгівлі в Україні (юридичні особи)

Роки	Зайнятий персонал, осіб	Абсолютний приріст (зниження), персоналу, осіб		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.
2018	1032,4	-	-	-	-	-	-
2019	1087,0	54,6	54,6	1,053	1,053	5,3	5,3
2020	1086,2	53,8	-0,8	1,052	0,999	5,2	-0,1
2021	1132,9	100,5	46,7	1,097	1,043	9,7	4,3
2022	970,0	-62,4	-162,9	0,940	0,856	-6,0	-14,4

Джерело: розраховано за даними [20]

Показники динаміки персоналу в галузі торгівлі в Україні (ФОПи)

Роки	Зайнятий персонал, осіб	Абсолютний приріст (зниження), персоналу, осіб		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.
2018	1323,2	-	-	-	-	-	-
2019	1298,2	-25,0	-25,0	0,981	0,981	-1,9	-1,9
2020	1267,2	-56,0	-31,0	0,958	0,976	-4,2	-2,4
2021	1204,5	-118,7	-62,7	0,910	0,951	-9,0	-4,9
2022	941,4	-381,8	-263,1	0,711	0,782	-28,9	-21,8

Джерело: розраховано за даними [20]

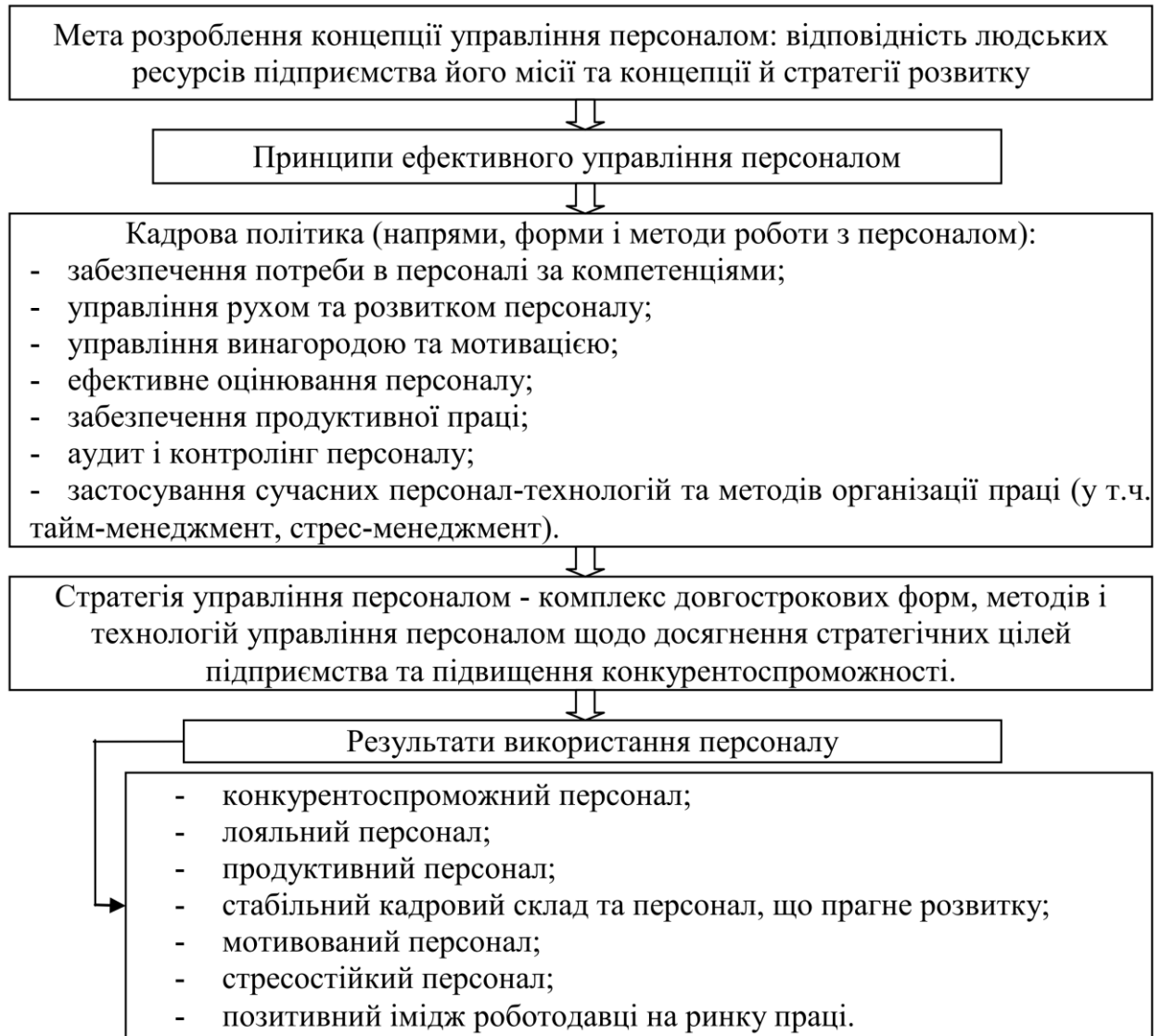


Рис. 1.1. Схема концепції управління персоналом торговельного підприємства з урахуванням його особливостей діяльності

Джерело: [30, с. 190]

Динаміка та структура майна та джерел його формування в ТОВ «СТС-ГРУП» за 2020-2022 рр.

Показник	На 31.12. 2020 р.		На 31.12. 2021 р.		На 31.12. 2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Майно всього	2216103	100,0	4098712	100,0	3339860	100,0	1123757	50,7
1. Необоротні активи	5023	0,2	3928	0,1	2654	0,1	-2369	-47,2
2. Оборотні активи	2211080	99,8	4094784	99,9	3337206	99,9	1126126	50,9
2.1. Запаси	449342	20,3	997242	24,3	955939	28,6	506597	112,7
2.2. Дебіторська заборгованість	1732865	78,2	3048398	74,4	2358396	70,6	625531	36,1
2.3. Кошти та їх еквіваленти	28873	1,3	31493	0,8	21315	0,6	-7558	-26,2
2.4. Інші оборотні активи	-	-	17651	0,4	1556	0,0	1556	-
Джерела майна всього	2216103	100,0	4098712	100,0	3339860	100,0	1123757	50,7
1. Власний капітал	2236	0,1	3864	0,1	9407	0,3	7171	> в 4,2 р.
1.1 Зареєстрований капітал	10	0,0	100	0,0	100	0,0	90	> в 10 р.
1.2 Додатковий капітал	299	0,0	299	0,0	299	0,0	0	0,0
1.3. Нерозподілений прибуток	1927	0,1	3465	0,1	9008	0,3	7081	> в 4,7 р.
2. Позиковий капітал (поточні зобов'язання)	2213867	99,9	4094848	99,9	3330453	99,7	1116586	50,4

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Оборотні активи ТОВ «СТС-ГРУП» за 2020-2022 рр.

Показник	На 31.12. 2020 р.		На 31.12. 2021 р.		На 31.12. 2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Товарні запаси	449342	20,3	997242	24,4	955939	28,6	506597	112,7
Деб. заборгованість за товари	1560495	70,6	2669629	65,2	1839998	55,1	279503	17,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	172370	7,8	378769	9,2	518398	15,5	346028	> в 3 р.
Грошові кошти	28873	1,3	31493	0,8	21315	0,6	-7558	-26,2
Інші оборотні активи	-	-	17651	0,4	1546	0,0	1556	-
Усього оборотних активів	2211080	100,0	4094784	100,0	3337206	100,0	1126126	50,9

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Оцінка показників фінансового стану ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +, - до 2020 р.
Загальний коефіцієнт покриття	0,999	1,000	1,002	0,003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,796	0,756	0,715	-0,081
Коефіцієнт автономії	0,001	0,001	0,003	0,002
Коефіцієнт фінансової залежності	991,1	1060,7	355,0	-636,1
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,958	0,980	0,545	-1,413
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	186,4	372,3	669,4	483,0
Рентабельність підприємства, %	0,07	0,05	0,27	0,20
Рентабельність виручки від реалізації, %	11,1	11,7	13,2	2,1

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Динаміка і склад доходів ТОВ «СТС-ГРУП»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Чистий дохід від реалізації товарів	2545963	99,7	3091149	99,5	2026139	94,64	-519824	79,6
Інші операційні доходи	6581	0,3	13435	0,4	19397	0,91	12816	294,7
Інші фінансові доходи	1901	0,074	1750	0,06	1754	0,08	-147	92,3
Інші доходи	-	-	-	-	93610	4,4	93610	-
Всього доходів	2554445	100,0	3106334	100,0	2140900	100,0	-413545	83,8

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП».

Динаміка і склад витрат ТОВ «СТС-ГРУП»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Собівартість реалізованих товарів	2264391	88,7	2730727	87,9	1758883	82,4	-505508	77,7
Адміністративні витрати	7398	0,3	8930	0,3	8357	0,4	959	113,0
Витрати на збут	274510	10,8	346883	11,2	249456	11,7	-25054	90,9
Інші операц. витрати	5963	0,2	5948	0,2	9898	0,5	3935	166,0
Фінансові витрати	-	-	12025	0,4	13856	0,6	13856	-
Інші витрати	-	-	-	-	93380	4,4	93380	-
Податок на прибуток	393	0,0	513	0,0	1297	0,1	904	330,0
Всього витрат	2552655	100,0	3105026	100,0	2135127	100,0	-417528	83,6

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП».

Формування фінансового результату ТОВ «СТС-ГРУП», тис.грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації товарів	2545963	3091149	2026139	-519824	79,6
Собівартість реалізованих товарів	2264391	2730727	1758883	-505508	77,7
Валовий прибуток	281572	360422	267256	-14316	94,9
Інші операційні доходи	6581	13435	19397	12816	294,7
Адміністративні витрати	7398	8930	8357	959	113,0
Витрати на збут	274510	346883	249456	-25054	90,9
Інші операційні витрати	5963	5948	9898	3935	166,0
Прибуток від операційної діяльності	282	12096	18942	18660	6717,0
Інші фінансові доходи	1901	1750	1754	-147	92,3
Інші доходи	-	-	93610	93610	-
Фінансові витрати	-	12025	13856	13856	-
Інші витрати	-	-	93380	93380	-
Прибуток до оподаткування	2183	1821	7070	4887	323,9
Витрати з податку на прибуток	393	513	1297	904	330,0
Чистий прибуток	1790	1308	5773	3983	322,5

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Склад і структура персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» за категоріями

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	685	100,0	687	100,0	639	100,0	-46	-6,7
– управлінський персонал	64	9,3	61	8,9	58	9,1	-6	-9,4
– торговий персонал	621	90,7	626	91,1	581	90,9	-40	-6,4

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Вікова структура персоналу ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього працівників, з них:	685	100,0	687	100,0	639	100,0	-46	-6,7
– до 30 років	185	27,0	200	29,1	183	28,6	-2	-1,1
– 31-45 років	330	48,2	342	49,8	302	47,3	-28	-8,5
– 46-55 років	120	17,5	106	15,4	124	19,4	4	3,3
– старші 56 років	50	7,3	39	5,7	30	4,7	-20	-40,0

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Структура персоналу ТОВ «СТС-ГРУП» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього працівників, з них:	685	100,0	687	100,0	639	100,0	-46	-6,7
– жінки	346	50,5	382	55,6	370	57,9	24	6,9
– чоловіки	339	49,5	305	44,4	269	42,1	-70	-20,6

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Структура персоналу за освітою ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього працівників, з них:	685	100,0	687	100,0	639	100,0	-46	-6,7
– з вищою освітою	145	21,2	152	22,1	157	24,6	12	8,3
– з середньою спеціальною і технічною освітою	280	40,9	286	41,6	236	36,9	-44	-15,7
– з середньою загальною освітою	260	38,0	249	36,2	246	38,5	-14	-5,4

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Структура персоналу за стажем роботи ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього працівників, з них:	685	100,0	687	100,0	639	100,0	-46	-6,7
– до 1 року	585	85,4	46	6,7	13	2,0	-572	-97,8
– 1–2 років	100	14,6	545	5,0	42	6,6	-58	-58,0
– 2–3 років	-	-	96	14,0	502	78,6	502	-
– більше 3 років	-	-	-	-	82	12,8	82	-

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники руху персоналу ТОВ «СТС-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	685	687	639	-46	-6,7
Прийнято працівників, осіб	593	46	13	-580	-97,8
Вибуло працівників (осіб), у тому числі:	8	44	61	53	662,5
– за власним бажанням	8	40	31	23	287,5
– з інших причин	-	4	30	30	-
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,8657	0,0670	0,0203	-0,8453	-97,6
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,0117	0,0640	0,0955	0,0838	717,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0117	0,0640	0,0955	0,0838	717,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,9635	0,9971	1,0751	0,1116	11,6

Джерело: розраховано по даних ТОВ «СТС-ГРУП»